



Gestione dei flussi informativi tra Pianificazione e Risk Management: l'esperienza di Banca d'Alba

Milano, 4 maggio 2017



AGENDA

- Premessa
- Integrazione RAF - Piano strategico: l'esperienza in Banca d'Alba



PREMESSA



Integrazione RAF - Piano strategico: l'esperienza in Banca d'Alba



BANCA D'ALBA: QUALCHE NUMERO...

- Banca di Credito Cooperativo
- Totale Attivo al 31/12/2016: € 4,81 miliardi
- Totale volumi operativi intermediati: € 8,43 miliardi
- Oltre 50.000 soci (1^a BCC a livello nazionale)
- 70 Filiali distribuite in Piemonte e Liguria
- 7 Province, 270 Comuni di competenza
- Oltre 145.000 clienti
- Oltre 450 dipendenti

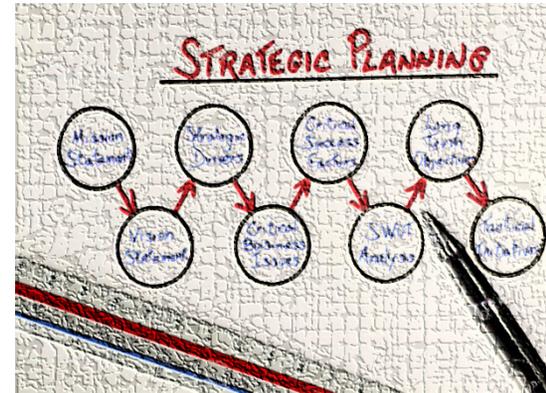


IL PROBLEMA...

...LA COMPLESSITÀ



Board of Directors



BANCA D'ALBA
CREDITO COOPERATIVO

RAF e politiche di governo dei rischi

Approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 5 ottobre 2015

A CURA DEL SERVIZIO RISK MANAGEMENT

BANCA D'ALBA
CREDITO COOPERATIVO

Banca di Credito Cooperativo di
Alba, Langhe, Roero e del Canavese sc

PIANO STRATEGICO
2015-2017

(esaminato nelle riunioni di Consiglio di Amministrazione del 24 novembre, 9 dicembre, 22 dicembre 2014 e 26 gennaio 2015 approvato nel Consiglio di Amministrazione del 9 febbraio 2015)



GLI ASPETTI SFIDANTI... ...LA COMPLESSITÀ

Vincoli endogeni:
Redditività,
Patrimonialità,
Liquidità



Vincoli esogeni:
la *capital decision*

Basi dati di riferimento



Dagli indicatori di business alle metriche *risk adjusted*

LA SOLUZIONE...

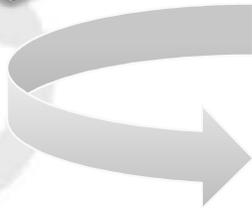
...PROCESSO CULTURALE

- Revisione impianto RAF, affiancando alle aree di analisi e metriche regolamentari indicatori tipicamente gestionali
- Revisione del processo di pianificazione strategica in ottica *risk based* (iteratività del processo di controllo degli scostamenti dalle soglie di propensione al rischio)
- Adozione di uno stesso linguaggio, attraverso la definizione di metriche comuni e l'implementazione di una base dati univoca (DWH) che consentisse di *shiftare* dalla vista gestionale a quella regolamentare

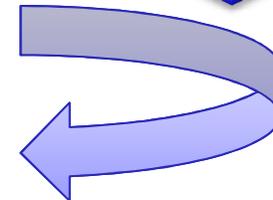


REVISIONE DEL RAF

Vincoli endogeni:
 Redditività,
 Patrimonialità,
 Liquidità



Vincoli esogeni:
 la *capital decision*

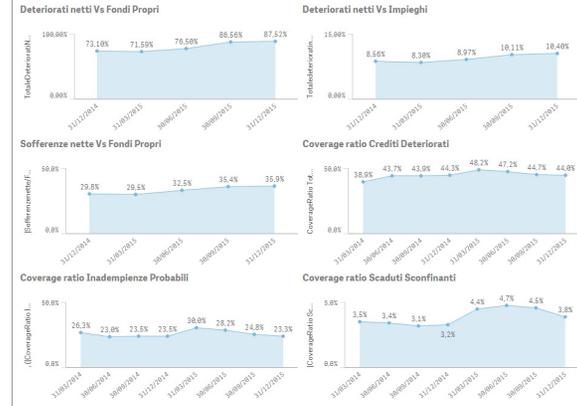


RAF: Reporting sul monitoraggio degli obiettivi di rischio
 Valutazione sintetica dei singoli profili

rielaborazione al 31/12/2015

- Superamento Risk Tolerance
- Soctcm. Significativo (sup. Early Warning)
- Soctcm. poco significativo (inf. Early Warning)
- Rispetto Risk Appetite

Ambito RAF	Giudizio complessivo	Indicatore	Giudizio sintetico	Valore Corrente
Adeguatezza Patrimoniale	Rispetto Risk Appetite	CET1 Ratio	Rispetto Risk Appetite	11,12%
		TCI Ratio	Rispetto Risk Appetite	12,17%
		Margine di sicurezza	Rispetto Risk Appetite	32,87%
Rischi di I pilastro	Rispetto Risk Appetite	Rischio di credito e controparte	Rispetto Risk Appetite	60,57%
		Rischio di mercato	Rispetto Risk Appetite	0,00%
		Rischio operativo	Sup Risk Appetite: 5% e inf. Early Warning 6%	5,17%
Rischi misurabili di II pilastro	Rispetto Risk Appetite	Rischio concentrazione single name	Rispetto Risk Appetite	0,22%
		Rischio concentrazione settoriale	Rispetto Risk Appetite	0,23%
		Esposizione massima verso parte correlata	Rispetto Risk Appetite	2,00%
		Esposizione massima verso singolo cliente	Rispetto Risk Appetite	14,3 min
		Esposizione massima verso gruppi di clienti correlati	Rispetto Risk Appetite	30,8 min
		Rischio Tasso	Rispetto Risk Appetite	0,04%
Liquidità e struttura finanziaria	Rispetto Risk Appetite	Liquidity Coverage Ratio	Rispetto Risk Appetite	276,02%
		Net Stable Funding Ratio	Rispetto Risk Appetite	117,76%
		Leva finanziaria	Rispetto Risk Appetite	16,41%
Prudenzialità di business	Rispetto Risk Appetite	Operatività verso soci	Rispetto Risk Appetite	70,20%
		Operatività fuori dalla zona di competenza territoriale	Rispetto Risk Appetite	2,39%



Competenza	Attività	Strumenti
Ufficio Pianificazione e Controllo di Gestione	2.1. Acquisizione dati economico-patrimoniali aggiornati a ultima data consuntivata Vengono ricevuti i dati di consuntivo fino all'ultima data disponibile alla data di avvio del processo	Board – Portale Informativo Direzionale
Ufficio Pianificazione e Controllo di Gestione	2.2. Setting parametri oggettivi per prechiusura Vengono inseriti diversi parametri di scenario relativi	Board – Workflow piano

6	Formul. Piano Strategico e Budget previsionale	UPC	19/10/15	07/12/15	50	100%	50	0
6.1	Formulazione ipotesi		12/11/15	16/11/15	3	100%	3	0
6.2	Giro di piano strategico dei volumi "inerziale"		16/11/15	17/11/15	2	100%	2	0
6.3	Predisposizione report		17/11/15	17/11/15	1	100%	1	0
6.4	Invio consuntivo e linee guida per richiesta indicazione bgt	DG Dcom	17/11/15	18/11/15	2	100%	2	0
6.5	Compilazione del budget previsionale	UO	18/11/15	25/11/15	6	100%	6	0
6.6	Ricezione proposte budget da UO		25/11/15	26/11/15	2	100%	2	0
6.7	Negoziare Budget	UO	26/11/15	30/11/15	3	100%	3	0
6.8	Consolid. budget come aggregato proposte UO e verifica val. Patrim.		30/11/15	01/12/15	2	100%	2	0
6.9	Calcolo valori economici	-	01/12/15	03/12/15	3	100%	3	0
6.9.1	Calcolo valori economici - margine interesse	Dcom	12/11/15	18/11/15	5	100%	5	0
6.9.2	Calcolo valori economici - margine servizi	DIR-CENTR	16/11/15	20/11/15	5	100%	5	0
6.9.3	Calcolo valori economici - costi	DIR-CENTR	17/11/15	23/11/15	5	100%	5	0
6.9.4	Ricezione piano investimenti cespiti ed elaborazione	LOG	19/10/15	30/10/15	10	100%	10	0
6.9.5	Ricezione flusso budget t+1 c/personale ed elaborazione	HR	19/10/15	30/10/15	10	100%	10	0
6.9.6	Calcolo ammortamenti	SBA	25/11/15	01/12/15	5	100%	5	0
6.9.7	Calcolo costo personale	HR	26/11/15	02/12/15	5	100%	5	0
6.9.8	Calcolo e definizione svalutazioni, riprese di valore	RM Leg MonitCred	30/11/15	04/12/15	5	100%	5	0
6.9.9	Calcolo e definizione imposte	Amm	01/12/15	07/12/15	5	100%	5	0
6.10	Stima assorbimenti e ratios patrimoniali	RM	03/12/15	04/12/15	2	100%	2	0
7	RAF valutazione coerenza con Piano Strategico	UPC	24/11/15	02/12/15	9	100%	9	0
7.1	Invio informazioni per allineamento RAF		24/11/15	27/11/15	4	100%	4	0
7.2	Verifica coerenza RAF e piano strategico	RM	27/11/15	30/11/15	2	100%	2	0
7.3	Riallineamento piano strategico - RAF		30/11/15	30/11/15	1	100%	1	0
7.4	Controllo capitale	RM	30/11/15	30/11/15	1	100%	1	0
7.5	Proposta di riallineamento capitale	RM	30/11/15	30/11/15	1	100%	1	0
7.6	Approvazione riallineamento capitale	CdA DG	01/12/15	01/12/15	1	100%	1	0
7.7	Margini di sicurezza e Capital Allocation	RM	02/12/15	02/12/15	1	100%	1	0
8	Definizione proposta documento di Piano Strategico triennale	UPC	02/12/15	04/12/15	3	100%	3	0
8.1	Redazione proposta piano strategico triennale		02/12/15	04/12/15	3	100%	3	0
8.2	Invio proposta per l'approvazione dal CdA		04/12/15	04/12/15	1	100%	1	0



ARCHIVIO INTEGRATO DEI DATI – DWH (1/2)

...GESTIONE DEI MODELLI

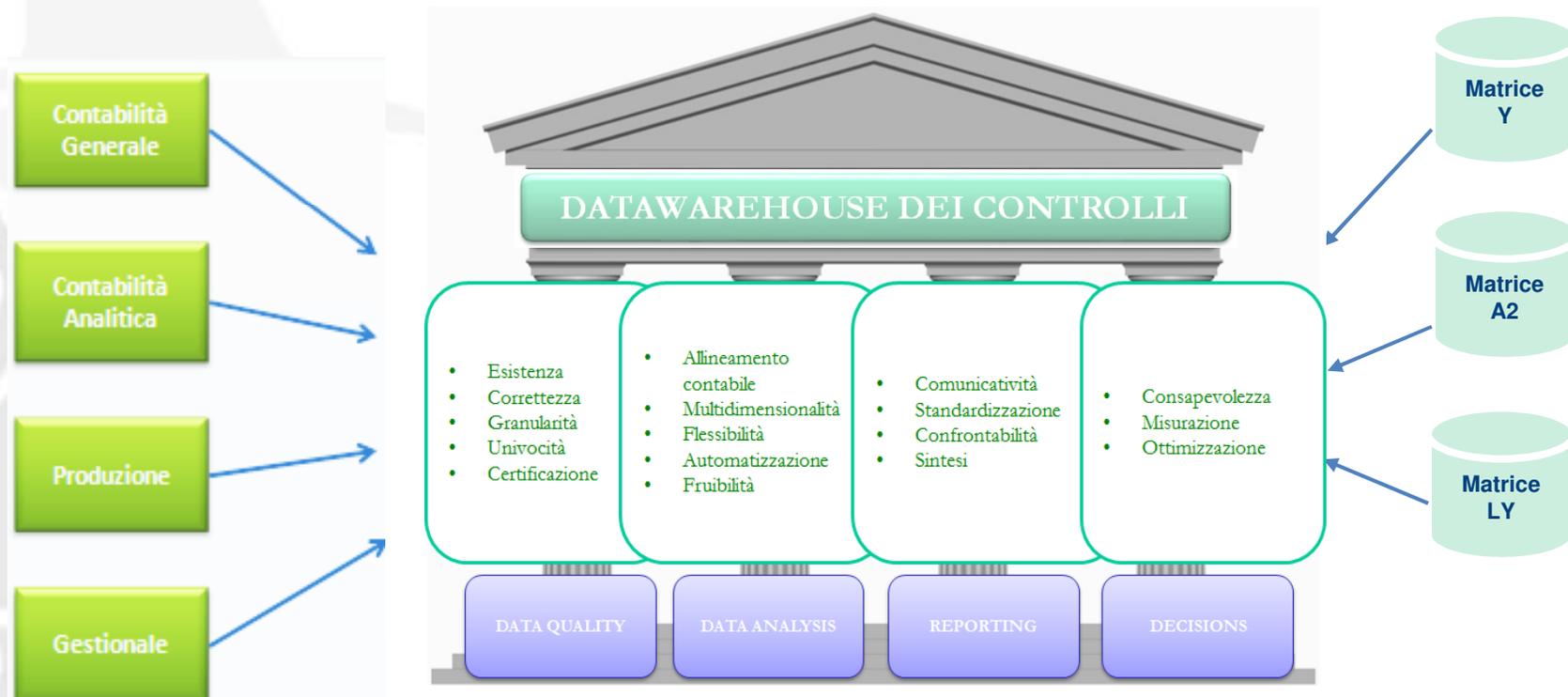
- **Obiettivo:** creare un punto accentrato di condivisione e consultazione di tutti i dati della Banca – P.I.D. (Portale Informativo Direzionale), facendo leva su archivi, piattaforme e strumenti di controllo di gestione già in essere...



ARCHIVIO INTEGRATO DEI DATI – DWH (1/2)

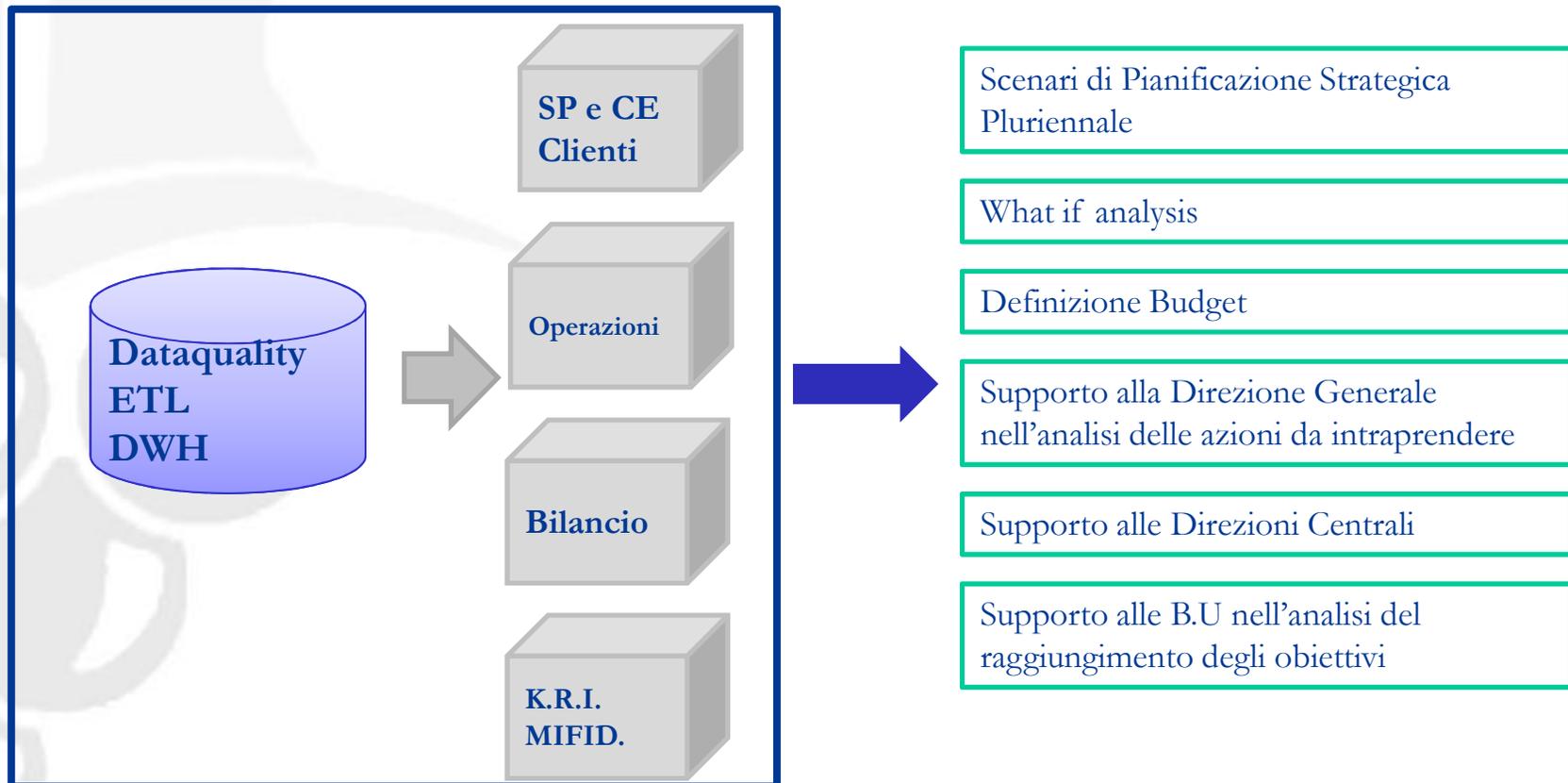
...INNOVAZIONE

- Obiettivo (segue): ...integrandoli con il complemento delle metriche regolamentari RAF mancanti



ARCHITETTURA DI SINTESI DEL DWH/P.I.D.

...GESTIONE SISTEMI DI SINTESI



VISTA REGOLAMENTARE E GESTIONALE

Apr.16

{1/20} <>



SV10GEN_UO_COD

15 / 82

ICAAP - Incroci con consuntivi e piano strategico

	MCAC Basilea 2 Importo Nominale	MCAC Basilea 2 Importo Equivalente	MCAC Basilea 2 Importo Ponderato
Altre posizioni	10.357.820	650.965	362.992
Amministrazioni centrali	22.243.249	40.470	
Banche Multilaterali di S	14.486		
Enti Territoriali	1.405.237		112.033
Esposizioni al Dettaglio	171.751.374	4.969.651	69.901.448
Esposizioni Garantite da	142.459.053		53.300.339
Esposizioni in stato di D...	54.248.695	1.240.903	60.158.382
Esposizioni verso Organi...	4		4
Imprese e Altri	324.513.155	14.650.729	174.948.914
Intermediari vigilati	143.764		129.459
TOTAL	727.136.836	21.552.719	358.913.570

UQUIDAT_DWH_GR01	V11040 Basilea 2 Importo Nominale	V11041 Basilea 2 Importo Equivalente	V11042 Basilea 2 Importo Ponderato
10 Liquidità	2.781.073		
15 Crediti per Cassa	697.847.245	6.502.154	345.245.410
20 Crediti di Firma	24.634.092	15.050.565	13.313.734
35 Pronti contro Termine	1.874.426		354.427
TOTAL	727.136.836	21.552.719	358.913.570

UQUIDAT_DWH_GR01	V11040 Basilea 2 Importo Nominale	V11041 Basilea 2 Importo Equivalente	V11042 Basilea 2 Importo Ponderato
- SQ01BUTPG_COD : 01 Ricavi da Impieghi			
010130 Estero	58.007.008	2.835.975	8.915.256
010135 PCT Attivi Clientela	114.758		
010280 Gestione cassa cave...	2.781.073		
Total 01 Ricavi da Impieghi	700.743.076	6.502.154	345.245.410
- SQ01BUTPG_COD : 02 Costo Raccolta			
022040 PCT	1.759.668		354.427
Total 02 Costo Raccolta	1.759.668		354.427



VISTA REGOLAMENTARE E GESTIONALE

Cruscotto - Direzione Crediti ---> P001_Main mensile



Ultima Elaborazione Volumi/CE.: Apr.16 Mar.16
 Ultima Elaborazione Settimanale : 31/05/2016

MD

Apr.16 (1/100) <>

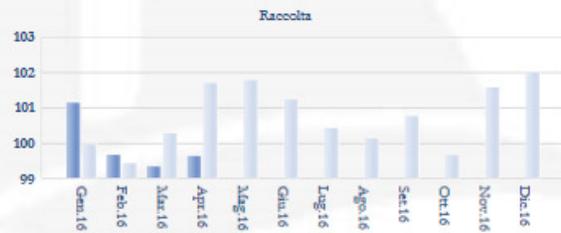
Struttura Territoriale Crediti (5/8) <>

Filiale (18/73) <>

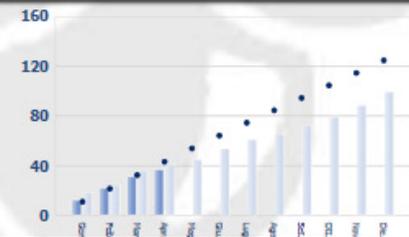
MENSILE **SETTIMANALE**

VOL MEDI GESTITI RACCOLTA DIRETTA E IMPIEGHI (base 100) -MENSILE:

Anno Corrente Anno Precedente Budget Anno Corrente



MARGINE OPERATIVO PROGRESSIVO (base 100):



Tassi medi liquidi mensili:

FORBICE BT: 3,669

FORBICE ML: 0,342

TASSO RACC: 1,040

TASSO IMP: 3,002

FORBICE: 1,962

SOCI: 19.802

CLIENTI: 46.003

RAPPORTI OPERATIVI: 37.809

UTILIZZI / RWA: % 68,33

GARANZIE (€/1000)

GARANZIE AC
 GARANZIE 12/'15 € 68.039
 Incr. MCAC € -68.039
 Incr. BGT 16 € 0
 Diff BDG € -68.039
 % BDG -100....%

PORTAFOGLIO CREDITI

DETTAGLIO T_LTRO

COMMISSIONI CREDITI:

AC	Var AP	Var % AP
1.245.427	-13.612	-1,1

RACCOLTA DIRETTA PROGRESSIVO: 1.146.377

IMPIEGHI PROGRESSIVO: 837.227

VAR. % MCAC VS MCAP DIRETTA - IMPIEGHI

-0,4 -2,6

VAR. % MCAC VS BGMC DIRETTA - IMPIEGHI

-2,0 -1,4

ANDAMENTO COSTI:

DIFF MCAC VS MCAP: DIFF MCAC VS BGMC:

DIR CREDITI (OLD):

DIR CREDITI:

TOTALE:

MUTUI

N. MUTUI

7.470

Var 12/'15 Var % 12/'15

45 0,6

VALORE MUTUI:

632.698

Var 12/'15 Var % 12/'15

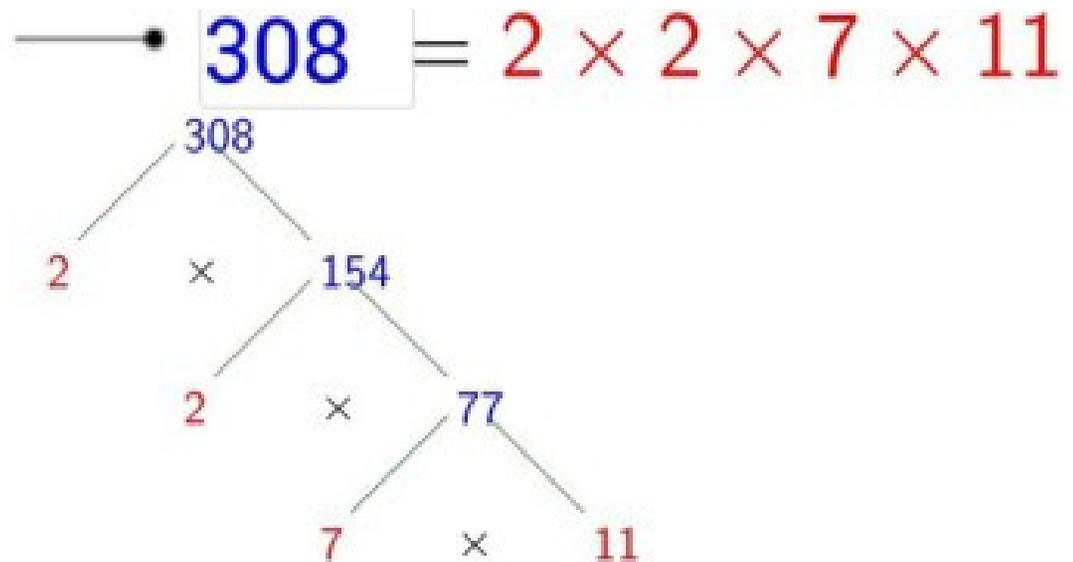
-7.886 -1,2

v9.1.0 Pubblicazione - T1101094 (ADMIN)



VISTA REGOLAMENTARE E GESTIONALE

FIDUCIA ?



VISTA REGOLAMENTARE E GESTIONALE

Cruscotto - Direzione Crediti ---> P001_CREDITI_RWA



Ultima Elaborazione Volumi/CE.: Apr.16 Mar.16

Ultima Elaborazione Settimanale : 31/05/2016

Mar.16

{1/19}

Area Geografica

{All}

Filiale

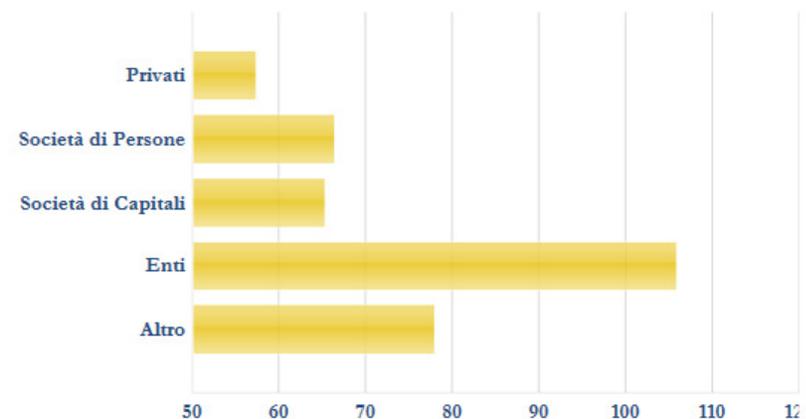
{All}

UTILIZZI/RWA: % 62,66

Ultima data Assorbimenti Patrimoniali ICAAP : Mar.16

	RWA	UTILIZZO	%
STC - CANAVESE VCO	117.086	200.045	58,53
STC - ASTI ALESSANDRIA	298.623	463.852	64,38
STC - ALBA	400.552	592.250	67,63
STC - LIGURIA	190.646	302.833	62,95
STC - LANGHE	335.993	498.697	67,37
STC - ROERO	190.542	291.278	65,42
STC - TORINO	263.867	424.793	62,12
Servizio GESTIONE TERRIT...	13.050	115.273	11,32
TOTAL	1.810.360	2.889.023	62,66

RWA % segmento clientela



	RWA	UTILIZZO	%
0853000 DIREZIONE GENERALE	13.050	115.273	11,32
0853001 Filiale VEZZA D'ALBA	59.938	84.974	70,54
0853002 Filiale CASTAGNITO	57.240	85.847	66,68
0853003 Filiale CANALE	42.574	69.535	61,23
0853004 Filiale SAN DAMIANO...	21.570	36.466	59,15
0853005 Filiale NEIVE	21.105	35.522	59,41
0853006 Filiale SANTA VITTORI...	29.749	43.188	68,88
0853007 Filiale ASTI CORSO ALF...	17.182	29.472	58,30
0853008 Filiale ALBA MUSSOTTO	67.861	100.999	67,19

	RWA	UTILIZZO	%
18 STAMPA E RIPRODUZIONE DI SUPPORTI R...	4.331	7.087	61,11
19 FABBRICAZIONE DI COKE E PRODOTTI D...	1.211	1.210	100,05
20 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	7.412	8.486	87,34
21 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI FARMACE...	1.128	1.546	72,97
22 FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMMA...	16.093	19.278	83,48
23 FABBRICAZIONE DI ALTRI PRODOTTI DEL...	8.435	13.148	64,16
24 METALLURGIA	3.876	5.208	74,43
25 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALL...	29.455	46.988	62,69
26 FABBRICAZIONE DI COMPUTER E PRODO...	1.791	4.995	35,85

v9.1.0 Pubblicazione - T1101094 (ADMIN)

No new messages

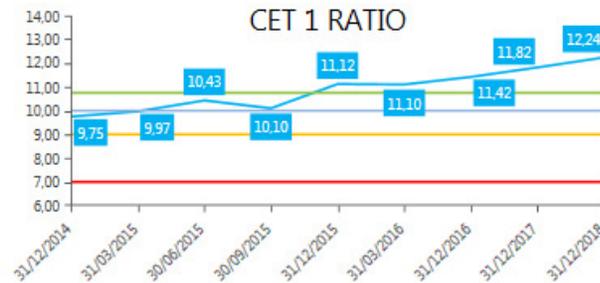


METRICHE RISK BASED/ADJUSTED

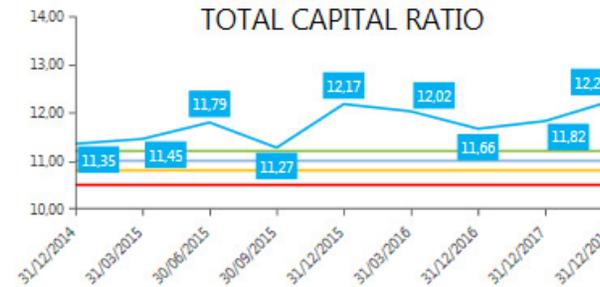
SCI ---> RISK_Adeguatezza Patrimoniale



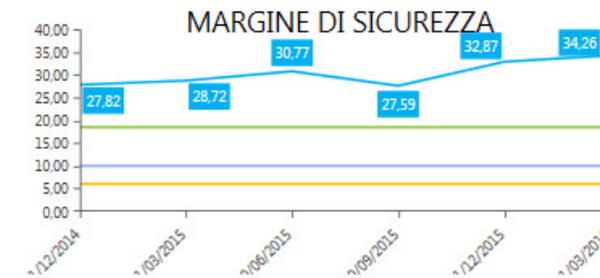
CET 1 RATIO
11,116%



TOTAL CAPITAL RATIO
12,168%



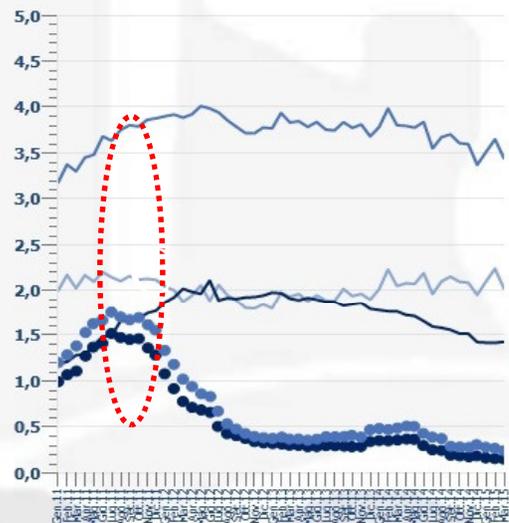
MARGINE DI SICUREZZA
34,256%



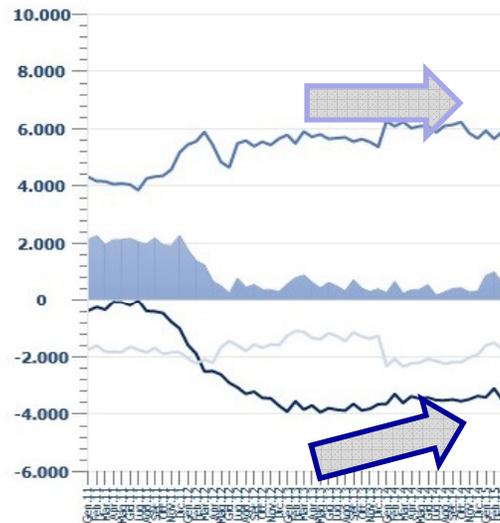
METRICHE RISK BASED/ADJUSTED

- Raccolta
- Impieghi
- Forbice
- Rettifiche Mrg
- Premi Fund/Liq
- Rsk Credito
- TIT Raccolta
- TIT Impieghi
- Margine Interesse
- Costo Fund/Liq
- Totale Correzioni

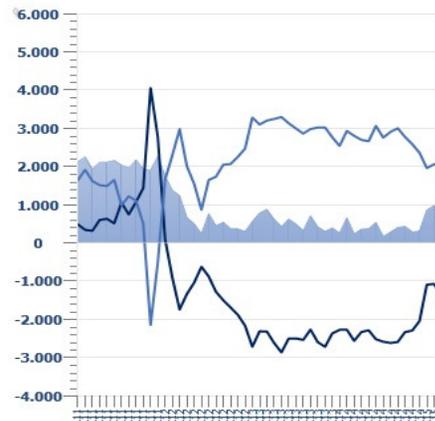
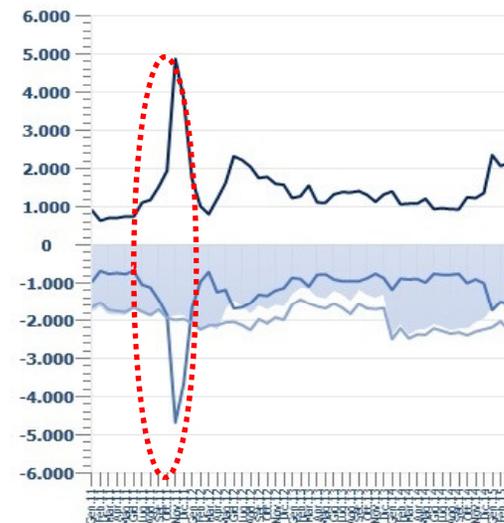
TASSI MEDI LIQUIDI MENSILI



MARGINE INTERESSE MENSILE



CORREZIONI AL MARGINE



PUNTI DI FORZA DELL'APPROCCIO

1. Revisione processi

2. Sistema informativo integrato

3. Presidio sul data quality

4. Rafforzamento del supporto al Business

5. Competenze e capacità Risorse Umane



IN CONCLUSIONE.....



DEVE

**SI.... PÙO'
FARE !!!**



LUCA SOBRERO

Resp. Ufficio Pianificazione e Controllo di Gestione
lsobrero@bancadalba.bcc.it



ALESSANDRO DI GIAMMARIA

Resp. Servizio Risk Management
adigiammaria@bancadalba.bcc.it

