

# APB news

n.2

2009

Maggio  
Giugno  
Luglio  
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la  
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni  
[www.apb.it](http://www.apb.it) - [apb@apb.it](mailto:apb@apb.it)

**Università Cattolica del Sacro Cuore**

*Milano, 16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009*

Pianificazione e controllo nelle banche.

Corso di Formazione Base in collaborazione con **ALTIS**  Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore

ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ



Associazione per la Pianificazione  
e il Controllo di Gestione in Banca,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni



**ALTIS**  Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore

ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ

## Pianificazione e controllo nelle banche

Corso di formazione base  
16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009



Università Cattolica del Sacro Cuore  
ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società  
Via San Vittore 18  
20123 Milano



Presentazione a cura della redazione

Ivano Traina - Responsabile Controllo di Gestione - UBI Banca  
**Il trattamento dei costi di Governance.  
La problematica di allocazione sulle strutture di Gruppo:  
le soluzioni funzionali**

Stefano Barrese - Responsabile Servizio Pianificazione - Intesa San Paolo  
**Il processo di pianificazione: obiettivi e implicazioni.**

Adele Grassi - Easy Holding SpA  
Responsabile attività progettuali, di controllo e operative  
Gruppo Banca di San Marino  
**Pianificazione e controllo nelle banche.**

Enrico Rossetti - Consigliere APB  
**Pianificazione e controllo nelle banche.**

Francesco Simeone - Monte dei Paschi di Siena  
**La misurazione della performance.**

# APB news

n.2

2009

Maggio  
Giugno  
Luglio  
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la  
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni  
[www.apb.it](http://www.apb.it) - [apb@apb.it](mailto:apb@apb.it)

**Università Cattolica del Sacro Cuore**

*Milano, 16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009*

Pianificazione e controllo nelle banche.

Corso di Formazione Base in collaborazione con **ALTIS**  Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore

ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ

Presentazione a cura della redazione



Associazione per la Pianificazione  
e il Controllo di Gestione in Banca,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni



**ALTIS** Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore  
ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ

## Pianificazione e controllo nelle banche

Corso di formazione base  
16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009



Università Cattolica del Sacro Cuore  
ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società  
Via San Vittore 18  
20123 Milano



---

# Corso APB di Formazione Base in collaborazione con ALTIS (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano)

—  
a cura della redazione  
—

Il Consiglio Direttivo di APB ha operato per ricercare soluzioni adeguate al tema della formazione professionale, come peraltro anche auspicato dai Soci nelle ultime Assemblee e come previsto dallo Statuto.

Per svolgere in maniera adeguata questo compito, sia sotto il profilo organizzativo che sotto quello dei contenuti, è stata realizzata una partnership tra l'Alta Scuola Impresa e Società (ALTIS - [www.unicatt.it/altis](http://www.unicatt.it/altis)) facente capo all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e APB srl, controllata dalla nostra Associazione, e finalizzata all'organizzazione di corsi ed altri eventi formativi.

ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, è nata nel 2005 con l'obiettivo di favorire - attraverso ricerche, corsi di formazione, progetti e rapporti con le imprese - la diffusione di una cultura del management responsabile.

L'idea guida di ALTIS è che la creatività imprenditoriale raggiunge le sue manifestazioni più significative quando genera innovazioni che conducono al vantaggio competitivo e, insieme, ad una più ampia soddisfazione delle attese sociali e ambientali.

ALTIS è full member di EFMD (European Foundation for Management Development). Aderisce, inoltre, ai "Principles for Responsible Management Education" promossi dall'UN Global Compact.

---

La prima iniziativa avviata in collaborazione con ALTIS è stata un corso di formazione base su “Pianificazione e Controllo nelle Banche”. Questo corso, giunto alla sua seconda edizione, si svolge in 5 moduli di 2 giorni ognuno nelle giornate di giovedì e venerdì, per un totale di 10 giorni, con un programma esaustivo delle principali problematiche.

Il corso intende contribuire al perfezionamento professionale degli operatori del settore mediante il consolidamento delle loro conoscenze teoriche sul tema, nonché attraverso momenti di simulazione e di applicazione concreta dei concetti e delle nozioni.

Il corso si rivolge a tutti coloro che, all'interno delle varie categorie di intermediari finanziari, intendono porre le basi o verificare la loro preparazione sulle tematiche della pianificazione e controllo e, più in generale, a chiunque intenda approfondire l'argomento anche in vista di un successivo impiego nel settore.

Il corso approfondisce i temi dell'analisi e della gestione della redditività degli intermediari, studiati anche attraverso lo strumento del conto economico scalare, nonché delle modalità e delle tecniche per la fissazione degli obiettivi nelle varie unità organizzative delle banche. Vengono impartite nozioni di contabilità dei costi nelle banche, anche al fine di pervenire a una gestione bancaria contrassegnata da adeguati livelli di efficienza.

Il corso si propone di fornire gli elementi concettuali e metodologici necessari per la progettazione e l'implementazione di un efficace sistema di pianificazione e controllo di gestione in una banca.

Il corso intende contribuire alla formazione professionale degli operatori del settore mediante una sistematizzazione delle loro eventuali conoscenze teoriche sul tema, nonché attraverso momenti di simulazione e di applicazione concreta dei concetti e delle nozioni acquisite.

Oltre a chi già opera nella funzione e ritiene utile una verifica ed un completamento della propria preparazione, il corso mira a fornire ampie conoscenze anche a quanti siano potenzialmente interessati alla materia: è utilmente fruibile quindi sia ai giovani che stanno terminando o hanno già terminato gli studi e che intendono avvicinarsi al mondo del lavoro nel settore bancario e - per le evidenti analogie - nei settori finanziario ed assicurativo, che a coloro che già lavorano in tali settori economici e che desiderano orientarsi verso un'attività nella Funzione Pianificazione e Controllo di Gestione od avere esaurienti elementi di riferimento avendo nell'esercizio della loro attività il compito di interagire con tale Funzione.

La prima edizione del corso si è svolta tra ottobre-novembre 2008, mentre una seconda edizione si è svolta tra giugno-luglio 2009.

L'attività formativa svoltasi presso la sede di ALTIS ha visto la partecipazione di docenti dell'Università Cattolica, Soci di APB, e testimoni qualificati operanti nel settore finanziario. A tale riguardo si ringraziano Adele Grassi, Ivano Traina, Stefano Barrese, Enrico Rossetti, Francesco Simeone per i preziosi contributi professionali apportati e per l'attiva partecipazione all'iniziativa formativa.

---

## **Contenuti**

Il corso si articola in dieci moduli, come segue:

### *Modulo 1*

L'attività di pianificazione e controllo in banca: ruolo, finalità e caratteristiche; posizionamento nell'organigramma della banca (soluzioni a confronto).

Il bilancio bancario: struttura, caratteristiche, potenzialità e limiti (alcuni richiami e brevi esercitazioni).

### *Modulo 2*

Gli strumenti base dei sistemi di programmazione e controllo: Contabilità analitica; Budget;

Strumenti di reporting.

### *Modulo 3*

Il conto economico scalare: struttura e finalità; margini e loro significato; differenti tipologie di costi e loro natura; direct costing e full costing. Esercitazioni e casi di specie.

### *Modulo 4*

Costi effettivi. Costi standard aziendali. Costi benchmarking.

### *Modulo 5*

La redditività della banca: il concetto di redditività; il contributo alla redditività delle varie funzioni/unit; redditività ordinaria e straordinaria; la misurazione della redditività.

Esercitazioni e casi di specie.

### *Modulo 6*

Piano industriale e budget: l'analisi delle serie storiche; gli obiettivi: caratteristiche e modalità di fissazione; approcci top-down e bottom-up. Esercitazioni e casi di specie.

### *Modulo 7*

La dimensione organizzativa del processo di budget: le forme di reporting e l'analisi degli scostamenti.

Esercitazioni e casi di specie.

### *Modulo 8*

Analisi di un caso per gruppi: lettura di una situazione aziendale e interpretazione di un processo di budgeting, discussione in plenaria.

### *Modulo 9*

L'attività di pianificazione e controllo nell'area Finanza e Tesoreria: aspetti caratteristici; determinanti della redditività. Casi di specie. Rischio di credito, P&C e redditività.

### *Modulo 10*

Le nuove linee di tendenza nell'attività di pianificazione e controllo nelle banche.

Al termine del corso vi sarà una prova di valutazione che certificherà il livello di preparazione acquisita dai partecipanti al corso.

## **Attestato**

Alla conclusione del corso, ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e APB rilasceranno ai frequentanti un Attestato di frequenza con certificazione del livello delle conoscenze raggiunto.

## **Docenti e direzione scientifica**

La direzione del corso è affidata al prof. Marco Oriani, Ordinario di Economia degli intermediari finanziari presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

La docenza sarà affidata a:

- Francesco Monti - Presidente dell'Associazione Italiana per la Pianificazione ed il Controllo di Gestione nelle Banche, nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni;
- Marco Oriani - Professore Ordinario di Economia degli intermediari finanziari, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano;
- Docenti dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e soci di APB responsabili della funzione nelle banche di appartenenza.

# APB news

n.2

2009

Maggio  
Giugno  
Luglio  
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la  
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni  
[www.apb.it](http://www.apb.it) - [apb@apb.it](mailto:apb@apb.it)

**Università Cattolica del Sacro Cuore**

*Milano, 16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009*

Pianificazione e controllo nelle banche.

Corso di Formazione Base in collaborazione con **ALTIS**  Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore  
ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ



Associazione per la Pianificazione  
e il Controllo di Gestione in Banca,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni



**ALTIS**  Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore  
ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ

## Pianificazione e controllo nelle banche

Corso di formazione base  
16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009



Università Cattolica del Sacro Cuore  
ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società  
Via San Vittore 18  
20123 Milano



Ivano Traina - Responsabile Controllo di Gestione - UBI Banca  
**Il trattamento dei costi di Governance.  
La problematica di allocazione sulle strutture di Gruppo:  
le soluzioni funzionali**

---

# Il trattamento dei costi di Governance.

## La problematica di allocazione sulle strutture di Gruppo: le soluzioni formali\*

\* Relazione tenuta nella 1° edizione del corso svoltasi tra ottobre e novembre 2008

—  
Ivano Traina

*Responsabile Controllo di Gestione - UBI Banca*  
—

TAVOLA 1



## TAVOLA 2

### Agenda

#### SEZIONE I – LA CORPORATE GOVERNANCE

##### Definizione

I modelli di Corporate Governance

La Struttura del Gruppo UBI Banca e il Modello di riferimento

#### SEZIONE II – II TRATTAMENTO DEI COSTI INDIRETTI

I costi della Corporate Governance

I servizi resi da UBI Banca

I servizi resi da UBISS

L'allocazione dei costi delle strutture centrali

#### SEZIONE III – IL MODELLO DI TRANSFER FEES

La definizione del modello utilizzato

La rappresentazione sul conto economico

Il processo di determinazione delle Transfer Fees

2



## TAVOLA 3

### Corporate Governance: definizione (segue)

Il concetto di Corporate Governance può assumere varie definizioni, sia in letteratura che nella pratica aziendale, non essendoci ancora un significato univoco ed accettato dalla dottrina aziendale:

➤ **Accezione ristretta** : sistema di strumenti e meccanismi da porre in essere affinché gli azionisti non coinvolti nella gestione possano valutare l'operato dei soggetti amministratori al fine di allineare gli interessi del management con quelli degli azionisti.

In tal senso l'attenzione si focalizza sulle relazioni fra Alta Direzione, Consiglio di Amministrazione e Azionisti.

(definizione influenzata dalla teoria dell' Agenzia considerata in senso tradizionale e prevalente nella dottrina anglo-americana)

3



## TAVOLA 4

### Corporate Governance: definizione (segue)

- > In Italia : il termine Corporate Governance è utilizzato per le caratteristiche della struttura e del funzionamento degli organi di governo e di controllo di un'azienda, le loro interrelazioni e il loro rapporto con gli organi rappresentativi degli azionisti e della struttura direzionale.
  
- > Nell'ottica di creazione di valore per gli azionisti : il sistema di Corporate Governance è l'insieme di meccanismi che fanno sì che le attività, le risorse e l'intera organizzazione aziendale siano dirette al fine di perseguire gli obiettivi stabiliti dagli azionisti, nel cui interesse l'attività direzionale deve essere rivolta.  
Amplificando tale concetto si dovranno ricomprendere tutti gli stakeholders (e non solo gli azionisti) sia interni che esterni, i quali possano predisporre anche un controllo sulla direzione e su coloro che governano l'impresa.

## TAVOLA 5

### Agenda

#### SEZIONE 1 – LA CORPORATE GOVERNANCE

##### Definizione

I modelli di Corporate Governance

La Struttura del Gruppo UBI Banca e il Modello di riferimento

#### SEZIONE II – II TRATTAMENTO DEI COSTI INDIRETTI

I costi della Corporate Governance

I servizi resi da UBI Banca

I servizi resi da UBISS

L'allocazione dei costi delle strutture centrali

#### SEZIONE III – IL MODELLO DI TRANSFER FEES

La definizione del modello utilizzato

La rappresentazione sul conto economico

Il processo di determinazione delle Transfer Fees

## TAVOLA 6

### I modelli di Corporate Governance (segue)

Attualmente la normativa Vietti - D.Lgs 17 gennaio 2003 n. 6 ( con riferimento alla Sp.a.) prevede tre modelli;

<b>Sistema Tradizionale</b>	prevede un organo amministrativo di nomina assembleare (amministratore Unico o Consiglio di amministrazione) e il collegio sindacale, anch'esso di nomina assembleare;
<b>Sistema Dualistico</b>	prevede che l'amministrazione ed il controllo vengano esercitati da un consiglio di sorveglianza di nomina assembleare e da un consiglio di gestione nominato direttamente dal consiglio di sorveglianza;
<b>Sistema Monistico</b>	l'amministrazione o il controllo vengono rispettivamente esercitati dal consiglio di amministrazione, nominati dall'assemblea, e da un comitato per il controllo sulla gestione costituito al suo interno, i cui componenti devono essere dotati di particolari requisiti di indipendenza e professionalità.

6

UBI Banca

## TAVOLA 7

### I modelli di Corporate Governance



NEI TRE SISTEMI, IL CONTROLLO CONTABILE E' ASSEGNATO A UN REVISORE ESTERNO

7

UBI Banca

## TAVOLA 8

### Agenda

#### SEZIONE I – LA CORPORATE GOVERNANCE

##### Definizione

##### I modelli di Corporate Governance

La Struttura del Gruppo UBI Banca e il Modello di riferimento

#### SEZIONE II – II TRATTAMENTO DEI COSTI INDIRETTI

##### I costi della Corporate Governance

##### I servizi resi da UBI Banca

##### I servizi resi da UBISS

##### L'allocazione dei costi delle strutture centrali

#### SEZIONE III – IL MODELLO DI TRANSFER FEES

##### La definizione del modello utilizzato

##### La rappresentazione sul conto economico

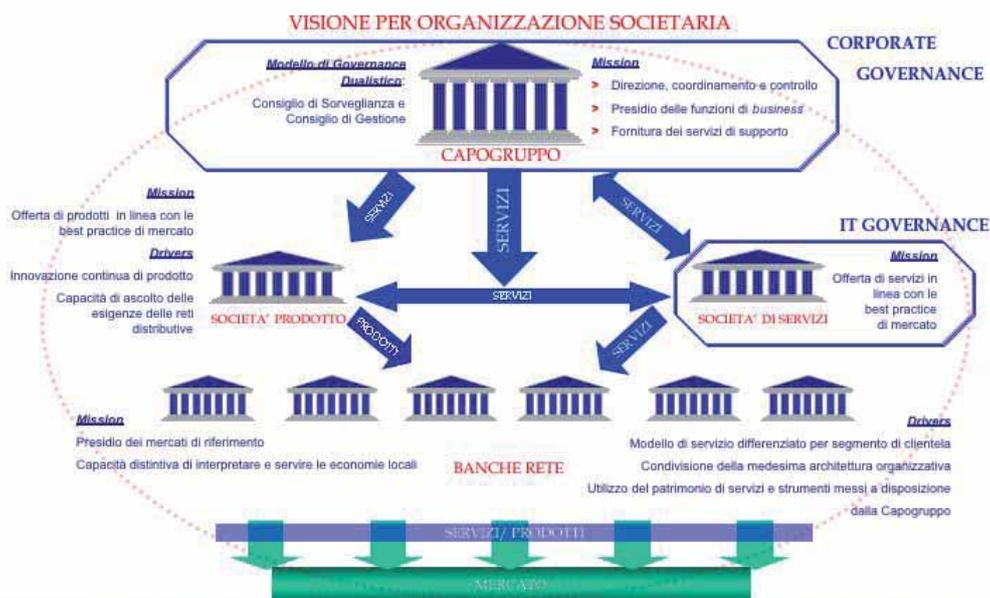
##### Il processo di determinazione delle Transfer Fees

8

UBI Banca

## TAVOLA 9

### UBI Banca: un modello polifunzionale, federale e integrato



9

UBI Banca

TAVOLA 10

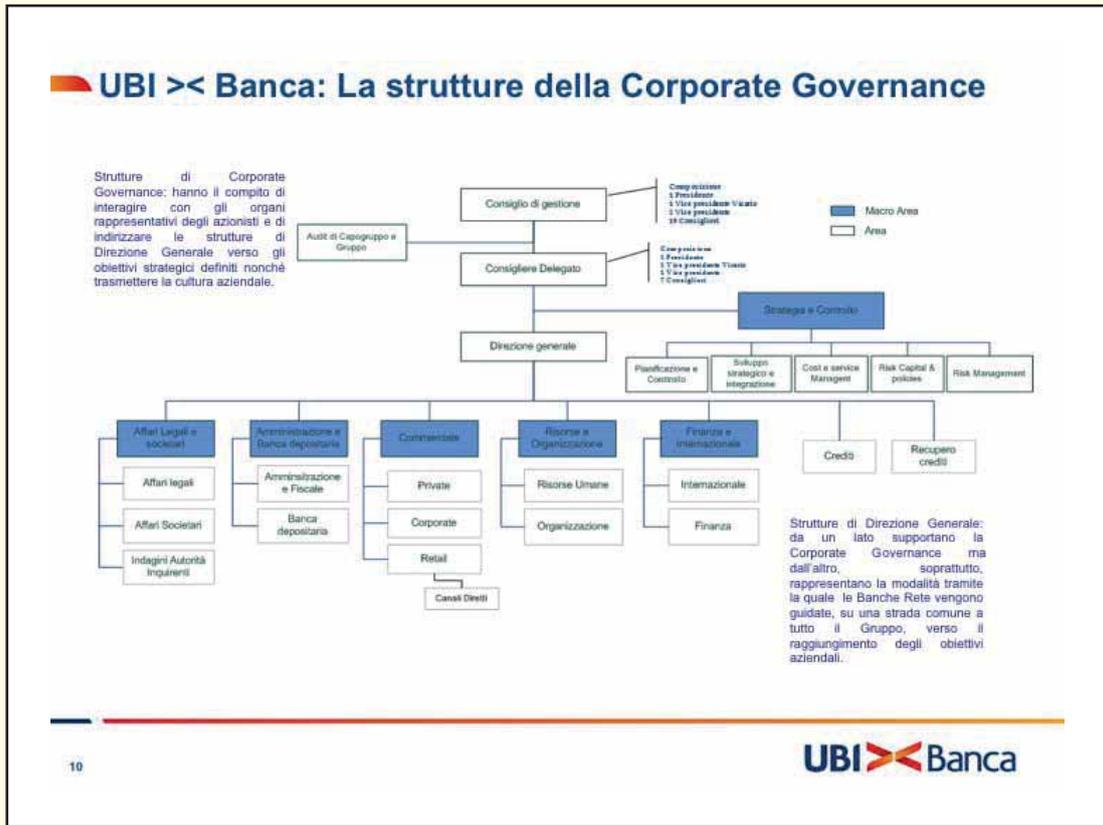
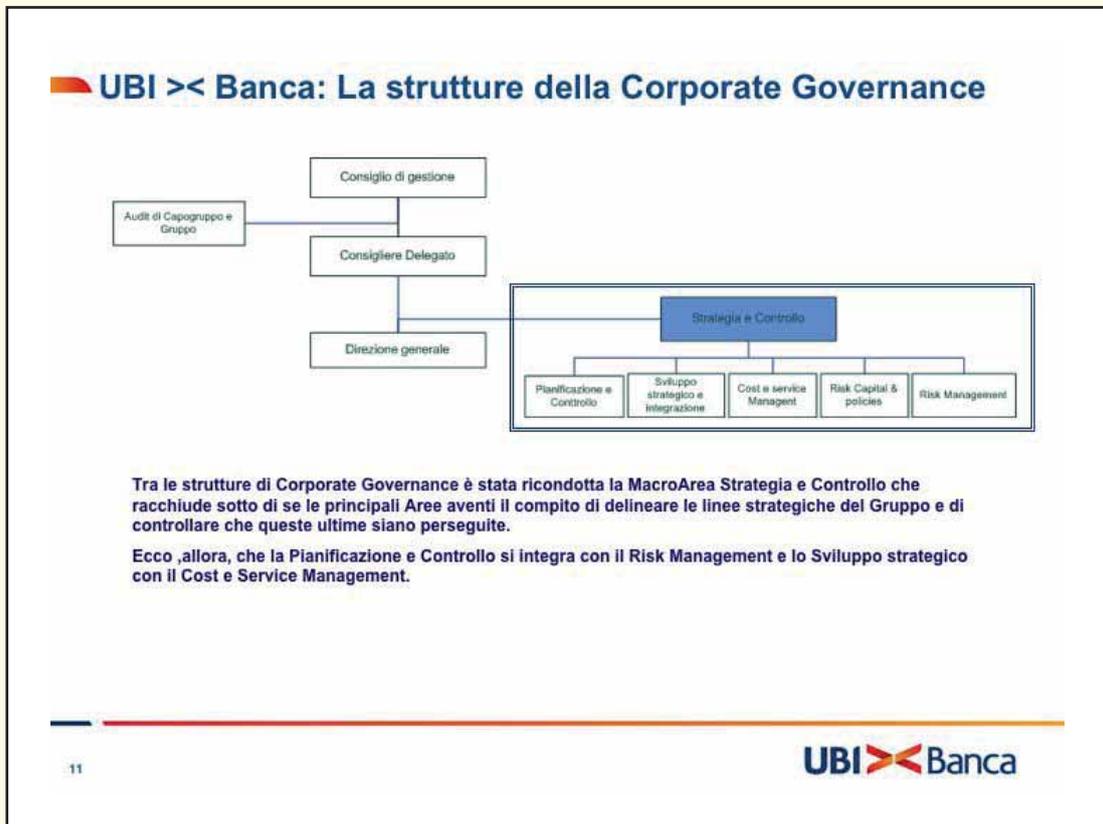


TAVOLA 11



## TAVOLA 12

### Agenda

#### SEZIONE I – LA CORPORATE GOVERNANCE

##### Definizione

I modelli di Corporate Governance

La Struttura del Gruppo UBI Banca e il Modello di riferimento

#### SEZIONE II – II TRATTAMENTO DEI COSTI INDIRETTI

I costi della Corporate Governance

I servizi resi da UBI Banca

I servizi resi da UBISS

L'allocazione dei costi delle strutture centrali

#### SEZIONE III – IL MODELLO DI TRANSFER FEES

La definizione del modello utilizzato

La rappresentazione sul conto economico

Il processo di determinazione delle Transfer Fees

12



## TAVOLA 13

### UBI <> Banca: i costi della Corporate Governance (segue)



*I costi della Corporate Governance sono rappresentati da:*

#### > Costi Diretti:

Compensi amministratori  
Spese di Sponsorizzazione  
Spese Rappresentanza  
Rimborsi Spese  
Altre spese Amministrative

#### > Costi Indiretti

Servizi resi dalle strutture della CapoGruppo  
per consentire lo svolgimento delle attività;

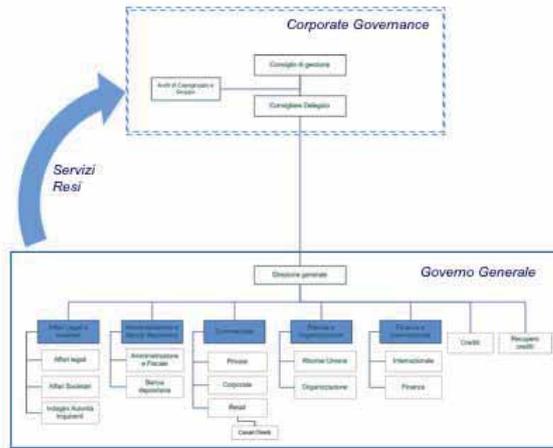
Servizi Resi da UBI Sistemi e Servizi

13



TAVOLA 14

**UBI >< Banca: i costi della Corporate Governance (2)**



I Costi direttamente attribuibili alla Corporate Governance trovano copertura:

- dal ritorno dell'investimento in partecipazioni nelle Società del Gruppo (anche se indirettamente);
- dai ricavi derivanti dai canoni per Servizi Resi forniti alle Società Prodotto del Gruppo.

I costi delle strutture di Direzione Generale della Capogruppo, trovano copertura:

- dalle attività svolte direttamente dalle aree operative (Finanza, Finanziamenti Particolari, e garanzie rilasciate alle Società del Gruppo);
- dai canoni per Servizi Resi pagati dalle strutture di Corporate Governance;
- dai canoni per Servizi Resi pagati dalle Società del Gruppo.

TAVOLA 15

**Costi Indiretti: definizione**

Costi infragruppo per beni e servizi forniti essenzialmente dalla Capogruppo e dalla Società di servizi o da unità organizzative di Direzione ai centri di costo/profitto.

Essi sono determinati come trasformazione dei costi diretti identificabili in capo alle unità organizzative eroganti.

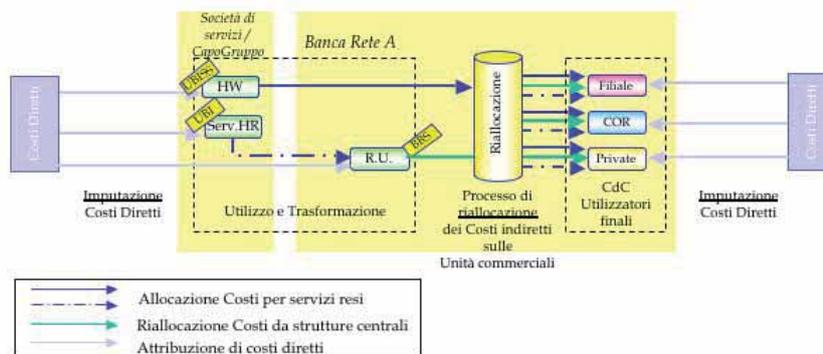


TAVOLA 16

 **Agenda**

**SEZIONE I – LA CORPORATE GOVERNANCE**

- Definizione
- I modelli di Corporate Governance
- La Struttura del Gruppo UBI Banca e il Modello di riferimento

**SEZIONE II – II TRATTAMENTO DEI COSTI INDIRETTI**

- I costi della Corporate Governance
- I servizi resi da UBI Banca**
- I servizi resi da UBISS
- L'allocazione dei costi delle strutture centrali

**SEZIONE III – IL MODELLO DI TRANSFER FEES**

- La definizione del modello utilizzato
- La rappresentazione sul conto economico
- Il processo di determinazione delle Transfer Fees

---

16 

TAVOLA 17

 **I servizi resi da UBI Banca**

I servizi resi della Capogruppo sono elencati in dettaglio all'interno dei Contratti di Service e sono ripartiti secondo due tipologie, ciascuna corrispondente ad una diversa modalità di definizione delle linee generali di erogazione delle prestazioni

Si distinguono:

<b>Servizi standard</b>	➤ Servizi erogati in via ordinaria e continuativa dalle unità organizzative.
<b>Progetti</b>	Progetti deliberati dalla Capogruppo diretti a realizzare linee strategiche condivise dal Gruppo ovvero adempiere ad esigenze normative. Servizi erogati in via straordinaria al fine di soddisfare specifiche necessità, fatte oggetto di apposita richiesta, della Banca/Società del Gruppo e che si concretizzano: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ nell'avvio di una attività progettuale, che può dar vita una volta conclusa ad un servizio standard;</li><li>➤ nel rilascio di un parere o altra prestazione di natura consulenziale.</li></ul>

---

17 

TAVOLA 18

## I servizi resi da UBI Banca

In funzione della tipologia di servizio erogato, vengono applicate logiche di pricing, diversificate e preventivamente concordate

<b>A corrispettivo fisso</b>	Il prezzo è definito in base ad uno o più parametri definiti indici di costo. Tale tipologia di pricing è applicata alla categoria di servizi "standard", il cui consumo non viene sottoposto a puntuale rilevazione per ragioni di economicità e snellezza operativa nel reciproco interesse delle parti.
<b>Con attribuzione di costi esterni (consulenze)</b>	Utilizzato per i progetti, il costo delle risorse interne rientra nel pricing a corrispettivo fisso, mentre i costi esterni (a titolo di esempio le consulenze) vengono integralmente addebitate all'unità organizzative beneficiarie del servizio.

18



TAVOLA 19

## I servizi resi da UBI Banca

Costo globale dell'attività per singolo servizio

Risorse assorbite complessivamente per l'erogazione del servizio

Esclusi quelli riconducibili ad attività di governance della capogruppo.

Costo medio per risorsa assorbita = Costo totale del servizio / risorse medie annue del servizio

Sono state considerate le seguenti voci di costo:  
- personale  
- costi di funzionamento (es. utenze, immobili, trasmissione dati, ecc.)

RIALLOCAZIONE SERVIZI RESI

Il costo dei servizi resi viene riallocato sulle Banche Rete in base Driver Definiti:

- ✓ FTE,
- ✓ Driver definiti oggettivi

BANCHE RETE

19



TAVOLA 20

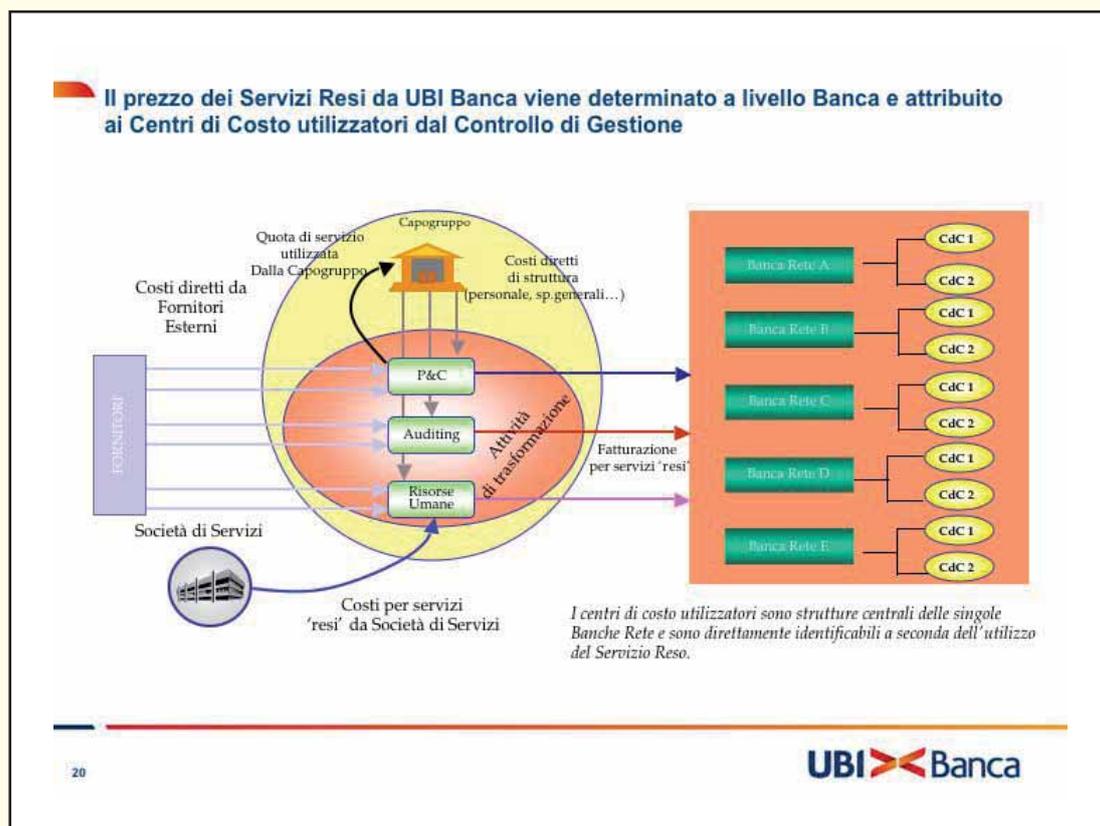


TAVOLA 21

**Agenda**

**SEZIONE 1 – LA CORPORATE GOVERNANCE**

- Definizione
- I modelli di Corporate Governance
- La Struttura del Gruppo UBI Banca e il Modello di riferimento

**SEZIONE II – II TRATTAMENTO DEI COSTI INDIRETTI**

- I costi della Corporate Governance
- I servizi resi da UBI Banca
- I servizi resi da UBISS**
- L'allocatione dei costi delle strutture centrali

**SEZIONE III – IL MODELLO DI TRANSFER FEES**

- La definizione del modello utilizzato
- La rappresentazione sul conto economico
- Il processo di determinazione delle Transfer Fees

21

**UBI Banca**

## TAVOLA 22

### I servizi resi da UBISS: L'IT Governance

L'information Technology è parte integrante della Corporate Governance in quanto integra il sistema di controllo e processi di servizio in un unico modello organizzativo

Gli obiettivi della Governance IT:

- > **Allineamento tra l'IT e Aree di Business**  
L'IT deve utilizzare la Governance per accrescerne il ruolo in seno alle strutture di business attraverso il cost saving e l'aumento dell'efficienza del sistema di controllo
- > **Risk Management** il cui rischio è trasversale al Business
- > **Gestione degli assets** : il valore dell' IT dipende dalle risorse umane, Hardware etc. che devono essere monitorate in termini di qualità e quantità
- > **Misurazione e gestione delle Performance**

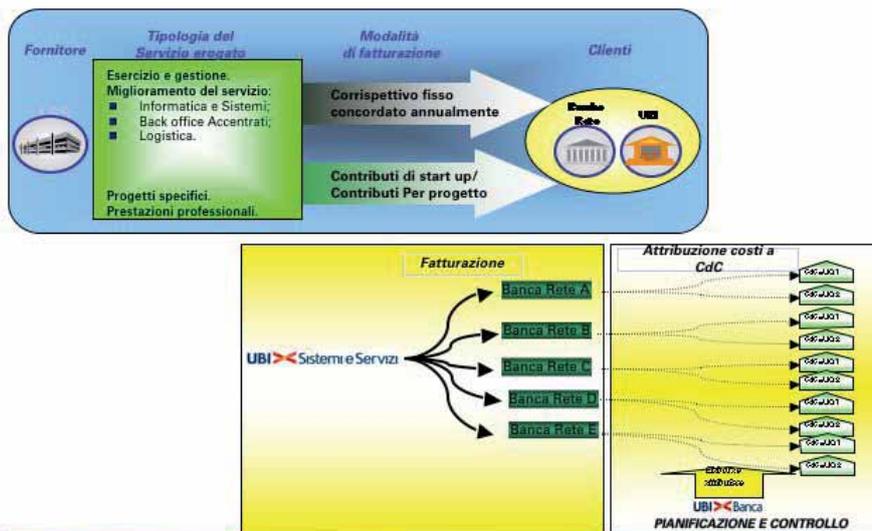
22

UBI > Banca

## TAVOLA 23

### I servizi resi da UBISS

I servizi resi da UBISS alle Società del Gruppo, vengono a queste fatturate mensilmente per Società e Tipo servizio. Il Controllo di Gestione effettua l'attribuzione per singolo centro di Costo attraverso l'utilizzo di driver specifici che approssimano l'assorbimento del servizio



23

UBI > Banca

## TAVOLA 24

### Agenda

#### SEZIONE I – LA CORPORATE GOVERNANCE

##### Definizione

I modelli di Corporate Governance

La Struttura del Gruppo UBI Banca e il Modello di riferimento

#### SEZIONE II – II TRATTAMENTO DEI COSTI INDIRECTI

I costi della Corporate Governance

I servizi resi da UBI Banca

I servizi resi da UBISS

L'allocazione dei costi delle strutture centrali

#### SEZIONE III – IL MODELLO DI TRANSFER FEES

La definizione del modello utilizzato

La rappresentazione sul conto economico

Il processo di determinazione delle Transfer Fees

24

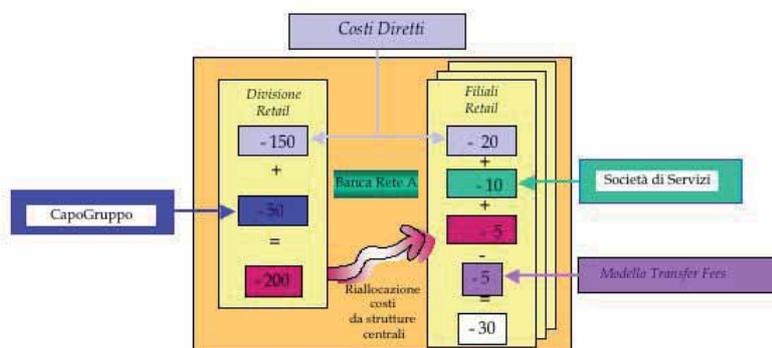
UBI Banca

## TAVOLA 25

### L'allocazione dei costi delle strutture centrali (segue)

Una volta attribuiti ai CdC delle strutture centrali delle Banche Rete i costi diretti e quelli per servizi resi, assorbiti a fronte delle proprie attività di lavorazione, occorre definire:

- quali di questi attribuire alle Filiali;
- quali driver utilizzare ai fini dell'approssimazione del livello di servizio usufruito.



25

UBI Banca

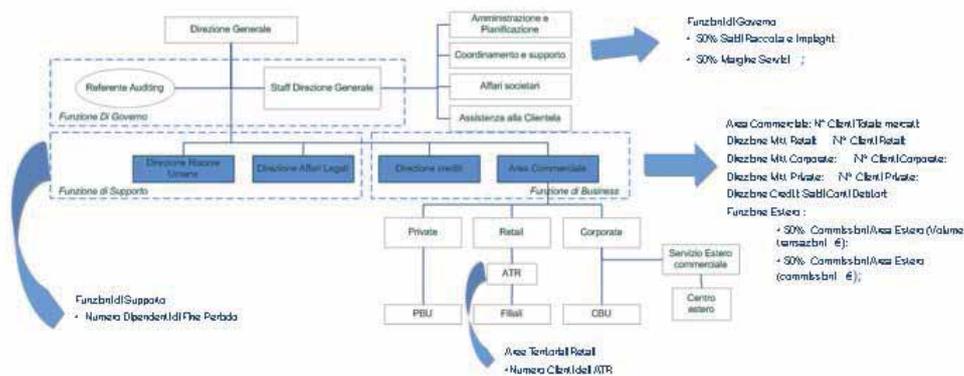
TAVOLA 26

## L'allocazione dei costi delle strutture centrali (2)

I costi sostenuti dalle strutture centrali vengono ribaltati sulle Banche Rete del Gruppo seguendo criteri di riparto che tengono conto della natura del servizio reso e dell'unità ricevente.

A seconda dell'unità erogante il servizio, il costo viene allocato utilizzando Driver tipici dell'unità ricevente.

### Banca Rete



26

UBI Banca

TAVOLA 27

## Agenda

### SEZIONE I – LA CORPORATE GOVERNANCE

#### Definizione

I modelli di Corporate Governance

La Struttura del Gruppo UBI Banca e il Modello di riferimento

### SEZIONE II – II TRATTAMENTO DEI COSTI INDIRECTI

I costi della Corporate Governance

I servizi resi da UBI Banca

I servizi resi da UBISS

L'allocazione dei costi delle strutture centrali

### SEZIONE III – IL MODELLO DI TRANSFER FEES

La definizione del modello utilizzato

La rappresentazione sul conto economico

Il processo di determinazione delle Transfer Fees

27

UBI Banca

TAVOLA 28

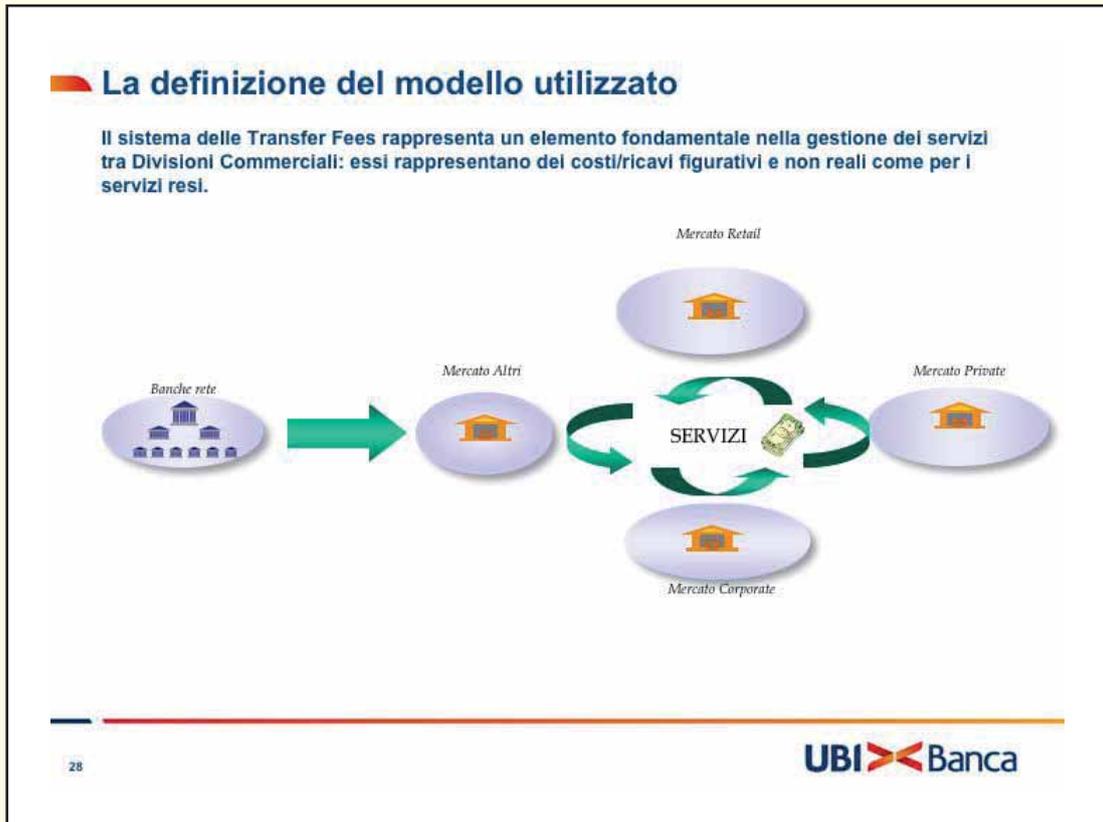


TAVOLA 29

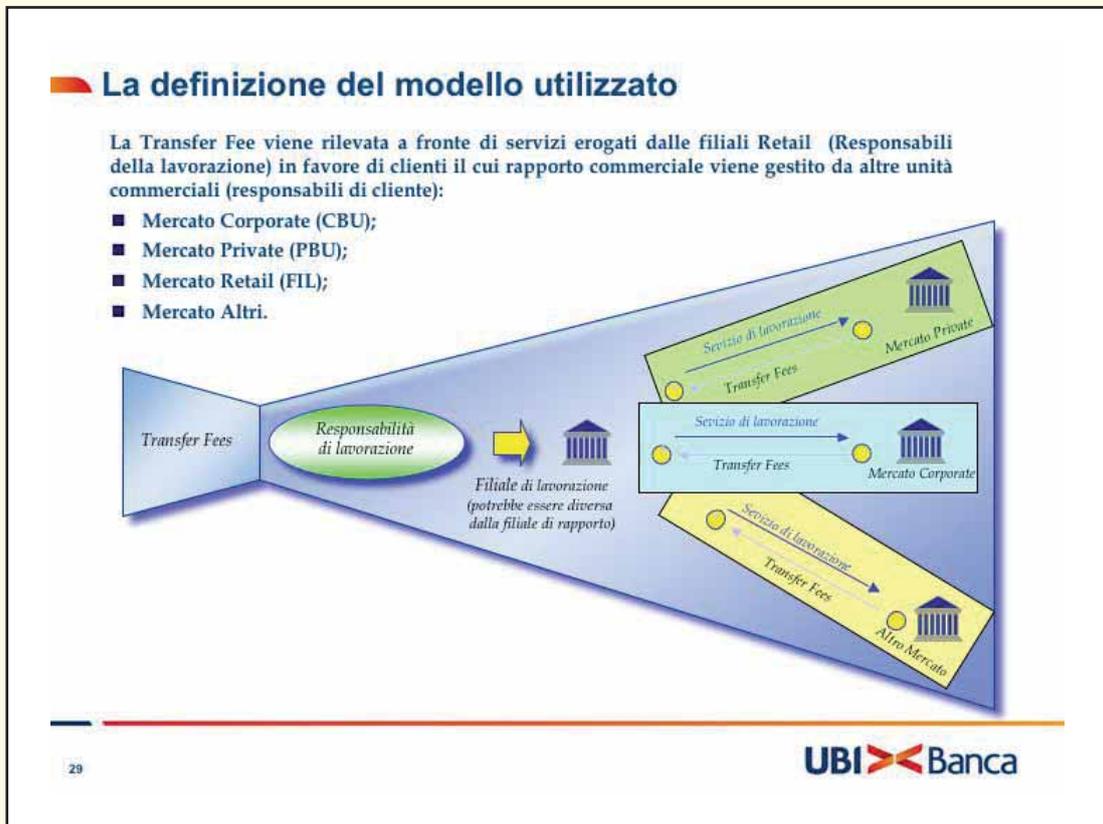


TAVOLA 30

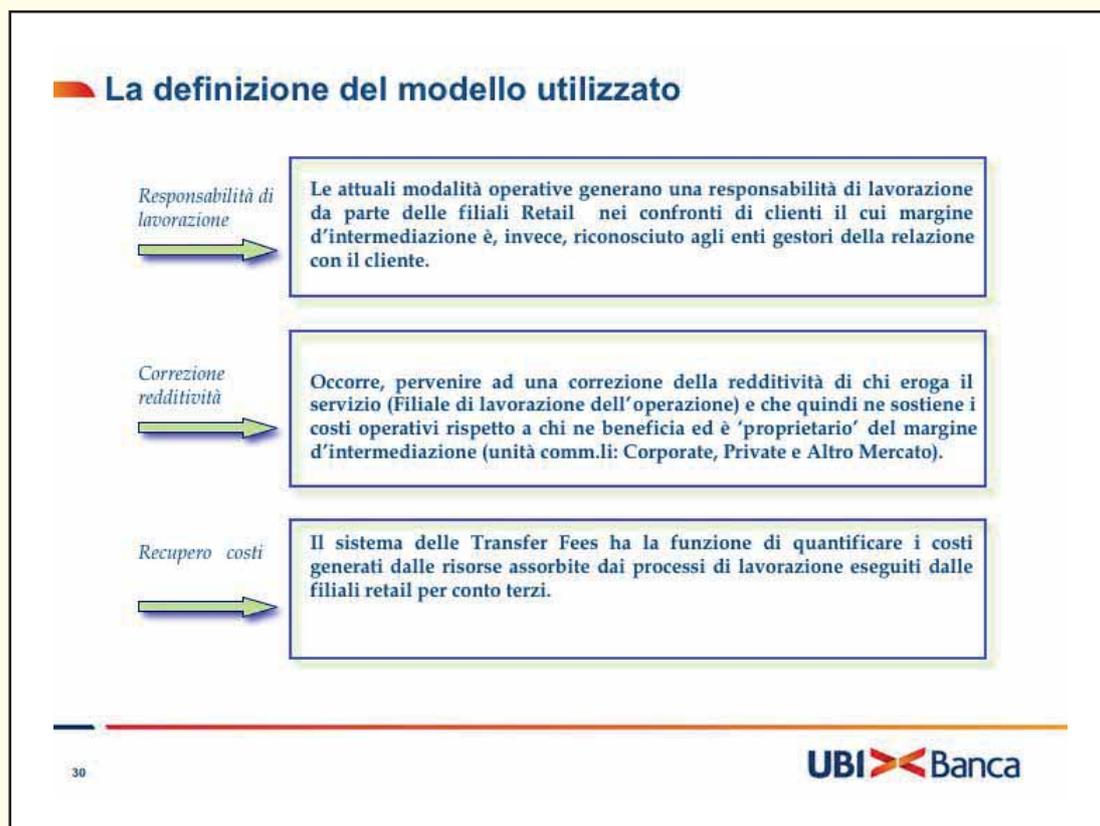


TAVOLA 31



TAVOLA 32

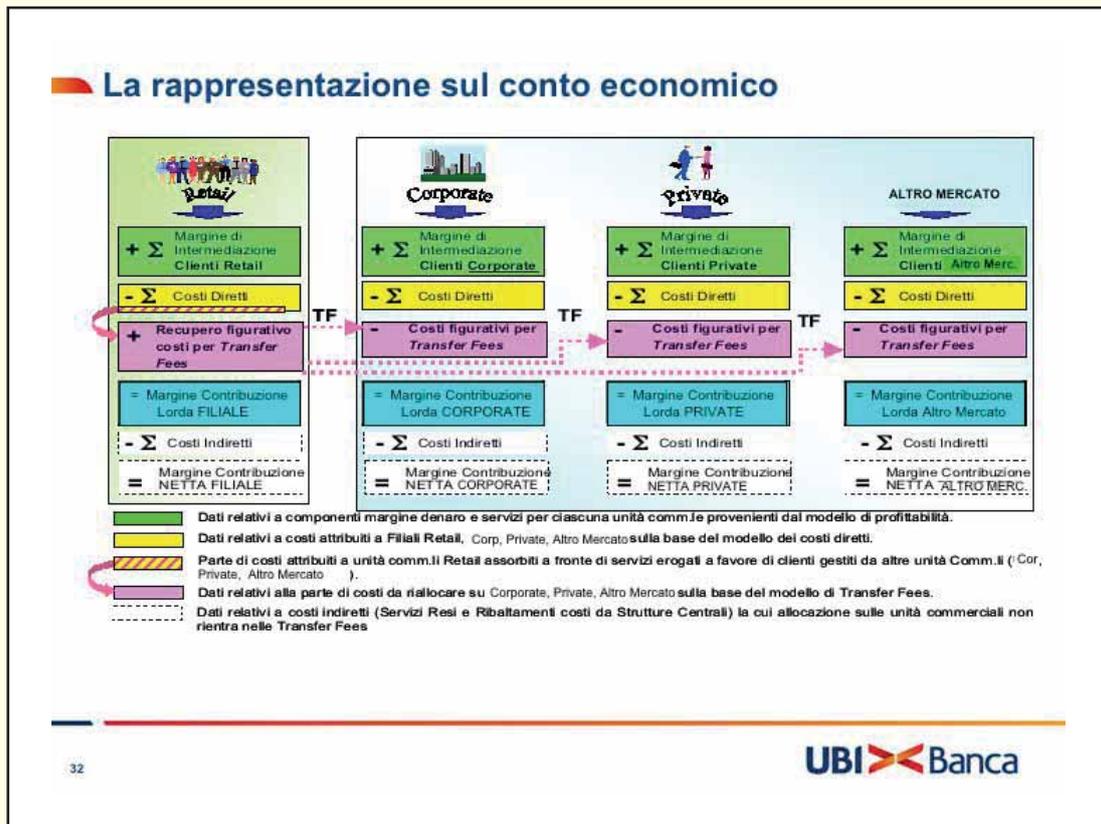


TAVOLA 33

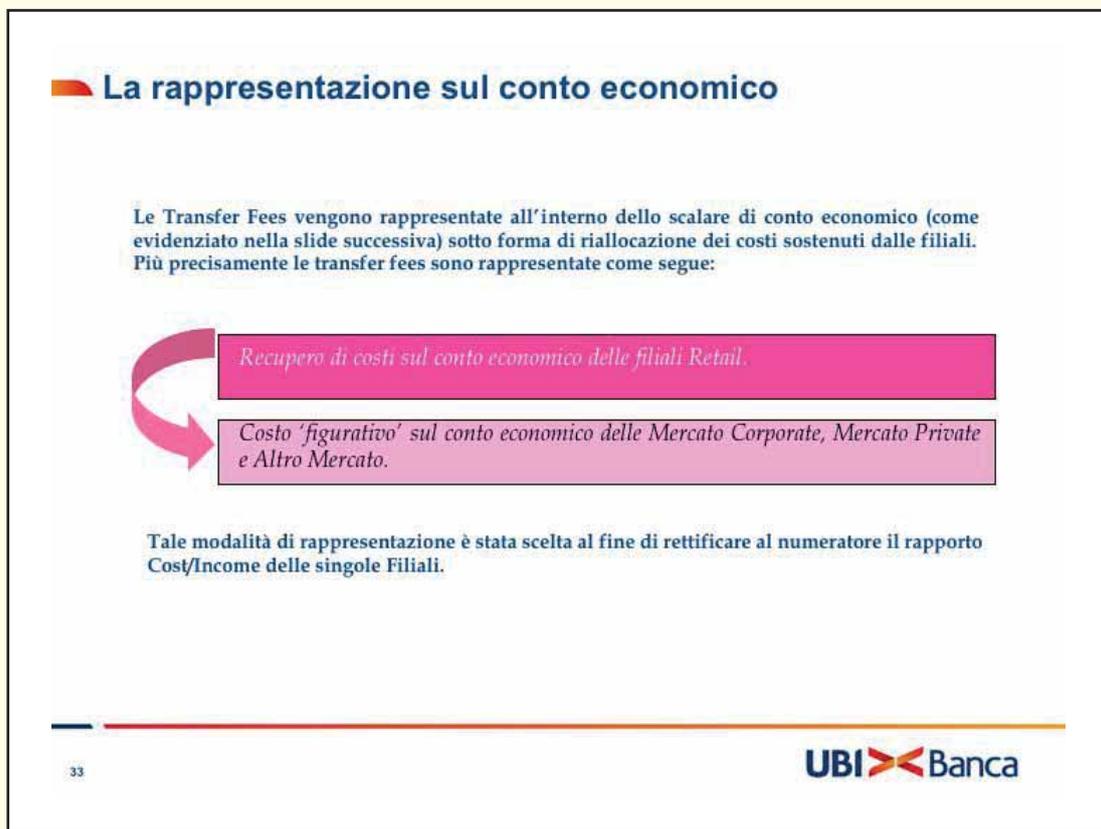


TAVOLA 34

**Agenda**

**SEZIONE I – LA CORPORATE GOVERNANCE**

- Definizione
- I modelli di Corporate Governance
- La Struttura del Gruppo UBI Banca e il Modello di riferimento

**SEZIONE II – II TRATTAMENTO DEI COSTI INDIRETTI**

- I costi della Corporate Governance
- I servizi resi da UBI Banca
- I servizi resi da UBISS
- L'allocazione dei costi delle strutture centrali

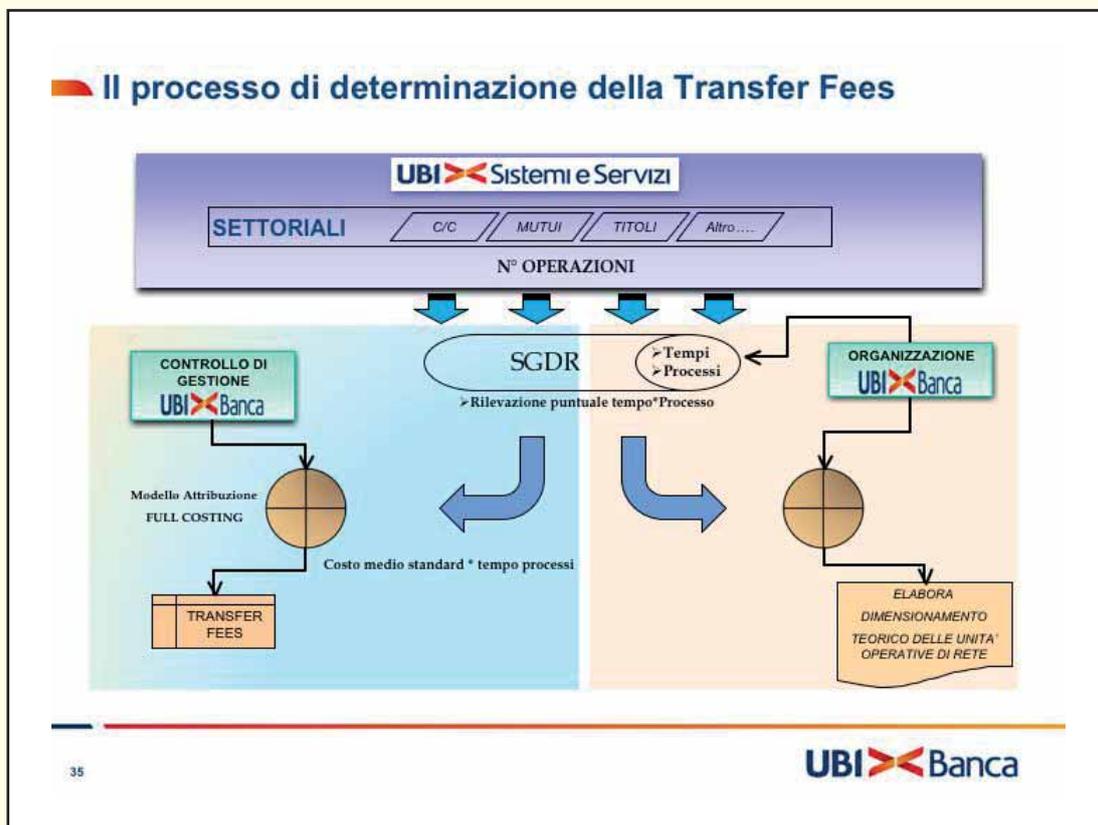
**SEZIONE III – IL MODELLO DI TRANSFER FEES**

- La definizione del modello utilizzato
- La rappresentazione sul conto economico
- Il processo di determinazione delle Transfer Fees**

---

34 UBI Banca

TAVOLA 35



# APB news

n.2

2009

Maggio  
Giugno  
Luglio  
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la  
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni  
[www.apb.it](http://www.apb.it) - [apb@apb.it](mailto:apb@apb.it)

**Università Cattolica del Sacro Cuore**

*Milano, 16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009*

Pianificazione e controllo nelle banche.

Corso di Formazione Base in collaborazione con **ALTIS**  Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore  
ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ



Associazione per la Pianificazione  
e il Controllo di Gestione in Banca,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni



**ALTIS**  
ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ

## Pianificazione e controllo nelle banche

Corso di formazione base  
16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009



Università Cattolica del Sacro Cuore  
ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società  
Via San Vittore 18  
20123 Milano



Stefano Barrese - Responsabile Servizio Pianificazione - Intesa San Paolo  
**Il processo di pianificazione: obiettivi e implicazioni.**

---

# Il processo di pianificazione: obiettivi e implicazioni

—

Stefano Barrese

*Responsabile Servizio Pianificazione - Intesa San Paolo*

—

TAVOLA 1

INTESA  SANPAOLO

**Il processo di pianificazione:  
obiettivi e implicazioni**

Milano, novembre 2008

TAVOLA 2

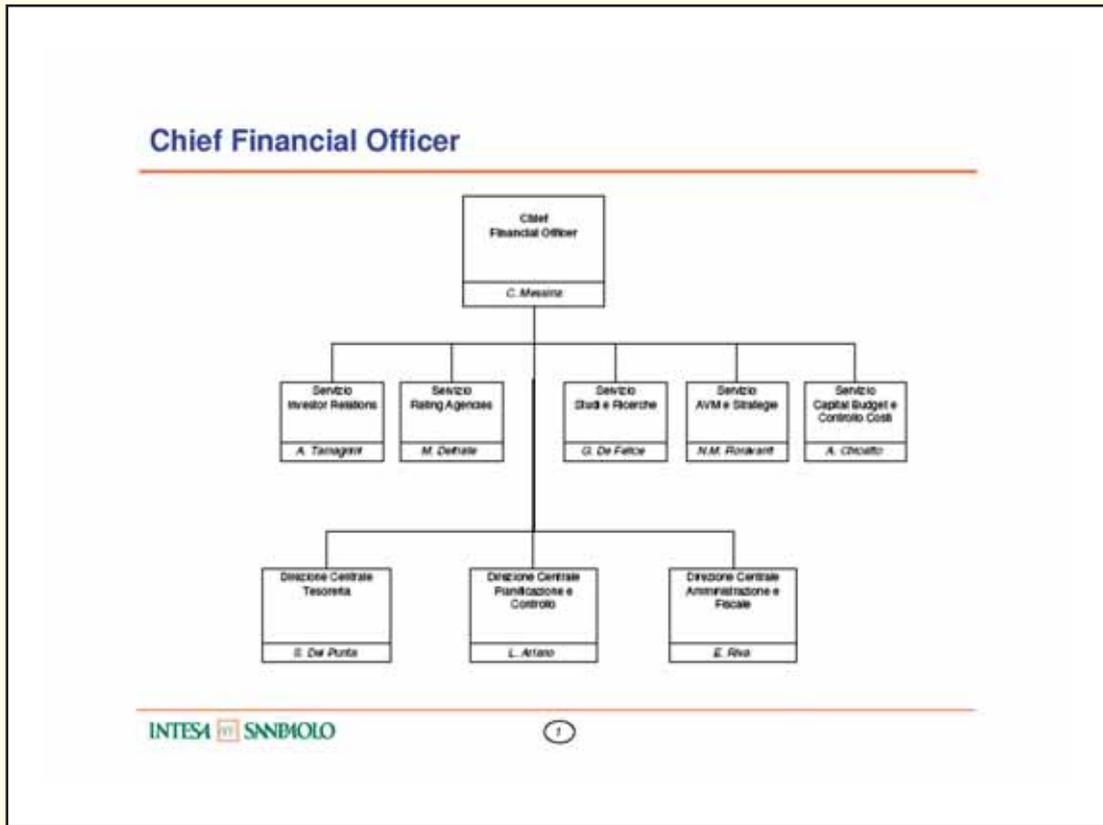


TAVOLA 3



TAVOLA 4



TAVOLA 5



TAVOLA 6

### Governare il processo di pianificazione (2/2)

- Rendere Intesa Sanpaolo una delle migliori **banche Europee** significa governare la **CREAZIONE DI VALORE**
- L'obiettivo del Gruppo è massimizzare la creazione di valore per tutti gli stakeholders:
  - Azionisti
  - Dipendenti
  - Clienti
  - Sistema paese
- Il processo del **governo del valore** si basa quindi sulla definizione di obiettivi economico/finanziari e di obiettivi non finanziari
- Il processo prevede l'assegnazione in logica integrata di obiettivi di creazione di valore di breve termine e la definizione di obiettivi operativi a sostegno della **capacità del gruppo di generare valore nel lungo termine (SOSTENIBILITA')**

TAVOLA 7

### Il processo di Pianificazione (1/3)



TAVOLA 8



TAVOLA 9

### Il processo di Pianificazione e Controllo (3/3)

Temi chiave	Decisioni chiave/processi supportati
Quali obiettivi e KPI possono essere prefissati per ogni business?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Piano triennale</li> <li>■ Budget annuale</li> <li>■ Connessione col sistema incentivante per il management</li> </ul>
Quante risorse (capitale, risorse umane, capital budget) saranno allocate per ogni business?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Allocazione del capitale: business attuali vs. nuove opportunità</li> <li>■ Allocazione delle risorse umane: business attuali vs. nuove opportunità</li> <li>■ Come rendere prioritari gli investimenti</li> </ul>
Il portfolio dei business è bilanciato / sostenibile?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La sostenibilità complessiva della portfolio strategy: attrattività dei business, skills per l'estrazione del valore, sviluppo delle risorse umane, soddisfazione della clientela, effettivo contributo allo sviluppo del Paese =&gt; TdB del Valore</li> </ul>
In quale business dovremmo introdurre capitale?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Profilo di liquidità</li> <li>■ Adeguatezza patrimoniale</li> <li>■ Merger / Acquisition, start-up, disinvestimenti / partnership</li> </ul>

INTESA SNNBIOLO 8

TAVOLA 10

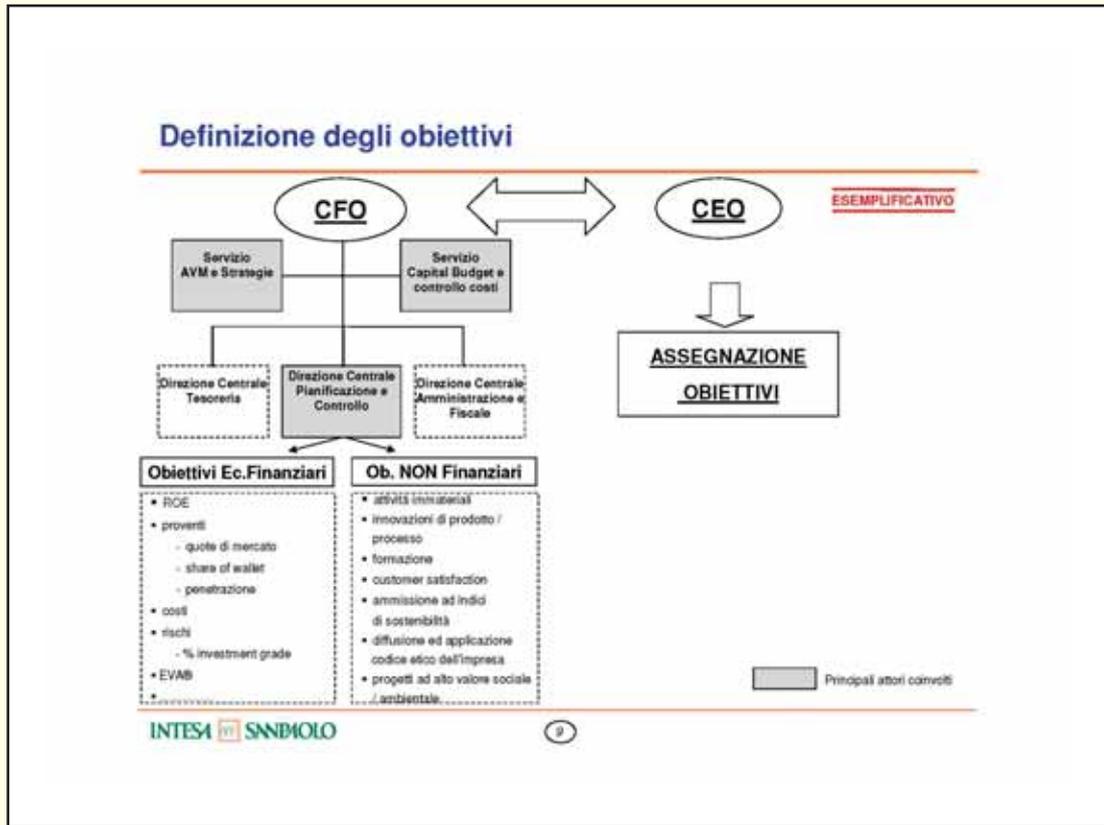


TAVOLA 11

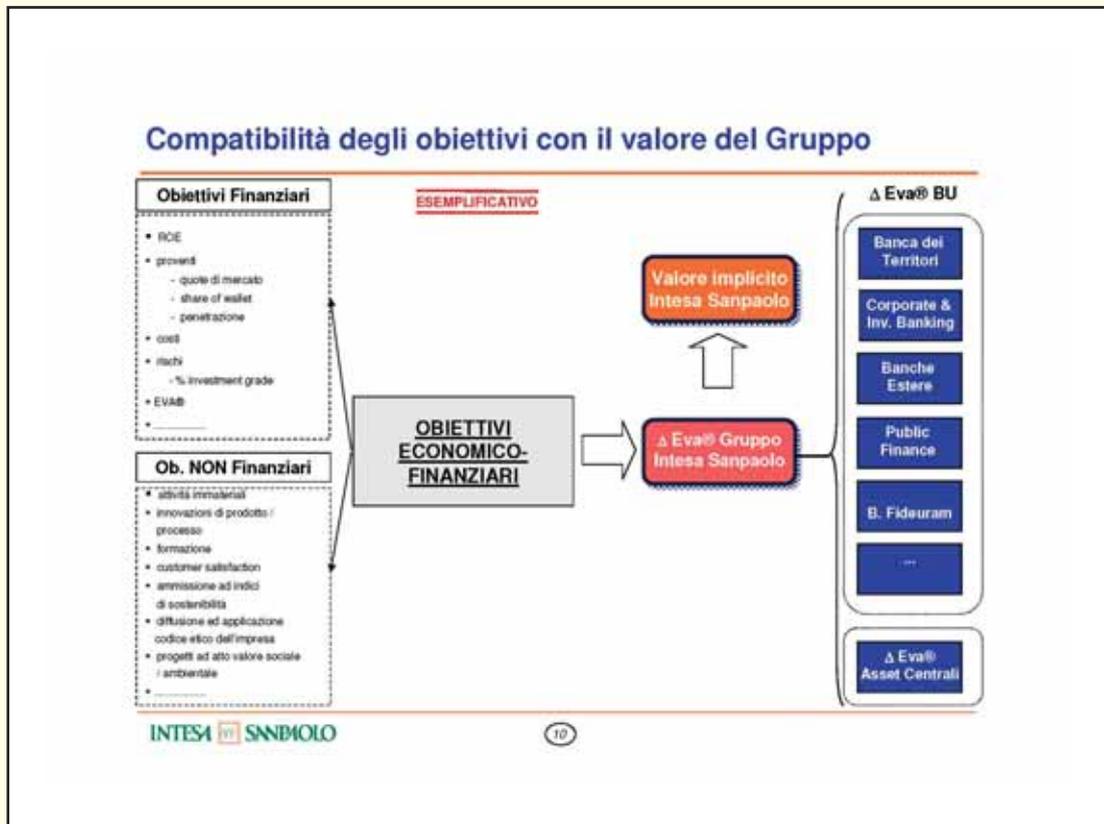


TAVOLA 12



TAVOLA 13

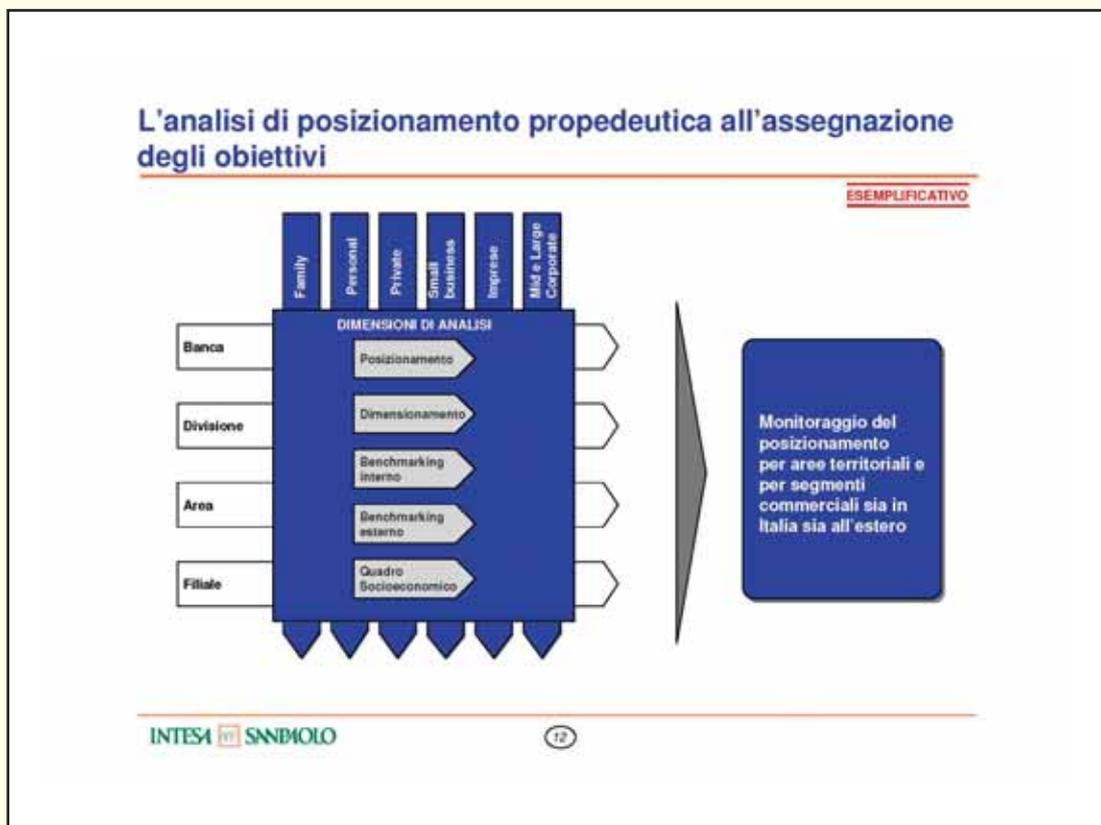


TAVOLA 14



TAVOLA 15

### L'analisi di posizionamento propedeutica all'assegnazione degli obiettivi: esempio di applicazione sui privati (1/2)

Segmento	Area	Prodotto	Spread totale	Inserimento commerciale*	Volumi medi x cliente Banca / Sistema	<b>ESEMPLIFICATIVO</b> Leve principali
<b>Family</b>	Lariano	■ Mezzi Amm.	■ x,x%	 0,8	 0,8	Sviluppo Clienti attuali Sviluppo offerta prodotti / servizi Formazione / strumenti per produttività personale di rete
		■ Impieghi	■ x,x%	 0,8	 0,7	
	Banco di Napoli	■ Mezzi Amm.	■ x,x%	 0,8	 0,8	Sviluppo Clienti attuali Sviluppo offerta prodotti / servizi di raccolta Formazione / strumenti per produttività personale di rete
Piemonte Sud		■ Mezzi Amm.	■ x,x%	 0,7	 1,0	Sviluppo nuovi Clienti Formazione / strumenti per produttività personale di rete

\* L'inserimento commerciale è definito come Quota di mercato del prodotto (per segmento e territorio) sulla Quota di mercato dei dipendenti del territorio


14

TAVOLA 16

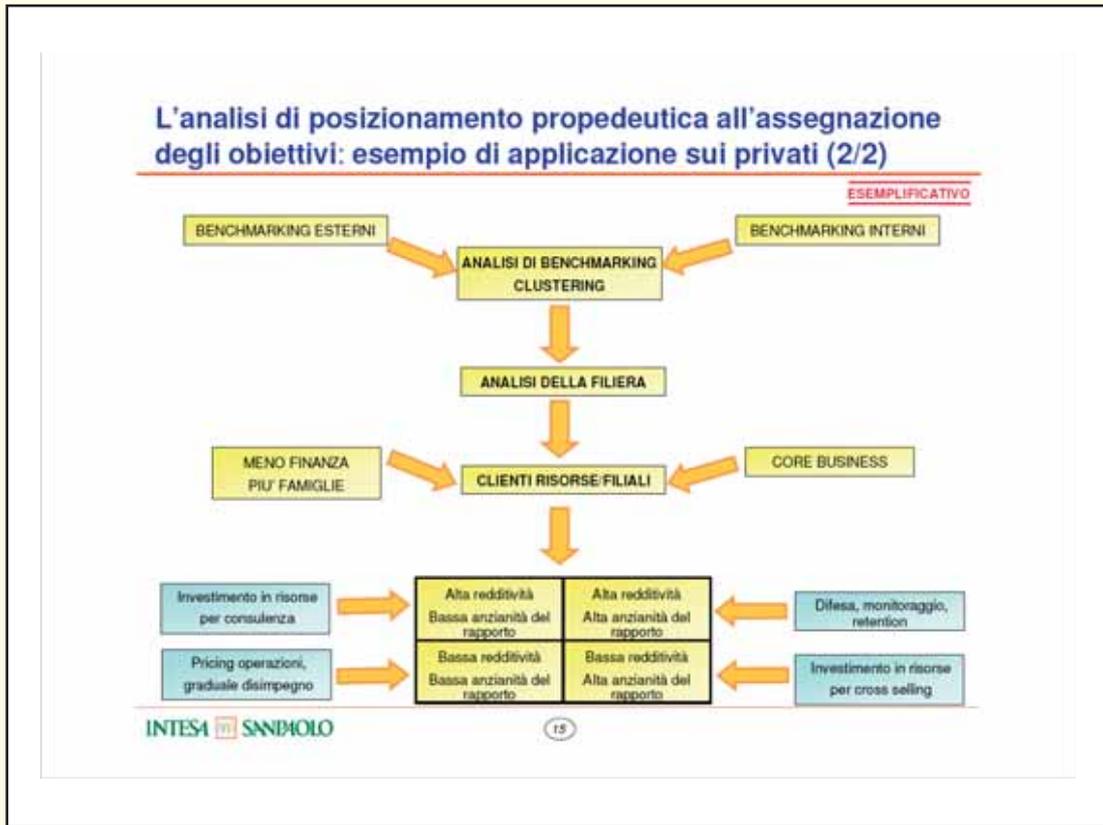
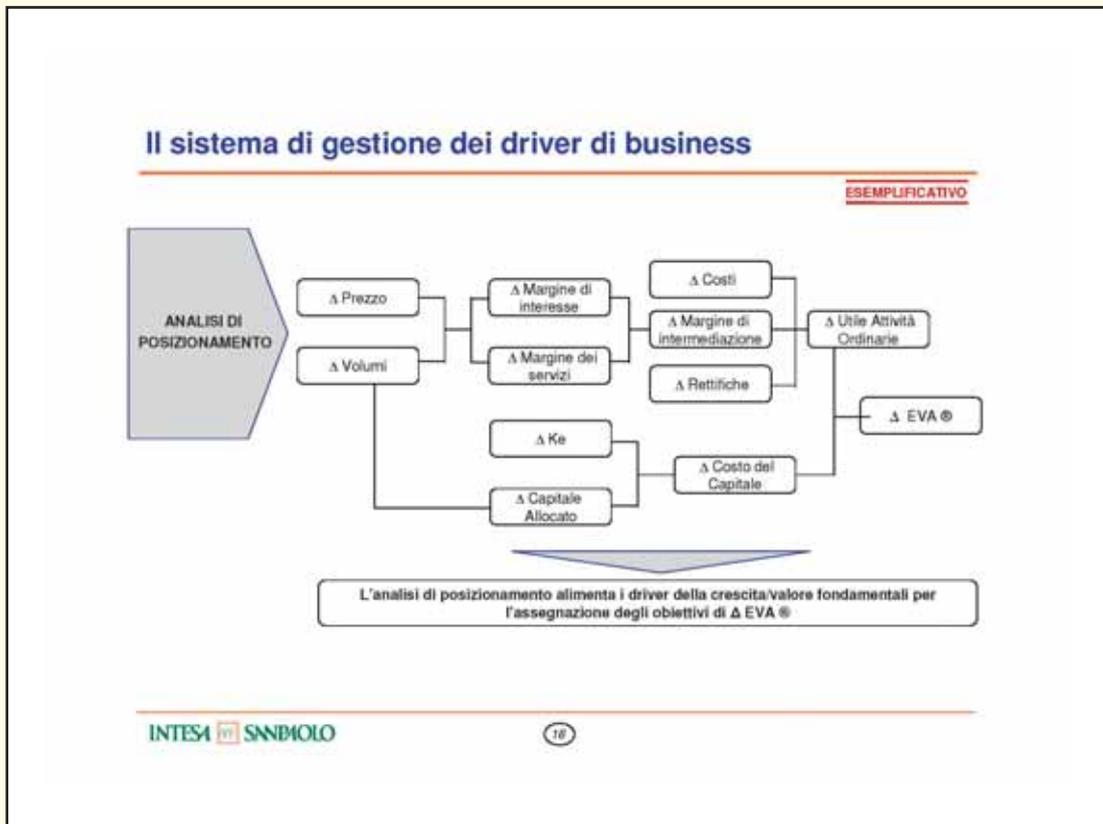


TAVOLA 17



# APB news

n.2

2009

Maggio  
Giugno  
Luglio  
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la  
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni  
[www.apb.it](http://www.apb.it) - [apb@apb.it](mailto:apb@apb.it)

**Università Cattolica del Sacro Cuore**

*Milano, 16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009*

Pianificazione e controllo nelle banche.

Corso di Formazione Base in collaborazione con **ALTIS**





## Pianificazione e controllo nelle banche

Corso di formazione base  
16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009



Università Cattolica del Sacro Cuore  
ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società  
Via San Vittore 18  
20123 Milano



Adele Grassi - Easy Holding SpA  
Responsabile attività progettuali, di controllo e operative  
Gruppo Banca di San Marino  
**Pianificazione e controllo nelle banche.**

---

# Pianificazione e controllo nelle banche

—

Adele Grassi

*Easy Holding SpA - Responsabile attività progettuali, di controllo e operative  
Gruppo Banca di San Marino*

—

TAVOLA 1

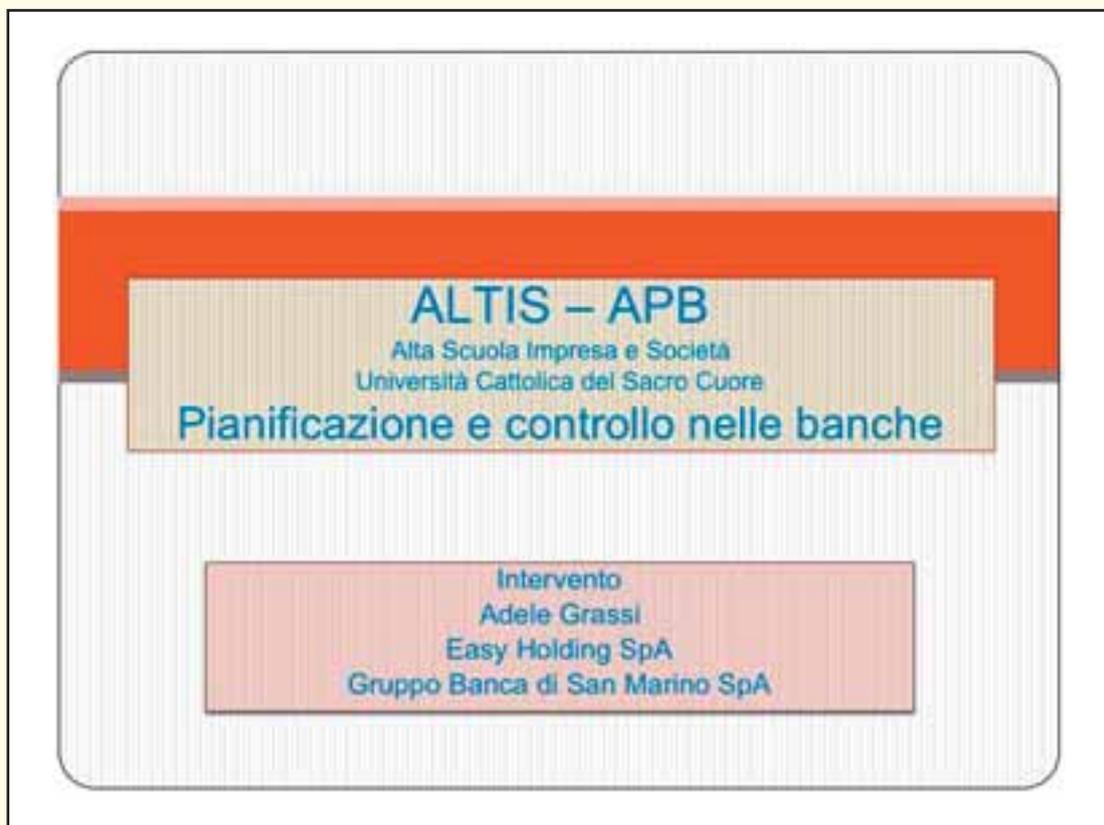


TAVOLA 2

Di cosa parleremo . . .

**1. La reportistica di Controllo di Gestione**

- a. La reportistica di Rete
- b. La reportistica di Direzione
  - L'analisi degli scostamenti degli interessi rispetto al budget di periodo

2. L'analisi delle performance reddituali

- a. L'albero del ROE
- b. L'albero del ROA
- c. L'albero del COST/INCOME



ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 3

REPORTING  
DI RETE

**1. La reportistica di Controllo di Gestione**

- a. La reportistica di Rete
  - IL CONTO ECONOMICO PER FILIALE / AREA TERRITORIALE
  - IL RATING / GIUDIZIO DI OGNI FILIALE / AREA TERRITORIALE

TAVOLA 4

### La reportistica di Rete: Introduzione

Il Controllo di Gestione si pone come supporto alla rete, in via principale, nell'analisi, a consuntivo, degli scostamenti dal budget dei volumi, dei ricavi, dei costi e conseguentemente della contribuzione generata.



Le Filiali ricevono ogni fine mese due report (mensile e progressivo) dettagliati, contenenti la contribuzione al raggiungimento dei margini del totale Istituto (nel mese e nell'arco dell'anno trascorso) in relazione a:

- masse intermedie con la clientela (raccolta e impieghi)
- contribuzione da impieghi e da raccolta
- ricavi da servizi forniti alla clientela
- costi sostenuti dalla filiale

(...)

Ciò è possibile grazie alla Procedura CSE di Controllo di Gestione che l'ufficio ha a disposizione, e che permette di ricostruire questi "Conti Economici di Filiale" a partire da più archivi (SISBA, SEZIONALI, CONTABILITA' GENERALE) i primi due contenenti informazioni dettagliate a livello di rapporti e CDG (codice che identifica il cliente)

4

Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 5

### La reportistica di Rete: Introduzione

La procedura Controllo di Gestione attinge informazioni da:

- **Archivio storico SISBA**, contenente dati elementari di ordine finanziario (saldo, interessi, tassi,...) provenienti dai vari sottosistemi aziendali
- **Flussi dai Servizi**, dai quali provengono informazioni di tipo economico (commissioni attive e passive, ricavi effetti valuta) e di tipo statistico (numero e importo delle operazioni effettuate in relazione ai vari servizi)
- **Contabilità Fornitori e Personale**, dai quali provengono le varie componenti di costo dell'istituto, che possono essere così ricondotte alle varie U.O.

I risultati principali che si raggiungono (esposti nei report) sono:

 **MARGINE FINANZIARIO**

 **MARGINE DA SERVIZI**

 **MARGINE DI CONTRIBUZIONE**

La chiusura di tali procedure comporta l'invio del report di un determinato mese non prima del 20° giorno del mese successivo.

5

ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 6

## Report inviati alla Rete

Ogni mese vengono inviati alle filiali 2 report: il mese ed il progressivo, nei quali vengono esposti i **tre margini principali**, con le stesse logiche (riferite al singolo mese nell'uno e al progressivo dei mesi dall'inizio dell'anno nell'altro).

In **colonna** il report si compone di tre aggregati:

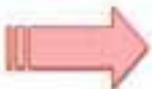
- **dati consuntivi**
- **dati di budget**
- **scostamenti dal budget**

Per **riga** invece si suddivide **nei tre margini principali**, contenente ognuno i dati di dettaglio relativi rispettivamente a prodotti finanziari, servizi e costi.



Analizziamo nel dettaglio i tre margini principali

- ☑ **Margine Finanziario**
- ☑ **Margine di Intermediazione**
- ☑ **Margine di Contribuzione**





ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 7

## Report inviati alla Rete – Il Margine Finanziario

La prima parte dei report (che porta alla formazione del margine finanziario), è composta da tutti i **prodotti di Impiego e Raccolta** verso la Clientela.

Ogni prodotto, se possibile, viene scisso in due componenti:

- a **tasso variabile**, contenente tutti i rapporti agganciati a un parametro di riferimento variabile (tassi di mercato: euribor 3, 6 mesi/360,365...)
- a **tasso fisso**, contenente tutti i rapporti a tasso fisso

che a loro volta possono essere suddivise in:

- **privati** (con cui si intende settore = 600, famiglie consumatrici)
- **non privati** (con cui si intende settore ≠ 600)

Per ogni prodotto vengono esposti i seguenti dati consuntivi:

- **saldo medio liquido (/1.000)**
- **margine di contribuzione**
- **tasso medio nominale**
- **mark Up/ mark down)**



ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM



TAVOLA 10



TAVOLA 11



TAVOLA 12

### Report inviati alla Rete – Il Margine Finanziario

#### 3) T.I.T.

All'interno del sistema di Controllo di Gestione si crea un centro "fittizio" di Tesoreria:

- + verso il quale confluiscono tutte le masse raccolte dalle filiali
- + dal quale vengono prese in prestito tutte le masse impiegate dalle filiali

Le masse raccolte ed impiegate verso la clientela vengono scambiate con questo centro fittizio ad un tasso interno di trasferimento chiamato appunto T.I.T.

Tale tasso, scelto tra i tassi di mercato è unico sia per gli impieghi che per la raccolta nel caso della banca esempio:

T.I.T. = Euribor 1 mese / 365

Il T.I.T genera quindi due componenti economiche figurative:

- + Costi figurativi, pagati dalle filiali al centro fittizio sulle masse impiegate alla clientela
- + Ricavi figurativi, che le filiali ricevono dal centro fittizio sulle masse raccolte dalla clientela

12

ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 13

### Report inviati alla Rete – Il Margine Finanziario

#### 4) Il Margine di Contribuzione

Il T.I.T. e quindi le componenti di costo e ricavo figurativo che si creano per ogni prodotto di impiego e raccolta rispettivamente generano nella differenza con gli interessi attivi effettivamente pagati dalla clientela e passivi effettivamente corrisposti alla clientela il Margine di Contribuzione.

Prodotti di Impiego:

Marg.di Contrib.=

Interessi Attivi – Costi Figurativi

Mark Up = Tasso medio nominale - T.I.T.

Prodotti di Raccolta:

Marg.di Contrib.=

Ricavi Figurativi – Interessi Passivi

Mark Down = T.I.T. – Tasso medio nominale

Questo sistema permette di:

- ✓ determinare un margine di contribuzione e quindi il contributo apportato alla redditività globale dell'istituto da ciascun prodotto
- ✓ rendere tutte le filiali (sia di raccolta che di impiego) confrontabili tra di loro, evitando che filiali principalmente di raccolta si vedano chiudere in perdita.

13

ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 14

**Report inviati alla Rete – Il Margine Finanziario**  
**4) Il Margine di Contribuzione**

Poiché il T.I.T rappresenta un tasso medio di scambio di fondi sul mercato, la contribuzione generata dai prodotti sia di impiego che di raccolta dovrebbe essere positiva.

Mentre negli impieghi ciò è sempre vero, non lo è nella raccolta.

Alcuni prodotti (cc con condizioni particolarmente favorevoli per il cliente, CDYen, obbligazioni) corrispondono al cliente un tasso maggiore di quello del mercato, o comunque maggiore dell'euribor 1 mese/365 (utilizzato per il T.I.T.). Le obbligazioni ad esempio sono agganciate principalmente all'euribor 6 mesi /365 (meno uno spread) generando quindi un tasso comunque maggiore del T.I.T. Questo genera una contribuzione negativa.

Le **obbligazioni a tasso fisso**, sulle quali la banca attua operazioni di copertura del tasso di interesse (IRS), vengono valorizzate nella procedura di Controllo di Gestione al **tasso coperto** (euribor +/- uno spread) e non al tasso fisso, diventando in pratica delle obbligazioni a tasso variabile. Mentre questo risultava favorevole in un regime di tassi decrescenti, in cui il tasso coperto era minore del tasso fisso, in questo momento, in cui i tassi di mercato crescono, la filiale ne risulta svantaggiata.

14

ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 15

**Report inviati alla Rete – Il Margine Finanziario**



Si arriva quindi alla formazione del 1° margine, che nei report viene evidenziato in due modi diversi:

**Margine Finanziario Reale** = somma della contribuzione dei singoli prodotti di impiego e raccolta.

**Margine Finanziario da T.I.T.** = Interessi attivi generati dai prodotti di impiego – Interessi passivi generati dai prodotti di raccolta

Dopo il primo margine vengono evidenziate alcune informazioni che non partecipano alla formazione dello stesso:

- ✓ Sofferenze
- ✓ Rate scadute, con indicazione rispettivamente: dell'importo della quota capitale scaduta e non pagata e degli interessi maturati, interessi di mora.
- ✓ Crediti di Firma

15

ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM



TAVOLA 18

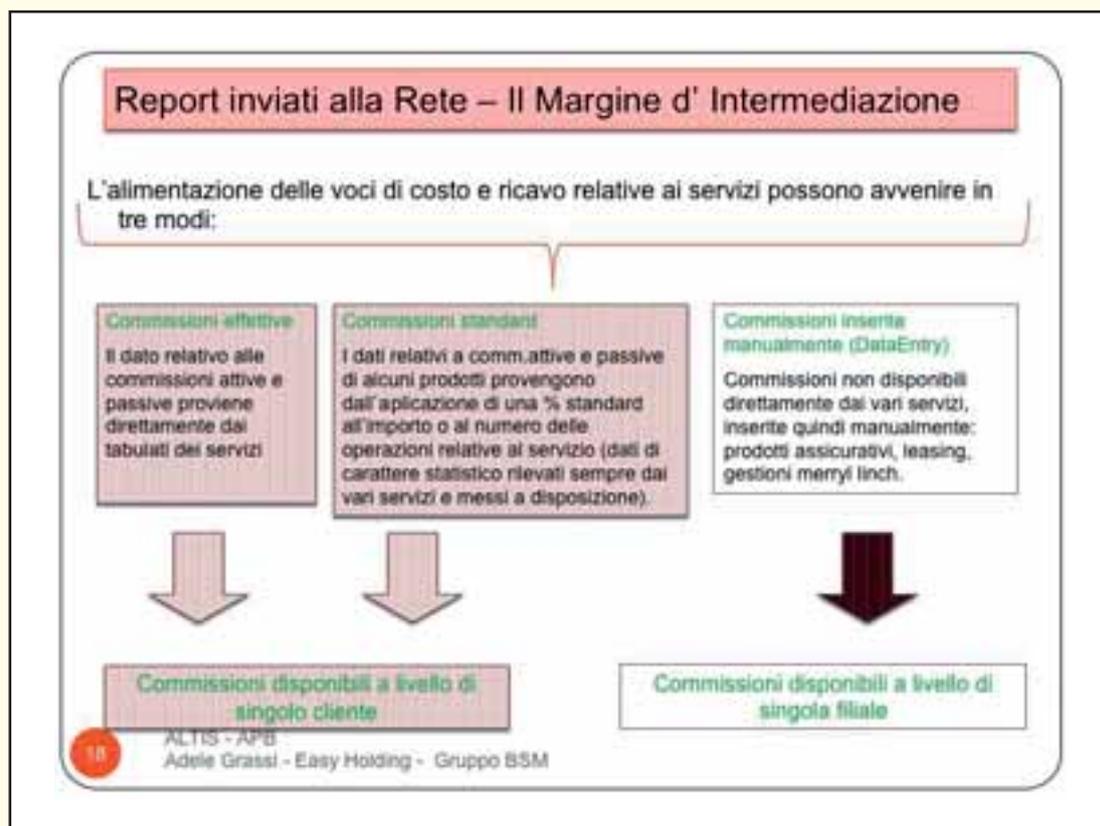


TAVOLA 19

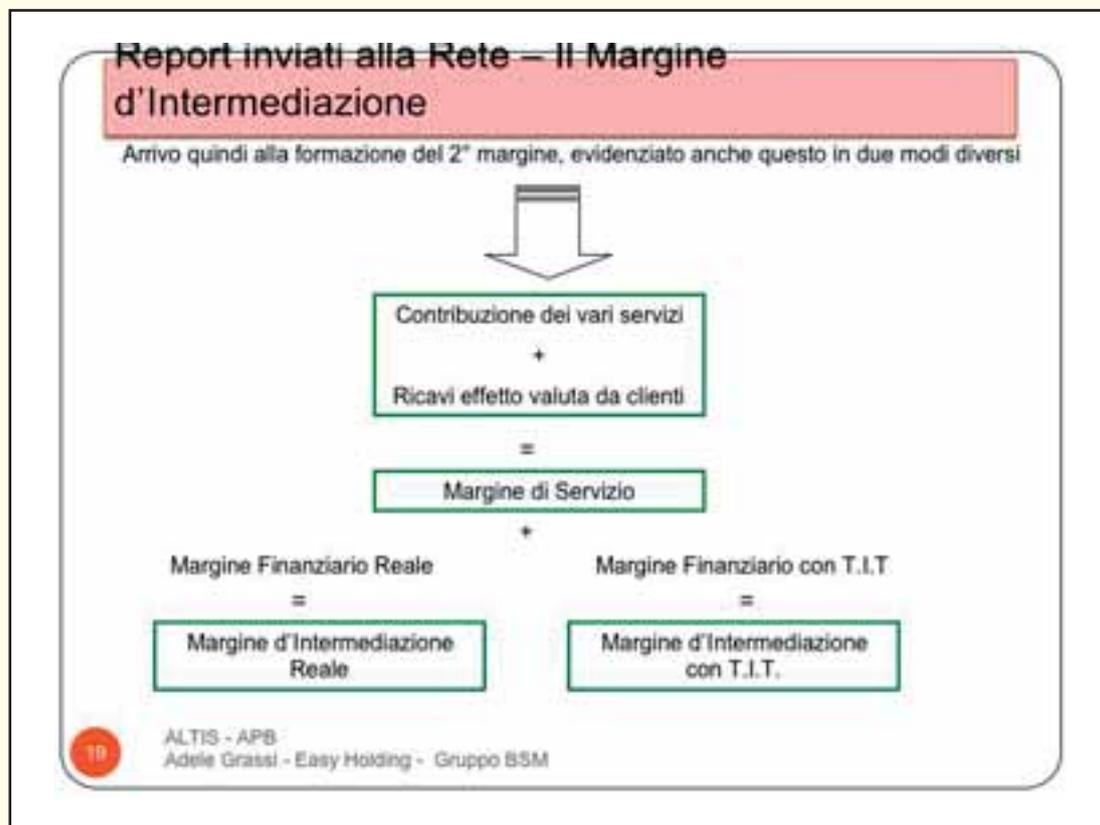


TAVOLA 20

## Report inviati alla Rete – Il Margine di Contribuzione

L'ultima parte dei report è composta dai costi dell'istituto (spese per il personale e altre spese amministrative), che vengono assegnati direttamente o indirettamente (secondo la loro provenienza) sulle varie filiali.

I costi in capo alle filiali si suddividono quindi in tre parti.

COSTI DIRETTI
STIPENDI
CONTRIBUZIONI DATI
PROVIDER
SPESA POLIZIA E VIGILANZA LOCALI
CANCELLERIA
SPESA PROFESSIONALI (Da Fornitori)
MANUTENZIONE MOBILI E IMMOBILI
ITTI
VELOCITÀ E RAPPRESENTANZA
STORIALI E BOTTI
VALORI RASINATI E TRAFUGATI

I costi diretti provengono dalla procedura **Fornitori**. Questa permette infatti di imputare il costo alla singola unità organizzativa di pertinenza (sia essa filiale o ufficio della direzione) poiché le fatture possono essere registrate con il codice dell'ufficio a cui si riferiscono.

I **Fitti** vengono invece inseriti tramite DEntry. In questo modo tutte le filiali hanno un fitto: quelle in fitto hanno il costo reale che pagano, quelle di proprietà hanno un costo figurativo; ciò le rende confrontabili.

La **Cancelleria** proviene dalla procedura magazzino, la quale imputa direttamente gli ordini immessi in procedura dai singoli uffici.



ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 21

## Report inviati alla Rete – Il Margine di Contribuzione

COSTI INDIRETTI
CHIROTI & TAGHE
DEBITI FIDUCIARI (Da Contabilità)
SPESA NOTALE
SPESA CREDITI
ICI
SPESA PROFESSIONALI (Contabilità)
ICI
ICI
POLIZIE ASSICURATIVE
IRPICI
SPESA IVA
SPESA PER LE CRATE
CONTRIBUTI AUTOMATICI ACPA
SPESA CREDITIZIALE (INTERESSE DA FITTI)
ALTRA SPESA PER AMMINISTRAZIONE
CONTRIBUTI ASSICURATIVI ACPA E DISPARAZIONE
SPESA DI PUBBL. CONCORSI & BANDI

SPESA PER IL PERSONALE
ORDINARIO
ALTRE SPESA PERSONALE
- ALTRE SPESA (Da Fornitori)
- ASS.SANITARIA (Da Contabilità)

I costi indiretti provengono dalla **contabilità generale**. Essi fanno riferimento al valore registrato nei singoli mastri, che viene poi ripartito sulle varie filiali in base ad alcuni criteri di ribaltamento.

Nell'anno 2008 si è deciso di non far partecipare tali costi, in funzione di una possibile rivisitazione delle modalità di assegnazione dei costi alle filiali e di una rappresentazione di essi in aggregati più significativi.

Le spese per il personale ordinario provengono dalla procedura **stipendi** del personale; a ogni ufficio viene quindi imputato lo stipendio (comprensivo di oneri delle matricole di pertinenza. Esse comprendono anche: premio di rendimento, VAP, tredicesima mensilità (divisi sui 12 mesi), straordinari e premio di budget (per cassa).

Le altre spese del personale registrate dalla fornitori si riferiscono ai pass lunch e alle spese per la formazione.



ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 22

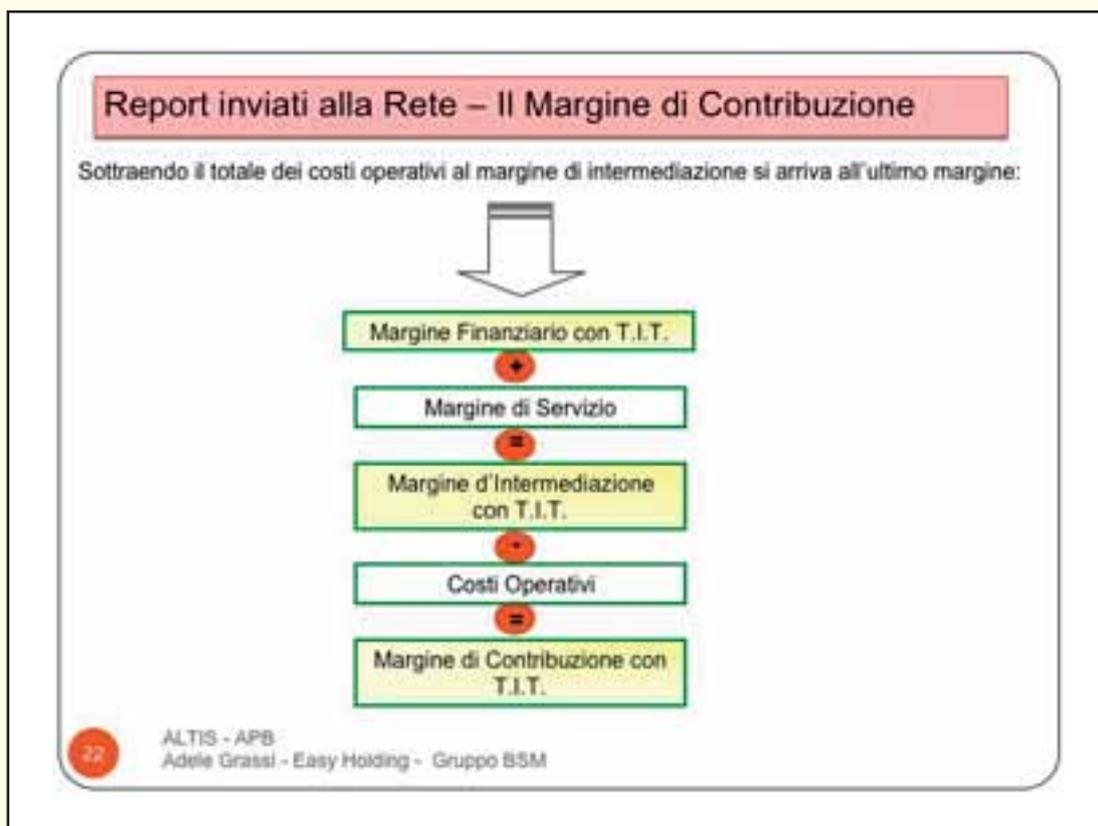


TAVOLA 23

### Report inviati alla Rete – IL RATING

Area Territoriale

RATING		Area Territoriale			
		GIUGNO 2007		GIUGNO 2008	
		30.06.2008	30.06.2007	DELTA %	DELTA % Tot.FIL
<b>REDDITIVITA'</b>					
<b>PRODOTTO BANCARZO</b>					
<b>RACCOLTA</b>					
• Margine medio c/i (semplice %)		11.800	11.925	2,02%	18,02%
• Margine c/i (semplice %)		18.203	15.984	-1,35%	1,40%
• Rendimenti obbligazionari (p/1.000)		38.636	42.479	9,95%	12,47%
<b>IMPRESSE</b>					
• Margine medio c/i (semplice %)		9.908	8.952	-9,60%	-10,94%
• Margine c/i (semplice %)		6.411	5.907	-7,80%	-9,84%
• Impresse scartati (p/1.000)		24.442	32.556	32,20%	19,40%
• Impresse Finanziarie S.B.F. (p/1.000)		97.501	90.785	-6,30%	-1,87%
• Impresse Finanziarie S.B.F. con Futuro (p/1.000)		34.400	67.108	23,52%	-23,41%
<b>TASSI DI INTERESSE</b>					
• Spread medio sulle cartelle (base clienti)		0,891	1,119	0,228	10,82%
• Spread medio sugli impieghi (base apr)		2,237	1,911	-0,326	-17,47%
<b>MARGINE DI INTERMEDIAZIONE</b>					
		10.809.062	10.682.864	-1,84%	-4,87%
<b>REDDITIVITA' DELL'INTERMEDIAZIONE</b>					
Margine d'intermediazione / prodotto bancario					
		1,13%	1,09%		
<b>DIFFERENZE (p/1.000)</b>					
		20.056	28.645	42,87%	87,89%
<b>INDICE RENDI ANOMALIE</b>					
		20%	12%		
Fonte Dati Bancafire CPC					

**23** ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 24

Report inviati alla Rete – IL RATING				
2/3				
Area Territoriale				
RATING				
GIUGNO 2007				
GIUGNO 2006				
<b>PRODUTTIVITA'</b>	<b>30.06.2006</b>	<b>30.06.2007</b>	<b>DELTA %</b>	<b>DELTA % Tot.F.C.</b>
<b>NUMERO MEDIO DIPENDENTI</b>	93	94	1,80%	6,17%
<b>PRODUTTIVITA' PER DIPENDENTE</b>				
- PRODOTTO BANCARIO PER DIPENDENTE	10.222	10.382	1,56%	8,03%
- DEPOSITI PER DIPENDENTE (***)	3.767	4.151	10,21%	24,94%
- IMPIEGHI PER DIPENDENTE	4.433	4.302	-2,97%	1,89%
- MARGINE DI INTERESSE PER DIPENDENTE	84.440	82.073	-2,87%	-2,53%
- MARGINE DA SERVIZI PER DIPENDENTE	33.018	31.183	-5,64%	-6,56%

24 ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 25

Report inviati alla Rete – IL RATING				
3/3				
Area Territoriale				
RATING - Confronto con l'Area				
GIUGNO 2007				
	<b>TOTALE ISTITUTO</b>	<b>Delta rispetto all'Area</b>	<b>AREA FARRIANO</b>	<b>Delta rispetto all'Area</b>
<b>PRODUTTIVITA' PER DIPENDENTE</b>				
- PRODOTTO BANCARIO PER DIPENDENTE	8.859		10.382	
INDICATORE DI PRODUTTIVITA' OBIETTIVO	9.239	-4,11%	10.613	-13,17%
- MARGINE DI INTERESSE PER DIPENDENTE	76.616		82.073	
INDICATORE DI PRODUTTIVITA' OBIETTIVO	161.422	-52,94%	171.437	-52,13%
- MARGINE DA SERVIZI PER DIPENDENTE	33.158		31.183	
INDICATORE DI PRODUTTIVITA' OBIETTIVO	69.293	-56,68%	76.387	-59,28%
<b>REDDITIVITA' DELL'INTERMEDIAZIONE</b> (Margine d'intermediazione / prodotto bancario)	1,21%		1,09%	
	<b>TOTALE ISTITUTO</b>		<b>AREA FARRIANO</b>	<b>PERCENTUALE AREA FARRIANO</b>
<b>MARGINE DI INTERMEDIAZIONE</b>	31.943.090		10.683.864	33,45%
<b>PRODOTTO BANCARIO</b>	2.650.327		979.372	36,95%
<b>DIFFERENZE</b>	198.528		28.645	14,39%
<b>INDICE MEDIO ANOMALIE</b> (Fonte Dati Semaforo CPC)	13%		12%	

25 ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 26

# REPORTING DI DIREZIONE

**1. La reportistica di Controllo di Gestione**

a. La reportistica di Rete

b. La reportistica di Direzione

- L'analisi degli scostamenti degli interessi rispetto al budget di periodo
  - ✓ Semplice
  - ✓ Complessa

TAVOLA 27

### Scostamento dal Budget del Margine di Interesse da Clientela Giugno 2007

PRODOTTI FINANZIARI	FORNITIVO GIUGNO 2007		BUDGET DEI PRIMI MESI		DELTA BUDGET	
	SALDO MIDE LIVELLI	composizione & volumi	SALDO MIDE LIVELLI	composizione & volumi	delta volumi	composizione & volumi
<b>IMPIEGHI</b>	<b>1.241.082</b>	100%	<b>1.293.080</b>	100%	<b>9.999</b>	100%
- C/C IMPIEGIO	219.235	18%	219.235	18%	-	0%
- TOT.IMP. + ANTICIPI RATTORI	219.727	18%	219.727	17%	-	0%
- SRF	112.828	9%	112.828	9%	-	0%
- ANTICIPI VASTORI	105.898	8%	105.898	8%	-	0%
- TOT. SCOPRI COMMERC. + FINANZ.	18.289	1%	23.219	2%	- 479	7%
- TOTALE MUTUI	746.925	60%	746.925	58%	-	0%
- MUTUI IPOTECARI	655.629	53%	655.629	51%	368	4%
- MUTUI CHIROGRAFARI	131.276	11%	132.907	10%	369	-6%
- FINANZIAMENTI IN POOL	2.221	0%	2.941	0%	711	7%
- IMPIEGHI CLIENTELA ESTERNA	55.829	5%	54.348	4%	6.811	66%
<b>COMMISSIONI MAX SCOPERTO</b>						
<b>RACCOLTA</b>	<b>1.409.240</b>	100%	<b>1.367.820</b>	100%	<b>41.720</b>	100%
- C/C RACCOLTA	818.981	64%	818.568	63%	8.399	8%
- INDOBITI A RISK	182.347	13%	199.681	15%	- 8.139	-6%
- CERTIFICATI DER.	199.628	14%	192.770	14%	46.952	112%
- OBBLIGAZIONI EMISSE	340.202	24%	378.129	28%	- 3.229	-1%
- P.C.T. PASSIVE CLIENTELA	41.317	3%	72.674	5%	- 6.359	-21%
- C/C RACCOLTA BUDGET	4.965	0%	2.100	0%	2.100	9%

I volumi sono indicati in migliaia di euro.

Il tasso del totale degli impieghi è al netto della commissione di massimo scoperto.

ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding -  
Gruppo BSM

27

TAVOLA 28

Scostamento dal Budget del Margine di Interesse da Clientela Giugno 2007									
T.I.T. budget = 3,88%      T.I.T. = 3,88%									
PRODOTTI FINANZIARI	CONSUNTIVO GIUGNO 2007			BUDGET DEI PRIMI SEI MESI			DELTA BUDGET		
	TASSI	INTERESSI	composizione % interessi	TASSI	INTERESSI	composizione % interessi	DELTA TASSI	DELTA INTERESSI	composizione % interessi
<b>IMPIEGHI</b>	<b>6,02%</b>	<b>37.068.349</b>	<b>100%</b>	<b>6,02%</b>	<b>37.320.126</b>	<b>100%</b>	<b>0,01%</b>	<b>- 251.777</b>	<b>100%</b>
- CC IMPIEGO	7,36%	8.002.721	22%	7,36%	8.002.721	21%	0,00%	-	0%
- TOT.SBF+ANTICIPOFATTURE	6,01%	6.523.074	18%	6,01%	6.523.074	17%	0,00%	-	0%
- SBF	5,71%	3.192.844	9%	5,71%	3.192.844	9%	0,00%	-	0%
- ANTICIPOFATTURE	6,34%	3.330.229	9%	6,34%	3.330.229	9%	0,00%	-	0%
- TOT.SCONTOCOMMERC.+FINANZ.	5,44%	495.035	1%	5,71%	539.492	1%	-0,28%	- 44.457	18%
- TOTALE MUTUI	5,67%	20.965.214	57%	5,67%	20.965.214	56%	0,00%	-	0%
- MUTUI IPOTECARI	5,57%	17.000.360	46%	5,57%	17.011.341	46%	0,00%	- 10.980	4%
- MUTUI CHIROGRAFARI	6,14%	3.964.854	11%	6,14%	3.963.873	11%	0,00%	- 10.980	-4%
- FINANZIAMENTI IN POOL	4,82%	53.265	0%	5,96%	87.156	0%	-1,16%	- 33.891	13%
- IMPIEGHI CLIENTELA ESTERO	5,65%	999.040	3%	5,34%	1.172.469	3%	0,31%	- 173.429	69%
<b>COMMISSIONI MAX SCOPERTO</b>		<b>3.071.992</b>			<b>3.126.410</b>			<b>- 54.419</b>	
<b>RACCOLTA</b>	<b>2,90%</b>	<b>20.266.136</b>	<b>100%</b>	<b>2,78%</b>	<b>18.833.245</b>	<b>100%</b>	<b>0,12%</b>	<b>1.432.891</b>	<b>100%</b>
- CC RACCOLTA	2,25%	6.929.252	34%	2,04%	6.223.218	33%	0,22%	706.034	49%
- DEPOSITI RISP.	2,28%	1.620.469	8%	2,21%	1.608.329	9%	0,07%	12.130	1%
- CERTIFICATI DEP.	3,51%	3.475.707	17%	3,90%	2.653.098	14%	-0,01%	822.609	57%
- OBBLIGAZIONI EMESSE	3,73%	7.033.921	35%	3,74%	7.033.914	37%	-0,01%	7	0%
- P.C.T.PASSIVI CLIENTELA	3,65%	1.110.154	5%	3,66%	1.269.461	7%	0,00%	- 159.306	-11%
- CC RACC. ESTERO	4,23%	96.641	0%	3,57%	45.225	0%	0,66%	51.416	4%
<b>MARGINE FINANZIARIO senza CMS</b>		<b>16.802.213</b>			<b>16.696.391</b>			<b>1.044.469</b>	
<b>MARGINE FINANZIARIO CON CMS</b>		<b>19.874.205</b>			<b>21.613.291</b>			<b>- 1.739.086</b>	

Nota: i valori di budget sono quelli previsti "fino al" mese di giugno e non il budget annuo.

I volumi sono indicati in migliaia di euro.

Il tasso del totale degli impieghi è al netto della commissione di massimo scoperto

ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 29

Come si può notare dalle tabelle precedenti, lo scostamento nel margine di interesse da clientela atteso a giugno è generato dal mancato rispetto (in positivo ed in negativo) sia dei volumi sia dei tassi di budget.

Si vuole ora scindere l'effetto di entrambe le determinanti degli scostamenti in "effetto volumi", cioè quanto margine è stato perso a causa del mancato raggiungimento dei volumi di budget ed "effetto tassi", cioè il mancato margine a seguito del mancato rispetto dei tassi di budget.

ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 30

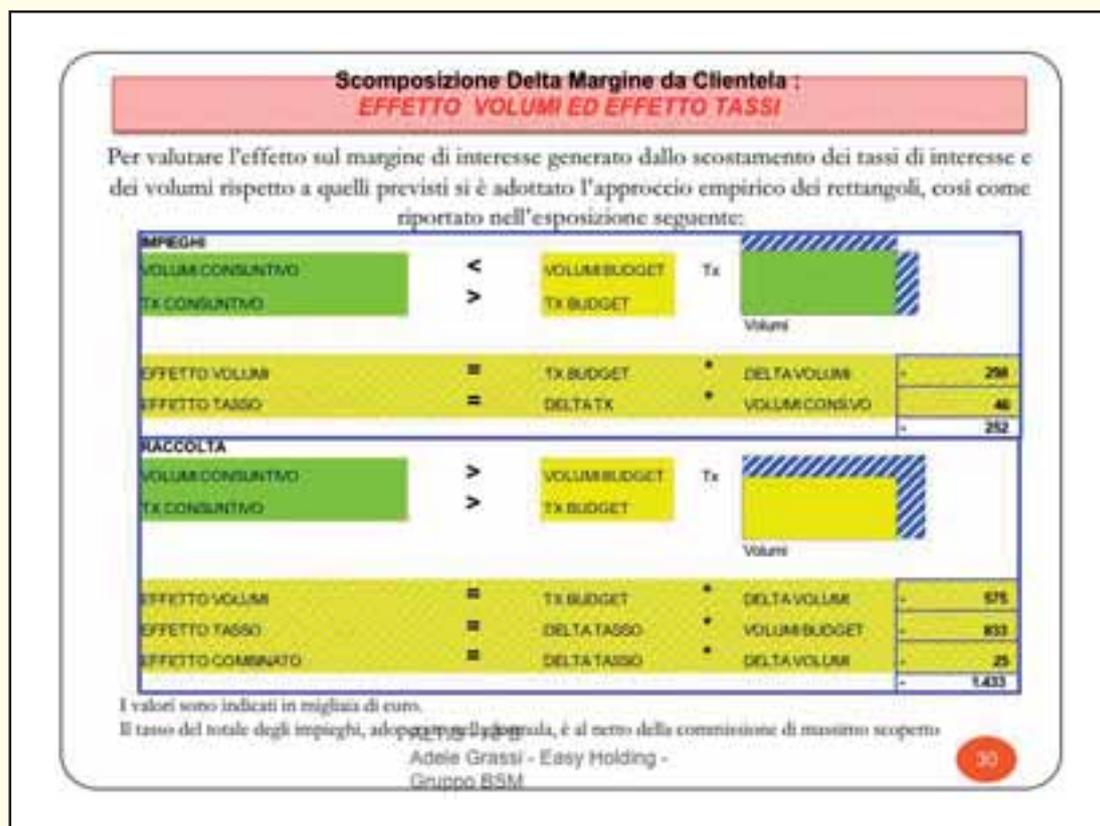


TAVOLA 31



TAVOLA 32

**CONTO ECONOMICO DI ISTITUTO: ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**

- **Scostamenti di margine di interesse**  
distinguendo tra scostamenti di interessi attivi e interessi passivi, articolati per forme tecniche

(non saranno argomento di discussione):

- Scostamenti di margine di intermediazione  
distinguendo tra scostamenti di prezzo e di costo variabile
- Scostamenti di budget / spesa per i Costi operativi fissi (diretti e comuni),  
articolati per centro di costo

**32** ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 33

**SCOSTAMENTI INTERESSI ATTIVI:  
DEFINIZIONI**

- **Scostamento del volume degli impieghi (Effetto Volumi)**  
Isola, dallo scostamento totale, l'impatto derivante dall'intermediazione a consuntivo di un volume di masse di impieghi superiore ( $\Delta$  favorevole) o inferiore ( $\Delta$  sfavorevole) rispetto a quanto previsto a budget.
- **Scostamento di mix forme tecniche di impiego (Effetto mix)**  
Isola, dallo scostamento totale, l'impatto derivante dall'intermediazione a consuntivo di un mix di masse di impieghi diverso da quello previsto a budget. Lo scostamento è favorevole quando, a parità di tassi attivi (quelli di budget), il mix a consuntivo ha contribuito ad aumentare il tasso medio ponderato e viceversa sfavorevole, quando ha contribuito a diminuire il tasso medio ponderato.
- **Scostamento tasso attivo (Effetto tasso)**  
Isola, dallo scostamento totale, l'impatto derivante dal fatto che i tassi attivi a consuntivo sono stati superiori ( $\Delta$  favorevole) o inferiori ( $\Delta$  sfavorevole) rispetto a quanto previsto a budget.  
  - ☑ Fisso (solo scostamento di tasso attivo)
  - ☑ Variabile
    - **Scostamento tasso di mercato**  
Isola, dallo scostamento di tasso attivo, l'impatto derivante dal fatto che i tassi di mercato a consuntivo sono stati superiori ( $\Delta$  favorevole) o inferiori ( $\Delta$  sfavorevole) rispetto a quanto previsto a budget. Si tratta di uno scostamento non influenzabile dal management, in quanto derivante da fattori esterni, dove quindi è richiesto uno sforzo in termini di accuratezza delle previsioni.
    - **Scostamento di spread**  
Isola, dallo scostamento di tasso attivo, l'impatto derivante dal fatto che gli spread applicati a consuntivo sono stati superiori ( $\Delta$  favorevole) o inferiori ( $\Delta$  sfavorevole) rispetto a quanto previsto a budget.

**33** ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 34

## SCOSTAMENTI INTERESSI PASSIVI: DEFINIZIONI

**1. Scostamento del volume della raccolta**  
Isola, dallo scostamento totale, l'impatto derivante dall'intermediazione a consuntivo di un volume di masse di raccolta inferiore ( $\Delta$  favorevole) o superiore ( $\Delta$  sfavorevole) rispetto a quanto previsto a budget.

**2. Scostamento di mix forme tecniche di raccolta**  
Isola, dallo scostamento totale, l'impatto derivante dall'intermediazione a consuntivo di un mix di masse di raccolta diverso da quello previsto a budget. Lo scostamento è favorevole quando, a parità di tassi passivi (quelli di budget), il mix a consuntivo ha contribuito a diminuire il tasso medio ponderato e viceversa sfavorevole, quando ha contribuito ad aumentare il tasso medio ponderato.

**3. Scostamento tasso passivo**  
Isola, dallo scostamento totale, l'impatto derivante dal fatto che i tassi passivi a consuntivo sono stati superiori ( $\Delta$  sfavorevole) o inferiori ( $\Delta$  favorevole) rispetto a quanto previsto a budget.

**3.1 Fisso (solo scostamento di tasso passivo)**

**3.1.1 Variabile**

- **Scostamento tasso di mercato**  
Isola, dallo scostamento di tasso passivo, l'impatto derivante dal fatto che i tassi di mercato a consuntivo sono stati inferiori ( $\Delta$  favorevole) o superiori ( $\Delta$  sfavorevole) rispetto a quanto previsto a budget. Si tratta di uno scostamento non influenzabile dal management, in quanto derivante da fattori esterni, dove quindi è richiesto uno sforzo in termini di accuratezza delle previsioni.
- **Scostamento di spread**  
Isola, dallo scostamento di tasso passivo, l'impatto derivante dal fatto che gli spread applicati a consuntivo sono stati inferiori ( $\Delta$  favorevole) o superiori ( $\Delta$  sfavorevole) rispetto a quanto previsto a budget.

ALTIS  
Adele Grassi

TAVOLA 35

## Scostamenti interessi attivi per forma tecnica (Area Rete Distributiva)

	Scostamento totale vs budget (p-4)	Scostamento di volume	Scostamento di mix forme tecniche	Scostamento di tasso attivo passivo	Scostamento di tasso di mercato (guarante di riferimento)	Scostamento di spread	Scostamento assorbimento di capitale
<b>Area Fisso</b>							
C/C Impiego							
C/C per Anticipo SdI							
C/C per Anticipo Fatture							
Mutui Ipotecari							
Mutui Chirografari							
Scambi Finanziari *							
Commercio							
Finanziamenti pool							
<b>Totale Area Fisso</b>							
<b>Area Variabile</b>							
C/C Impiego							
C/C per Anticipo SdI							
C/C per Anticipo Fatture							
Mutui Ipotecari							
Mutui Chirografari							
C/C Estero							
Finanziamenti Import Estero							
Finanziamenti Export Estero							
Finanziamenti su Debito							
Estero							
Mutui Estero							
<b>Totale Area Variabile</b>							
<b>Totale Interessi Attivi</b>							

ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 36

### Scostamenti interessi passivi per forma tecnica (Area Rete Distributiva)

	Scostamento totale vs budget (a-b)	Scostamento di volume	Scostamento di mix forme tecniche	Scostamento di tasso attivo/passivo	Scostamento di tasso di mercato (parametro di riferimento)	Scostamento di spread
CC Passiva						
Depositi a risparmio						
Certificati di deposito in euro						
Obbligazioni						
<b>Totale fisso</b>						
CC Passiva						
Depositi a risparmio						
CD con SCB						
Pronti contro termine						
Obbligazioni						
CC Estero						
CD estero						
<b>Totale variabile</b>						
<b>Totale interessi passivi</b>						

36

ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 37



TAVOLA 38

Di cosa parleremo . . . 

**2. L'analisi delle performance reddituali**

- a. L'albero del ROE
- b. L'albero del ROA
- c. L'albero del COST/INCOME

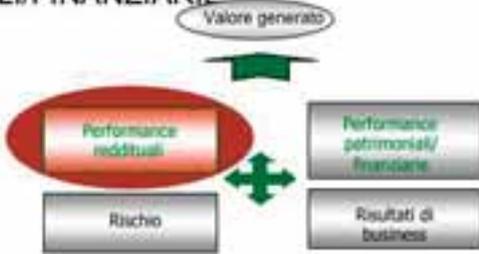
 ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 39

**STRUTTURA**

La struttura del Sistema di Reporting Direzionale di Istituto si propone di spiegare le **determinanti del VALORE GENERATO** dall'Istituto attraverso quattro prospettive di analisi:

-  Performance REDDITUALI
-  Performance PATRIMONIALI/FINANZIARIE
-  Performance di RISCHIO
-  RISULTATI DI BUSINESS



 ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 40

**PERFORMANCE REDDITUALI**

**1. Conto economico**

**2. Indici di redditività ed efficienza**

Alberi del      ROE  
                         ROA  
                         COST/INCOME

40

ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

TAVOLA 41

LA RICLASSIFICAZIONE  
GESTIONALE DEL CONTO  
ECONOMICO

2008	
100	...
101	...
102	...
103	...
104	...
105	...
106	...
107	...
108	...
109	...
110	...
111	...
112	...
113	...
114	...
115	...
116	...
117	...
118	...
119	...
120	...
121	...
122	...
123	...
124	...
125	...
126	...
127	...
128	...
129	...
130	...
131	...
132	...
133	...
134	...
135	...
136	...
137	...
138	...
139	...
140	...
141	...
142	...
143	...
144	...
145	...
146	...
147	...
148	...
149	...
150	...
151	...
152	...
153	...
154	...
155	...
156	...
157	...
158	...
159	...
160	...
161	...
162	...
163	...
164	...
165	...
166	...
167	...
168	...
169	...
170	...
171	...
172	...
173	...
174	...
175	...
176	...
177	...
178	...
179	...
180	...
181	...
182	...
183	...
184	...
185	...
186	...
187	...
188	...
189	...
190	...
191	...
192	...
193	...
194	...
195	...
196	...
197	...
198	...
199	...
200	...

2009	
100	...
101	...
102	...
103	...
104	...
105	...
106	...
107	...
108	...
109	...
110	...
111	...
112	...
113	...
114	...
115	...
116	...
117	...
118	...
119	...
120	...
121	...
122	...
123	...
124	...
125	...
126	...
127	...
128	...
129	...
130	...
131	...
132	...
133	...
134	...
135	...
136	...
137	...
138	...
139	...
140	...
141	...
142	...
143	...
144	...
145	...
146	...
147	...
148	...
149	...
150	...
151	...
152	...
153	...
154	...
155	...
156	...
157	...
158	...
159	...
160	...
161	...
162	...
163	...
164	...
165	...
166	...
167	...
168	...
169	...
170	...
171	...
172	...
173	...
174	...
175	...
176	...
177	...
178	...
179	...
180	...
181	...
182	...
183	...
184	...
185	...
186	...
187	...
188	...
189	...
190	...
191	...
192	...
193	...
194	...
195	...
196	...
197	...
198	...
199	...
200	...

41

ALTIS - APB  
Adele Grassi - Easy Holding - Gruppo BSM

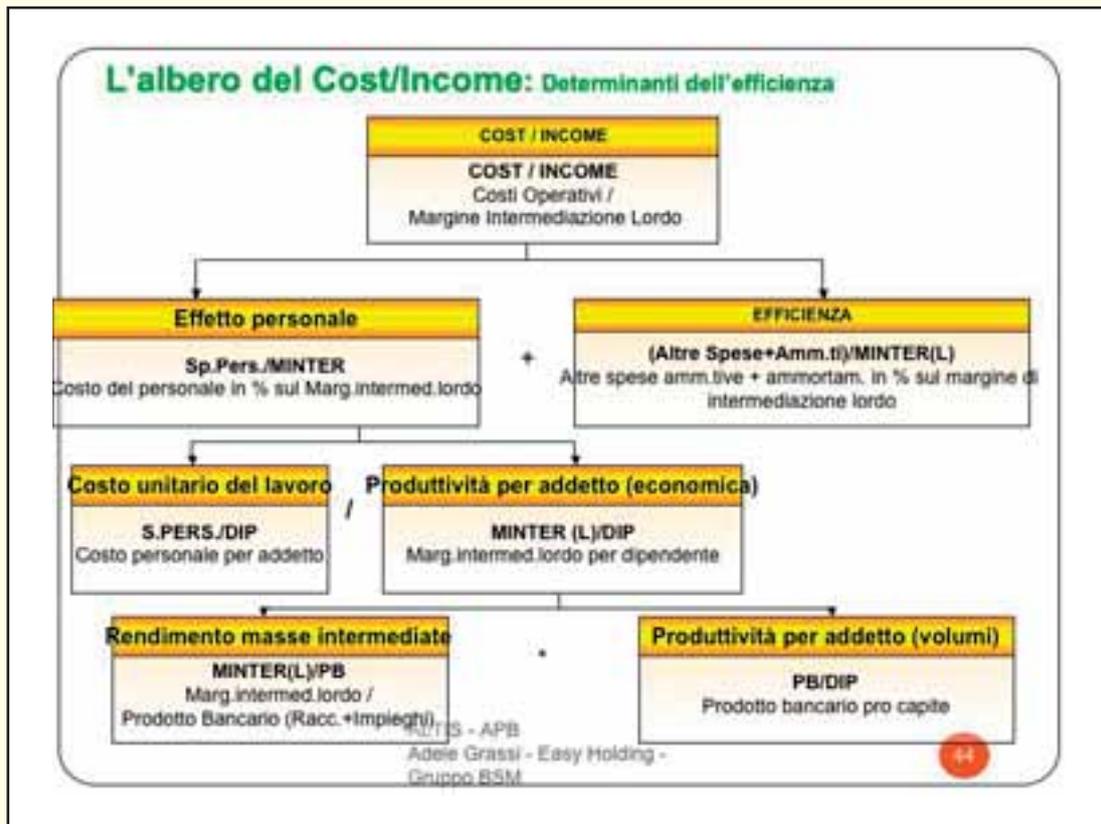
TAVOLA 42



TAVOLA 43



TAVOLA 44



# APB news

n.2

2009

Maggio  
Giugno  
Luglio  
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la  
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni  
[www.apb.it](http://www.apb.it) - [apb@apb.it](mailto:apb@apb.it)

**Università Cattolica del Sacro Cuore**

*Milano, 16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009*

Pianificazione e controllo nelle banche.

Corso di Formazione Base in collaborazione con **ALTIS**  Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore

ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ



Associazione per la Pianificazione  
e il Controllo di Gestione in Banca,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni



**ALTIS**  Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore

**ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ**

## Pianificazione e controllo nelle banche

Corso di formazione base  
16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009



Università Cattolica del Sacro Cuore  
ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società  
Via San Vittore 18  
20123 Milano



Enrico Rossetti - Consigliere APB  
**Pianificazione e controllo nelle banche.**

---

# Pianificazione e controllo nelle banche

—  
Enrico Rossetti  
*Consigliere - APB*  
—

TAVOLA 1



Milano , 13 novembre 2008  
ALTIS

*Enrico Rossetti*  
*Consigliere A.P.B.*

*Pianificazione e Controllo*  
*nelle Banche*

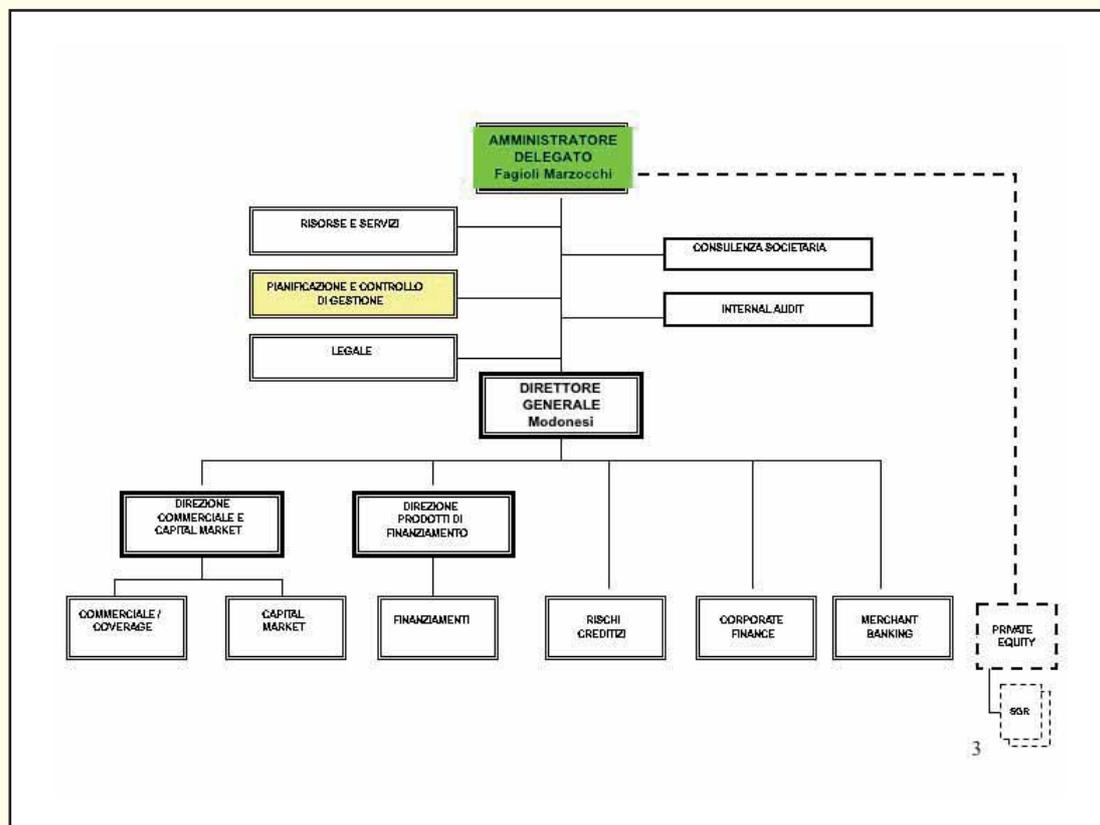
1

TAVOLA 2

PERIMETRO DI ATTIVITÀ DI EFIBANCA					
Corporate Lending	Finanza strutturata e servizi	Corporate Finance	Capital Markets	Merchant Banking	Private Equity
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diverse forme tecniche di finanziamento alla clientela Corporate di medio-grande dimensione</li> <li>• Competenze distintive su specifici settori, ad esempio: navale, infrastrutture, energia, sanità, real estate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Financing</li> <li>• Acquisition Financing</li> <li>• Sindacazione/ negoziazione crediti</li> <li>• Derivati (proposizione commerciale ed origination)</li> <li>• Risk Management (advisory e brokeraggio)</li> <li>• Strutturazione/ negoziazione finanziamenti MLT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advisory per finanza straord. e ristrutturazioni:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– M&amp;A</li> <li>– Riassetti societari</li> <li>– J.V.</li> <li>– Ristrutturazioni del debito</li> <li>– Progetti di investimento</li> <li>– Ricerca di partner finanziari/ industriali</li> </ul> </li> <li>• Altri servizi di consulenza finanziaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposizione commerciale, origination ed advisory su operazioni di Equity-Debt Capital Market</li> <li>• Mercato primario degli strumenti di debito (in collegamento con Banca Aletti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advisory</li> <li>• Investimenti diretti</li> <li>• Gestione, sviluppo e valorizzazione del portafoglio partecipazioni di proprietà</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsorizzazione per la costituzione di nuovi fondi</li> <li>• Gestione diretta (tramite SGR dedicate) di fondi generalisti o specialistici</li> <li>• Partecipazione a fondi di terzi</li> <li>• Offerta di prodotti/ servizi (es. advisory) a fondi di Private Equity</li> </ul>

2

TAVOLA 3



3

## TAVOLA 4

### SERVIZIO PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

#### MISSIONE E OBIETTIVI

Raccogliere, analizzare ed esporre i dati gestionali necessari all'Alta Direzione ed alle varie strutture operative, in collaborazione con le strutture di riferimento della Capogruppo.

Garantire in stretto coordinamento con le competenti strutture del Gruppo le condizioni di equilibrio finanziario, nel rispetto dei limiti sui rischi finanziari deliberati e delle diversificazioni di fonti e forme tecniche.

#### ATTIVITA' PRINCIPALI

- Collaborazione con le strutture di riferimento della Capogruppo per predisporre i dati e le informazioni necessari alla formulazione del Piano Strategico e per la verifica di andamento, nonché per le occorrenze delle agenzie di *rating*
- Coordinamento degli elementi conoscitivi per la gestione del piano operativo dei progetti strategici, con la collaborazione della funzione di bilancio, riferendone all'Alta Direzione.
- Coordinamento del processo di *budget* commerciale e di spesa, assicurandone la coerenza con gli obiettivi strategici indicati dall'Alta Direzione e predisponendo la reportistica direzionale sulla redditività dei prodotti e centri d'affari e sull'andamento dei *budgets*.
- Collaborazione alla redazione della relazione di bilancio annuale ed all'informativa periodica per il Consiglio d'Amministrazione, anche sulla base degli elementi forniti dalle strutture competenti, rilevando le quote di mercato e il posizionamento competitivo.
- Collaborazione con le strutture di riferimento della Capogruppo per la gestione dei rischi finanziari e di credito di Gruppo e per l'efficiente allocazione del capitale alle aree d'affari in funzione dell'esposizione al rischio.
- Cura dell'informativa gestionale per il monitoraggio dei rischi finanziari, di mercato e operativi.
- Sviluppo ed aggiornamento di un adeguato sistema di controlli interni a tutela qualitativa e quantitativa dei livelli di rischio finanziario.
- Valutazione e controllo gestionale delle partecipazioni della Banca secondo i criteri stabiliti dagli IAS.

4

## TAVOLA 5

### Servizio Pianificazione e Controllo di Gestione



5

TAVOLA 6

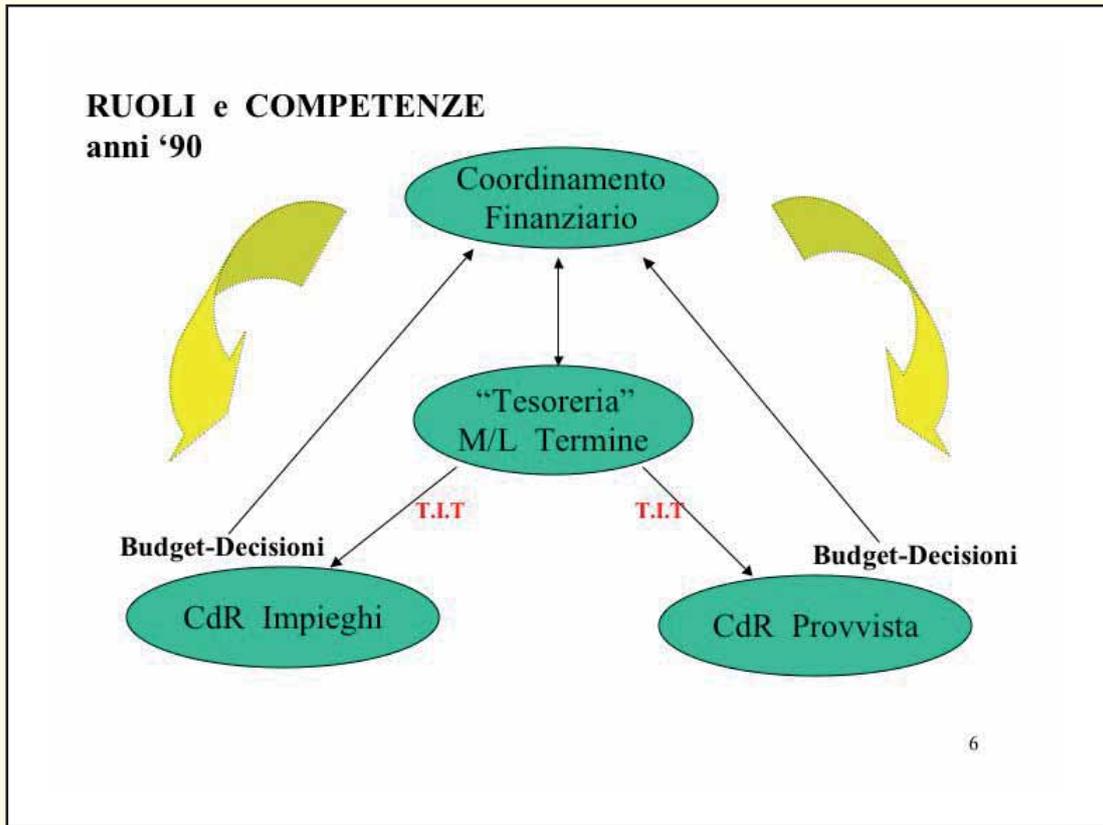


TAVOLA 7

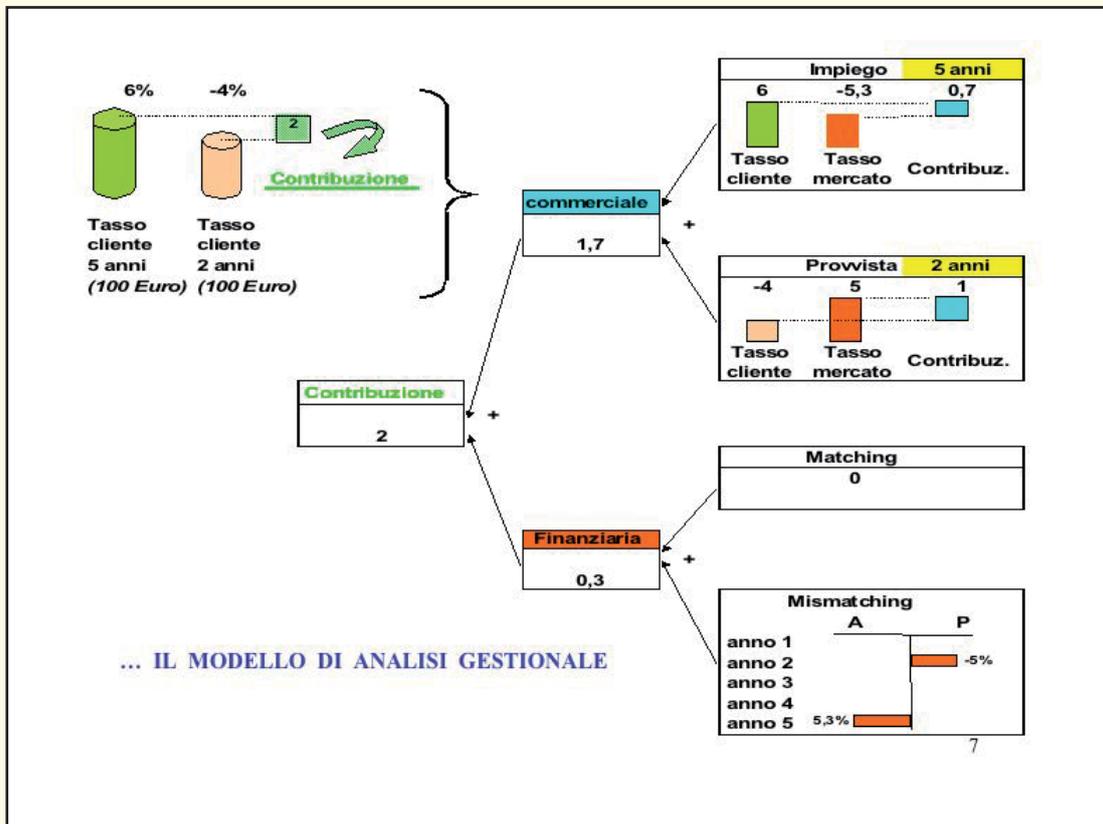
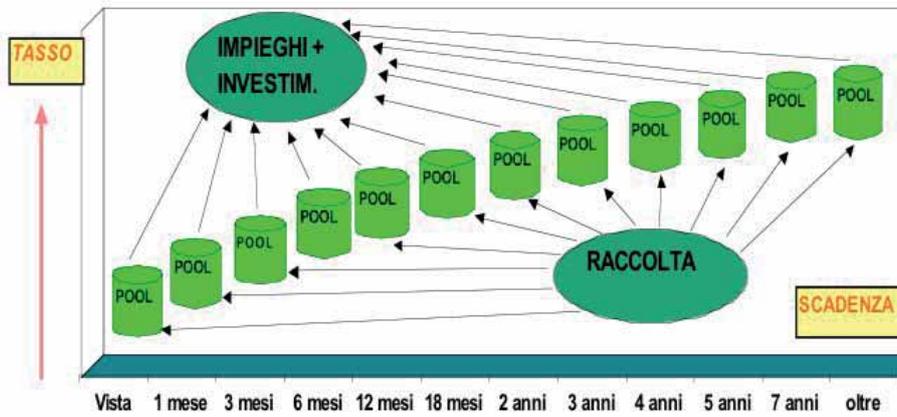


TAVOLA 8

... POOL MULTIPLI DEI FONDI PER CIASCUNA VALUTA



... TASSO DI TRASFERIMENTO PER I DIVERSI POOL DI SCADENZA

8

TAVOLA 9

T.I.T PER TASSO FISSO SU VALUTA EURO - MEDIA MENSILE DI :

Dati di mercato :

INTERBANCARIO (1)	x	x	x	x
-------------------	---	---	---	---

+

ZERO COUPON (2)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

T.I.T.

50%	50%	50%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------

POOL :



O.N.	1 mese	3 mesi	6 mesi	12 mesi	18 mesi	2 anni	3 anni	4 anni	5 anni	7 anni	oltre
------	--------	--------	--------	---------	---------	--------	--------	--------	--------	--------	-------

T.I.T PER TASSO FISSO SU ALTRE VALUTE - MEDIA MENSILE DI :

Dati di mercato :

ZERO COUPON (2)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

T.I.T.

100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

POOL :



O.N.	1 mese	3 mesi	6 mesi	12 mesi	18 mesi	2 anni	3 anni	4 anni	5 anni	7 anni	oltre
------	--------	--------	--------	---------	---------	--------	--------	--------	--------	--------	-------

(1) Tassi EURODEPOSITI

(2) Calcolati utilizzando i tassi swap

Fonte : Reuter

9

TAVOLA 10

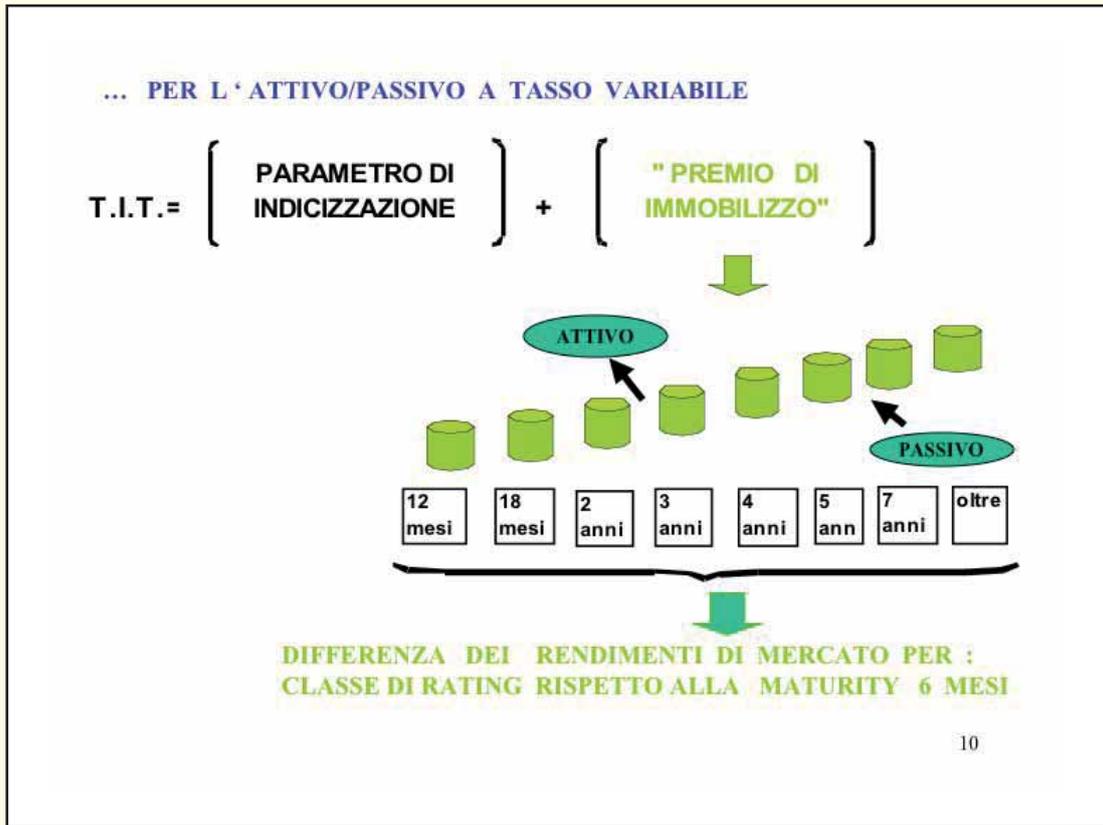


TAVOLA 11

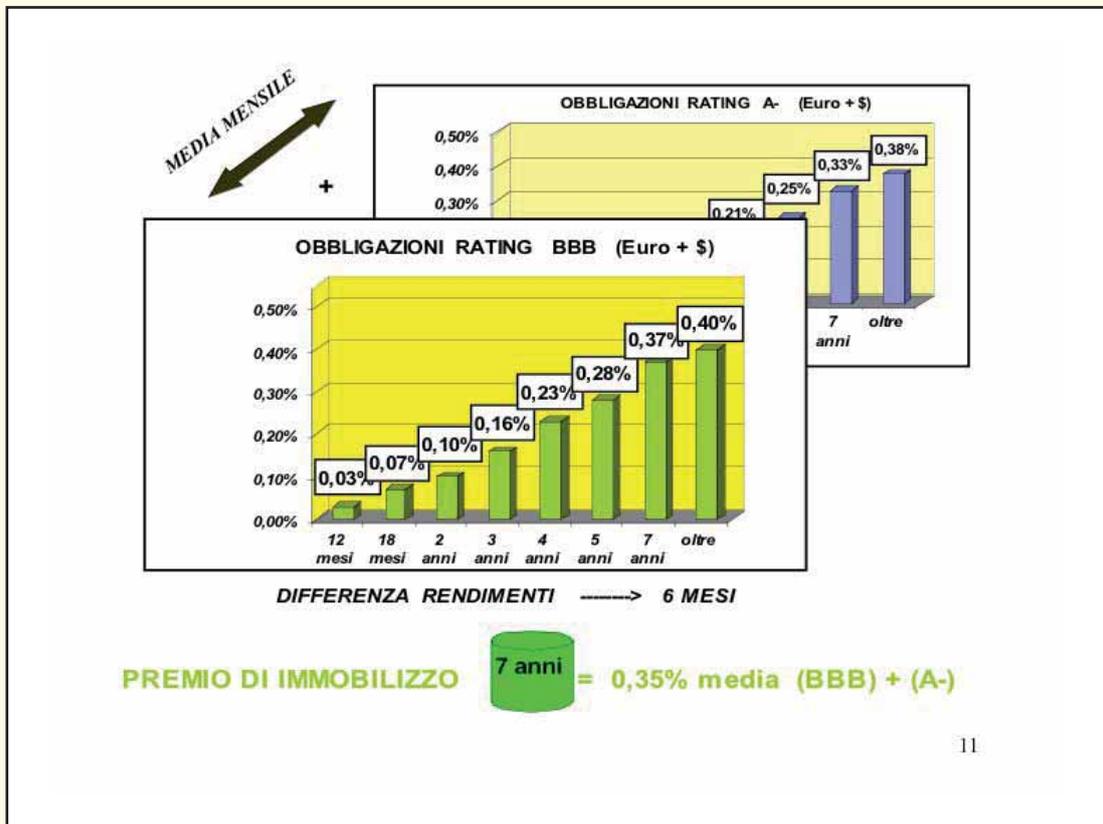


TAVOLA 12

**“Lo Spread Commerciale”**  
(milioni di Euro)

**Portafoglio Finanziamenti**

*esemplificativo*

Prodotti	XXX-1	Spread	XXX	Spread
<b>Immobiliare</b>	360	1,14%	<b>444</b>	<b>1,17%</b>
<b>Finanziario</b>	119	1,04%	<b>49</b>	<b>0,96%</b>
<b>Fondi Comunitari</b>	245	0,88%	<b>159</b>	<b>0,77%</b>
<b>Industriale</b>	1.649	1,21%	<b>1.567</b>	<b>1,26%</b>
<b>Enti Pubblici</b>	220	1,14%	<b>153</b>	<b>0,91%</b>
<b>Sabatini e Sconto</b>	508	1,82%	<b>574</b>	<b>1,88%</b>
<b>Esteri</b>	311	1,24%	<b>208</b>	<b>1,15%</b>
<b>Navale</b>	319	0,94%	<b>280</b>	<b>1,16%</b>
<b>Leveraged</b>	984	1,55%	<b>774</b>	<b>1,60%</b>
<b>XXX ....</b>				

(Valori in crescita nelle caselle azzurre)  
12

TAVOLA 13

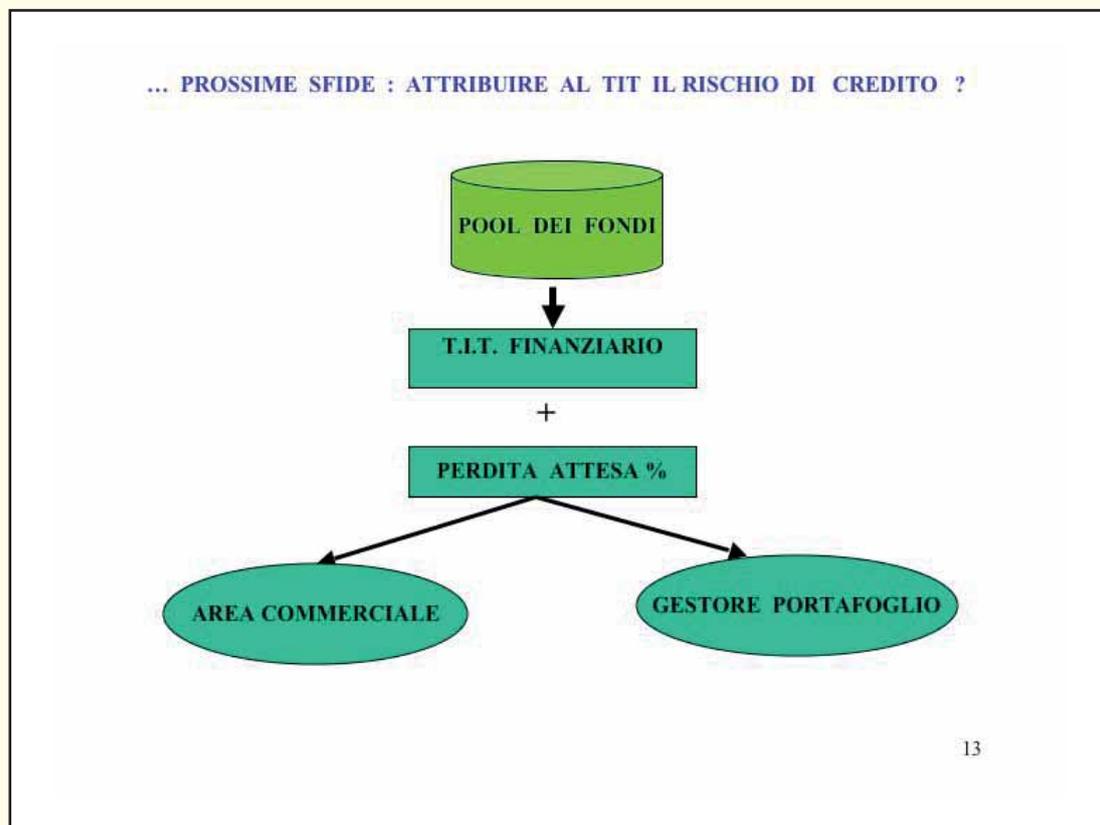
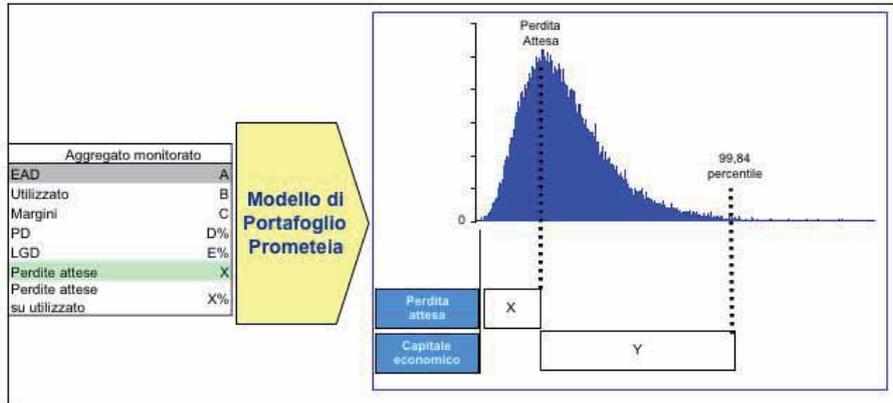


TAVOLA 14

**IL RISCHIO DI CREDITO**

*Perdita attesa e capitale economico*

L'utilizzo del sistema per stimare il rischio consolidato produce una stima del capitale economico che, sommata alla perdita attesa, conduce ad una valorizzazione della massima perdita probabile

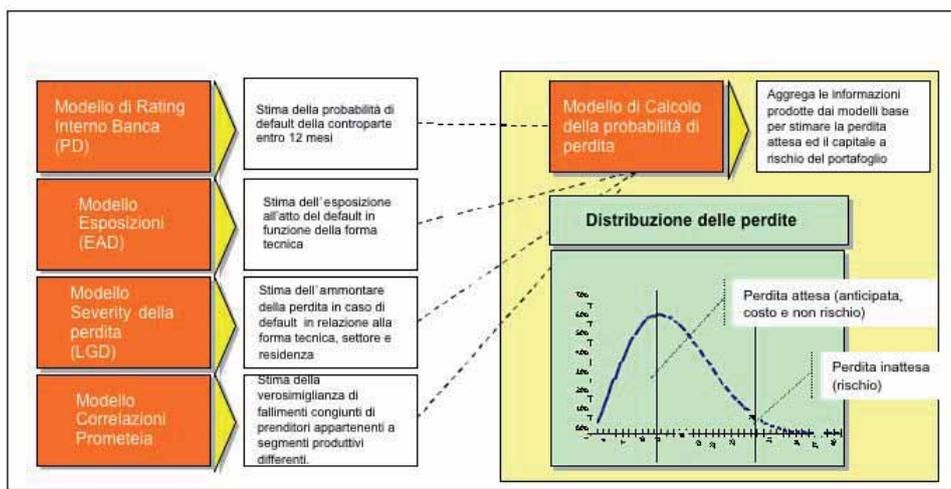


14

TAVOLA 15

**IL RISCHIO DI CREDITO**

*Componenti del modello di Portafoglio Prometeia*



15

TAVOLA 16

## IMPLICAZIONI INFORMATICHE

- 1) DATA BASE PER TUTTE LE ATTIVITA'/PASSIVITA' DELLA BANCA
- 2) DATA BASE DEI RICAVI/COSTI DA COMMISSIONI
- 3) DATA BASE SPESE DA CONTABILITA' FORNITORI
- 4) ARCHIVI DI CONTABILITA' ANALITICA : PERSONALE, RIPARTIZIONE COSTI, RIBALTIMENTI INTERNI
- 5) MODELLO DI SIMULAZIONE PER BUDGET

### PROSPETTI INFORMATIVI:

. Verifica budgets commerciali per Centri d'affari	Mensile
. Conto economico finanziario per Cliente e Prodotto	Mensile
. Conto economico del Margine operativo per Centro d'affari	Trimestrale
. Gap Analysis , Duration , analisi di Sensitivity per Comitato Tassi e Consulenza finanziaria	Mensile
. Tableau de Bord per Consiglio di Amministrazione	Trimestrale

16

TAVOLA 17

### CONTO ECONOMICO PER AREA

31 Dicembre 200X

(migliaia di Euro)

	AREA MERCATI							TOTALE
	AREA BANCA D'AFFARI	DIPARTIM. SVILUPPO AFFARI	AREA CREDITI	CAPITAL MARKET	PROVVISTA	CONSUL. FINANZA STRORD.	Costi Ricavi Indivisi	
<b>Contribuzione Commerciale:</b>								
Finanziamenti	76	51.578	3.723	0	0	0	180	55.558
Provvista in lire	0	0	0	0	-2.356	0	825	-1.530
Titoli e Partecipazioni	785	0	0	0	0	0	0	785
Contribuz. Pass. Netto (stimato)							20.714	20.714
<b>MARGINE DI INTERESSE</b>	<b>861</b>	<b>51.578</b>	<b>3.723</b>	<b>0</b>	<b>-2.356</b>	<b>0</b>	<b>21.719</b>	<b>75.526</b>
Commissioni Attive	6.674	10.768	3.444	5.886	0	306	(a) 2.340	29.417
Commissioni Passive	0	0	0	0	0	0	(b) -3.982	-3.982
Prof/Perd da Op. Finanziarie	105	0	216	-490	1.051	0	(c) -2.526	-1.645
Altri Proventi di Gestione	6.555	0	1.498	0	0	0	(d) 4.143	12.196
Altri Oneri di Gestione	-254	0	0	0	0	0	(e) -2.348	-2.602
<b>MARGINE DI INTERMEDIAZIONE</b>	<b>13.941</b>	<b>62.346</b>	<b>8.881</b>	<b>5.396</b>	<b>-1.305</b>	<b>306</b>	<b>19.345</b>	<b>108.910</b>
Spese per il Personale	-2.106	-3.951	-988	-1.580	-564	-208	-16.245	-25.642
Spese Amministrative Dirette	-513	-1.565	-356	-243	-92	-40	-11.311	-14.120
Costi Ribaltati per servizi	-224	-7.706	-263	-200	-349	-7	8.750	0
<b>RISULT. DI GESTIONE</b>	<b>11.098</b>	<b>49.123</b>	<b>7.273</b>	<b>3.371</b>	<b>-2.310</b>	<b>52</b>	<b>540</b>	<b>69.148</b>
Rentifiche/Ripr di Valore Partecipazioni	-5.155	0	0	0	0	0	-3.194	-8.349
<b>MARGINE OPERATIVO</b>	<b>5.943</b>	<b>49.123</b>	<b>7.273</b>	<b>3.371</b>	<b>-2.310</b>	<b>52</b>	<b>-2.654</b>	<b>60.799</b>

17

TAVOLA 18

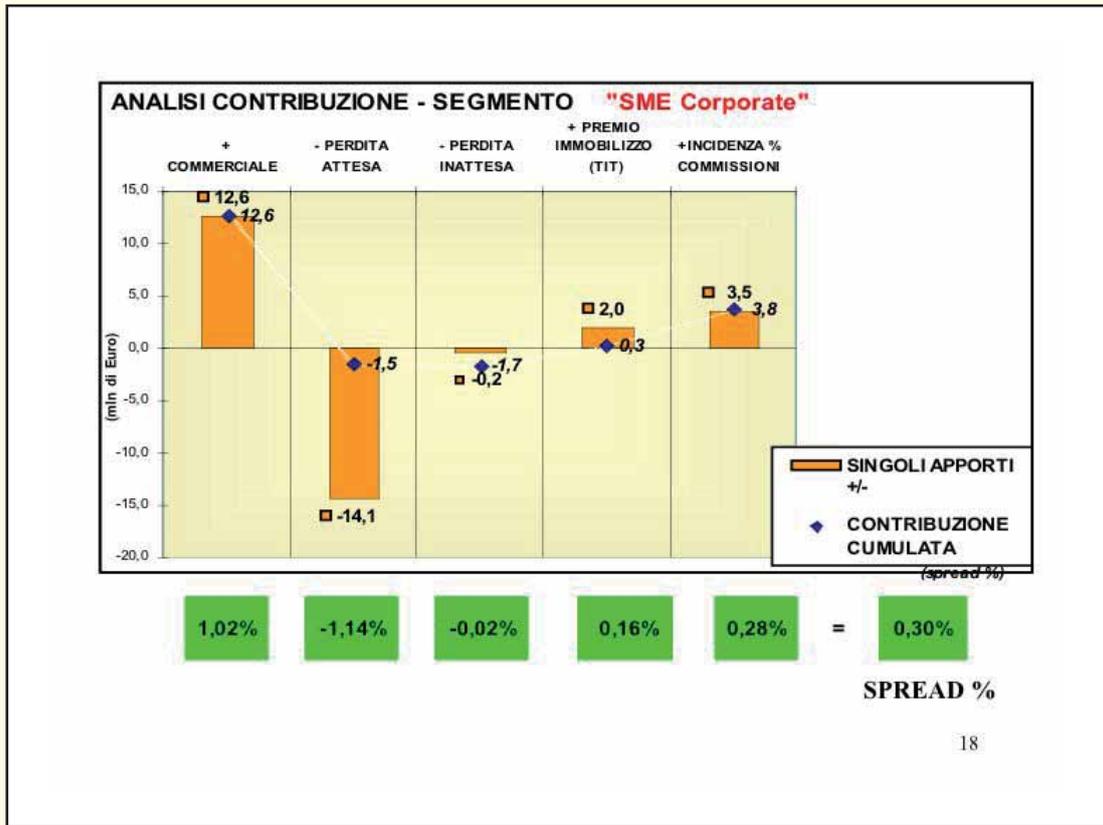


TAVOLA 19

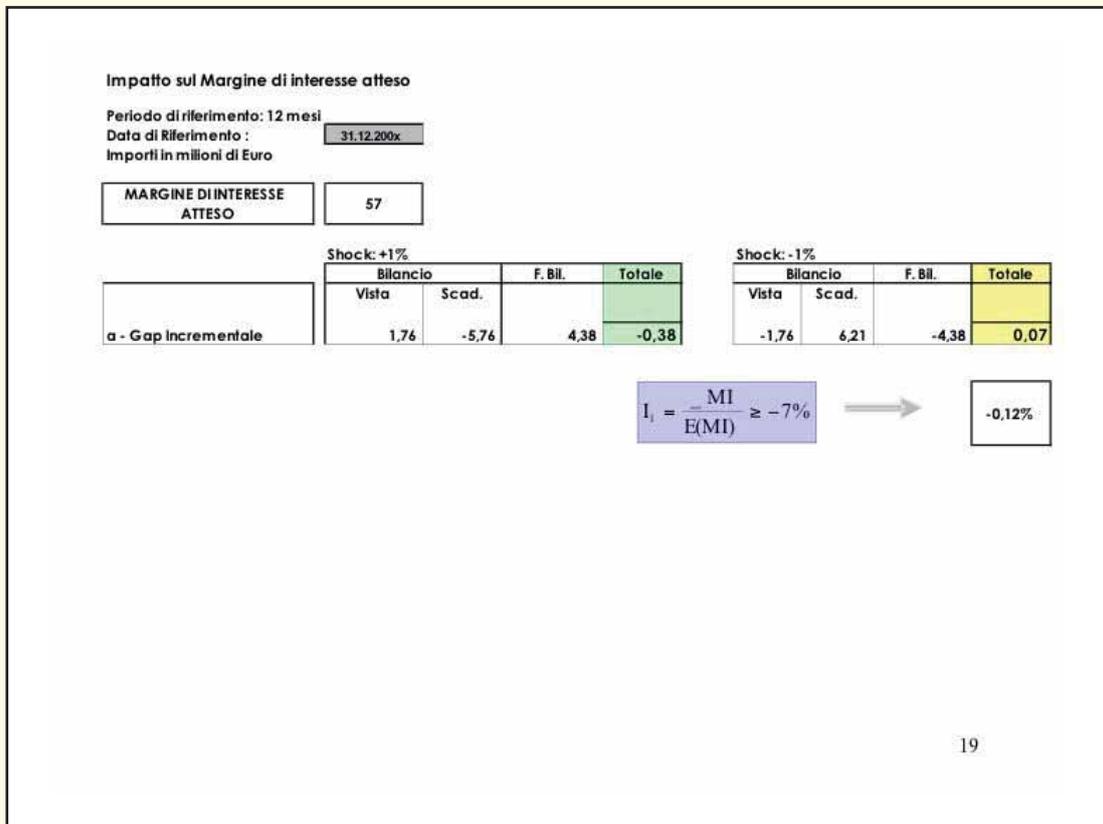


TAVOLA 20

**Impatto sul valore del Patrimonio**  
**Analisi di Sensitivity**  
 Data di Riferimento: **31/12/2009**  
 Importi in milioni di Euro

BILANCIO	Valore di carico	Tassi	Valore Attuale	Duration (in anni)	Convexity	$\Delta$ VA (+1%)	$\Delta$ VA (-1%)	$\Delta$ VA (+2%)	$\Delta$ VA (-2%)
Impieghi Banche	197	2,04%	196	0,70	8,62	-1,3	1,4	-2,4	3,0
Titoli	157	5,03%	167	3,34	53,69	-5,0	3,9	-9,4	8,0
Azioni e fondi comuni di investimento	15		15						
Impieghi Clienti	4.846	4,08%	5.182	1,20	11,72	-58,3	45,4	-111,8	89,8
Attività insensibili	1.094	0,00%	1.094						
<b>Totale Attivo</b>	<b>6.598</b>	<b>3,27%</b>	<b>6.943</b>	<b>1,03</b>	<b>10,54</b>	<b>-66,4</b>	<b>51,7</b>	<b>-126,9</b>	<b>102,9</b>
Raccolta banche	533	2,65%	539	0,52	1,61	2,7	-2,7	5,3	-5,4
Raccolta Clienti	162	3,11%	166	1,06	3,06	1,7	-1,7	3,3	-3,5
Prestiti Obbligazionari	4.672	2,70%	4.707	0,34	0,55	15,7	-15,9	31,2	-32,1
Totale Passività insensibili	577	0,00%	577						
<b>Totale Passivo</b>	<b>5.945</b>	<b>2,45%</b>	<b>5.989</b>	<b>0,35</b>	<b>0,66</b>	<b>20,1</b>	<b>-20,4</b>	<b>39,8</b>	<b>-41,1</b>
Patrimonio	654		954			-46,3	31,3	-87,1	61,8
<b>Variazione % su VA Patrimonio</b>						<b>-4,6%</b>	<b>3,1%</b>	<b>-8,6%</b>	<b>6,1%</b>
FUORI BILANCIO	Valore di carico	Tassi	Valore Attuale	Duration	Convexity	$\Delta$ VA (+1%)	$\Delta$ VA (-1%)	$\Delta$ VA (+2%)	$\Delta$ VA (-2%)
Posizioni Lunghe	1.869	2,14%	1.884	0,27	0,51	-5,0	4,5	-9,9	8,9
Posizioni Corte	1.760	3,03%	1.824	1,07	7,68	18,4	-13,8	35,7	-26,8
<b>Totale Fuori Bilancio</b>	<b>109</b>		<b>60</b>			<b>13,4</b>	<b>-9,4</b>	<b>25,8</b>	<b>-18,0</b>
Patrimonio = (A-P) + FB	762		1.014			-32,8	21,9	-61,3	43,8
<b>Variazione % su VA Patrimonio</b>						<b>-3,2%</b>	<b>2,2%</b>	<b>-6,0%</b>	<b>4,3%</b>
Duration Gap ( $D_{A-P} - (D_{FB} * P/A)$ )		Bilancio	0,726						
		Fuori Bilancio	-0,760						
		<b>Totale</b>	<b>0,469</b>						
						$I = \frac{\Delta VA}{(Tier1 + Tier2)} = -13,66\%$			

TAVOLA 21

**EFIBANCA**  
GRUPPO BANCO POPOLARE

**MASTER PLAN PIANO TRIENNALE**

→ → → → → →

10-ott	16-ott	20-ott	22-ott	05-nov	13-nov
Previsioni Prometeia	Approvazione e invio scenario (1)	Prechiusura e Proposta piano Banca	Ripartizione obiettivi di Gruppo	Negoziazione piano Banca	Approvazione piano Gruppo (2)

(1) Profilo di rischio da Consiglio della Capogruppo  
 (2) il C.d.A. della Banca approverà il piano prima di fine anno

TAVOLA 22

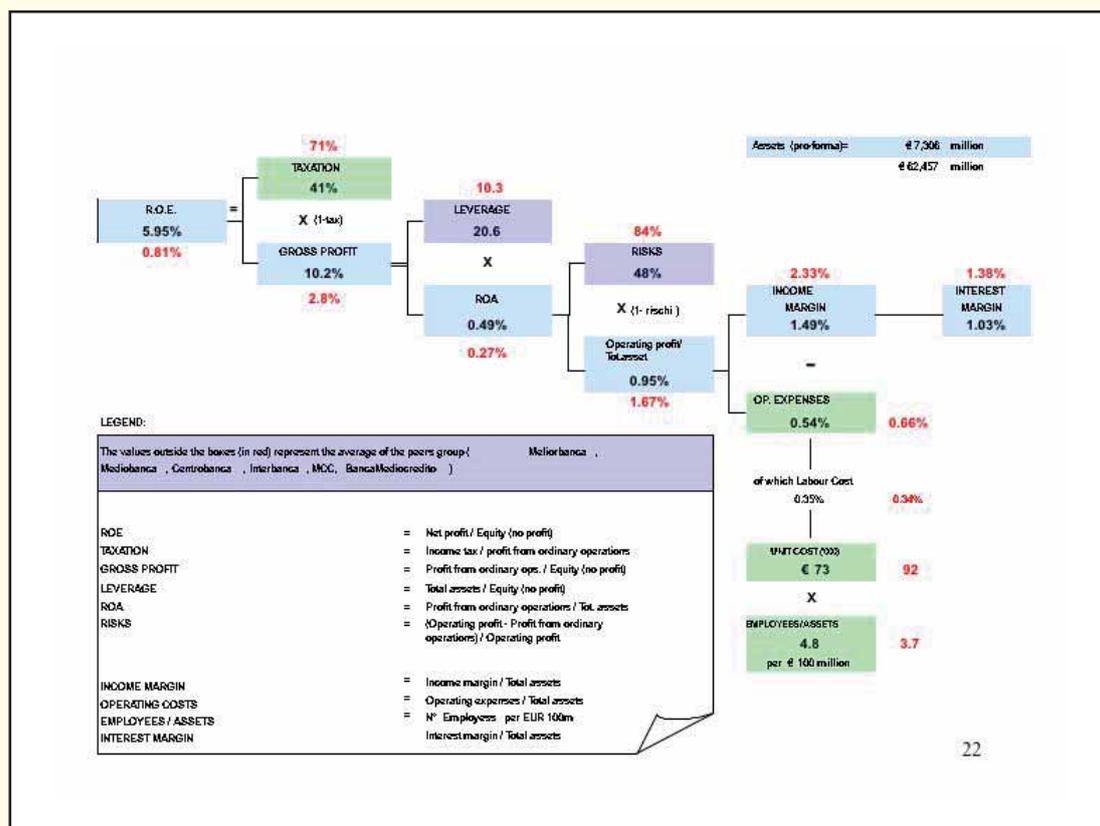


TAVOLA 23

**Sintesi previsioni Prometeia – tassi d’interesse**

(1) Previsioni finali utilizzate nella versione finale del precedente Piano Pluriennale  
 (2) In contropartita di famiglie e società non finanziarie  
 (3) Durata dei prestiti: fino a 12 mesi

**200X 200Y 200W 200K**  
**Tassi d’interesse**  
 Valori medi annui - media su dati trimestrali

**Tasso d’interesse a breve UEM- 3 M 4,21% 3,90% 4,05% 4,14%**  
 precedente stima (1) 3,44% 3,39% 3,51%

**Tasso Bund 10Y 4,19% 4,08% 4,26% 4,50%**  
 precedente stima (1) 3,73% 4,35% 4,50%

**Tasso medio sui prestiti bancari a breve t. (2) (3) 6,30% 6,50% 6,60% 6,70%**  
 precedente stima (1) 5,90% 5,90% 6,00%

**Tasso medio sui depositi in conto corrente (2) 1,40% 1,50% 1,60% 1,60%**  
 precedente stima (1) 1,10% 1,10% 1,20%

**Spread tassi bancari a breve termine 4,90% 5,00% 5,00% 5,10%**  
 precedente stima (1) 4,80% 4,80% 4,80%

## TAVOLA 24

### *Sintesi previsioni Prometeia - andamento masse intermedie sistema bancario*

(1) Previsioni finali utilizzate nella versione finale del precedente Piano Pluriennale

200X 200Z 200K 200Y

*Dettaglio masse intermedie*

*Tassi di variazione stock a fine anno*

**Totale Impieghi fruttiferi residenti** 9,61% 7,12% 7,60% 6,45%

*precedente stima (1)* 7,29% 6,46% 5,61%

*di cui - Impieghi BT* 9,19% 5,97% 7,46% 5,89%

*precedente stima (1)* 5,58% 5,89% 4,94%

*di cui - Impieghi MLT* 9,85% 7,79% 7,69% 6,76%

*precedente stima (1)* 8,26% 6,77% 5,97%

**Totale Raccolta diretta clientela residente** 7,53% 5,97% 6,19% 5,41%

*precedente stima (1)* 5,21% 4,63% 4,19%

*di cui - Depositi in c/c e a risparmio* 5,24% 4,64% 4,04% 3,33%

*precedente stima (1)* 3,21% 2,99% 2,80%

*di cui - Certificati di deposito* 3,10% 5,00% 5,28% 5,39%

*precedente stima (1)* 1,15% 4,11% 4,50%

*di cui - Obbligazioni* 11,52% 8,12% 8,01% 7,17%

*precedente stima (1)* 8,96% 7,48% 6,58%

*di cui - Pronti contro termine passivi* 6,70% 5,03% 9,25% 7,96%

*precedente stima (1)* 2,76% 2,48% 1,96%

24

## TAVOLA 25



Piano triennale 200y - 200x

### *Indice*

*Sezione 1: Conto Economico, Stato Patrimoniale, Patrimonio di Vigilanza*

*Sezione 2: Margine d'interesse: impieghi, raccolta, tassi*

*Sezione 3: Commissioni nette ed altri proventi*

*Sezione 4: Spese amministrative e*

*imposte*

*Sezione 5: Allegati (dettagli e progetti)*

25

TAVOLA 26

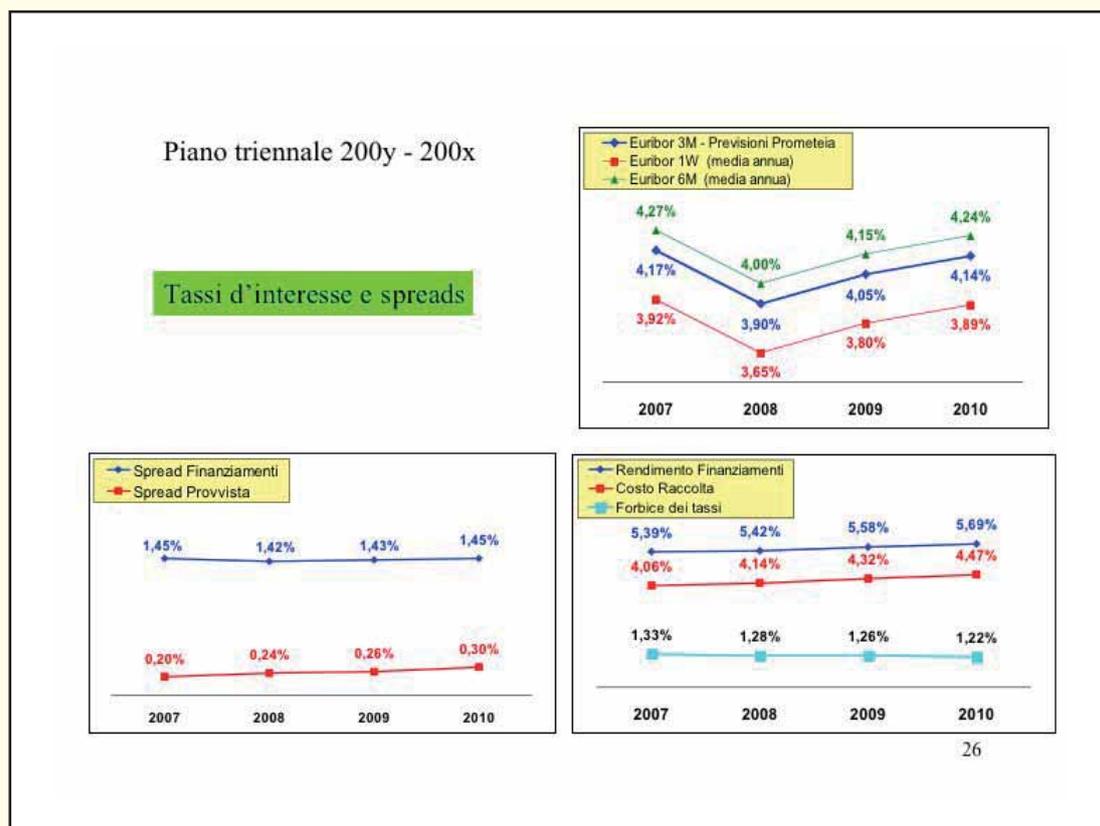


TAVOLA 27

**EFIBANCA**  
GRUPPO BANCHE POPOLARI ARF  
Ufficio Controllo di Gestione

**Prodotti di Finanziamento**

**11 - Immobiliare**  
(milioni di Euro)

	STIMA		PLAN		CAGR 07-10
	2007	2008	2009	2010	
<b>Volumi</b>					
Saldo di Inizio Anno		492	693	828	
Scadenze Contrattuali		-49	-65	-101	
Ipotesi Estinzioni Anticipate		0	0	0	
<b>Nuove Erogazioni</b>		<b>250</b>	<b>250</b>	<b>300</b>	
Vita media (mesi)		60	60	60	
Scadenze nuove Erogazioni			-50	-100	
<b>Saldo di Fine Anno</b>		<b>492</b>	<b>693</b>	<b>828</b>	<b>23,5%</b>
<b>Contribuzione</b>					
<b>Spread Commerciale (vedi nota)</b>		<b>1,20%</b>	<b>1,20%</b>	<b>1,20%</b>	
<b>Contribuzione Gestionale</b> (Calcolata sull'intera durata dell'operazione)		<b>15,0</b>	<b>15,0</b>	<b>18,0</b>	
<b>Commissioni %</b>					
- arranging		0,50%	0,50%	0,50%	
- participation		0,00%	0,00%	0,00%	
- agency		0,00%	0,00%	0,00%	
<b>Commissioni</b>					
- arranging		1,3	1,3	1,5	
- participation		0,0	0,0	0,0	
- agency		0,0	0,0	0,0	
<b>Totale Contribuzione</b>		<b>16,3</b>	<b>16,3</b>	<b>19,5</b>	

27

TAVOLA 28

Ufficio Controllo di Gestione

## Piano triennale 200X-200Y - Crediti verso Clientela

(milioni di euro)

PRODOTTI	200X										
	Saldo Inizio anno	Scadenze Contrattuali	Estrazioni Anticipate	OBBLIGAZIONI	spread medio (su TIT)	Vita Media	Contribuzione Gestorale	Saldo Fine Anno	Var. %	Totale Commissioni	Contribuzione Complessiva dell'anno
11- Immobiliare	492	-49		250	1,20%	60	15,0	693	41%	1.250	16,3
12- Finanziario	369	-127	-20	130	0,70%	36	2,7	352	-5%	0.365	3,1
13- Fondi Comunitari	69	-26						43	-38%		0,0
14- Industriale	859	-216	-230	424	0,95%	42	14,1	837	-3%	2.156	16,3
15- Enti Pubblici	113	-28						85	-25%		0,0
16- Sabatini	442	-148						294	-34%		0,0
17- Export/Estero	321	-45	-80	140	1,00%	60	7,0	336	5%	1.280	8,3
18- Navale/Armatoriale	299	-32	-60	300	1,00%	60	15,0	507	69%	1.320	16,3
1A- Leverage / MBO	1.059	-242	-110	450	1,60%	36	21,6	1.157	9%	2.470	24,1
<b>Totale</b>	<b>4.023</b>	<b>-912</b>	<b>-500</b>	<b>1.694</b>	<b>1,15%</b>	<b>47</b>	<b>75,4</b>	<b>4.305</b>	<b>7%</b>	<b>8.841</b>	<b>84,3</b>
Sofferenze Nette	43							47	7%		
Rate Scadute	120							128	7%		
<b>Totale Crediti v. Clientela</b>	<b>4.186</b>	<b>-912</b>	<b>-500</b>	<b>1.694</b>				<b>4.480</b>	<b>12%</b>		
- Crediti di Firma										2.600	2,6
<b>Contribuzione Complessiva</b>							<b>75,4</b>			<b>11,4</b>	<b>86,9</b>

28

TAVOLA 29

PIANO 200x- 200y (milioni di euro)	Divisione Provvista					
	Consumitivi 200a		Budget 200X			
PRODOTTI	Emissioni	Saldi	Scadenze	Emissioni	Saldi	
	Importo	Importo	Importo	Emissioni	Importo	Var. %
- Titoli in Circolazione (Obbligazioni - CD - Subordinato)	950	2.783	-750	1.300	3.333	20%
- Provvista da Banche (breve termine)		920			700	-24%
- Provvista da Banche (medio/lungo termine)	100	250	0		150	-40%
<b>Totale</b>	<b>1.050</b>	<b>3.953</b>	<b>-750</b>	<b>1.300</b>	<b>4.183</b>	<b>5,8%</b>

29

TAVOLA 30

Euro 000	Canali	M&A				SubTotale	Advisory			SubTotale	
		Buy Side	Fee	Sell Side	Fee		Pre-IPO	Fee	Altro		Fee
1)	Financiatori Sponsors	1,0	300	0,0	0	300	0	0	1	300	300
2)	Primaria Clientela Gruppo	2,0	500	2,0	800	1.300	1,0	200	1,0	200	400
	N° Clienti	50									
	% Contatti annualmente	50%									
	% Successo	20%									
	N° Incassi	5	20	250	20	800	1,0	200	1,0	200	
3)	Merchant Banking	0,0	0	1,0	300	300	1,0	400	0,4	100	500
	N° Partecipate	30									
	% Intestata a servizi CF	10%									
	% Successo	80%									
	N° Incassi	24	0,0	250	1,0	300	1,0	400	0,4	250	
4)	Settori Specifici	2,0	500	0,0	0	500	0,0	0,0	0,0	0	0
	Infrastrutture - Real Estate	1	300							0	0
	N° Incassi	1	1,0	300						0,0	250
	Shipping	1	200								
	N° Incassi	1	1,0	200						0,0	
	Fashion	0								0,0	
	N° Incassi	0								0,0	
	Finanziamento	0								0,0	
	N° Incassi	0								0,0	
	N° Incassi	2	2	500			0	0	0	0	0
5)	Rete Coverage Efibanca	0,0	0	1,0	200	200	0,0	0	1,0	250	250
	N° Successi + Presti	10									
	Opportunità per Succ/Presti	2									
	% Successo	10%								1,0	250
	N° Incassi	20		1,0	200						
6)	Alta Direzione Efibanca	1,0	250	1,0	500	750	1,0	300	2,0	500	800
	N° Incassi	5	1,0	250	1,0	500	1,0	300	2,0	500	
7)	Autonoma Opportunità Servizio	1,0	200	0,0	0	200	2,0	400	1,0	200	600
	N° Incassi	4	1,0	200	0,0	200	2,0	400	1,0	200	
<b>TOTALE CORPORATE FINANCE</b>		<b>7,0</b>	<b>1.750</b>	<b>5,0</b>	<b>1.800</b>	<b>3.550</b>	<b>5,0</b>	<b>1.300</b>	<b>6,4</b>	<b>1.550</b>	<b>2.850</b>

30

TAVOLA 31

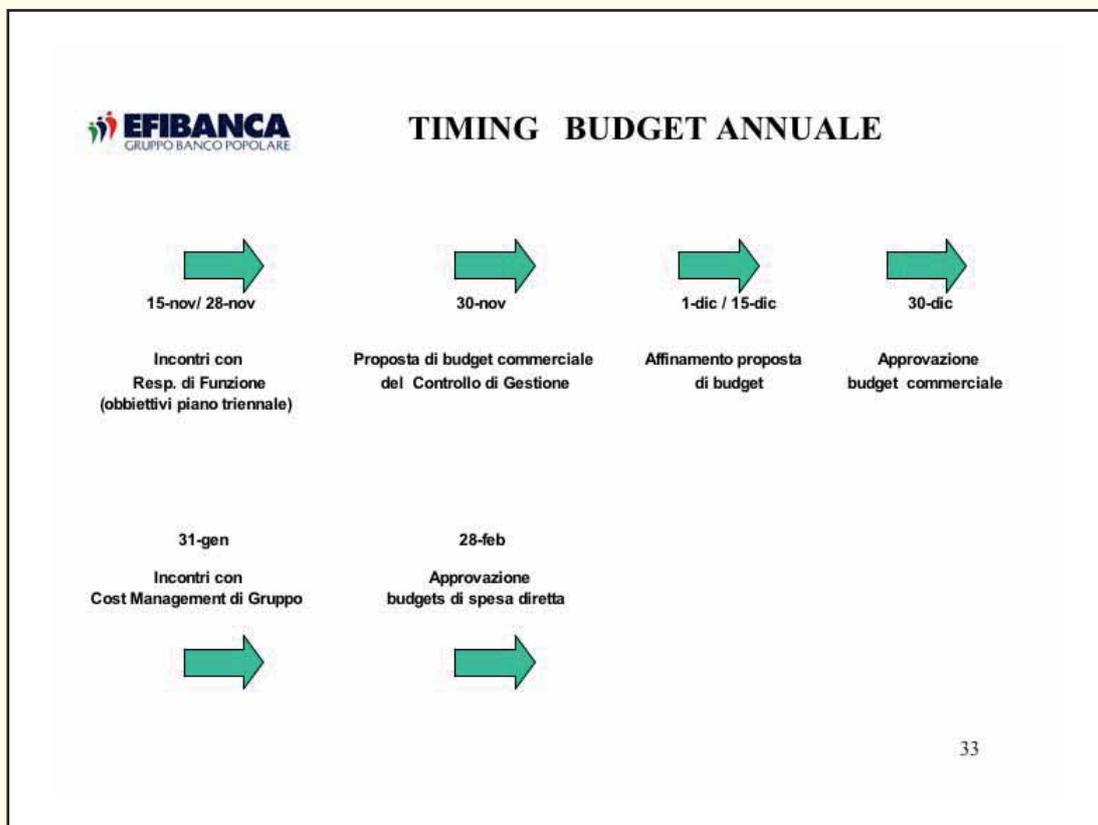
Piano Triennale 200X-200Y - Dettaglio Ricavi da Servizi per Area (Allegato al Conto Economico)								
Conto Economico								
(migliaia di euro)								
Voce	Descrizione	Preconsuntivo	Piano Triennale		Piano Triennale		Piano Triennale	
		31/12/200x	200X	Var. anno precedente	200Z	Var. anno precedente	200Y	Var. anno precedente
	<b>Finanziamenti (Commissioni nette)</b>	<b>12.514</b>	<b>19.780</b>	<b>58%</b>	<b>21.351</b>	<b>8%</b>	<b>23.944</b>	<b>12%</b>
	- Commissioni Attive Finanziamenti	10.020	18.580		19.251		19.944	
	- Commissioni Passive Finanziamenti	-4.889	-4.300		-4.400		-4.500	
	- Arranging, Participation, Agency	7.383	5.500	-26%	6.500	18%	8.500	31%
	<b>Capital Market</b>	<b>200</b>	<b>486</b>	<b>143%</b>	<b>800</b>	<b>65%</b>	<b>1.190</b>	<b>49%</b>
	<b>Provvista e Derivati</b>	<b>3.016</b>	<b>3.700</b>	<b>23%</b>	<b>3.950</b>	<b>7%</b>	<b>4.300</b>	<b>9%</b>
	<b>Banca d'Affari</b>	<b>84.397</b>	<b>75.000</b>	<b>-11%</b>	<b>44.000</b>	<b>-41%</b>	<b>57.000</b>	<b>30%</b>
	- Utili netti su Partecipazioni	78.000	53.000	-32%	20.000		39.000	
	- Plus-minus Partecipazioni e Fondi	-800	0	-100%	0		0	
	- Dividendi ed altri proventi	7.197	22.000	206%	24.000		18.000	
	<b>Corporate Finance</b>	<b>1.287</b>	<b>3.500</b>	<b>172%</b>	<b>4.400</b>	<b>26%</b>	<b>5.450</b>	<b>24%</b>
	<b>Altri Proventi / Oneri netti</b>	<b>-902</b>	<b>-1.171</b>	<b>30%</b>	<b>-740</b>	<b>-37%</b>	<b>-1.200</b>	<b>62%</b>
	<b>Ricavi netti da Servizi</b>	<b>100.512</b>	<b>101.295</b>	<b>1%</b>	<b>73.761</b>	<b>-27%</b>	<b>90.684</b>	<b>23%</b>
	<b>SERVIZI / INCOME (Ric.Servizi / M.Intermed.)</b>	<b>62%</b>	<b>61%</b>		<b>50%</b>		<b>54%</b>	

31

TAVOLA 32



TAVOLA 33



# APB news

n.2

2009

Maggio  
Giugno  
Luglio  
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la  
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni  
[www.apb.it](http://www.apb.it) - [apb@apb.it](mailto:apb@apb.it)

**Università Cattolica del Sacro Cuore**

*Milano, 16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009*

Pianificazione e controllo nelle banche.

Corso di Formazione Base in collaborazione con **ALTIS** 

ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ



Associazione per la Pianificazione  
e il Controllo di Gestione in Banca,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni



**ALTIS**  
ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ

**Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore**

## Pianificazione e controllo nelle banche

Corso di formazione base  
16 ottobre - 21 novembre 2008 / 11 giugno - 10 luglio 2009



Università Cattolica del Sacro Cuore  
ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società  
Via San Vittore 18  
20123 Milano



Francesco Simeone - Monte dei Paschi di Siena  
**La misurazione della performance.**

---

# La misurazione della performance

—  
Francesco Simeone  
*Monte dei Paschi di Siena*  
—

TAVOLA 1

LA MISURAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

L'esperienza del Gruppo Montepaschi

Milano, 3 luglio 2009

 **MONTE  
DEI PASCHI  
DI SIENA**  
BANCA DAL 1472

francesco.simeone@banca.mps.it

TAVOLA 2



TAVOLA 3

**Introduzione**  
Performance – una definizione

**PERFORMANCE** = nel controllo di gestione essa può definirsi come la prestazione realizzata da un centro aziendale di ricavo o di costo, in un dato intervallo temporale, rispetto a:

- un periodo antecedente (analisi dei delta su anno/trimestre/mese precedente)
- un'ipotesi attesa (scostamento da budget)



SIGNIFICATO PIU' AMPIO DI "RISULTATO"

TAVOLA 4



TAVOLA 5

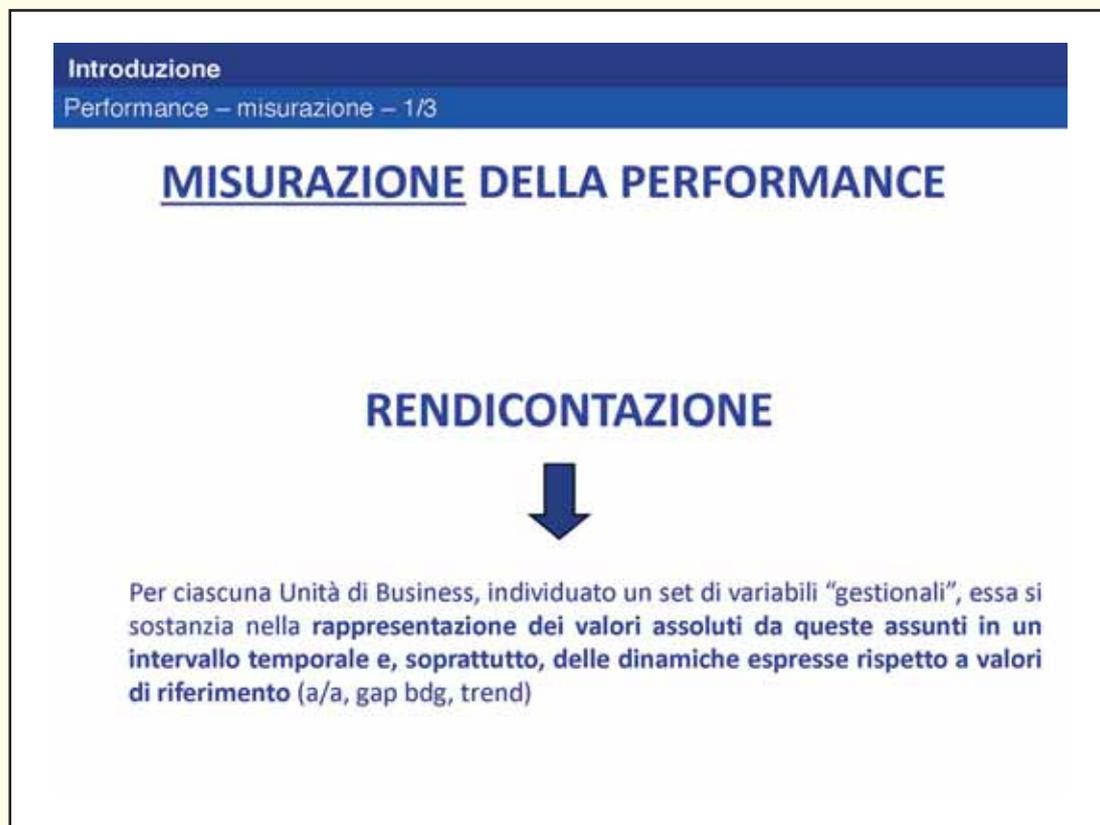


TAVOLA 6

Introduzione

Performance – misurazione – 2/3

## MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

### ANALISI QUALITATIVA



Sintetica o analitica in relazione alla tipologia di verifica da effettuare, essa **completa la rendicontazione numerica e ne fornisce una chiave interpretativa**, sostanziandosi anche in brevi considerazioni che mirano ad associare i principali fenomeni andamentali alle caratteristiche espresse dal manager nella gestione della Unità di Business

TAVOLA 7

Introduzione

Performance – misurazione – 3/3

## MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

### AZIONI CORRETTIVE



Ricomprese all'interno dell'analisi qualitativa oppure evidenziate in maniera separata, con una differenza che denota i diversi "approcci" di Controllo di Gestione, esse devono contenere l'**indicazione di un percorso manageriale che consenta di "gestire" la performance della Business Unit, cioè di indirizzarla verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati**

TAVOLA 8



TAVOLA 9



TAVOLA 10

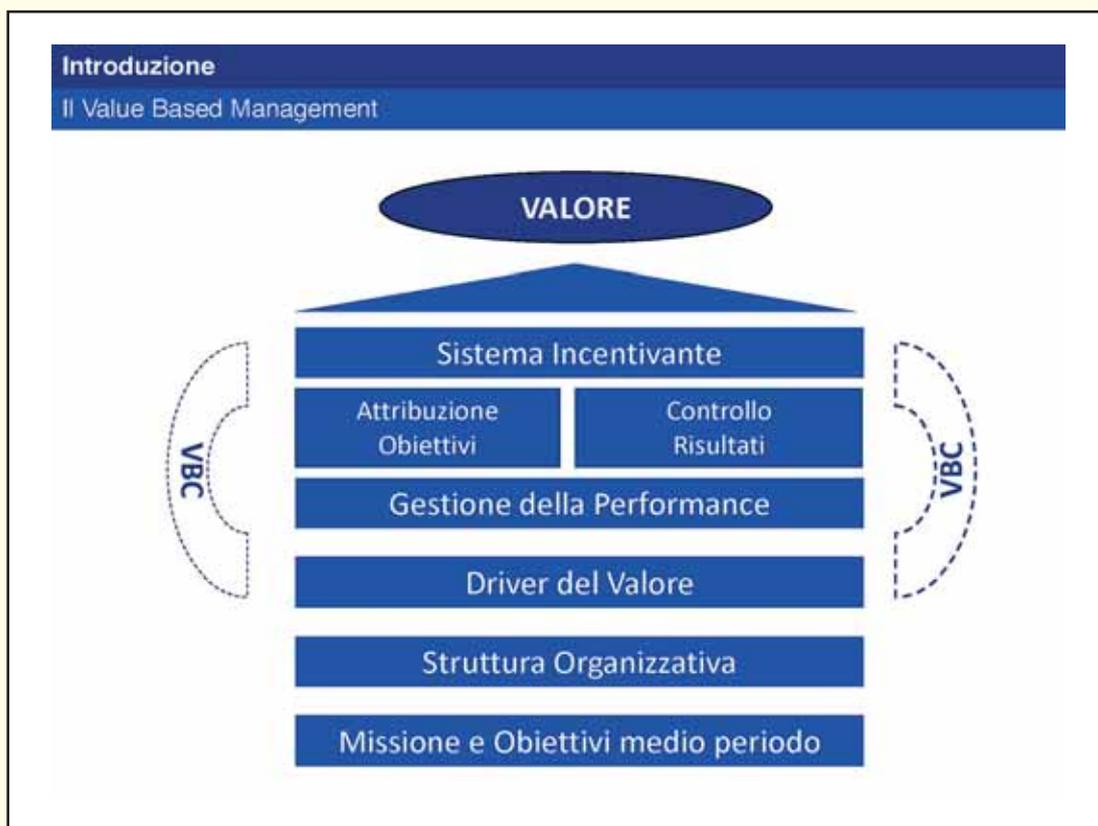


TAVOLA 11



TAVOLA 12

Agenda	
➤	La struttura organizzativa
➤	I driver e le misure del valore
➤	L'attribuzione degli obiettivi
➤	La misurazione dei risultati

TAVOLA 13



TAVOLA 14



TAVOLA 15



TAVOLA 16



TAVOLA 17

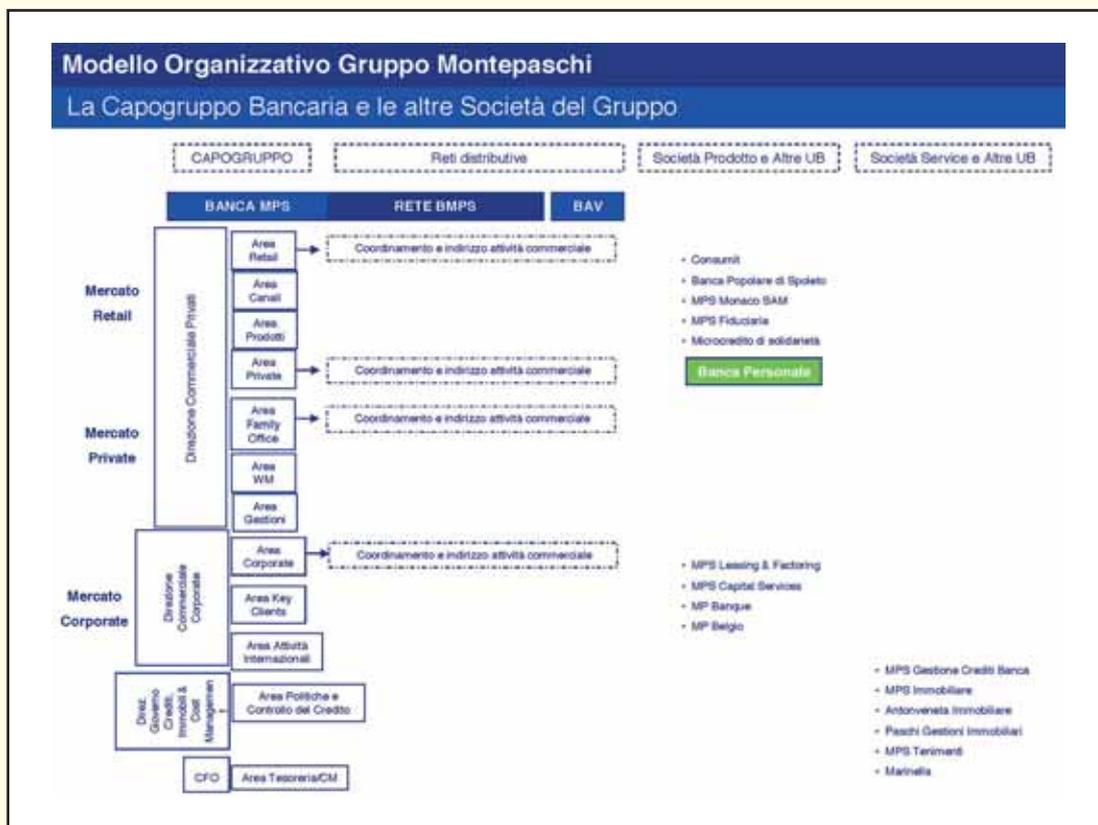


TAVOLA 18

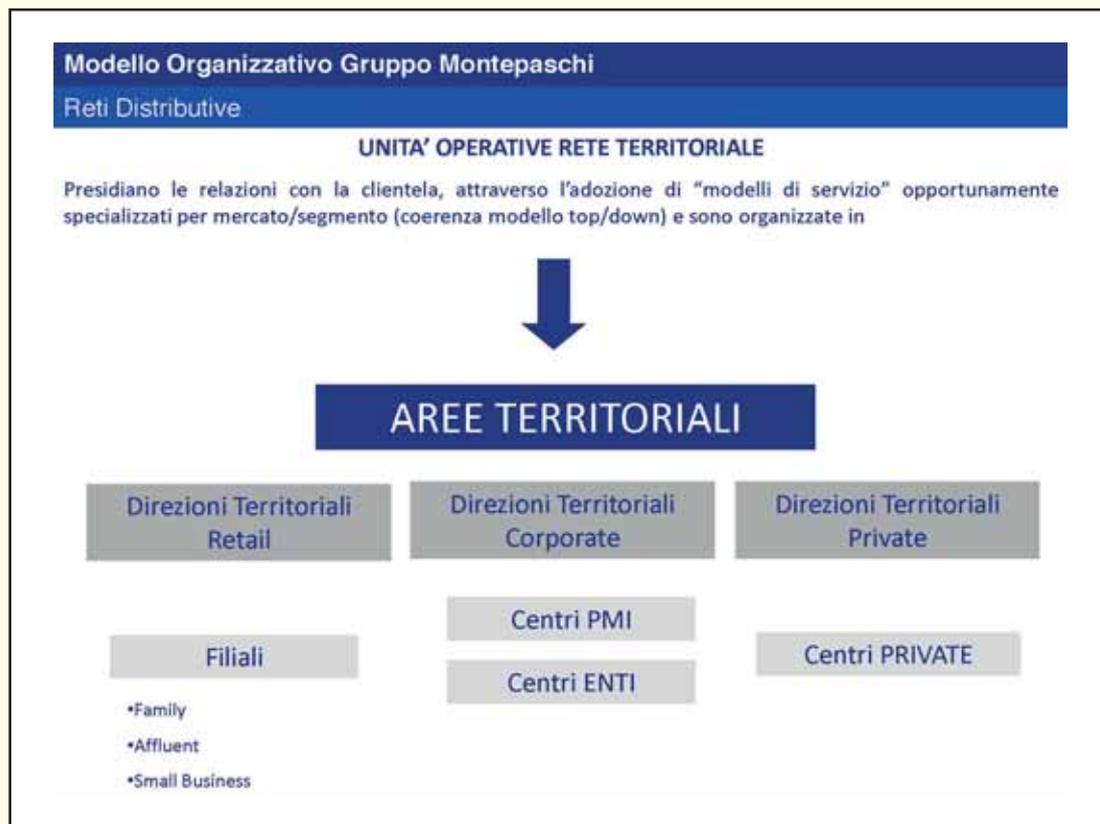


TAVOLA 19

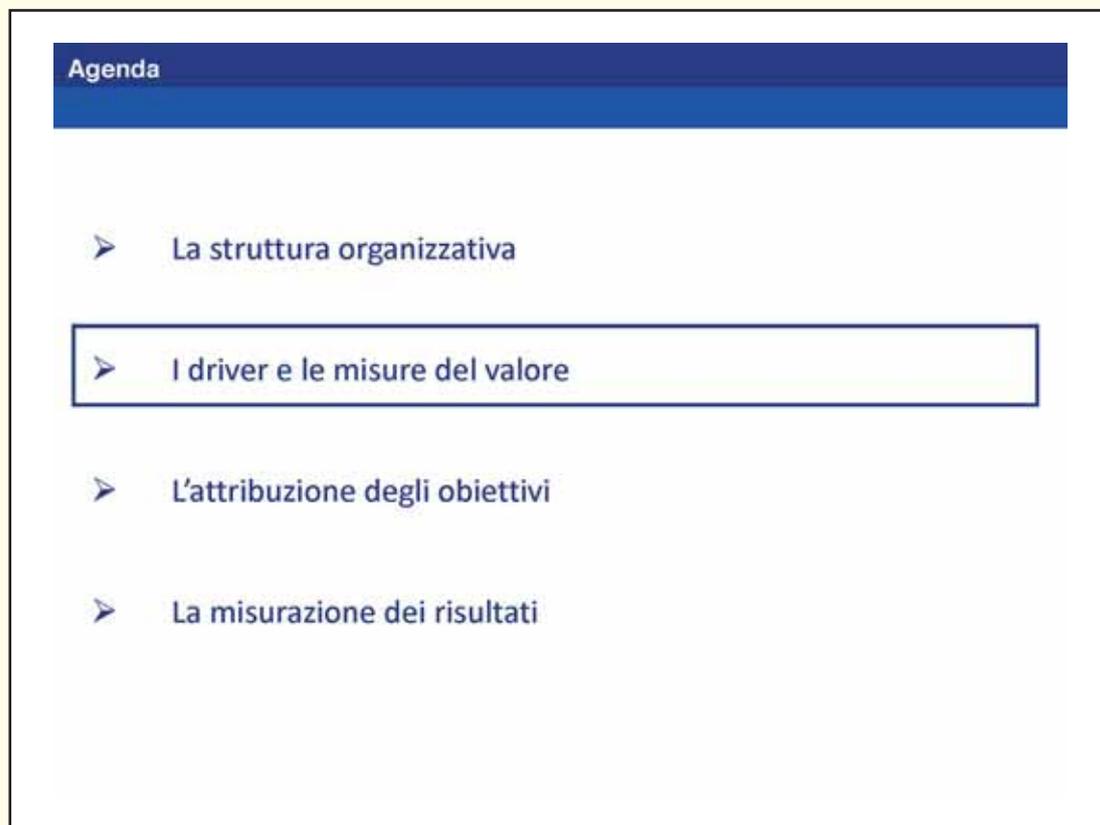


TAVOLA 20

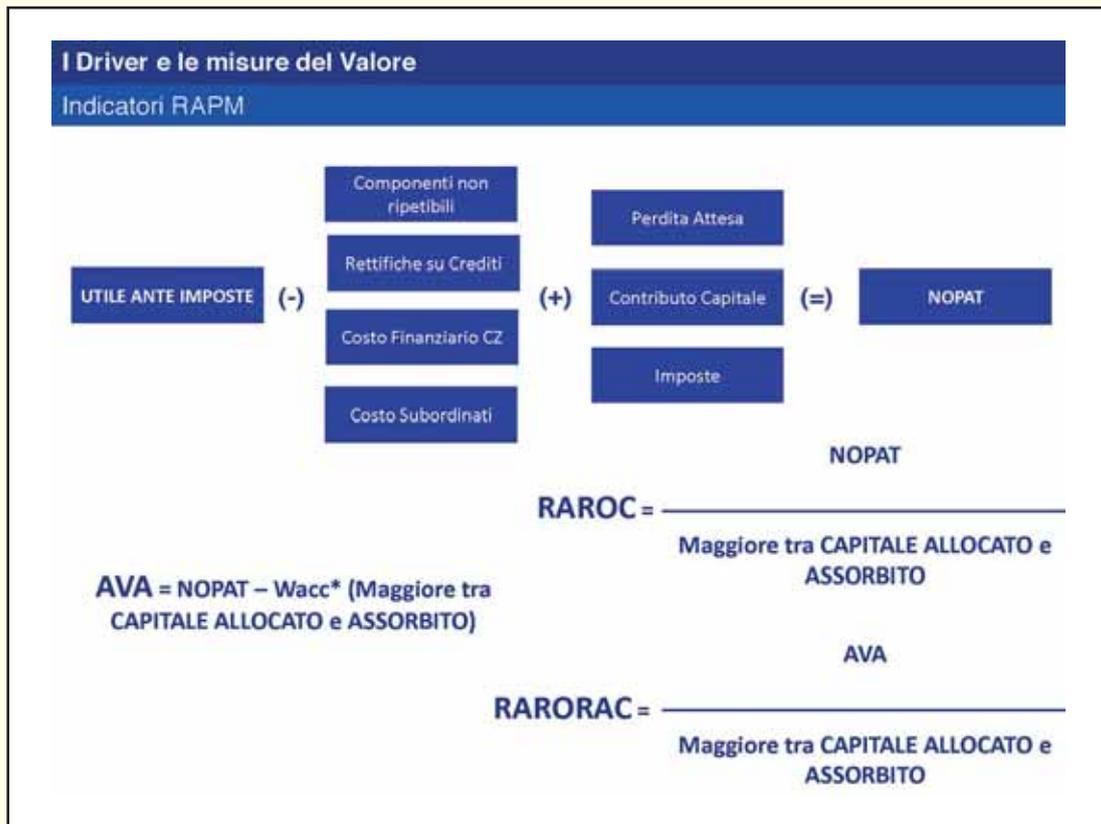


TAVOLA 21



TAVOLA 22

Agenda	
➤	La struttura organizzativa
➤	I driver e le misure del valore
➤	L'attribuzione degli obiettivi
➤	La misurazione dei risultati

TAVOLA 23

L'attività di Pianificazione	
Macroattività	
<b>L'attribuzione degli obiettivi</b> avviene nell'ambito delle attività svolte dalla funzione di Pianificazione.	
Nel Gruppo Montepaschi la funzione di Pianificazione incorpora le due "anime" della:	
•	<b>Pianificazione Strategica</b> , orientata verso lo sviluppo della programmazione pluriennale (Business Plan), attraverso cui determina e comunica: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ obiettivi di creazione di valore a 3/4 anni</li><li>✓ interventi strutturali/organizzativi strumentali al loro raggiungimento</li></ul>
•	<b>Pianificazione Operativa</b> , dedicata invece, sulle diverse Business Unit/Area del Gruppo, alla: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ declinazione annuale dei piani strategici pluriennali, attraverso il processo di Budget</li><li>✓ correlata misurazione dei risultati (performance)</li></ul>

TAVOLA 24

L'attività di Pianificazione	
La Pianificazione Pluriennale	
<b>Le linee guida strutturali e gestionali</b>	
<b>1. Ottimizzazione assetto distributivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Allargamento significativo rete distributiva</li> <li>□ Introduzione della dominanza territoriale (unica Banca per singolo territorio) di tre entità legali</li> <li>□ Diversificazione strategica dell'approccio al cliente attraverso focus continuato su canali alternativi di distribuzione (Infinita, Banca Personale) e introduzione di risorse focalizzate sull'acquisizione di nuova clientela (rete di sviluppatori)</li> </ul>
<b>2. Applicazione nuovo assetto di produzione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Chiara focalizzazione strategica delle fabbriche di proprietà del Gruppo come centri di eccellenza specialistica (es. NPS Capital Services)</li> <li>□ Procurement per il cliente dei migliori prodotti a livello internazionale (Selezione e gestione ottimizzata dei fornitori terzi e Assistentia selettiva di fabbrica, anche in partnership con leader di settore)</li> </ul>
<b>3. Ulteriore specializzazione per il cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Introduzione/rafforzamento di reti di specialisti di prodotto a riparto e gestione diretti delle Direzioni Commerciali di Capogruppo</li> <li>□ Presidio specializzato dell'impresa e del segmento (U)BHWZ (specializzazione di coverage)</li> </ul>
<b>4. Miglioramento strutturale efficienza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Snellimento strutturale del sistema di costo operativo, attraverso:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione di unità funzionali uniche in Capogruppo (outsourcing interni)</li> <li>- Razionalizzazione dei poli di back office, ICT e Credito</li> <li>- Banche Reti focalizzate esclusivamente sull'attività commerciale</li> </ul> </li> </ul>
<b>5. Ottimizzazione capitale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Presidio "attivo" di rischi e capitale attraverso programmi integrate e cross-funzionali in ottica di miglioramento strutturale del rendimento degli RWA di Gruppo</li> </ul>
<b>6. Ristrutturazione attività non core</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Esternalizzazione/partnership della gestione di servizi a soggetti terzi (es. portafoglio immobiliare, recupero crediti)</li> </ul>
<p><b>Efficacia produttiva e commerciale</b></p> <p><b>Efficienza operativa e ottimizzazione del capitale</b></p>	
<p>pag. 35</p> <p style="font-size: small;">In riferimento alla 142 2008-2011 Business Plan Presentation</p>	

TAVOLA 25

L'attività di Pianificazione	
Il Budget	
<p>Il <b>Budget</b> traduce in <b>obiettivi operativi</b> (Pianificazione Annuale) le <b>linee strategiche</b> formulate nell'ambito del Piano Industriale (Pianificazione Pluriennale).</p> <p>Tale impostazione non è, né deve essere, "rigida", poiché talvolta può verificarsi che sia la Pianificazione annuale ad "anticipare" fenomeni che solo successivamente risulteranno incorporati in nuove linee strategiche.</p>	
<b>OBIETTIVI DEL PROCESSO DI BUDGET</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>definizione e prioritizzazione delle variabili di performance</b> da integrare nel set di obiettivi</li> <li>• <b>determinazione dei target quantitativi</b>, relativi a tali variabili, da raggiungere nell'anno</li> <li>• <b>indicazione delle linee operative</b> che consentono di raggiungere i target prefissati</li> </ul>	

TAVOLA 26

L'attività di Pianificazione	
Il Budget	
	<p>Il <b>Budget</b> traduce in <b>obiettivi operativi</b> (Pianificazione Annuale) le <b>linee strategiche</b> formulate nell'ambito del Piano Industriale (Pianificazione Pluriennale).</p> <p>Tale impostazione non è, né deve essere, "rigida", poiché talvolta può verificarsi che sia la Pianificazione annuale ad "anticipare" fenomeni che solo successivamente risulteranno incorporati in nuove linee strategiche.</p>
	<p><b>ELEMENTI CARATTERIZZANTI DEL PROCESSO DI BUDGET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>tempi e modalità strutturate</b></li> <li>• <b>coinvolgimento di tutte le strutture del Gruppo</b></li> <li>• <b>conclusione formale</b> mediante approvazione, da parte del CdA della Capogruppo e, successivamente, dei CdA delle Banche/Società controllate del Documento di Budget</li> </ul>

TAVOLA 27

L'attività di Pianificazione	
Il Budget	
<b>FASE I</b>	<p><b><u>Avvio processo e definizione linee guida</u></b>  <i>Indirizzi operativi sviluppo budget (DIRETTRICI)</i>            Linee guida politiche creditizie (settori merceologici, profili di rischio, pricing)            Linee guida equilibri finanziari (liquidità)  <b>Linee guida Capital Allocation e Risk Appetite</b>            Linee guida Budget Commerciale ad Aree Commerciali e Area Wealth Management            Definizione processo e tetti di spesa owner Master Plan            Comunicazione Linee Guida da parte DG a tutte le BU</p>
<b>FASE II</b>	<p><b><u>Definizione obiettivi Gruppo/Mercati</u></b>  <i>Allocazione del Capitale su BU e definizione del Risk Appetite</i>            Elaborazione/Negoziazione/Definizione:            Budget Commerciali            Budget ricavi per Mercati/Segmenti/Cluster di Prodotti            Budget per società prodotto/servizio            Budget per Direzioni Territoriali            Budget ASA (Master Plan e non)</p>
<b>FASE III</b>	<p><b><u>Formalizzazione Budget</u></b>  <i>Formalizzazione Allocazione del Capitale e Obiettivi Rapm</i>            CdA (Proposta Budget)</p>
<b>FASE IV</b>	<p><b><u>Declinazione obiettivi per Unità Organizzative Territoriali</u></b>  <i>Negoziazione/definizione budget per singola UO</i></p>

TAVOLA 28

Agenda	
➤	La struttura organizzativa
➤	I driver e le misure del valore
➤	L'attribuzione degli obiettivi
➤	La misurazione dei risultati

TAVOLA 29

La misurazione dei risultati	
Rendicontazione e Reporting	
<p>Anche la rilevazione e il controllo dei risultati avvengono, così come per l'attribuzione degli obiettivi, nell'ambito delle attività di Pianificazione, attraverso:</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• un sistema di <u>rendicontazione</u> complesso composto da strumenti informatici, metodologie (es. pool di tesoreria; tassi interni di trasferimento; cost allocation; ecc.) e processi, idoneo a "valorizzare" le variabili di performance alle scadenze predefinite (giornaliere, decadali, mensili...);</li><li>• un sistema di <u>reporting</u> progettato per:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ rendere fruibili, con continuità, le informazioni a tutti i responsabili delle Business Unit, tarato e profilato sulle diverse categorie di destinatari;</li><li>✓ permettere una comprensione efficace, univoca e non contraddittoria delle cause degli scostamenti rispetto ai target prestabiliti e favorire l'impostazione delle azioni correttive;</li></ul></li></ul>	
	
<b>CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT (CPM)</b>	

TAVOLA 30

### La misurazione dei risultati

#### Cicli di Verifica

La rilevazione e il controllo dei risultati raggiunti avvengono, come evidenziato, mediante l'adozione di un programma strutturato di verifiche periodiche effettuate da Area Pianificazione:

- ✓ **a livello di "Direzioni Commerciali"**, cioè di top management della Capogruppo, **nonché di "Aree Territoriali"**, cioè di top management delle Reti Commerciali, denominate "incontri di VBM" e aventi cadenza normalmente trimestrale, in occasione delle quali:
  - si procede alla **valutazione della performance realizzata nel periodo** dall'insieme delle Business Unit a diretto riporto;
  - vengono definite **eventuali azioni correttive**;
- ✓ **in Consiglio di Amministrazione**, attraverso comunicazioni formali, denominate "verifiche trimestrali di Budget", contenenti:
  - indicazioni di sintesi e di dettaglio relative all'**andamento del Gruppo** nel suo complesso;
  - **focus specifici sulle singole Business Unit/Area**, corredati anche da indicazioni di natura qualitativa sull'attività svolta.

TAVOLA 31

### La misurazione dei risultati

#### Caratteristiche essenziali del sistema

- ✓ **Neutralità** dei criteri di misurazione della *performance* di tutte le Business Unit;
- ✓ **Quadratura** con i dati contabili ("contributo all'utile di bilancio");
- ✓ **Accuratezza e precisione**;
- ✓ **Scomponibilità** dell'informazione su tutta la matrice (possibilità di effettuare *drill down/up* dei dati), tramite una rigorosa costruzione *bottom-up*;
- ✓ **Integrazione e omogeneizzazione** dei dati provenienti da fonti informative diverse (CdG; Mktg; Customer Intelligence; Contabilità; Credito; Risk Management) lungo tutta la catena del valore;
- ✓ **Omogeneità** nelle metriche anche tra Entità Giuridiche diverse;

#### CREDIBILITA'

*nella fase di controllo*

#### IDONEITA'

A SUPPORTARE DECISIONI IN MANIERA NON CONTRADDITTORIA

*nella fase di impostazione e correzione dell'azione gestionale*

TAVOLA 32

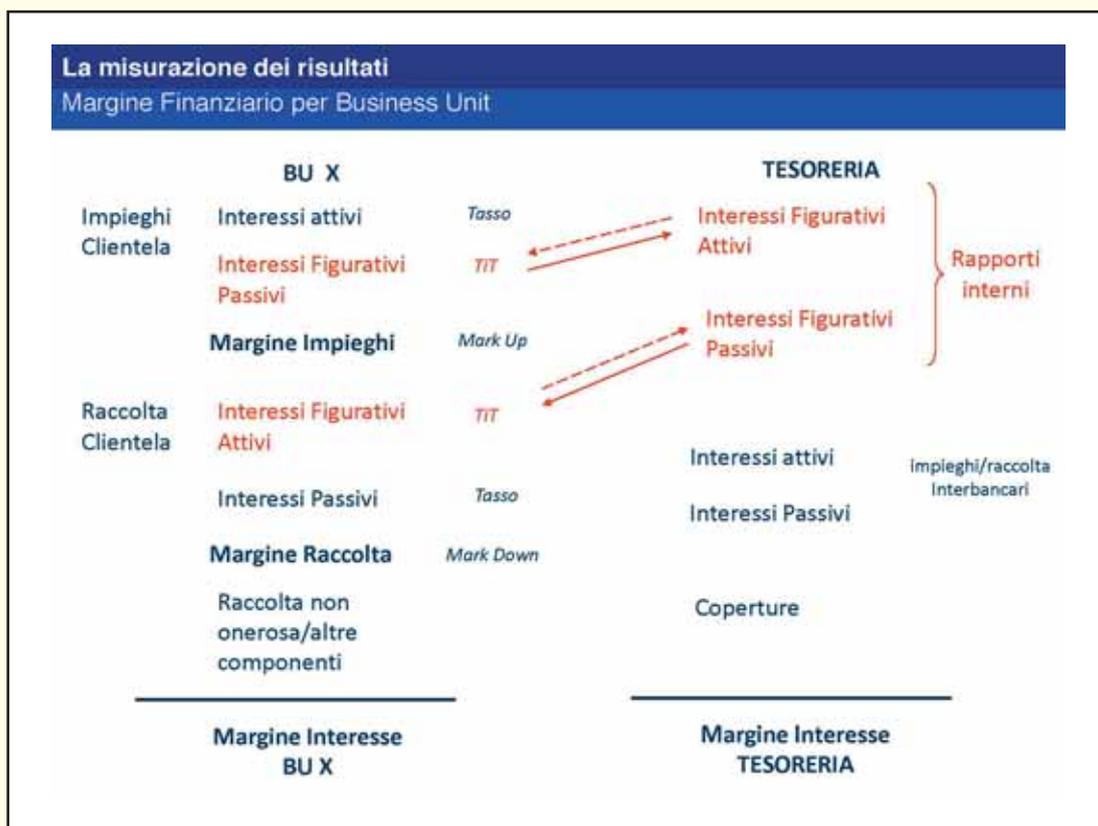


TAVOLA 33

**La misurazione dei risultati**  
Supporto alla impostazione di azioni correttive

**BANCA REALE**  
Flusso netto nuovi clienti ....  
Il flusso netto di conti correnti registra

**FLUSSI COMMERCIALI**  
Collocamento prodotti di Wealth Management  
I prodotti di Gestione del Credito  
I mutui erogati (...), mentre i prodotti di copertura risultano (scostamento -...%).

**CONTENZIOSO**  
Il flusso di contenzioso  
I recuperi evidenziano ...., mentre i flussi di incaglio, registrano ...  
Lo stock del Past Due si pone in rispetto a fine 2007 (...%).

**VOLUMI E SPREAD**  
Raccolta diretta (saldi medi): in crescita su a.p. (+...%) e sopra budget (+... mln; +...%)  
Raccolta indiretta:  
Mark down a vista in budget.

Impieghi (saldi medi): in aumento sull'a.p. e sopra budget (+... mln; +...%), con overbudget complessivo originato principalmente dal Corporate.  
Mark up complessivo (-... bp), nel cui ambito si segnala il gap di -... bp sulla componente a breve.

**ECONOMICS**  
Margine della Gestione Finanziaria  
In dettaglio:  
- margine di interesse  
- commissioni

TAVOLA 34

La misurazione dei risultati	
Supporto alla impostazione di azioni correttive	
<b>IN NEGATIVO</b>	<b>IN POSITIVO</b>

TAVOLA 35

La misurazione dei risultati	
Supporto alla impostazione di azioni correttive	
<b>Azioni</b>	<b>Tempi</b>

## TAVOLA 36

### La misurazione dei risultati

#### Indicatore Sintetico di Performance (ISP)

Il contesto competitivo degli ultimi anni, processi interni sempre più complessi, la struttura diffusa e distribuita su territori sempre più vasti, hanno imposto alle banche di dotarsi di sistemi di management strategico e di misurazione della performance maggiormente adeguati alla realtà in cui operano.

In tale ambito si colloca l'utilizzo degli **Indicatori Sintetici di Performance (ISP)**, che consentono di confrontare in maniera sintetica le performance delle diverse Unità Operative.

Gli ISP vengono oggi utilizzati dal Gruppo Montepaschi per prioritizzare alcune misure di performance ed hanno assunto una rilevanza fondamentale sia nel ciclo di budget che nell'ambito delle valutazioni ai fini del sistema incentivante:

- nel **ciclo di budget**, attraverso l'individuazione di obiettivi operativi/redditali in funzione della rilevanza assunta nella programmazione operativa del momento (variabili da un anno all'altro in considerazione dell'evoluzione del contesto di riferimento o dell'enfasi da attribuire ai vari aspetti dell'azione gestionale);
- nell'ambito delle valutazioni ai fini del **sistema incentivante**, contribuendo alla determinazione della quota di retribuzione variabile legata alle performance.

## TAVOLA 37

# LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

## L'esperienza del Gruppo Montepaschi

Milano, 3 luglio 2009

FINE



francesco.simeone@banca.mps.it

**AB**news

n.2/2009

Maggio - Giugno - Luglio - Agosto

**Direttore Responsabile**

Bruno Maineri de Meichsenau

**Autorizzazione del Tribunale di Roma n. 447/98**

*Gli articoli impegnano solamente la responsabilità dei loro autori*

**Direzione e redazione**

c/o ABI - Piazza del Gesù, 49

Tel. 06 6767336

# APnews

---

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la  
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,  
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni  
[www.apb.it](http://www.apb.it) - [apb@apb.it](mailto:apb@apb.it)