
L'evoluzione del Controllo di Gestione in UBI BANCA a supporto del modello di business: verso l'integrazione con la Pianificazione Strategica

Milano, 24 Maggio 2018

Elisabetta Stegher
Chief Financial Officer

1

Contesto di riferimento ed evoluzione del ruolo del Controllo di Gestione

2

Principali ambiti evolutivi:

- Multidimensionalità e modello a flussi lordi
- Revisione degli attuali modelli di misurazione delle performance
- Data quality

3

Integrazione con la pianificazione strategica

Contesto di riferimento (1/4)

A partire dal 2008, a causa di molteplici fattori sia interni che esterni, i player del contesto bancario hanno avviato **un percorso di “trasformazione” verso nuovi modelli di business** più adeguati rispetto alle mutate condizioni di mercato ed in grado di garantire la sostenibilità aziendale nel lungo periodo.

Fattori interni / esterni

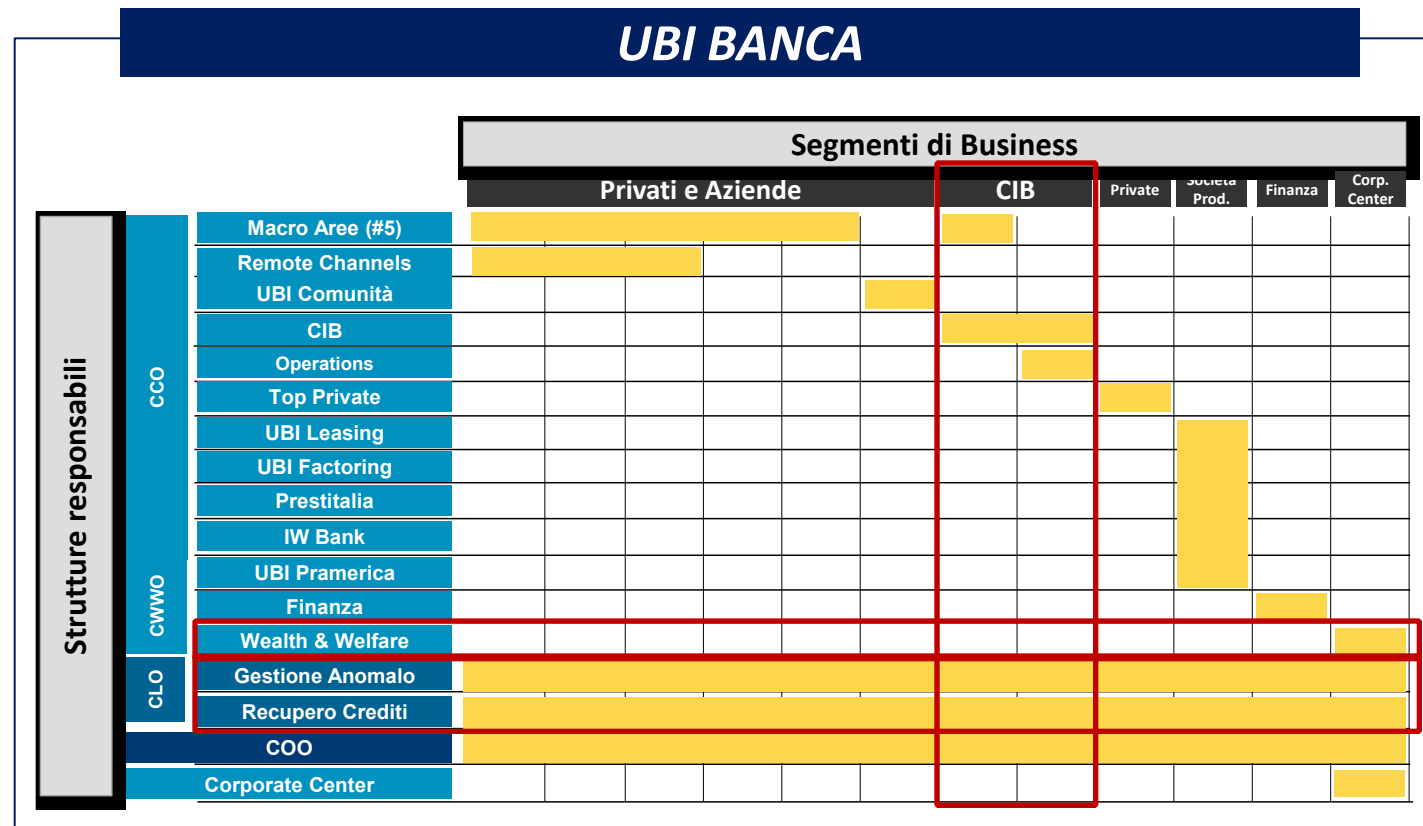
Nuovi bisogni clientela

Redditività Shareholders

Nuovi aspetti regolamentari

Innovazioni tecnologiche

Fusioni / operazioni straordinarie



NUOVO MODELLO DI BUSINESS UBI BANCA¹

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Ambito Commerciale (passaggio dal modello federale alla Banca Unica):

- Creazione di una struttura dedicata al **Large Corporate & Investment Banking**
- Creazione di **7 macro-aree territoriali** a diretto riporto del Responsabile Commerciale

Ambito Crediti: riconduzione della responsabilità della gestione delle inadempienze probabili dalla rete commerciale alla struttura crediti problematici centralizzata e mantenimento di unità dedicata alla gestione delle Sofferenze

Costituzione di una macro-struttura di wealth/welfare management con la missione di creare il nuovo polo di offerta di asset management / assicurazione / servizi socio-sanitari

¹ UBI Banca: Piano Industriale 2019/2020

NUOVO MODELLO DI BUSINESS UBI BANCA¹

MODELLO DISTRIBUTIVO

Assetto distributivo multicanale integrato

- Modello distributivo innovativo dove il cliente il cliente potrà accedere ed operare indifferentemente su tutti i canali (evoluzione ed integrazione canali esistenti) e con continuità

Revisione del footprint territoriale:

- Semplificazione della Rete territoriale con chiusura di circa 280 punti vendita
- Rafforzamento della Rete di Banker al servizio dei clienti private
- Potenziamento della Rete distributiva di IW Bank

Nuova Filiale

- Rinnovamento di oltre il 40% della Rete fisica con una forte spinta sul cashless con conseguente liberazione di tempo commerciale
- Innovazione del concept di filiale anche attraverso un nuovo approccio all'accoglienza del cliente

¹ UBI Banca: Piano Industriale 2019/2020

RICHIESTE REGULATORS

BUSINESS MODEL

- Short Term Exercise
- Definizione di piani finanziari su orizzonti di breve e lungo periodo

GOVERNANCE

- Risk appetite Framework
- Valutazione meccanismi di governance

RISCHI DI CAPITALE

- Valutazione adeguatezza del capitale e calcolo dei ratio patrimoniali (ICAAP)

RISCHIO DI LIQUIDITA'

- Valutazione adeguatezza della liquidità / funding e calcolo dei ratio di liquidità (ILAAP)

RECOVERY PLAN

- Simulazione di scenari di crisi e definizione di piano di risanamento

STRESS TEST

- Analisi di sensitività su scenari prospettici avversi

1

Contesto di riferimento ed evoluzione del ruolo del Controllo di Gestione

2

Principali ambiti evolutivi:

- Multidimensionalità e modello a flussi lordi
- Revisione degli attuali modelli di misurazione delle performance
- Data quality

3

Integrazione con la pianificazione strategica

Evoluzione del ruolo del Controllo di Gestione

In tale percorso di trasformazione, il **Controllo di Gestione in UBI Banca** sta assumendo **un ruolo** diverso rispetto a quello tradizionale, ossia quello di **Business Partner** sia nei confronti del **Top Management** sia nei confronti dei **Responsabili delle Aree di Business**.

Pertanto, il nuovo modello di business di UBI Banca richiede un'evoluzione delle attuali metriche di misurazione delle performance e degli strumenti IT per governare efficacemente il business e supportare il Top Management nel monitoraggio dei risultati e definizione degli obiettivi strategici.

Principali macro-ambiti evolutivi

1

Multidimensionalità dei dati: struttura organizzativa, prodotto commerciale, canale
Modalità di gestione delle informazioni a flussi lordi

2

Revisione dei modelli gestionali: integrazione nuove metriche relativamente a specifiche aree di business, introduzione logiche di Activity Based Costing per valutare efficienza ed efficacia di processi, prodotti commerciali e strutture organizzative, adeguamenti regolamentari (IFRS9)

3

Data governance: architetture applicative integrate di Pianificazione e Controllo di Gestione
Data quality: certificazione tempestiva e analitica del dato

Integrazione con la pianificazione strategica

Ambiti evolutivi - 1) Multidimensionalità dei dati

Il sistema di misurazione delle *performance* e il sistema informativo sottostante del Gruppo UBI Banca sono strutturati per consentire di effettuare analisi di redditività rispetto a diverse prospettive in ragione della complessità e della specificità del *business*, nonché sulla base delle esigenze informative del *management*.



Al fine di definire una **base dati integrata**, sono in corso di definizione e sviluppo le **dimensioni di analisi propedeutiche al Reporting integrato**, oltre ad informazioni utili ai fini del Reporting Regolamentare quali ad esempio gli **attributi di cliente Finrep, Corep**.

Ambiti evolutivi - 1) Modalità di gestione delle informazioni a Flussi lordi (1/2)

Lo sviluppo di base-dati integrate e la necessità di rivedere gli attuali modelli gestionali per rappresentare e leggere i fenomeni secondo dimensioni di analisi eterogenee, comporta la necessità di disporre di un sistema gestionale a contabilità analitica a flussi lordi.



In risposta a tali esigenze, nel Controllo di Gestione sono stati sviluppati i **Flussi Lordi**.

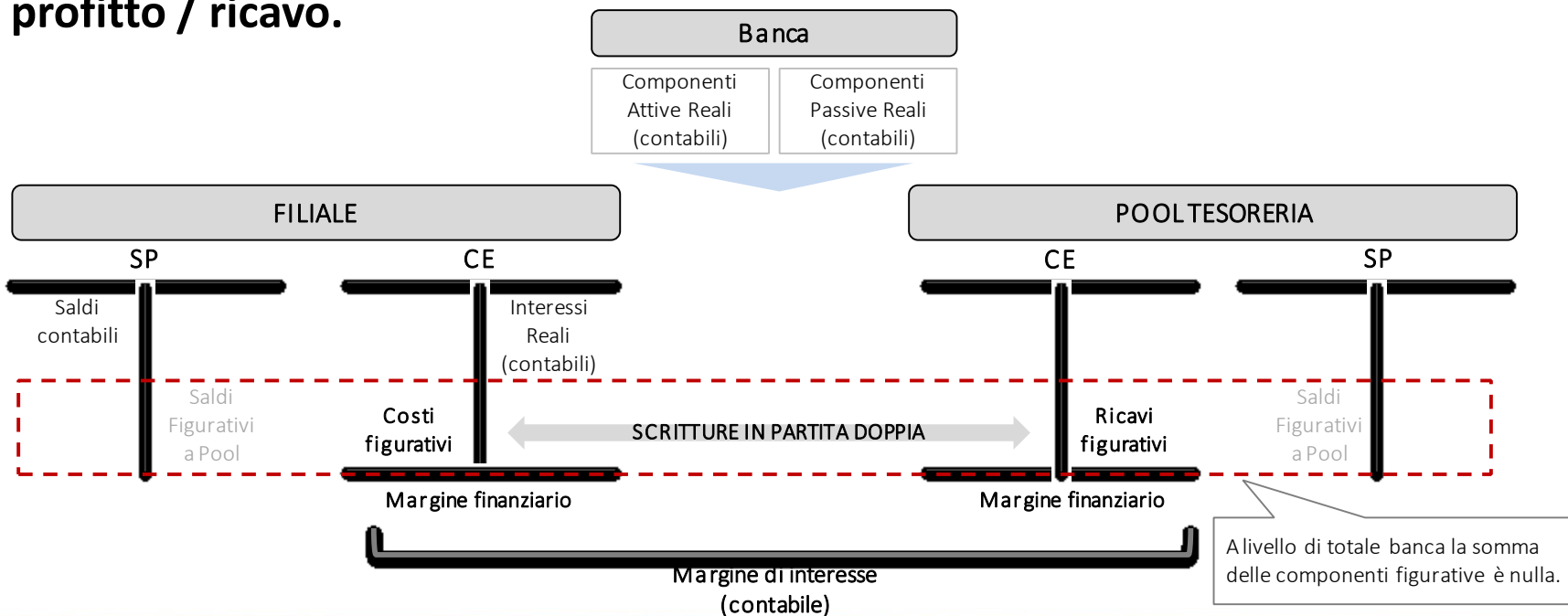
PRINCIPALI BENEFICI

- **Flessibilità** nelle analisi multidimensionali
- **Trasparenza a livello di base-dati** dei meccanismi di formazione del risultato economico
- **Standardizzazione e consistenza** nella gestione delle informazioni

MODELLO A FLUSSI LORDI

La redditività della Banca da parte dei Centri di Profitto / Ricavo è determinata attraverso le scritture in partita doppia che gestiscono le componenti contabile e figurative. Tali scritture, rilevando sia le componenti reali che quelle figurative, consentono di scomporre il processo di formazione del valore redistribuendo le componenti economico-patrimoniali tra i diversi centri di profitto / ricavo.

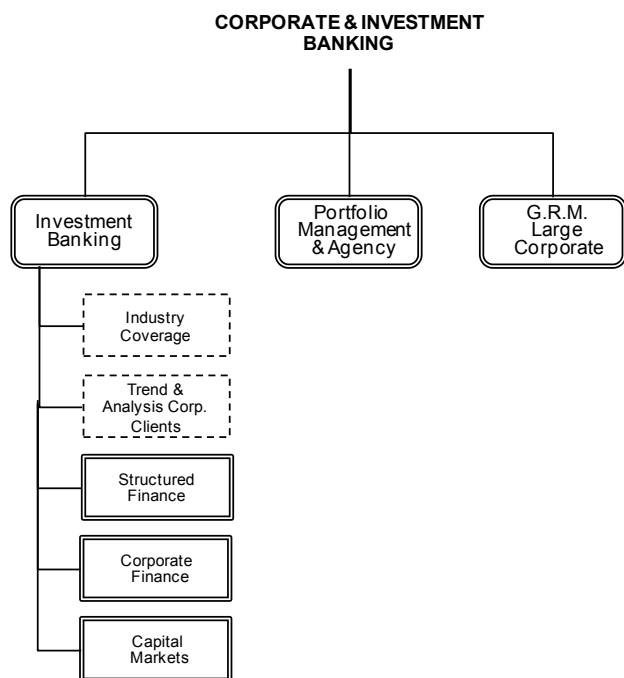
METODOLOGIA



A fronte delle **evoluzione del modello di business adottato in alcuni ambiti strategici**, si rende necessario adeguare gli attuali **modelli di rilevazione delle performance gestionali**.

Modello di business wholesale (Corporate & Investment Banking) volto ad offrire servizi ad alto valore aggiunto (M&A, DCM, Structured Finance e Derivati)

STRUTTURA ORGANIZZATIVA



PRINCIPALI IMPATTI MODELLI GESTIONALI

- **Conto Economico** che rappresenti i **ricavi complessivi della Divisione CIB** al lordo di qualsiasi forma di retrocessione di proventi a unità interne al Gruppo UBI
- Definire **forme di retrocessione a soggetti esterni** alla Direzione Investment Banking che originano operazioni
- Definire **forme di suddivisione dei proventi fra le varie unità interne** alla Direzione Investment Banking
- **Riconoscere i flussi e i proventi come indicatori di performance (KPI)** fra le **varie unità coinvolte** nel processo di business che soddisfino le **esigenze del sistema incentivante**

Ambiti evolutivi - 2) Revisione dei modelli gestionali (2/2)

Di seguito si illustra in modo semplificato la modalità di rilevazione del prodotto Structured Finance a livello di Unità Organizzativa che prevede delle retrocessioni figurative al fine di rilevare il contributo fornito da ciascuna struttura interna alla formazione del valore.



Ambiti evolutivi - 3) Data quality (1/2)

Nel corso degli anni, **la gestione, elaborazione e rendicontazione delle informazioni è divenuta particolarmente onerosa** a seguito **dell'aumento del numero e della complessità delle informazioni** non adeguatamente supportato dallo sviluppo di un sistema di controlli “a monte” volti a garantire la qualità dei dati.

OBIETTIVI DEL SISTEMA DI DATA QUALITY

- **Identificare in modo tempestivo eventuali errori/anomalie** nelle fasi di alimentazione/elaborazione;
- **Ridurre i tempi di verifica/risoluzione** delle stesse;
- **Eliminare/ridurre gli interventi manuali** di rettifica/bonifica;
- Riflettere i requirement normativi che richiedono sempre **maggiore granularità e consistenza delle informazioni rendicontate.**

TIPOLOGIA DI CONTROLLI

Controlli di 1° livello: insieme dei controlli integrati nei sottosistemi (sezionali) che alimentano le informazioni nella base dati di Controllo di Gestione (già in essere);

Controlli di 2° livello: insieme dei controlli che garantiscano la corretta e completa elaborazione dei dati gestionali e l'alimentazione dell'applicativo per il reporting.

Controlli di 3° livello: insieme di controlli per assicurare la coerenza complessiva delle informazioni rendicontate

UBI BANCA

In aggiunta al set di controlli standard in essere, **il Gruppo ha avviato/pianificato delle progettualità in diversi ambiti (Amministrazione, Controllo di Gestione, ecc.) al fine di potenziare gli attuali processi di data quality.**

Nel Controllo di Gestione è in corso il ridisegno del **Framework dei controlli di data quality** sia in termini di processo che di strumenti a supporto.

Ambiti evolutivi - 3) Riconciliazione contabile

In ambito data quality, il **processo di Riconciliazione Contabile nel Controllo di Gestione** è stato rivisto coerentemente con il nuovo assetto e con l'obiettivo di **ridurre le attuali tempistiche** consentendo una **certificazione del dato più puntuale**.

ELEMENTI EVOLUTIVI DEL PROCESSO IN UBI BANCA

- **Processo più semplice, snello, efficace** che richiede meno effort da parte delle risorse interne
- **Processo completamente automatizzato** secondo **regole predefinite** e meno time-consuming in termini di esecuzione
- Possibilità di attribuire le componenti di squadratura a centri di responsabilità (UO gestionali) specifici
- **Flessibilità per attività di roll-out della soluzione** anche sulle altre banche e società del Gruppo (IWBanck, società prodotto)

RISULTATI RAGGIUNTI



Il processo di quadratura viene eseguito in automatico giornalmente



L'effort dedicato ad attività manuali è diminuito con maggiore focalizzazione su attività di analisi delle differenze



Modalità di aggiornamento delle regole di riconciliazione e set informativo user friendly

1

Contesto di riferimento ed evoluzione del ruolo del Controllo di Gestione

2

Principali ambiti evolutivi:

- Multidimensionalità e modello a flussi lordi
- Revisione degli attuali modelli di misurazione delle performance
- Data quality

3

Integrazione con la pianificazione strategica

Integrazione con la pianificazione strategica

Il processo di pianificazione strategica, data l'evoluzione e la maggiore complessità del contesto, non può prescindere da un percorso di integrazione con il Controllo di Gestione e le altre strutture coinvolte nel processo.

Ruolo guida dei processi di pianificazione

Assi di
evoluzione
dei processi di
pianificazione
strategica

- **Rafforzamento della fase** di preparazione degli **obiettivi top-down** da parte del CFO, costruito sulla base di analisi / benchmarking di business, **da sottoporre all'alta direzione/ organi societari**
- Evoluzione dell'**attività di challenge** alle strutture di business (da svolgere nella fase bottom-up della pianificazione) sugli aspetti di "**contenuto**" della pianificazione (azioni, business case, etc..)
- Ruolo di guida nella definizione e formalizzazione del "**metodo**" di pianificazione (metodologie, parametri, metriche, etc..)

Ruolo di pivot nel monitoraggio e nella lettura delle performance di Gruppo

Assi di
evoluzione
dei processi di
pianificazione
strategica

- **Governo unitario delle logiche e della produzione del reporting direzionale** (vs Consigli, CEO, Chief) all'interno del CFO
 - **Definizione e formalizzazione delle linee guida di reporting** condivise fra le strutture
 - **Definizione di nuove modalità di condivisione** del reporting, sia fra Chief (es. sezioni dedicate Comitato di direzione) che con gli **Organi Consiglieri**

Ruolo di coordinamento e supporto nell'eventuale sviluppo di azioni correttive delle performance

Assi di
evoluzione
dei processi di
pianificazione
strategica

- **Potenziamento delle attività di forecasting ed (eventuale) call to action:**
 - Evoluzione del processo di forecasting in ottica di forte integrazione con la definizione di azioni correttive
 - Ruolo di **coordinatore e supporto del CFO nell'identificazione di azioni correttive (Call-to-action)**, in coerenza con il nuovo ruolo nella definizione degli obiettivi e nel loro monitoraggio

Integrazione con la pianificazione strategica: processi

I principali obiettivi che il gruppo UBI intende perseguire sono:

- ✓ Creazione di una **Base Dati Integrata** con il sistema informativo del Controllo di Gestione (unica e condivisa)
- ✓ **Ottimizzazione** dell'attuale **processo di pianificazione strategica** (da fogli excel a sistema integrato (Oracle/Hyerion Planning) in ottica integrata (tutte le Base Dati e Moduli di proiezione e simulazione integrati nel sistema)
- ✓ Integrazione degli attuali processi di planning/budgeting/forecasting con **analisi multidimensionali** a fronte delle richieste delle *Authority* (segmento commerciale, segmento regolamentare, segmento finrep, ecc)
- ✓ Realizzazione di **modelli di proiezione multiscenario e *What if analysis***
- ✓ Sviluppo dell'attuale processo di **Forecasting**
- ✓ Realizzazione di modelli a supporto delle proiezioni ai fini di **stress-test** (EBA-ECB e interni ai fini ICAAP/Recovery Plan)

RAZIONALI METRICHE

Definizione

Modalità di validazione

Le metriche di performance vengono raggruppate in **4** categorie

Metriche financial

Definite da normative di tipo bilancistico

Nessuna validazione della formula di calcolo della metrica

Metriche regulatory

Definite da normative di tipo regolamentare

Nessuna validazione della formula di calcolo della metrica

RAZIONALI METRICHE

Le metriche di performance vengono raggruppate in 4 categorie

Metriche managerial

Definizione

La cui formula è definita nella normativa ma che possono necessitare di input soggetti ad arbitrarietà

Modalità di validazione

Prevista **validazione ex-ante della formula di calcolo da parte di strutture terze** rispetto alla struttura responsabile **solo per le metriche che prevedono discrezionalità negli input**

Metriche managerial – regola interna

La cui formula non è definita nella normativa ed è quindi soggetta a valutazioni arbitrarie

Prevista **validazione ex-ante della formula di calcolo da parte di strutture terze** rispetto alla struttura responsabile

SCHEDE METRICHE

Scheda di sintesi per ciascuna metrica che contiene:

- la **definizione** delle metriche
- la **formula** di calcolo
- le **ownership** di calcolo e
- **validazione**

ILLUSTRATIVO

SCHEDA DI DEFINIZIONE METRICA

Raccolta diretta per prodotto CdG (stock)

Dati Patrimoniali

Managerial reporting

Definizione:

Ammontare dei saldi puntuali alla data (stock) di raccolta diretta alla clientela (ordinaria e istituzionale) suddivisa per prodotto utilizzando come categorie i prodotti definiti dal Controllo di Gestione.

Logica di calcolo:

Ammontare dei saldi puntuali alla data (stock) di raccolta diretta alla clientela (ordinaria e istituzionale) suddivisa per prodotto utilizzando come categorie i prodotti definiti dal Controllo di Gestione. Dato di saldo "civilistico" che non considera impatti contabili IAS. (Es. valutazioni al fair value residuo obbligazioni, ratei interessi su obbligazioni, valutazione obbligazioni "coperte"...)

Declinazione per Legal entity, Segmento/Struttura di business:

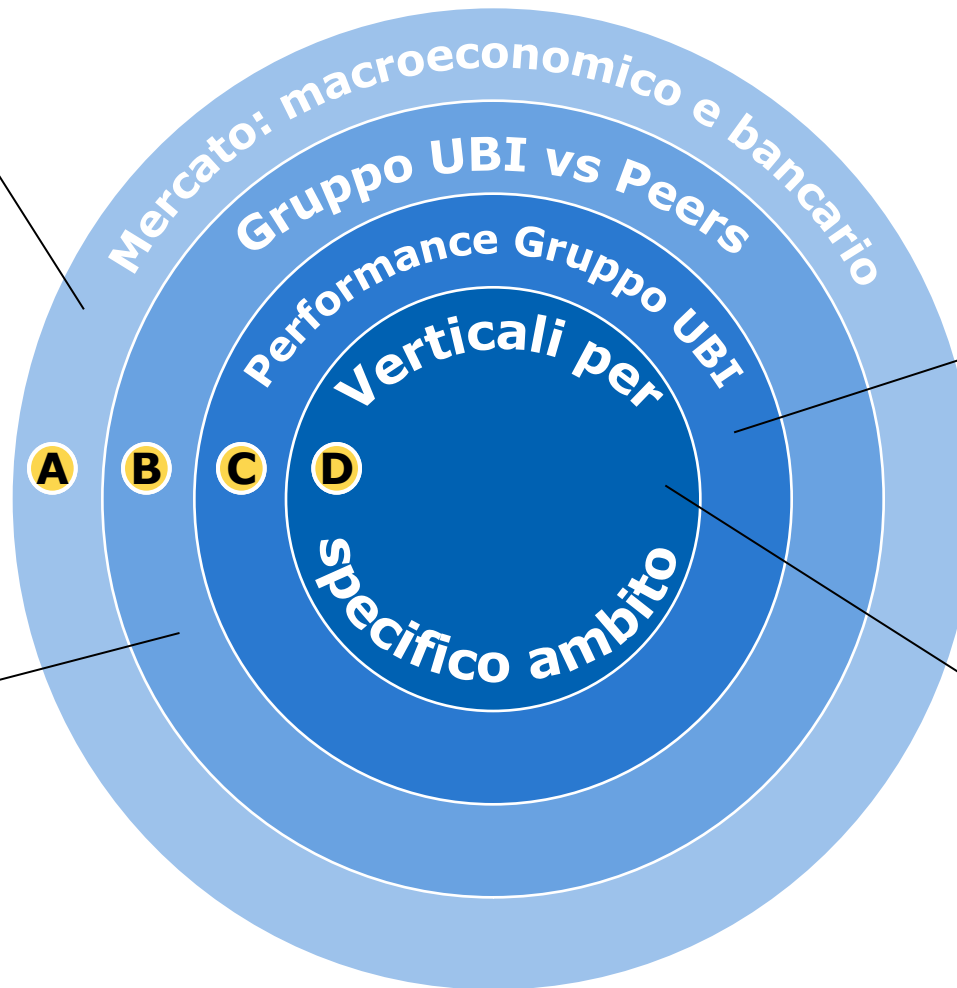
Non presenti eccezioni rispetto alla formula generale

Ownership della metrica:

Definizione e calcolo	Consuntivo	Previsionale
Consolidato	CFO / CDG	CFO / PS
Legal entity	CFO / CDG	CFO / PS
Struttura / Segmento di business	CFO / CDG	CFO / CDG
Owner validazione	Consuntivo	Previsionale
Consolidato	-	-

DEFINIZIONE FRAMEWORK REPORTING

Scenario macroeconomico/ finanziario e mercato bancario italiano

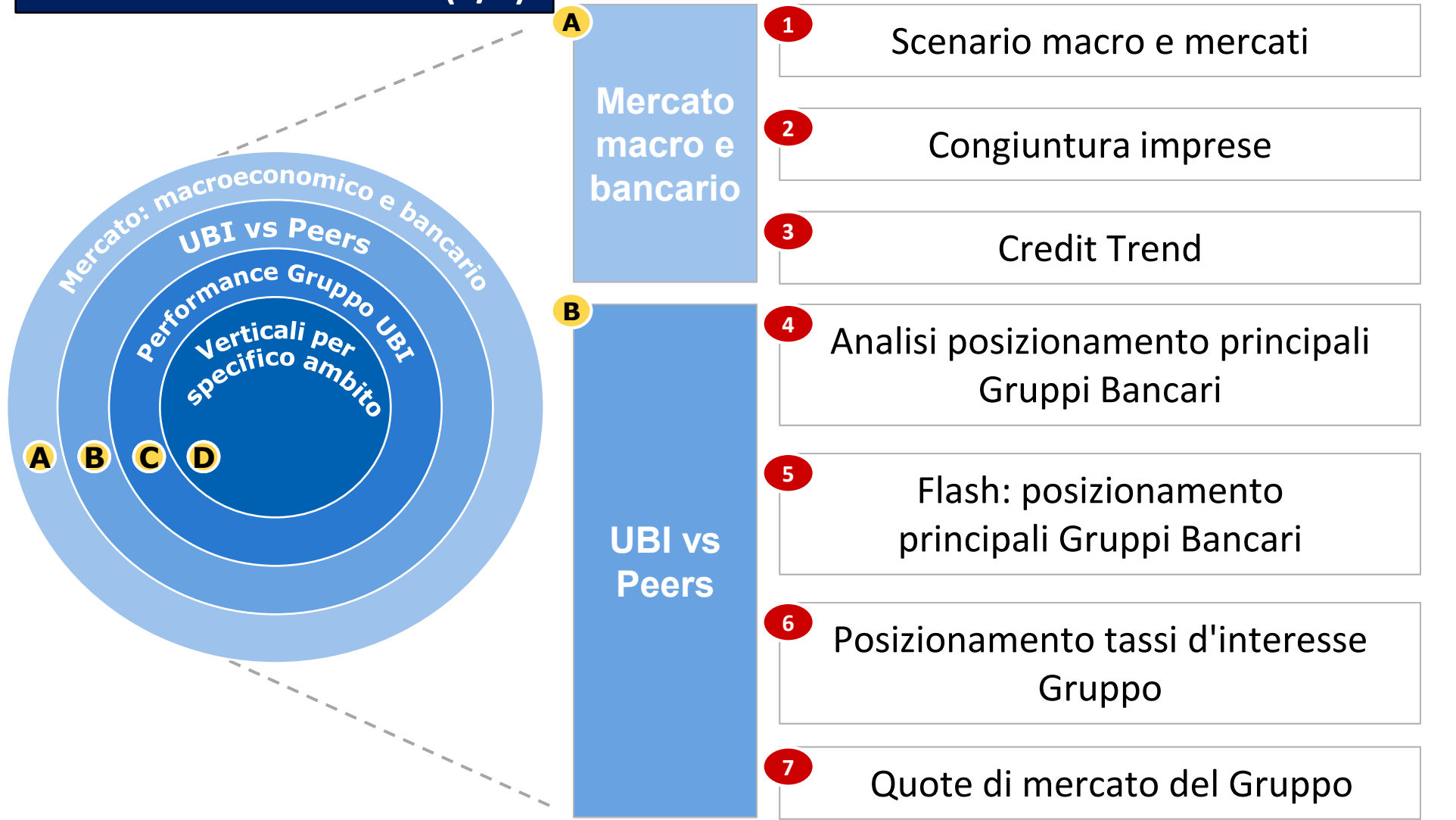


Performance del Gruppo in termini consolidati e con apertura sulle "componenti" anche con benchmark interni (Aree, soc. prodotto, segmenti...)

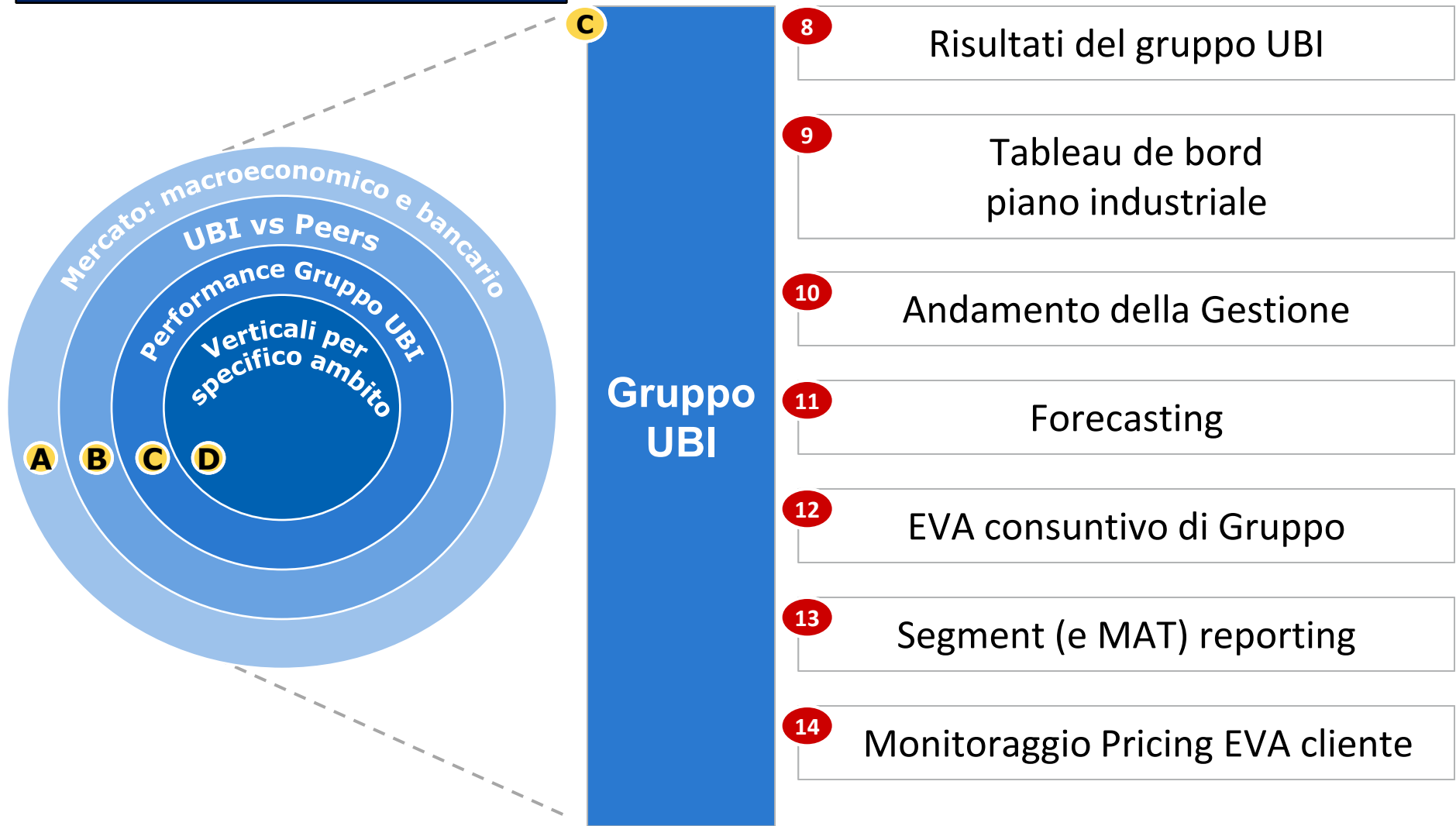
Posizionamento di UBI rispetto ai principali competitors (Benchmark esterno)

Drill down verticali di singoli ambiti specifici (crediti, costi, finanza...)

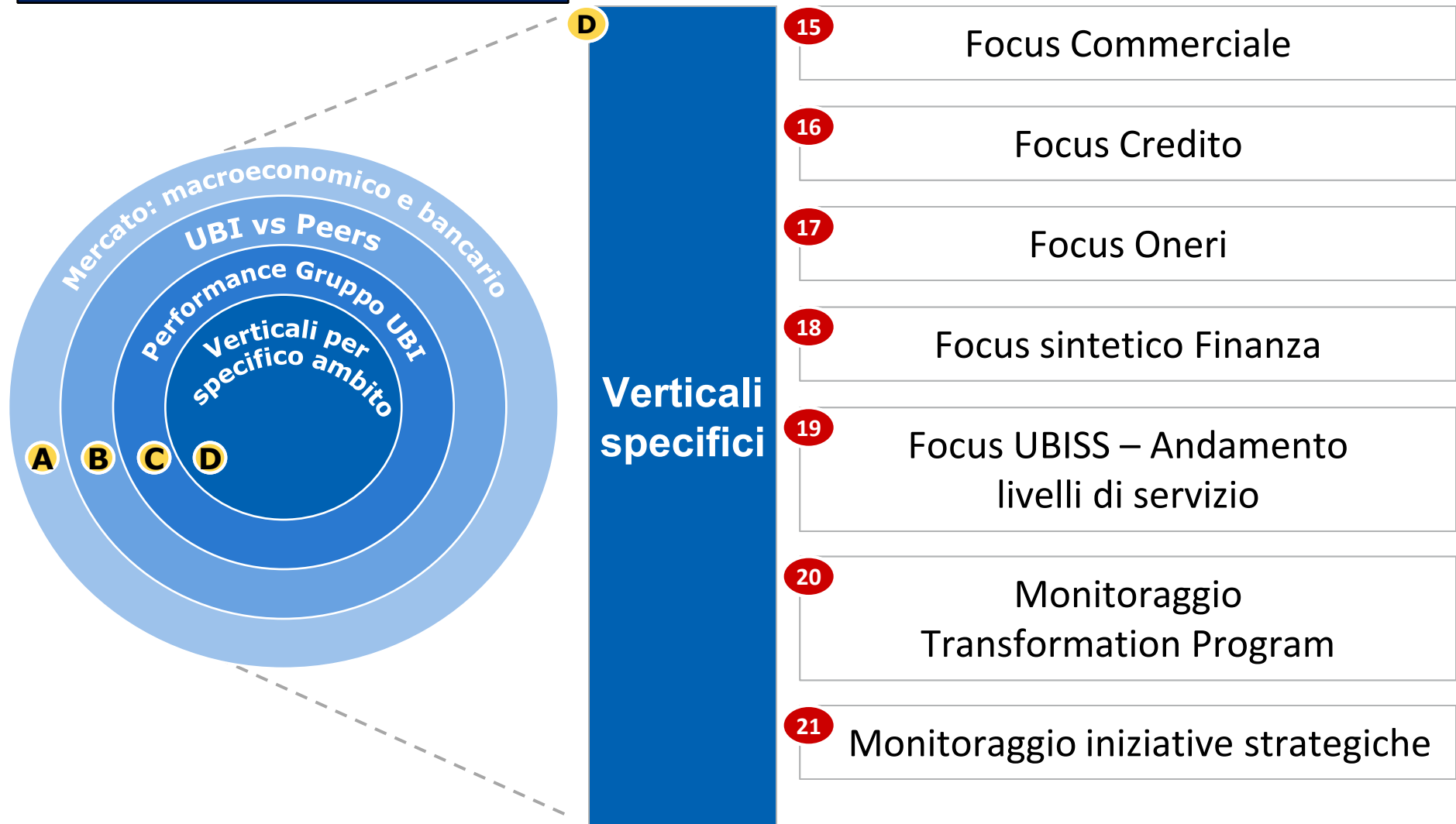
DETTAGLIO REPORTING (1/3)



DETTAGLIO REPORTING (2/3)



DETTAGLIO REPORTING (3/3)



Grazie per l'attenzione