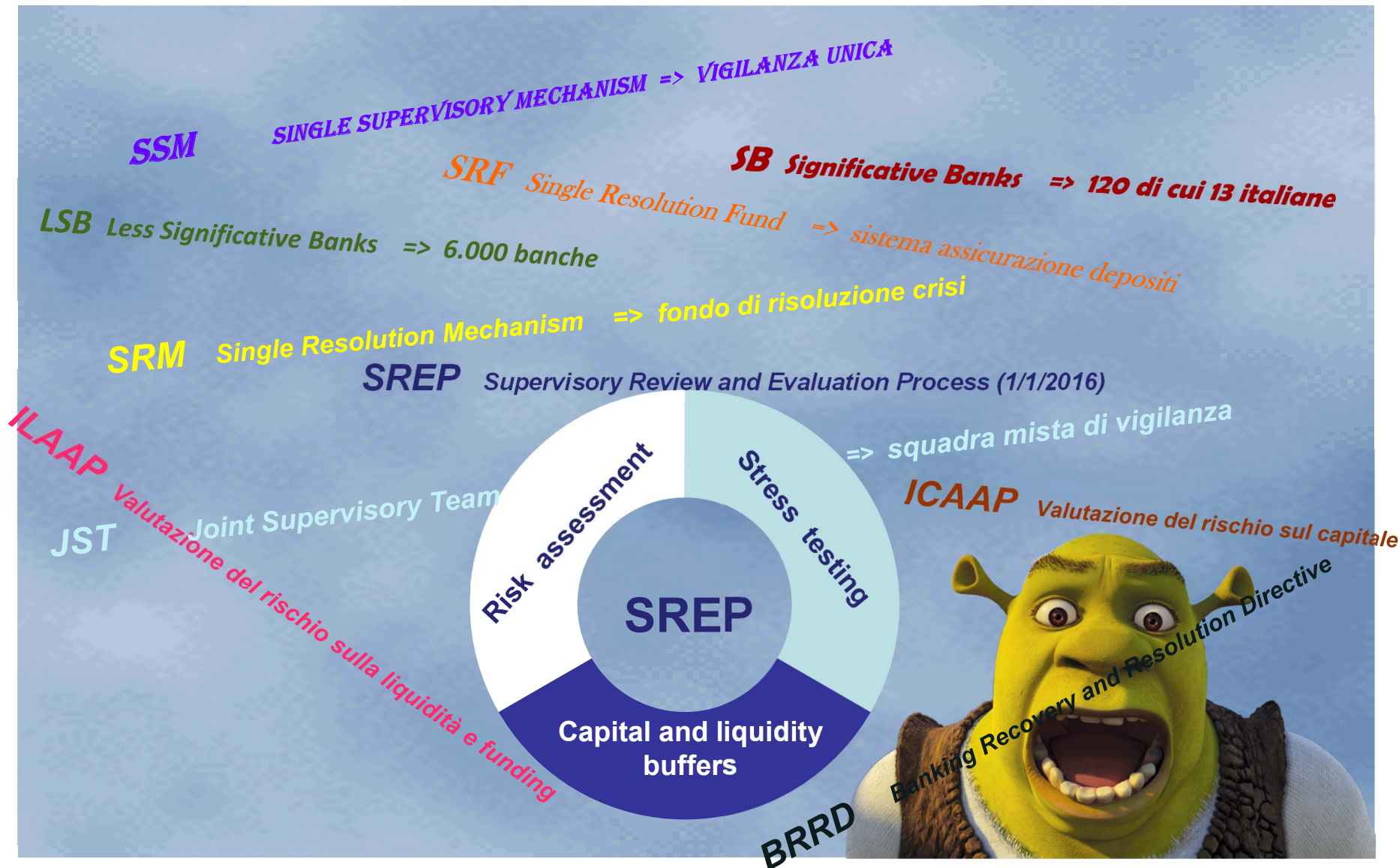


# L'utilizzo gestionale delle segnalazioni di vigilanza per le analisi di posizionamento e di benchmarking nell'esperienza del gruppo ISP

Enrico Barale - resp. Ufficio Posizionamento strategico  
Gruppo Intesa Sanpaolo

San Marino, 9-10 OTTOBRE 2015

## Il nuovo framework regolamentare



## E' partita la vigilanza bancaria unica della BCE



### SSM

- Il **4 Novembre 2014** è nato il nuovo organo della Banca Centrale Europea (BCE): il Single Supervisory Mechanism (SSM), con il ruolo di sorvegliante di circa 5.000 banche dell'eurozona.

### OBIETTIVI

- Evitare shock sistemici.
- Garantire al sistema bancario dell'eurozona stabilità e credibilità
- Consolidare un sistema integrato di vigilanza che sia sintesi delle migliori pratiche delle autorità di diversi paesi

### AZIONE

- In termini di rilevanza strategica le banche sono divise in due classi. Per le prime, circa 120 (rappresentanti di 1.200 soggetti), la supervisione sarà diretta. Per le seconde, circa 3.700, la Bce agirà in collaborazione con le autorità nazionali competenti. Il tutto per evitare l'insorgere di situazioni potenzialmente sistemiche come accaduto in passato. Il SSM avrà il potere di acquisire - nell'arco di breve tempo - la vigilanza anche verso le banche sorvegliate dalle autorità nazionali competenti.
- La piena indipendenza del SSM è considerata condizione indispensabile per evitare il ripetersi di casi in cui le ingerenze politiche, l'omessa vigilanza e gli abusi hanno contribuito fortemente al peggioramento della crisi dell'area euro.

# L'utilizzo gestionale delle segnalazioni di vigilanza per le analisi di posizionamento e di benchmarking

22°  
CONVENTION

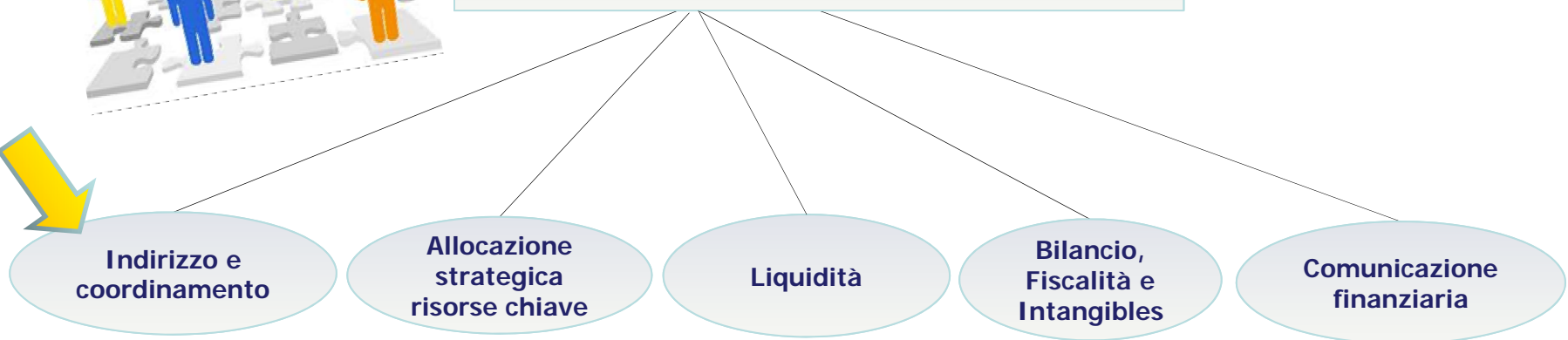
Associazione Italiana per la  
Pianificazione ed il Controllo  
di Gestione in Banca, nelle  
Istituzioni Finanziarie e nelle  
Assicurazioni



La struttura



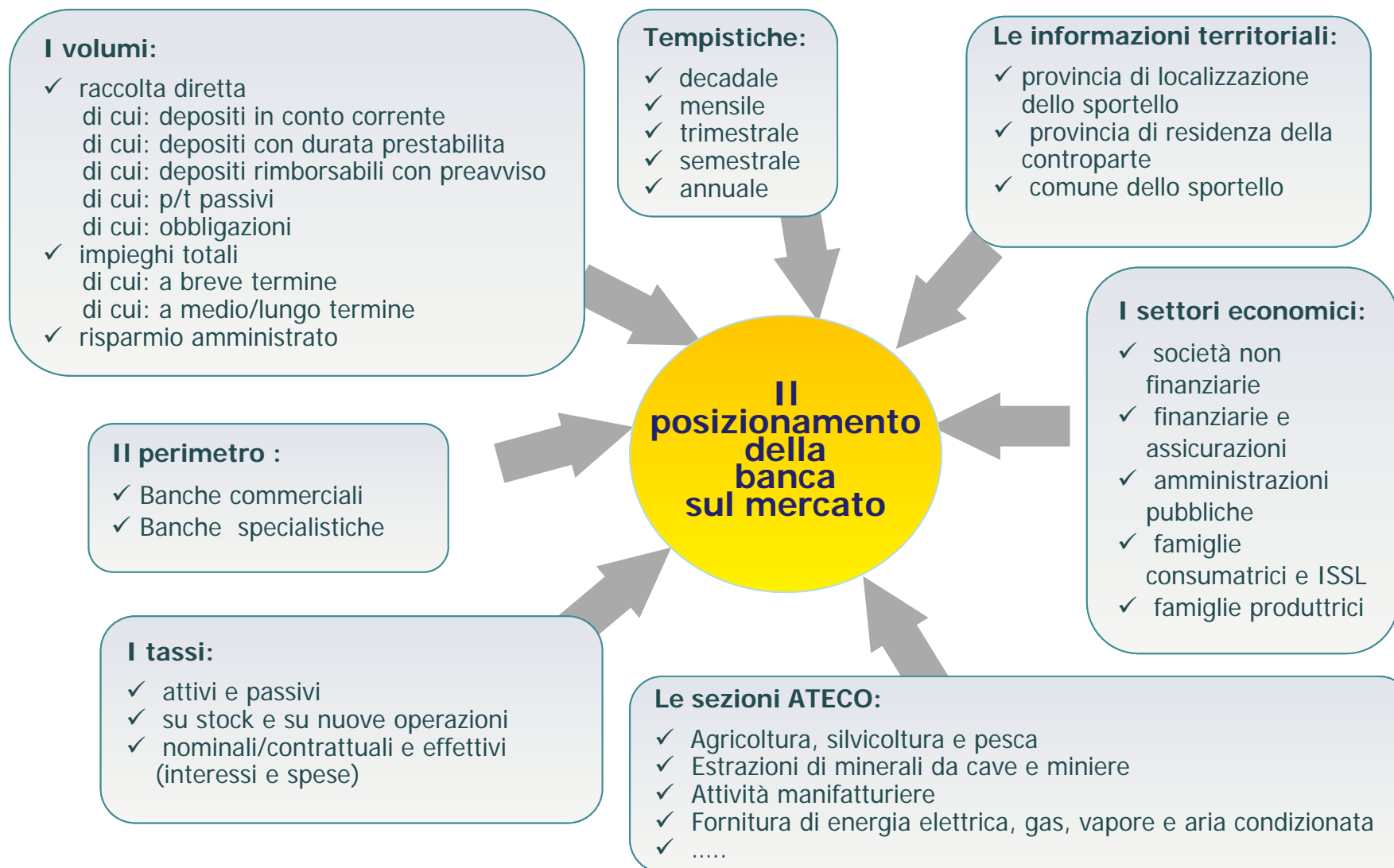
**CHIEF FINANCIAL OFFICER**



<b>Leve</b>	Definizione scenari, obiettivi di Budget e di Piano. Consuntivazione	Allocazione strategica ✓ Capitale ✓ Liquidità ✓ Risorse per Investimenti	Gestione integrata liquidità di Gruppo	Bilancio e Ottimizzazione Fiscalità di Gruppo. Valutazione Intangible	Gestione comunicazione ai mercati e agli investitori
<b>Strutture</b>	Studi e Ricerche <b>Pianificazione &amp; Controllo</b>	Strategie Capital Budgeting	Tesoreria	Direzione Amm. & Fiscale	Investor Relations Rating Agencies



## Le principali finalità della Matrice dei conti in ottica posizionamento (1/3)



## Le principali finalità della Matrice dei conti in ottica posizionamento (2/3)



### Nuova matrice dei conti :

- ✓ dicembre 2008
- ✓ giugno 2010

### Cambiamenti rilevati nel campione Banca d'Italia:

- ✓ ottobre 2007 inserimento CDP/Poste tra gli IFM
- ✓ giugno 2011 CDP a livello provinciale
- ✓ giugno 2012 nuova codifica ATECO

### Operazioni straordinarie:

- ✓ acquisizioni/cessioni banche
- ✓ cessione sportelli/rami attività
- ✓ Cartolarizzazione di attivi

**IMPATTI SU SERIE STORICHE**

**PROBLEMI DI DISCONTINUITA' NEGLI AGGREGATI: STIME E NORMALIZZAZIONI**

## Le principali finalità della Matrice dei conti in ottica posizionamento (3/3)

### Valutazioni di posizionamento:

▶ volumi



▶ tassi



▶ indici di rischio



▶ indici di produttività



▶ Posizionamento segmentato e benchmarking



### Impatti commerciali su...

▶ piano sportelli



▶ budget e piano d'impresa



▶ azioni commerciali



▶ analisi di benchmarking



▶ sinergie di ricavo



## Valutazioni di posizionamento:

- volumi
- tassi
- indici di rischiosità
- indici di produttività
- posizionamento segmentato
- benchmarking

## Volumi e dinamiche del posizionamento



### A ANALISI EVOLUZIONE QUOTE DI MERCATO



Reportistica mensile

#### Fonti :

- ✓ Supplemento al Bollettino Statistico «Moneta e Banche»
- ✓ Flusso di ritorno Bankit (estrattore)

- ✓ QdM impieghi per settore
- ✓ QdM impieghi per durata
- ✓ QdM impieghi per ATECO
- ✓ QdM raccolta per forma tecnica
- ✓ QdM raccolta per settore

### B POSIZIONAMENTO DECADELE



Reportistica mensile

Le segnalazioni decadali sono effettuate da un **campione di 120 banche**, rappresentativo di circa l'80% del Sistema Bancario Italiano.

#### Fonti :

- ✓ Flusso di ritorno decadale Banca d'Italia

- ✓ Analisi delle Consistenze e delle Erogazioni trimestrali e progressive
- ✓ Esposizione a livello territoriale per regione e macroarea

### C I MUTUI ALLE FAMIGLIE



Reportistica trimestrale

#### Fonti :

- ✓ **Bollettino Statistico** (trimestrale)
- La distribuzione territoriale dei mutui a famiglie (all'ultima data disponibile) viene effettuata sulla base della **provincia di destinazione dell'investimento**.

- ✓ Qdm sportelli ripartite per provincia
- ✓ Confronto con i competitors

### D POSIZIONAMENTO SPORTELLI AUTORIZZATI



Reportistica trimestrale

#### Fonti :

- ✓ Bollettino statistico Banca d'Italia
- ✓ Master Information per i competitors
- ✓ Dati interni

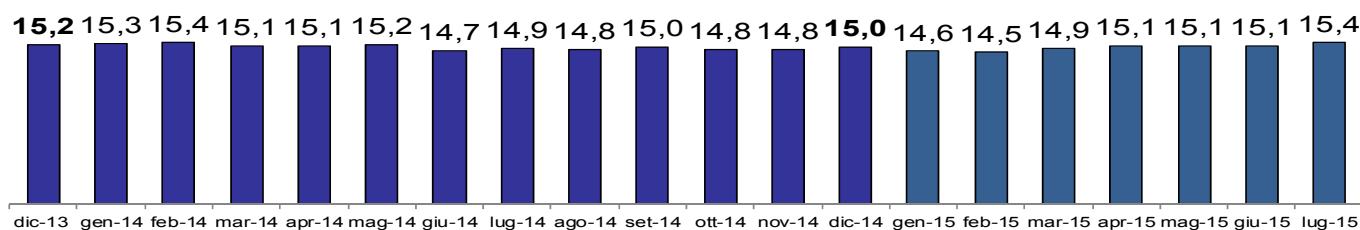
## A Analisi evoluzione quote di mercato - Impieghi

ESEMPLIFICATIVO

Dati in milioni di euro	Dicembre 2013			Dicembre 2014			Δ Quota da 1/1	Luglio 2015			Δ Quota da 1/1	Var. % annua Sistema	Var. % annua Gruppo
	Sistema	Gruppo X	Quota mkt %	Sistema	Gruppo X	Quota mkt %		Sistema	Gruppo X	Quota mkt %			
Impieghi totali	1.933.371	293.987	15,2	1.919.618	287.236	15,0	-0,2	1.923.440	296.780	15,4	0,4	0,4%	3,9%
di cui a breve termine	661.474	91.057	13,8	676.269	90.755	13,4	-0,4	667.079	93.361	14,0	0,6	1,0%	8,0%
di cui a medio/lungo termine	1.271.897	202.930	16,0	1.243.349	196.482	15,8	-0,2	1.256.361	203.419	16,2	0,4	0,1%	2,1%

□ Variazioni da 1/1  
○ Variazione rispetto al mese precedente

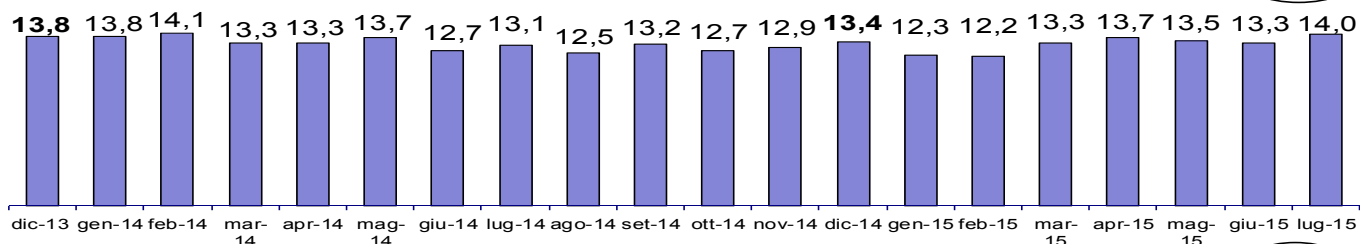
### IMPIEGHI TOTALI



+0,4    0,3

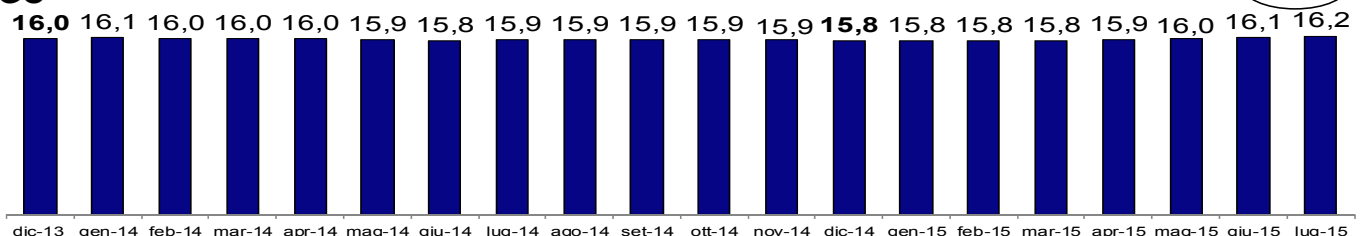
Confrontare con la composizione del funding

### di cui: IMPIEGHI A BREVE TERMINE



0,6    0,7

### di cui: IMPIEGHI A MEDIO/LUNGO TERMINE



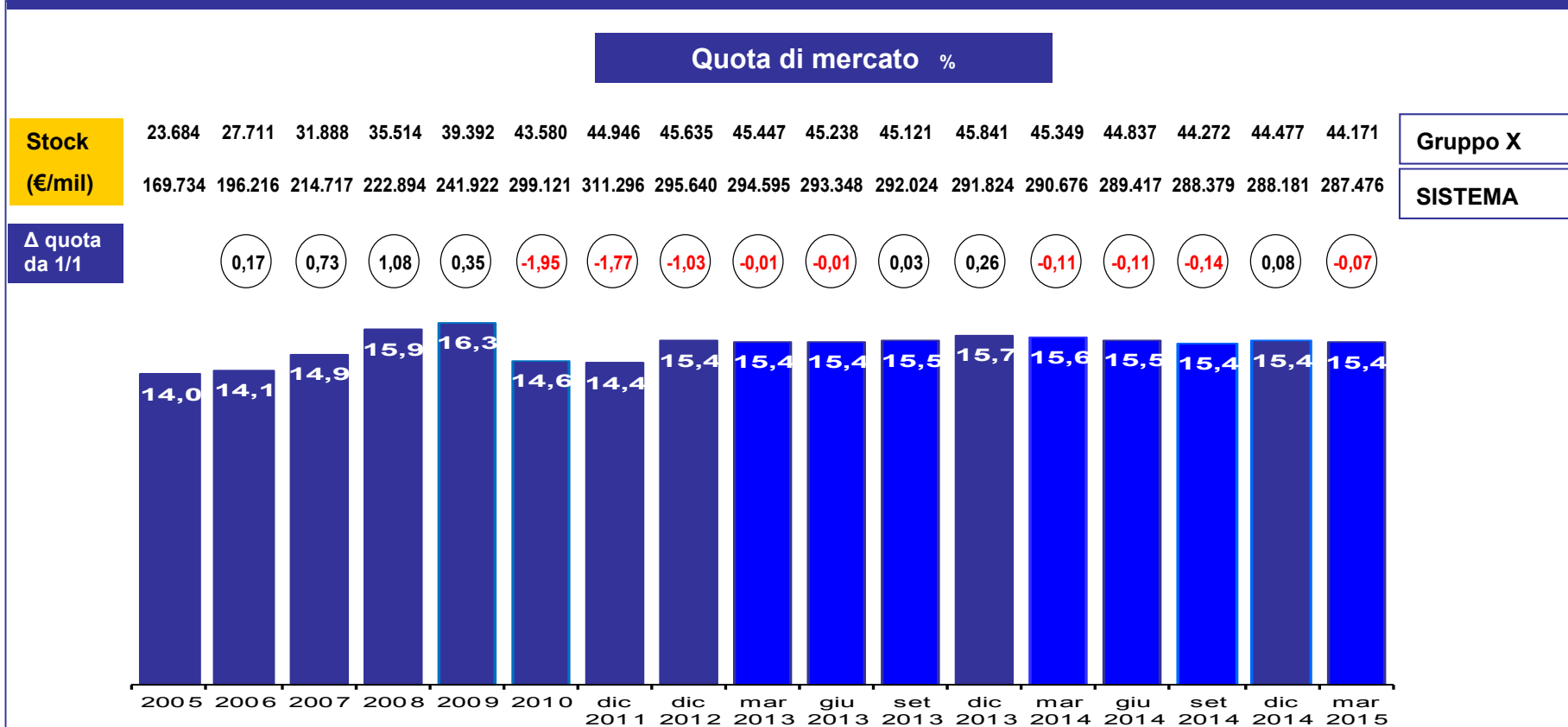
0,4    0,1

Dati Sistema Banca d'Italia armonizzati riferiti alle Istituzioni Finanziarie e Monetarie (inclusa CDP). Gli impieghi includono le sofferenze e i pronti contro termine attivi.

**C I mutui alle famiglie - Impieghi a m/l termine a famiglie cons. (1) per acquisto abitazioni (2)**

**CONSISTENZE - DATI NORMALIZZATI (3)**

**ESEMPLIFICATIVO**



Fonte: Matrice dei conti (voce 58320.02 ex 3271.02)

(1) Appartengono a questo sottosettore (definizione Banca d'Italia) gli operai, gli impiegati, i lavoratori dipendenti, i pensionati, i redditeri, i beneficiari di altri trasferimenti e in genere tutti coloro che non possono essere considerati imprenditori (o piccoli imprenditori).

(2) Gli impieghi sono riferiti all'acquisto di abitazioni. Sono esclusi i mutui erogati direttamente a famiglie consumatrici per nuove costruzioni.

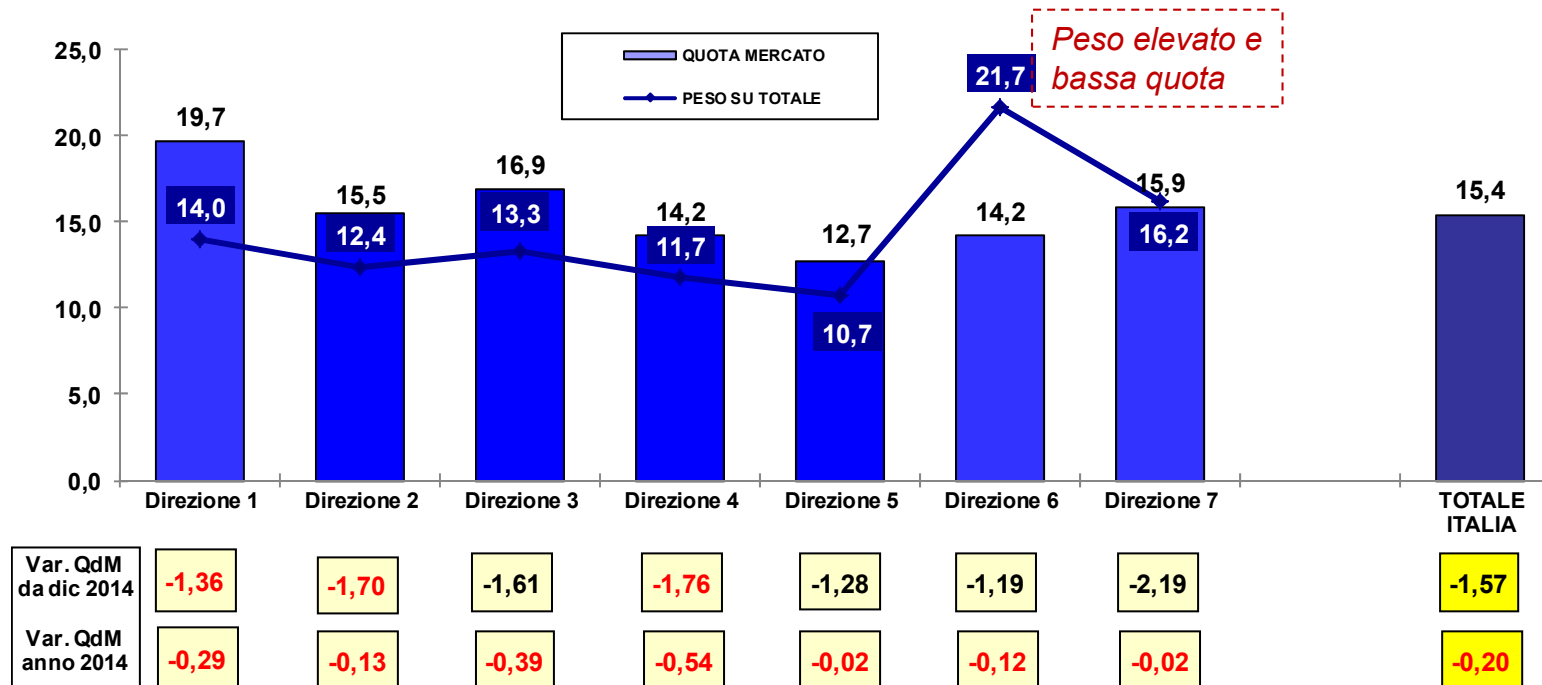
(3) Per favorire il confronto sui periodi, i dati sono a perimetro omogeneo e normalizzati per neutralizzare gli impatti delle operazioni di cartolarizzazione effettuate da ISP dopo dicembre 2008. Per le operazioni antecedenti, reintegrate a giugno 2010, non è stato possibile normalizzare gli effetti; si stima un impatto negativo di circa 20 b.p. sulla quota di mercato del Gruppo.

**C** I mutui alle famiglie - Impieghi a m/l termine a famiglie cons. <sup>(1)</sup> per acquisto abitazioni <sup>(2)</sup>

**CONSISTENZE – marzo 2015**

**ESEMPLIFICATIVO**

**Quota di mercato e peso delle Direzioni Regionali (%)**



Fonte: Matrice dei conti (voce 58320.06) – Ripartizione sulla base della provincia di destinazione del credito.

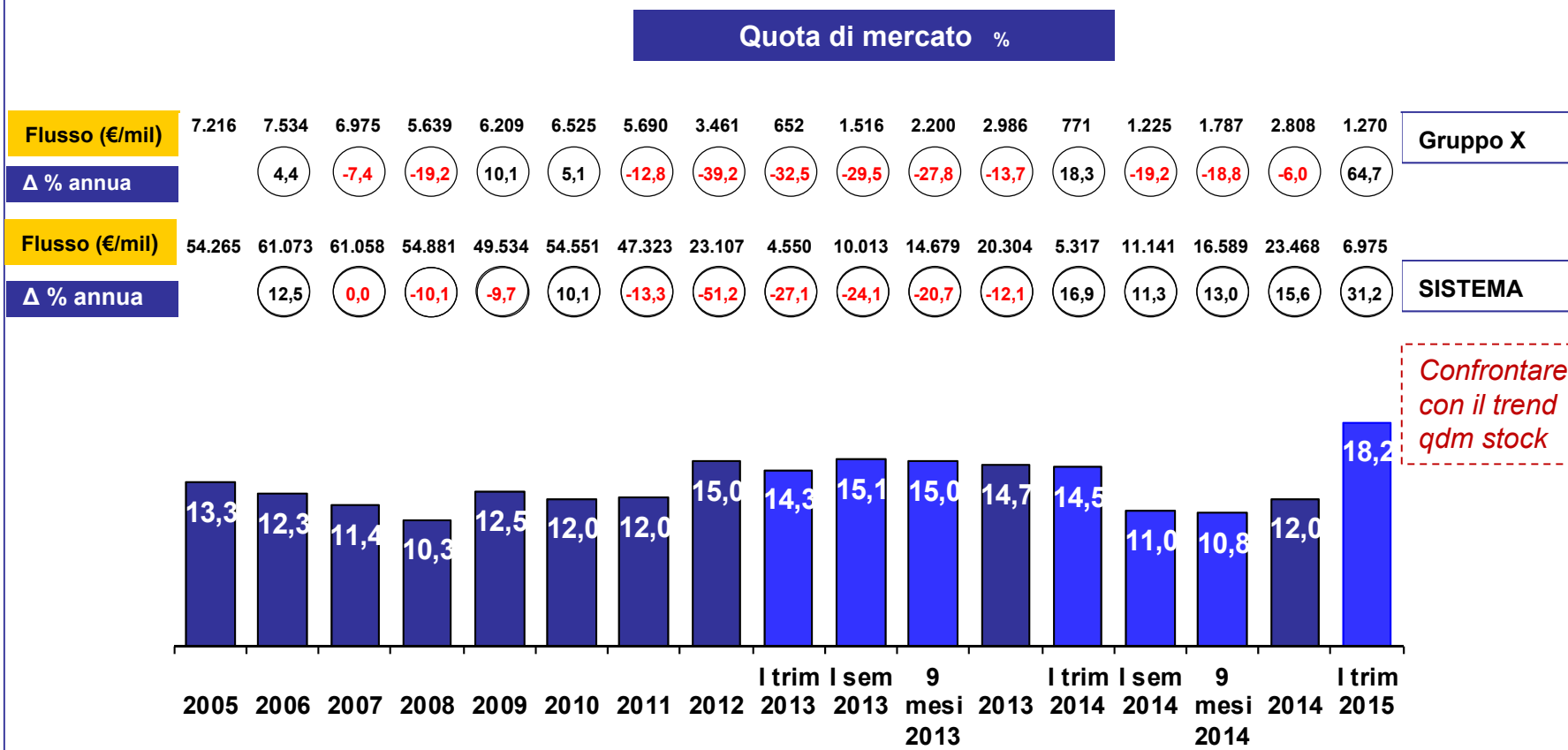
(1) Appartengono a questo sottosettore (definizione Banca d'Italia) gli operai, gli impiegati, i lavoratori dipendenti, i pensionati, i redditeri, i beneficiari di altri trasferimenti e in genere tutti coloro che non possono essere considerati imprenditori (o piccoli imprenditori).

(2) Gli impieghi sono riferiti all'acquisto di abitazioni. Sono esclusi i mutui erogati direttamente a famiglie consumatrici per nuove costruzioni.

**C I mutui alle famiglie - Impieghi a m/l termine a famiglie cons. <sup>(1)</sup> per acquisto abitazioni <sup>(2)</sup>**

**EROGAZIONI PROGRESSIVE NORMALIZZATE <sup>(3)</sup>**

**ESEMPLIFICATIVO**



Fonte: Matrice dei conti (voce 58320.06 ex 3271.06)

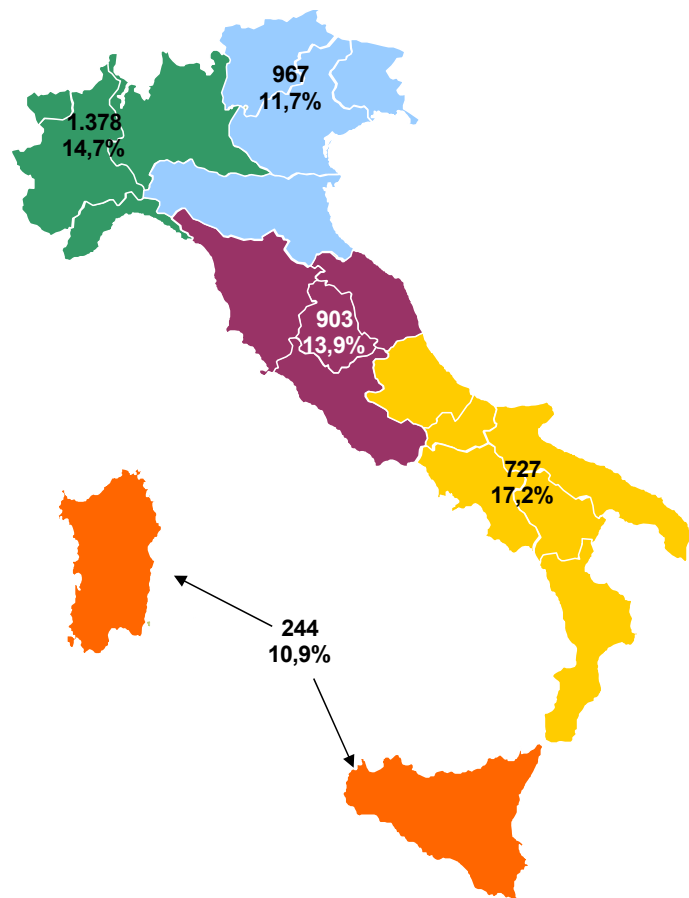
(1) Appartengono a questo sottosettore (definizione Banca d'Italia) gli operai, gli impiegati, i lavoratori dipendenti, i pensionati, i redditi, i beneficiari di altri trasferimenti e in genere tutti coloro che non possono essere considerati imprenditori (o piccoli imprenditori).

(2) Gli impieghi sono riferiti all'acquisto di abitazioni. Sono esclusi i mutui erogati direttamente a famiglie consumatrici per nuove costruzioni.

(3) Normalizzate sui dati pregressi per tener conto della cessione di sportelli effettuata nel primo trimestre 2008 in ottemperanza alle disposizioni dell'AGCM.

## D Posizionamento Sportelli autorizzati Banca d'Italia – Gruppo INTESA SANPAOLO

Marzo 2015: numero sportelli e QdM



■ Nord Ovest ■ Nord Est ■ Centro ■ Sud ■ Isole

Fonte: Banca d'Italia e dati interni.

Rank	QdM	Totale Italia	Rank	QdM	Nord Ovest	Rank	QdM	Nord Est
1	13,8%	INTESA SANPAOLO	1	14,7%	INTESA SANPAOLO	1	14,8%	UNICREDIT
2	13,1%	UNICREDIT	2	10,8%	UNICREDIT	2	11,7%	INTESA SANPAOLO
3	7,2%	MPS	3	10,6%	UBI BANCA	3	6,4%	BANCO POPOLARE
4	5,9%	BANCO POPOLARE	4	8,9%	BANCO POPOLARE	4	6,0%	MPS
5	5,2%	UBI BANCA	5	5,5%	BPM	5	4,6%	CARIPARMA
6	4,2%	BPER	6	4,1%	MPS	6	4,3%	BPER
7	2,9%	BNL	7	3,8%	CARIGE	7	4,1%	POP. DI VICENZA
8	2,8%	CARIPARMA	8	3,3%	CARIPARMA	8	2,4%	VENETO BANCA
9	2,2%	BPM	9	2,9%	POP. DI SONDRIO	9	2,0%	BNL
10	2,1%	POP. DI VICENZA	10	2,8%	CREVAL	10	2,0%	CREDEM

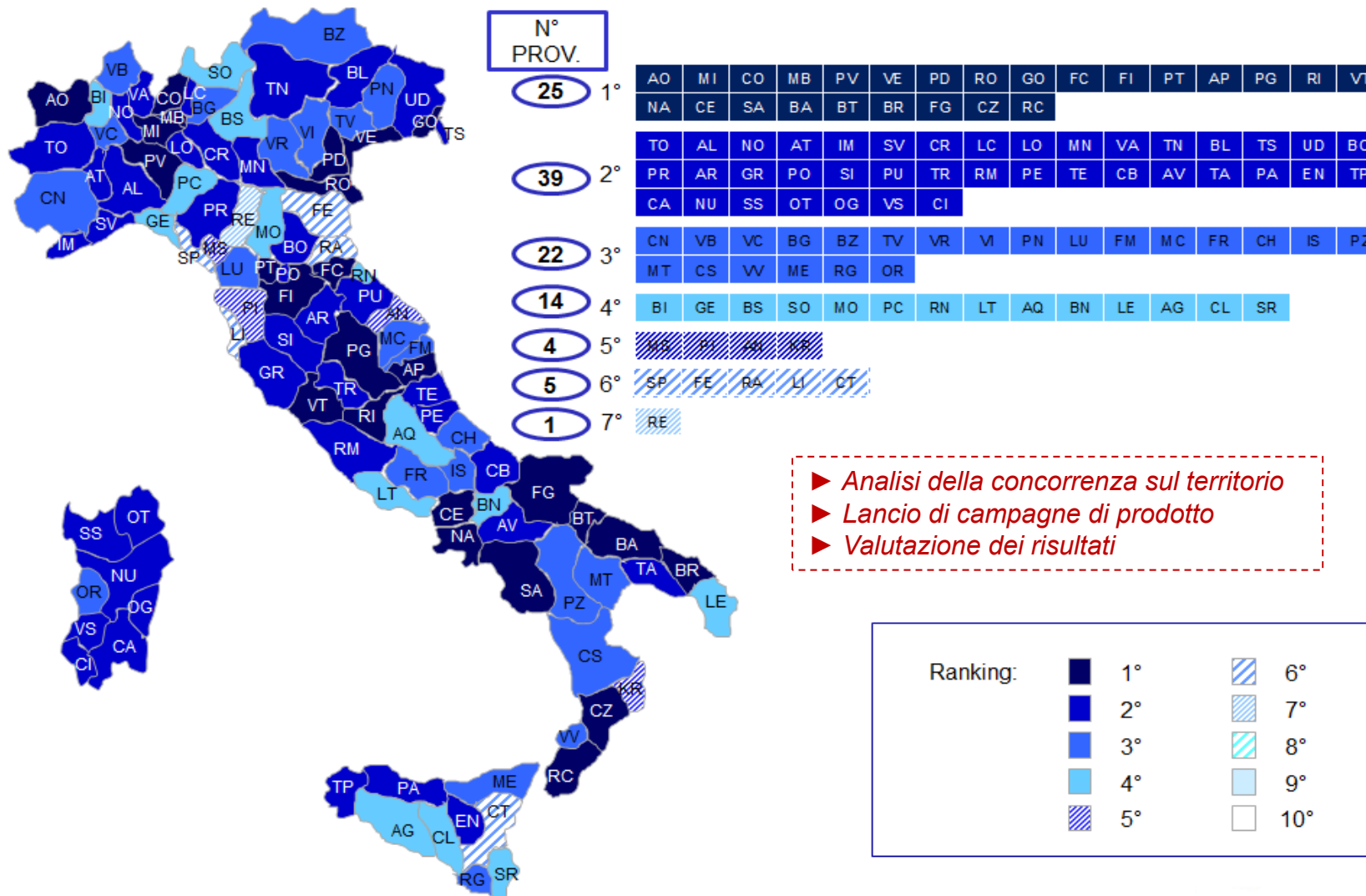
Rank	QdM	Centro	Rank	QdM	Sud	Rank	QdM	Isole
1	13,9%	INTESA SANPAOLO	1	17,2%	INTESA SANPAOLO	1	19,8%	UNICREDIT
2	13,3%	UNICREDIT	2	10,8%	UNICREDIT	2	18,8%	BPER
3	11,8%	MPS	3	8,9%	MPS	3	10,9%	INTESA SANPAOLO
4	4,5%	BANCA MARCHE	4	7,7%	BPER	4	8,1%	MPS
5	4,4%	BNL	5	7,2%	UBI BANCA	5	6,0%	CREVAL
6	4,4%	BANCO POPOLARE	6	7,0%	POP. DI BARI	6	4,3%	BAP DI RAGUSA
7	3,4%	UBI BANCA	7	3,9%	BNL	7	4,0%	BANCO POPOLARE
8	2,5%	GRUPPO ETRURIA	8	3,1%	CREDEM	8	3,5%	POP. DI VICENZA
9	2,0%	GRUPPO CARIGE	9	2,5%	POP. PUGLIA E BASIL.	9	3,3%	CARIGE
10	2,0%	BANCO DESIO	10	2,3%	VENETO BANCA	10	3,1%	BNL

► *Presenza capillare e ben distribuita.*

► *Il Gruppo si posiziona al primo posto nel Nord Ovest, nel Centro e al Sud, è secondo nel Nord Est e terzo nelle Isole.*

## D Posizionamento Sportelli autorizzati Banca d'Italia – Gruppo INTESA SANPAOLO

Dicembre 2014: ranking sportelli per provincia



Fonte: Banca d'Italia e dati interni.

## Valutazioni di posizionamento:

- volumi
- tassi**
- indici di rischiosità
- indici di produttività
- posizionamento segmentato
- benchmarking

## Tassi e dinamiche del pricing

### TASSI



MENSILI



**A** CONTRATTUALI

DECADALI



**B** EFFETTIVI **INCLUSE SPESE E COMMISSIONI**

TRIMESTRALI  
CENTRALE RISCHI

Reportistica trimestrale

- ✓ Correlazioni tra pricing e rischiosità del credito (incidenza crediti deteriorati su impieghi)



Fonti :

- ✓ Supplemento al Bollettino Statistico «Moneta e Banche»
- ✓ SPAGO (flusso di ritorno Bankit)

Le segnalazioni decadali sono effettuate da un **campione di 120 banche**, rappresentativo di circa l'80% del Sistema Bancario Italiano.

Fonti :

- ✓ Flusso di ritorno decadale Banca d'Italia

Circa **230 banche** operanti in Italia che partecipano alla rilevazione

Fonti :

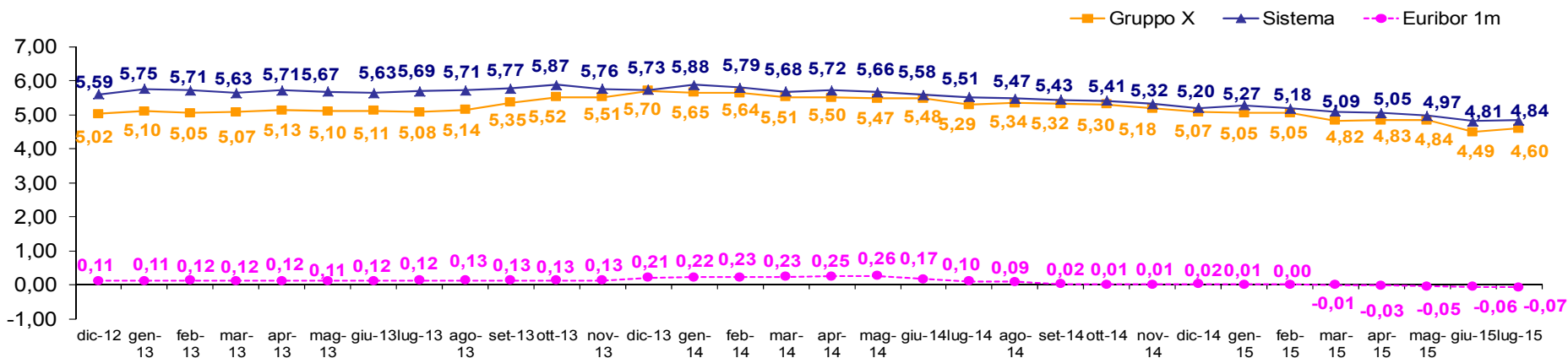
- ✓ **Bollettino Statistico e BIP on-line**
- TDB30821 (per settori)
- TDB30910 (per categoria di rischio)
- ✓ **FdR Banca d'Italia** per indice di rischiosità (territoriale)

- ✓ Tassi attivi a b.t. a famiglie e società non finanziarie
- ✓ Tassi passivi a b.t. a famiglie e società non finanziarie
- ✓ Tassi su nuovi finanziamenti per acquisto abitazione
- ✓ Tassi sui nuovi prestiti per altri scopi alle famiglie produttrici
- ✓ Tassi su nuovi prestiti alle società non finanziarie
- ✓ Tassi sui nuovi depositi con durata prestabilita
- ✓ Spread a breve termine famiglie
- ✓ Spread a breve termine società non finanziarie
- ✓ Tassi su nuovi finanziamenti per acquisto abitazione
- ✓ Tassi su nuove obbligazioni emesse nel periodo (mensile)

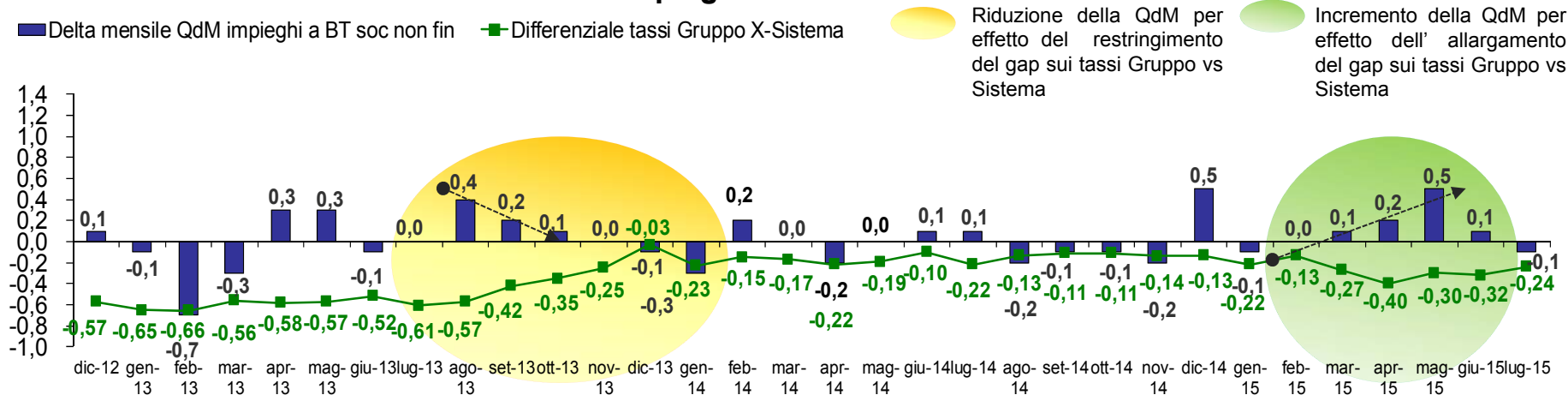
- tassi dettagliati per SAE e per categorie di rischio
- ✓ **tassi territoriali (per regione di localizzazione dell'affidato)**
- ✓ tassi effettivi medi ponderati, (tasso% = competenze \* 365 / numeri computistici).

**A** Tassi decadali e mensili - Impieghi a bt a s.n.f. ed evoluzione dei tassi d'interesse  
**ESEMPLIFICATIVO**

**Tassi su c/c attivi e prestiti rotativi: società non finanziarie (%)**



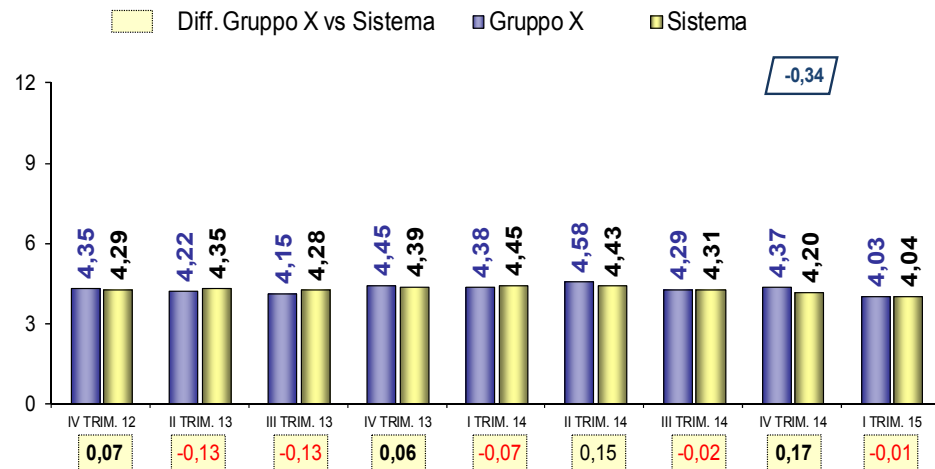
**Differenziale tassi e delta mensile QdM su impieghi a bt a società non finanziarie**



## B Tassi Centrale Rischi - Evoluzione trimestrale - Tassi attivi sui finanziamenti per cassa

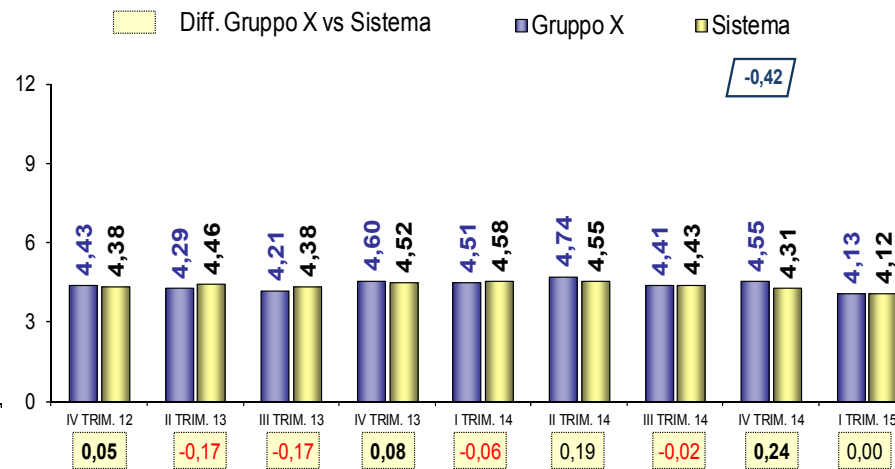
Apertura per SAE...

### Totale

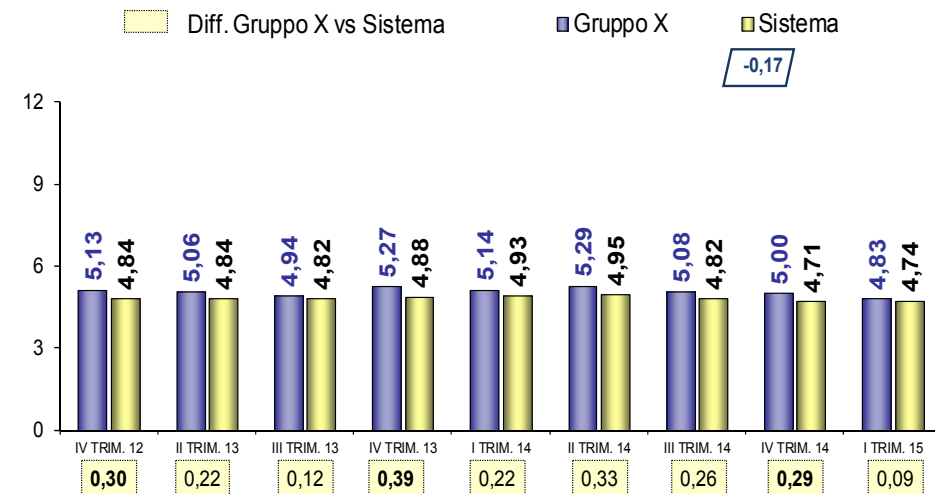


### Soc. non finanziarie

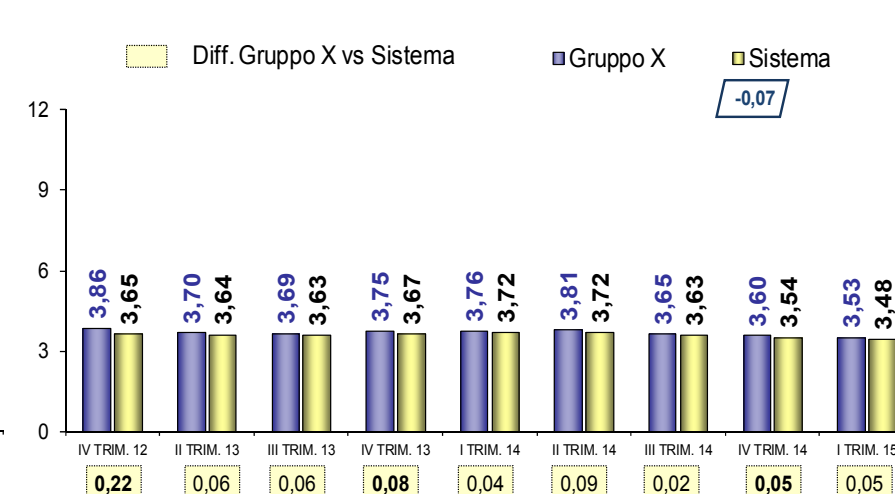
ESEMPLIFICATIVO



### Famiglie produttrici



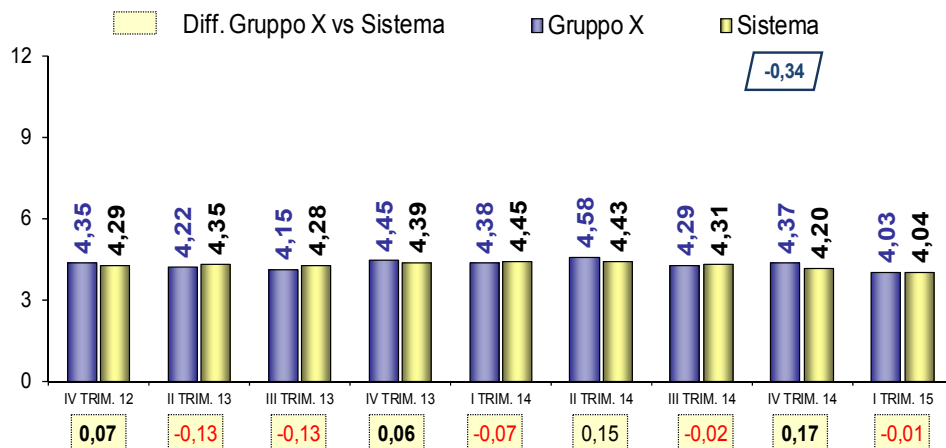
### Famiglie consumatrici, ISSL e Unità non classificate



## B Tassi Centrale Rischi - Evoluzione trimestrale - Tassi attivi sui finanziamenti per cassa

Apertura per categoria di rischio...

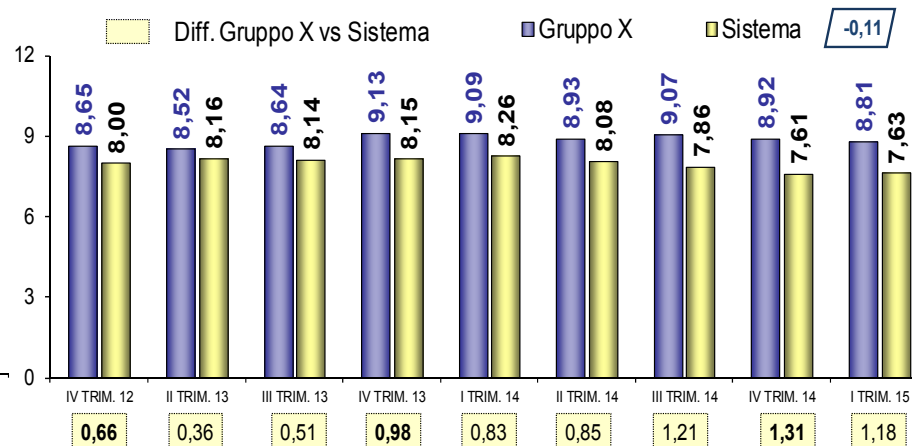
### Totale



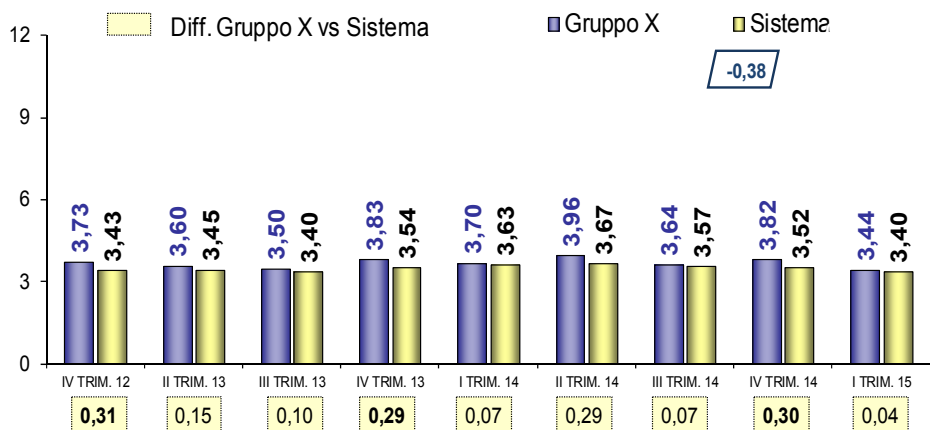
### Rischio a revoca

Var. da 1/1 Gruppo X

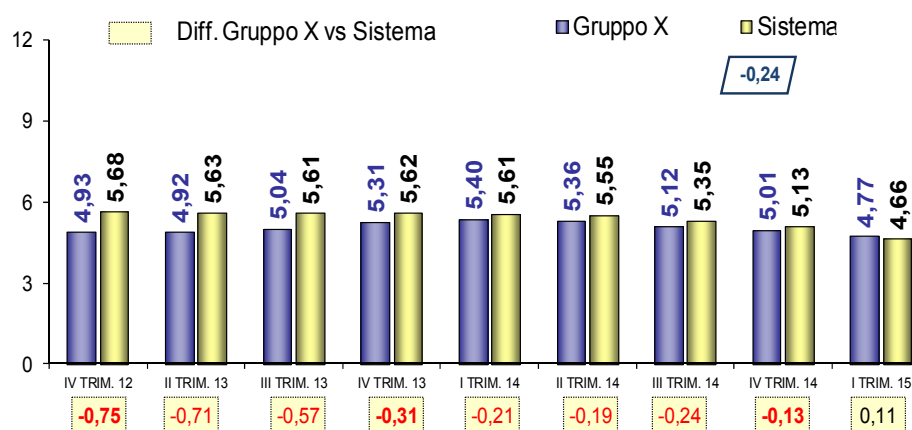
ESEMPLIFICATIVO



### Rischio a scadenza



### Rischio autoliquidante

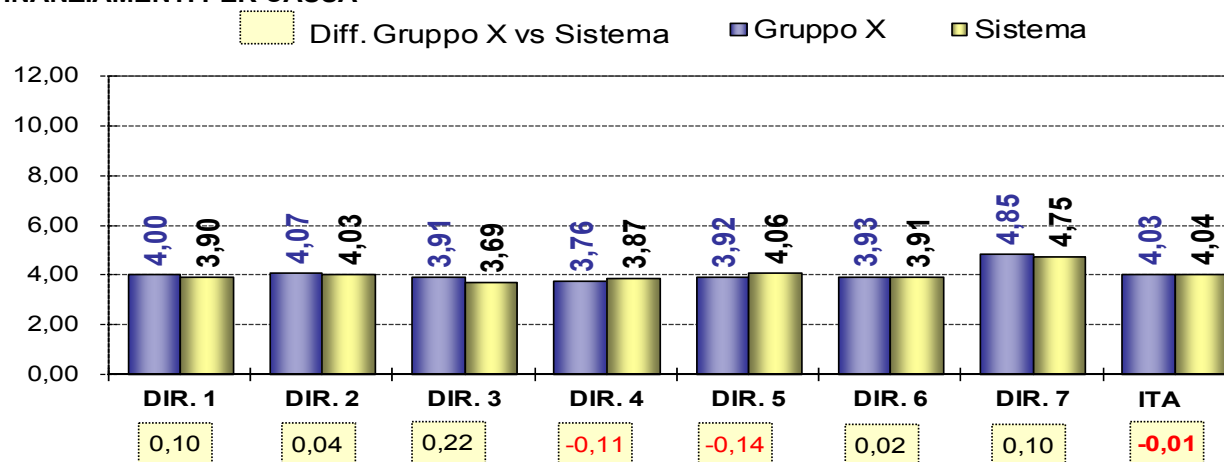


## B Tassi Centrale Rischi - Tassi attivi sui finanziamenti per cassa e ind. di rischio per direzioni regionali

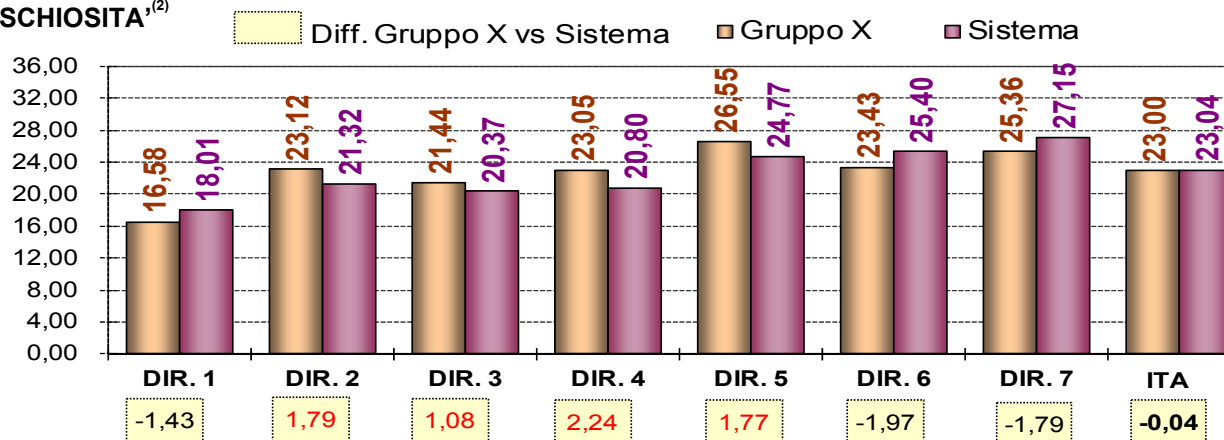
ESEMPLIFICATIVO

Dati al II trimestre 2015 per direzione regionale di localizzazione dell'affidato

TASSI ATTIVI SUI FINANZIAMENTI PER CASSA<sup>(1)</sup>



INDICATORE DI RISCHIOSITA'<sup>(2)</sup>



apertura territoriale:  
es. DIR 5 ha pricing basso e rischio alto

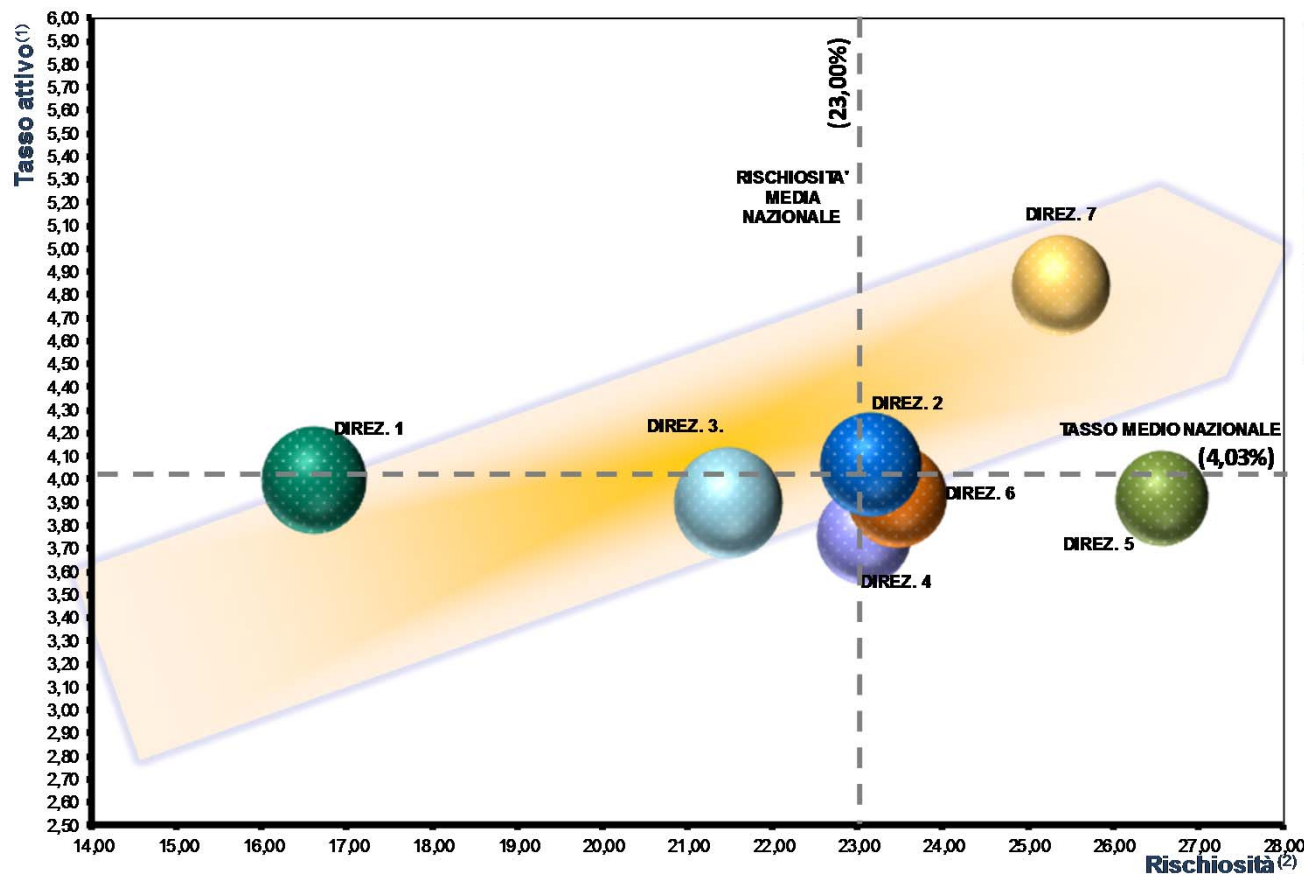
<sup>(1)</sup> I tassi attivi si basano sulle segnalazioni che vengono inviate trimestralmente alla Centrale Rischi e con cadenze differenziate alla matrice dei conti. Nel perimetro di analisi, sono state considerate le banche commerciali del gruppo X e le 230 banche italiane partecipanti alla rilevazione. Vengono rilevati tutti i finanziamenti in essere a fine trimestre e di importo pari o superiore a 30.000 euro concessi alla clientela ordinaria. I tassi attivi sono ottenuti rapportando gli interessi (comprensivi di spese e commissioni correlate al finanziamento) ai numeri computistici, e sono calcolati per provincia di localizzazione dell'affidato. I tassi di Sistema sono desunti dalle tavole TDB30820 (ripartizione per settori) e TDB30910 (ripartizione per categoria di rischio) della BIP on-line presente sul sito di Banca d'Italia.

<sup>(2)</sup> Le informazioni sui crediti deteriorati di sistema sono desunte dal flusso di ritorno di Banca d'Italia. Gli indici di rischio sono calcolati sulla base delle segnalazioni di Vigilanza come rapporto a livello regionale dei crediti deteriorati lordi e gli impieghi lordi (al lordo delle sofferenze e al netto dei pronti contro termine) verso il settore famiglie e società non finanziarie. A partire dal mese di giugno 2011 Bankit ha fornito la ripartizione degli impieghi per provincia di controparte includendo anche la Cassa Depositi e Prestiti.

## B Tassi Centrale Rischi - Tassi attivi sui finanz. per cassa, indici di rischiosità e QdM Impieghi

Dati al II trimestre 2015 per regione di localizzazione dell'affidato

ESEMPLIFICATIVO



QdM Imp. (%) <sup>(3)</sup>	
<b>Totale Nazionale</b>	<b>13,82%</b>
DIREZ. 1	15,29%
DIREZ. 2	14,41%
DIREZ. 3	16,51%
DIREZ. 4	12,30%
DIREZ. 5	11,96%
DIREZ. 6	13,77%
DIREZ. 7	13,55%

*Correlazione tra tasso e rischio rispetto alla media nazionale*

*Es. DIR 5 che ha pricing basso e rischio alto ha anche una qdm impieghi bassa*

<sup>(1)</sup> I tassi attivi si basano sulle segnalazioni che vengono inviate trimestralmente alla Centrale Rischi e con cadenze differenziate alla matrice dei conti. Nel perimetro di analisi, sono state considerate le banche commerciali del gruppo X e le 230 banche italiane partecipanti alla rilevazione. Vengono rilevati tutti i finanziamenti in essere a fine trimestre e di importo pari o superiore a 30.000 euro concessi alla clientela ordinaria. I tassi attivi sono ottenuti rapportando gli interessi (comprensivi di spese e commissioni correlate al finanziamento) ai numeri computistici, e sono calcolati per provincia di localizzazione dell'affidato. I tassi di Sistema sono desunti dalle tavole TDB30820 (ripartizione per settori) e TDB30910 (ripartizione per categoria di rischio) della BIP on-line presente sul sito di Banca d'Italia.

<sup>(2)</sup> Le informazioni sui crediti deteriorati di sistema sono desunte dal flusso di ritorno di Banca d'Italia. Gli indici di rischiosità sono calcolati sulla base delle segnalazioni di Vigilanza come rapporto a livello regionale dei crediti deteriorati lordi e gli impieghi lordi (al lordo delle sofferenze e al netto dei pronti contro termine) verso il settore famiglie e società non finanziarie.

<sup>(3)</sup> Quote di mercato banche commerciali del gruppo X rispetto al sistema Banca d'Italia (Impieghi per residenza della controparte). Nel calcolo delle quote di mercato sono esclusi i settori della Pubblica Amministrazione e delle Società finanziarie. Evidenziate in rosso le quote inferiori al valore nazionale. A partire dal mese di giugno 2011 Bankit ha fornito la ripartizione degli impieghi per provincia di controparte includendo anche la Cassa Depositi e Prestiti; l'inserimento di questo rilevante competitore ha determinato una generale riduzione delle quote sugli impieghi.

## Valutazioni di posizionamento:

- volumi
- tassi
- indici di rischiosità**
- indici di produttività
- posizionamento segmentato
- benchmarking

## Indici di rischiosità e dinamica del credito deteriorato



### 1° parte

#### CREDITI DETERIORATI



##### Reportistica trimestrale

- ✓ Evoluzione della quota di mercato dei crediti deteriorati e incidenza sugli impieghi



### 2° parte

#### Qualità del portafoglio crediti dei principali competitors

I dati dei **principali competitors** sono tratti dalla pubblicazione dei rendiconti finanziari e dei bilanci; fanno riferimento al bilancio consolidato che può comprendere società italiane ed estere, bancarie e non bancarie.

#### Fonti :

- ✓ **Supplemento Moneta e Banca** (sofferenze)
- ✓ **FdR Banca d'Italia** (altre componenti del credito problematico (incagli, scaduti / sconfinanti e ristrutturati))

- ✓ Analisi delle principali componenti dei **crediti deteriorati**:

- Sofferenze (mensile)
- **Inadempienze probabili** **new**
- Scaduti/Sconfinanti (trimestrale)

- ✓ Ripartizione per **SAE**, per **macroregioni** (provincia di residenza della controparte) e per codice **ATECO**

- ✓ Correlazioni tra crediti lordi e deteriorati (incidenza crediti deteriorati su impieghi)

#### Fonti :

- ✓ **Pubblicazione Bilanci consolidati**

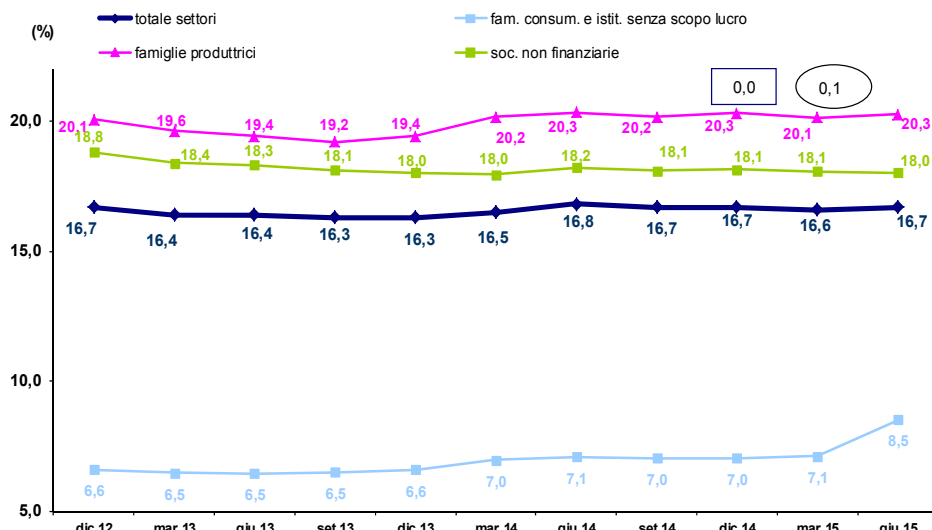
- ✓ rapporto crediti deteriorati lordi su impieghi lordi
- ✓ copertura del rischio
- ✓ Qualità degli attivi
- ✓ costo del credito (Rettifiche nette su crediti / Crediti netti verso clientela)

## Crediti deteriorati - Evoluzione Quote di Mercato Gruppo X per settore

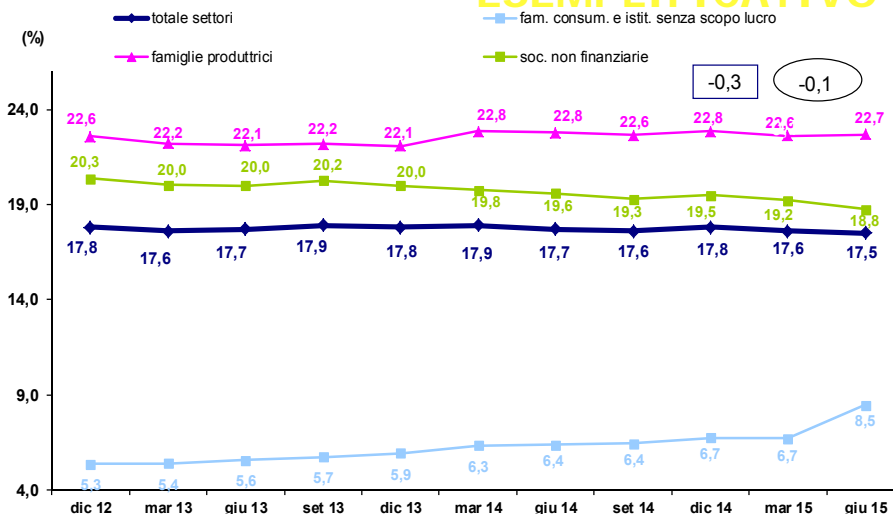
Variazione del totale da 1/1  
Variazione del totale rispetto al trimestre precedente

ESEMPLIFICATIVO

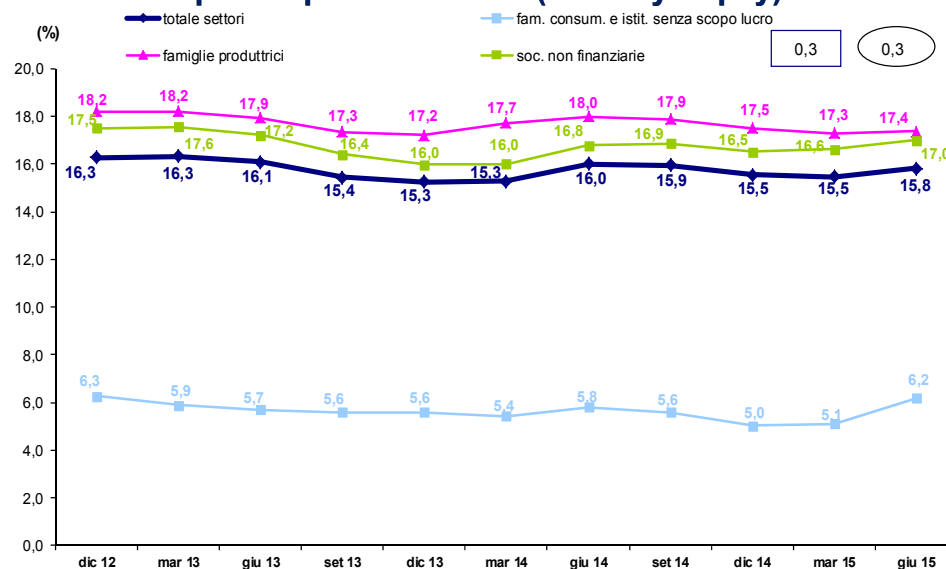
### Crediti deteriorati lordi



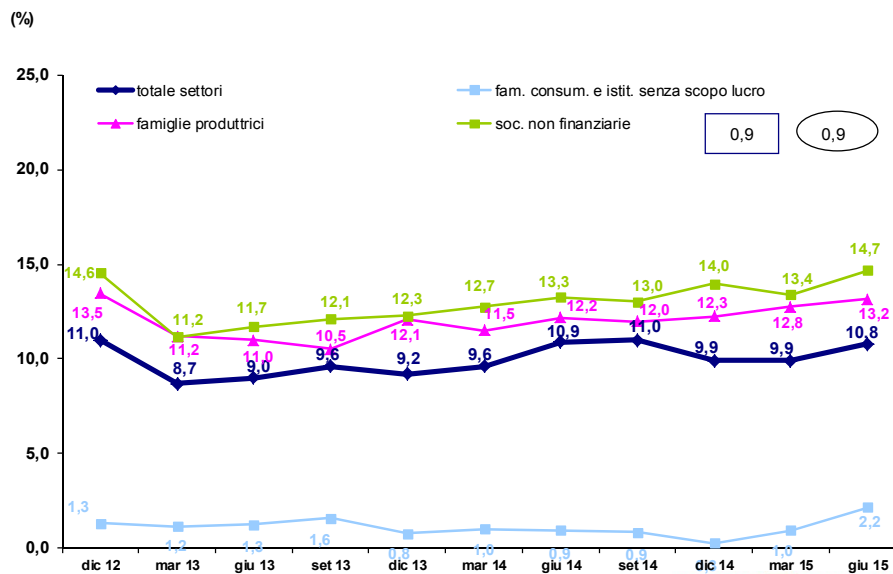
### Sofferenze lorde



### Inadempienze probabili lorde (Unlikely to pay)



### Scaduti/sconfinanti lordi

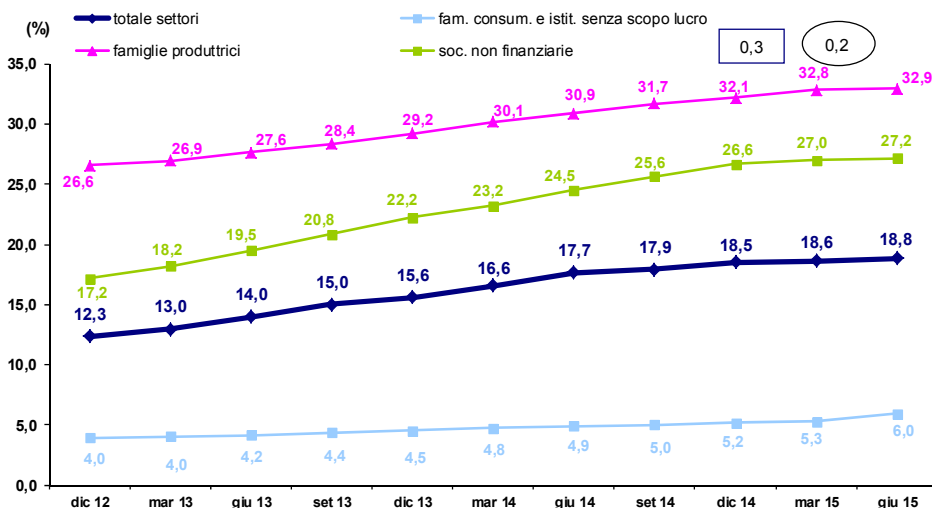


## Crediti deteriorati – Evoluzione indicatori di rischio per settori

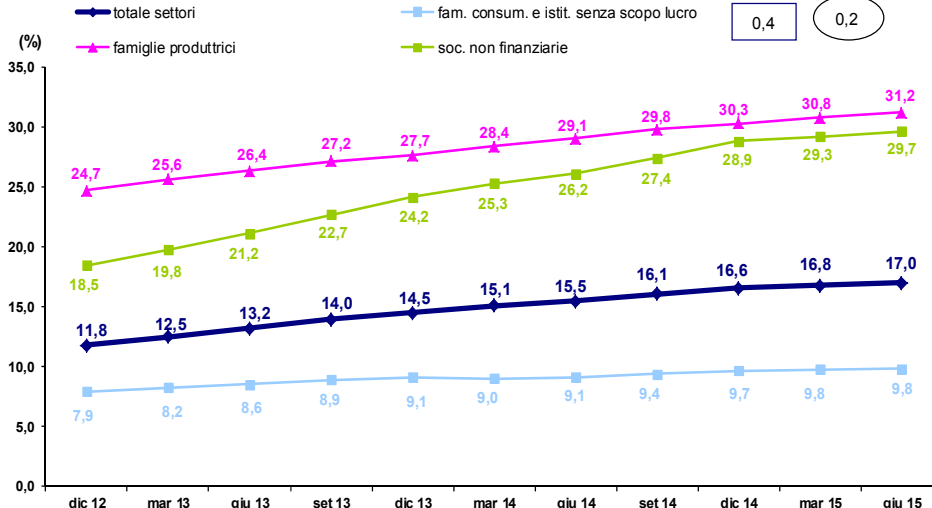
Variazione del totale da 1/1 0,3 0,2  
 Variazione del totale rispetto al trimestre precedente 0,4 0,2

ESEMPLIFICATIVO

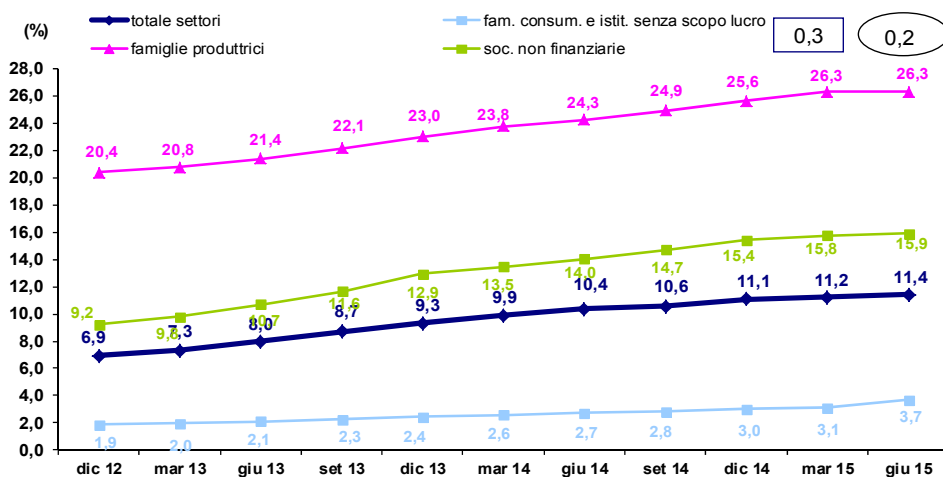
### Crediti deteriorati / Impieghi lordi Gruppo X



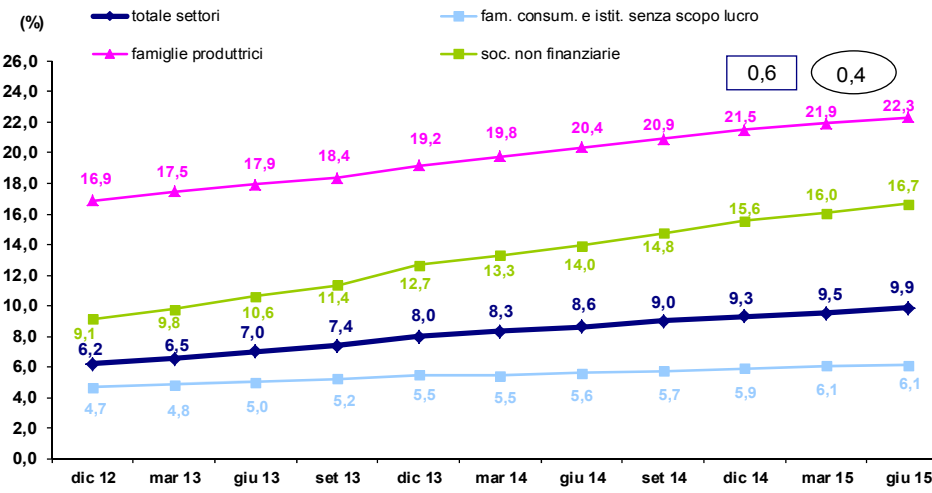
### Crediti deteriorati / Impieghi lordi Sistema



### Sofferenze lorde / Impieghi lordi Gruppo X



### Sofferenze lorde / Impieghi lordi Sistema



## Crediti deteriorati <sup>(1)</sup> - Evoluzione Quote di Mercato Gruppo X per macroaree

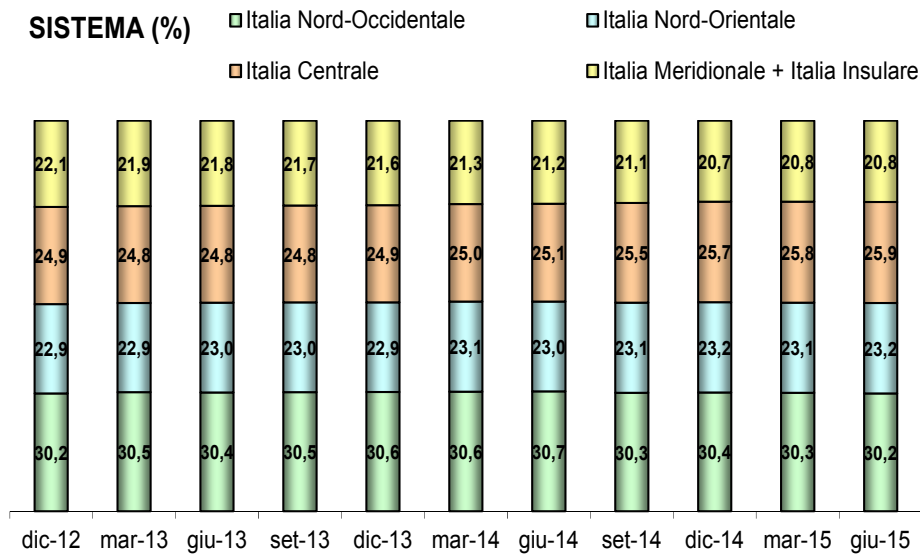
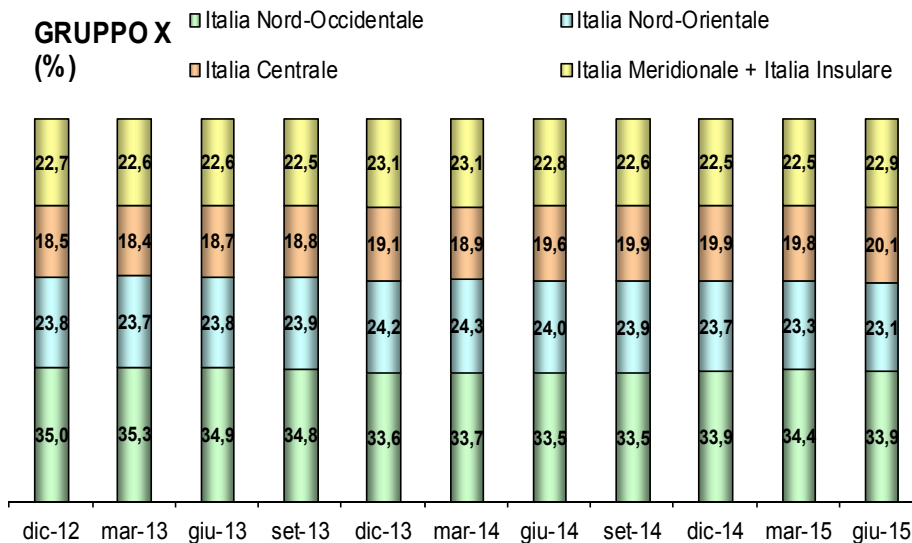
Raffronto tra la quota di mercato dei crediti deteriorati, sportelli e impieghi del Gruppo X **ESEMPLIFICATIVO**

<b>Giugno 2015</b> Valori in %	Qdm deteriorati (A)	Qdm sportelli mar-15 (B)	Qdm impieghi (C)	Penetraz impieghi (C/B)	Penetraz deteriorati (A/C)
<b>Tot. nazionale</b>	<b>15,4</b>	<b>12,3</b>	<b>13,9</b>	<b>1,13</b>	<b>1,11</b>
Italia NOvest	18,6	13,2	17,0	1,29	1,09
Italia NEst	13,9	10,2	13,7	1,34	1,02
Italia Centrale	12,9	12,4	10,2	0,82	1,27
Italia MIsole	15,5	13,5	15,2	1,13	1,02

<b>Dicembre 2014</b> Valori in %	Qdm deteriorati (A)	Qdm sportelli set-14 (B)	Qdm impieghi (C)	Penetraz impieghi (C/B)	Penetraz deteriorati (A/C)
<b>Tot. nazionale</b>	<b>15,4</b>	<b>12,3</b>	<b>13,6</b>	<b>1,11</b>	<b>1,13</b>
Italia NOvest	18,5	13,1	16,4	1,26	1,12
Italia NEst	14,3	10,3	14,3	1,38	1,00
Italia Centrale	12,9	12,5	9,7	0,78	1,32
Italia MIsole	15,2	13,5	14,6	1,08	1,04



### Composizione Crediti deteriorati lordi



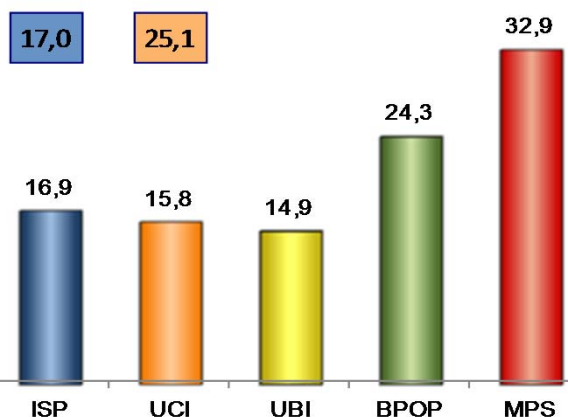
<sup>(1)</sup> I dati sono ripartiti territorialmente per macroaree (aggregazioni di regioni) composte utilizzando la provincia di residenza della controparte.

## Crediti deteriorati <sup>(1)</sup> - Qualità del portafoglio crediti dei principali competitors

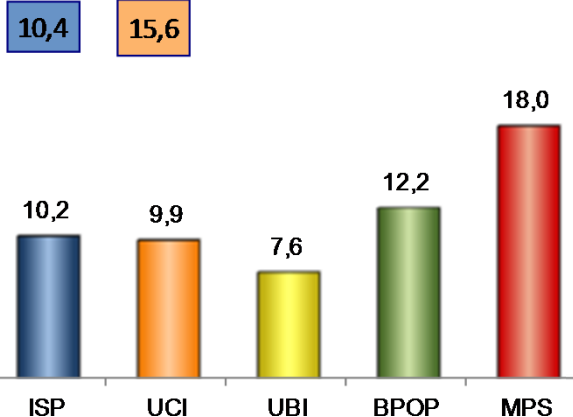
### Indicatori di rischio a giugno 2015

ISP esclusa la Divisione Banche Estere UCI perimetro Italia

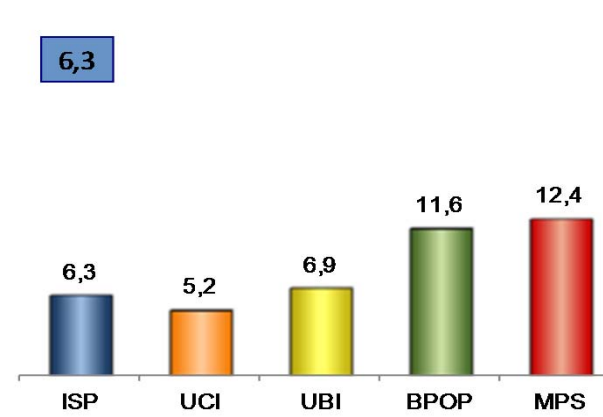
Crediti deteriorati lordi / Crediti lordi



Sofferenze lorde / Crediti lordi



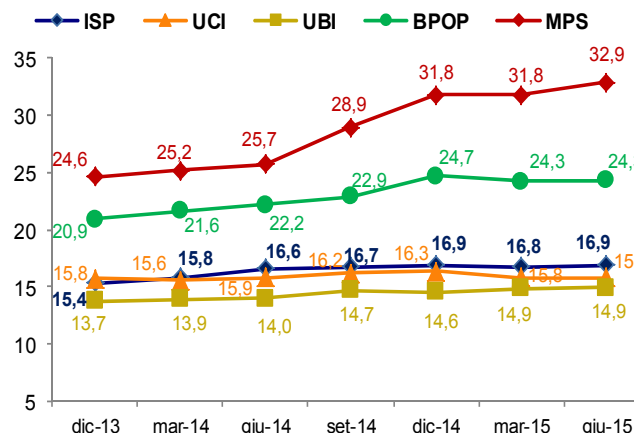
Inadempienze probabili lorde / Crediti lordi



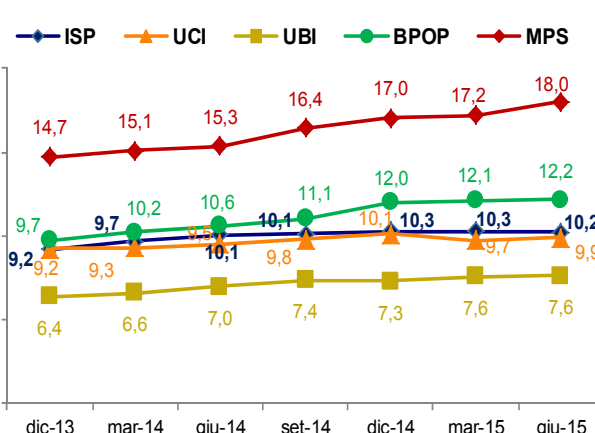
### Evoluzione indicatori di rischio

Nelle **Inadempienze probabili** (Unlikely to pay) per alcuni periodi UCI e MPS non hanno informazioni disponibili e presentano quindi una discontinuità nella serie storica.

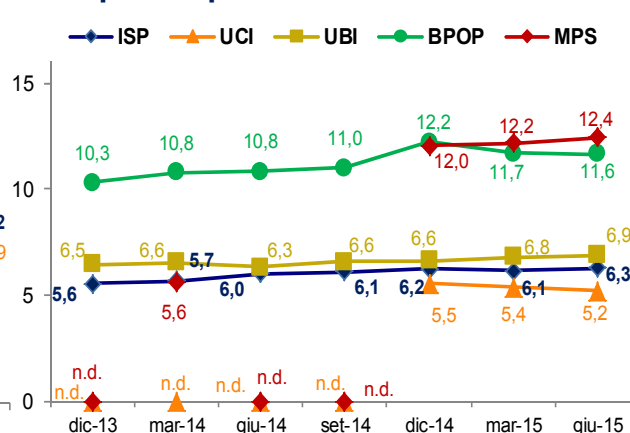
Crediti deteriorati lordi / Crediti lordi



Sofferenze lorde / Crediti lordi



Inadempienze probabili lorde / Crediti lordi

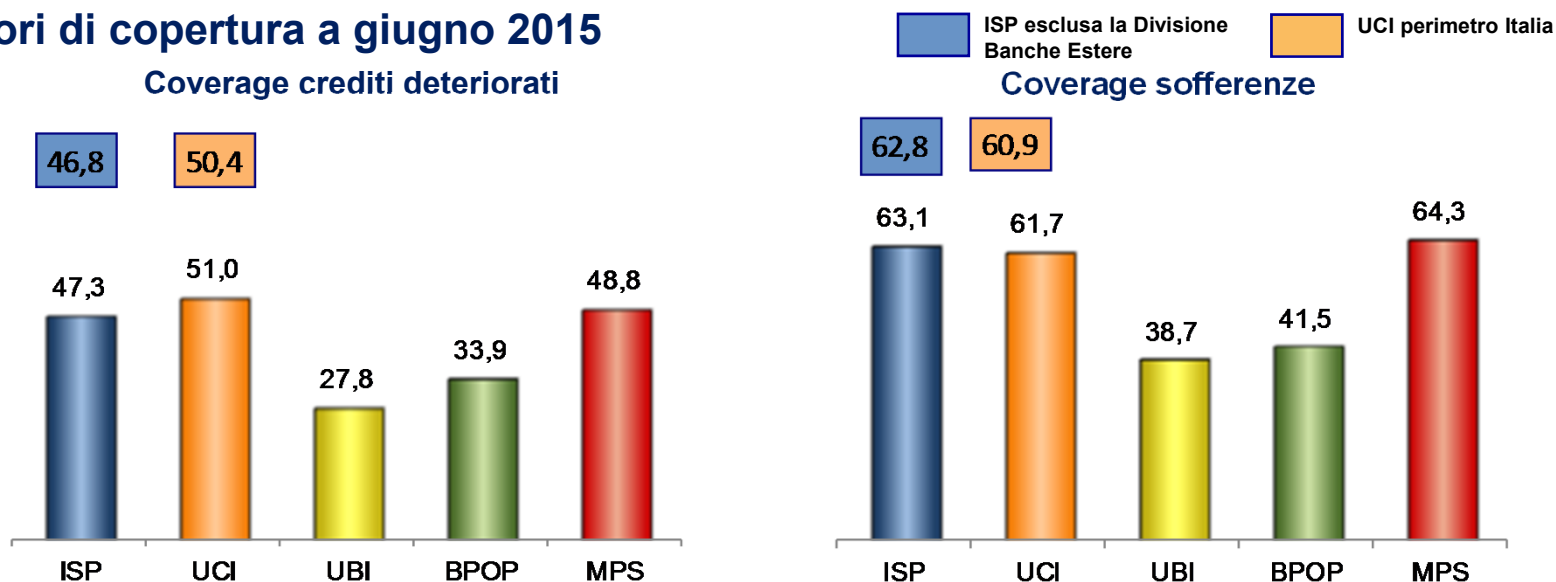


(1) Per UCI l'analisi recepisce i dati proforma 2013 comunicati con i risultati al 31/03/2014, in cui trovano applicazione l'IFRS10 e l'IFRS11 (valutazione della Turchia non più con il metodo proporzionale ma con il metodo del patrimonio netto e consolidamento di un nuovo veicolo).

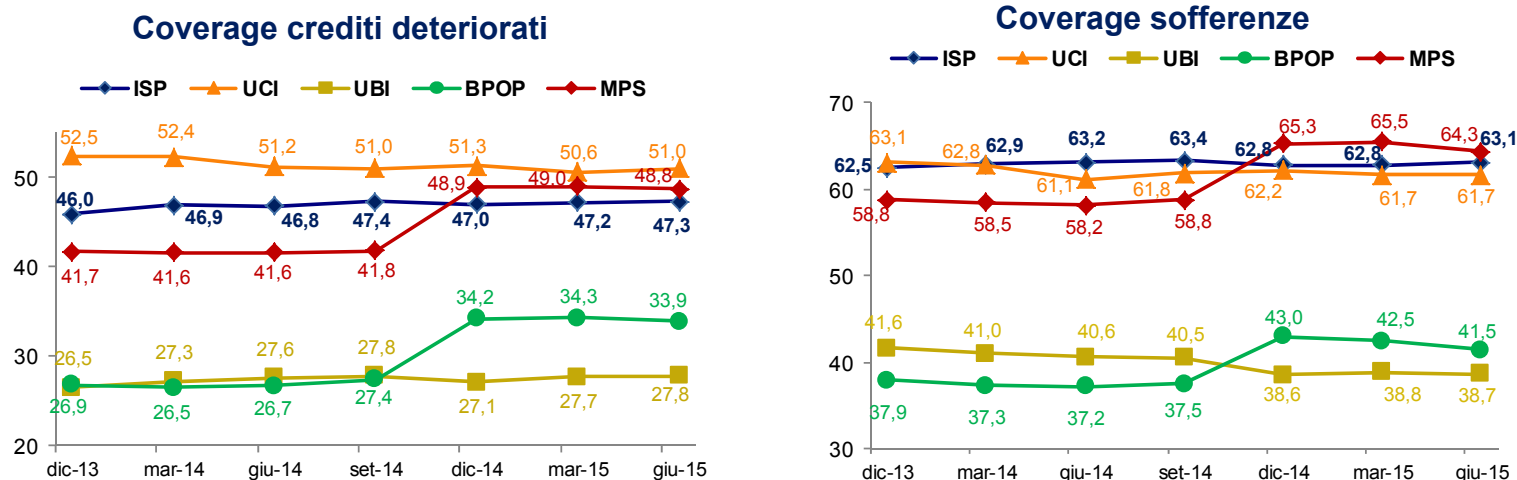
Fonte: dati prodotti dall'ufficio Benchmarking sulla base di informativa pubblica (bilanci e presentazione risultati).

## Crediti deteriorati <sup>(1)</sup> - Qualità del portafoglio crediti dei principali competitors

### Indicatori di copertura a giugno 2015



### Evoluzione indicatori di copertura



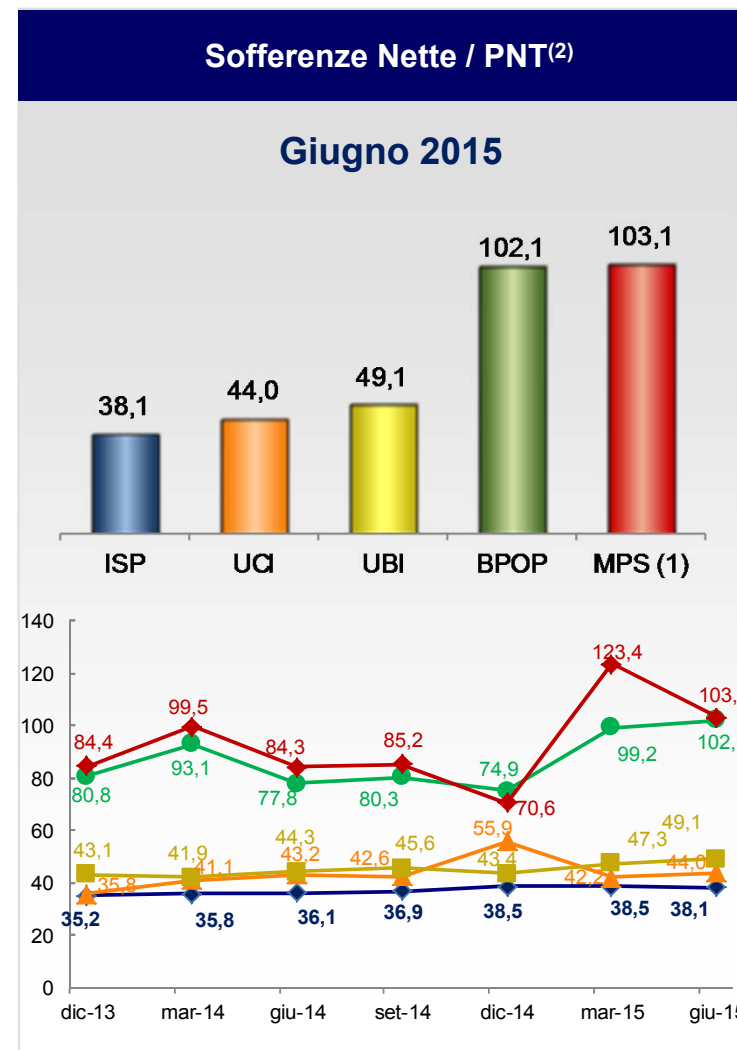
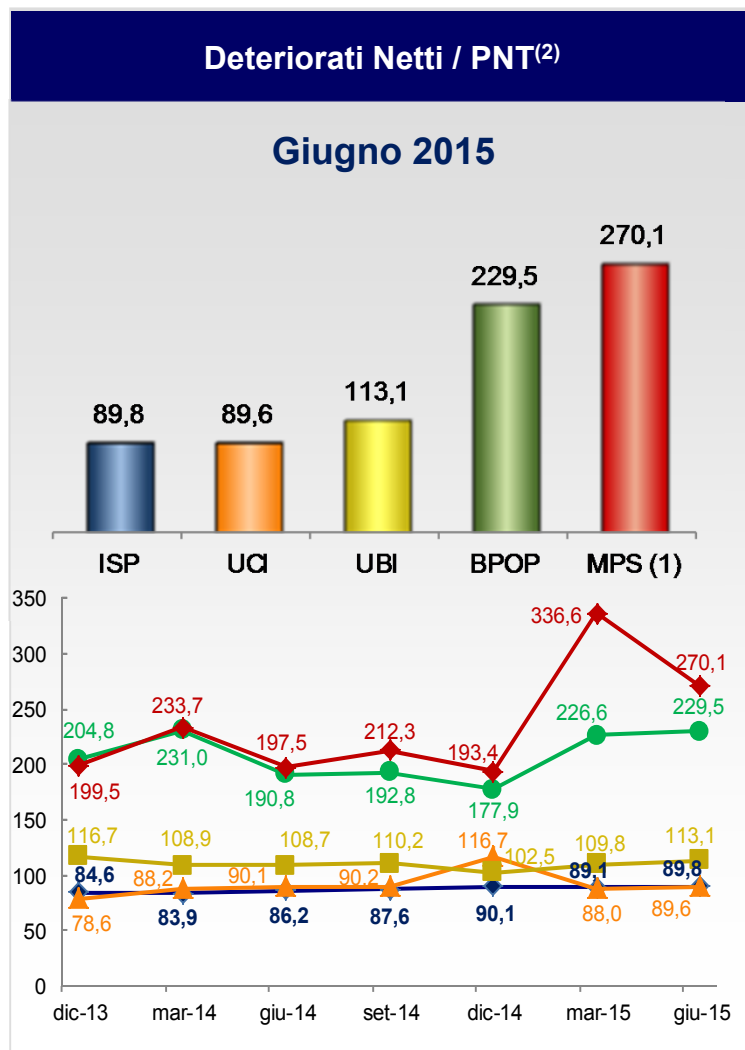
(1) Per UCI l'analisi recepisce i dati proforma 2013 comunicati con i risultati al 31/03/2014, in cui trovano applicazione l'IFRS10 e l'IFRS11 (valutazione della Turchia non più con il metodo proporzionale ma con il metodo del patrimonio netto e consolidamento di un nuovo veicolo).

Fonte: dati prodotti dall'ufficio Benchmarking sulla base di informativa pubblica (bilanci e presentazione risultati).

## Crediti deteriorati <sup>(1)</sup> - Qualità del portafoglio crediti dei principali competitors

### Indicatori sulla qualità degli attivi

ISP UCI UBI BPOP MPS



(1) Per MPS i dati del Patrimonio Netto Tangibile ricomprendono anche le poste relative ai Monti Bond

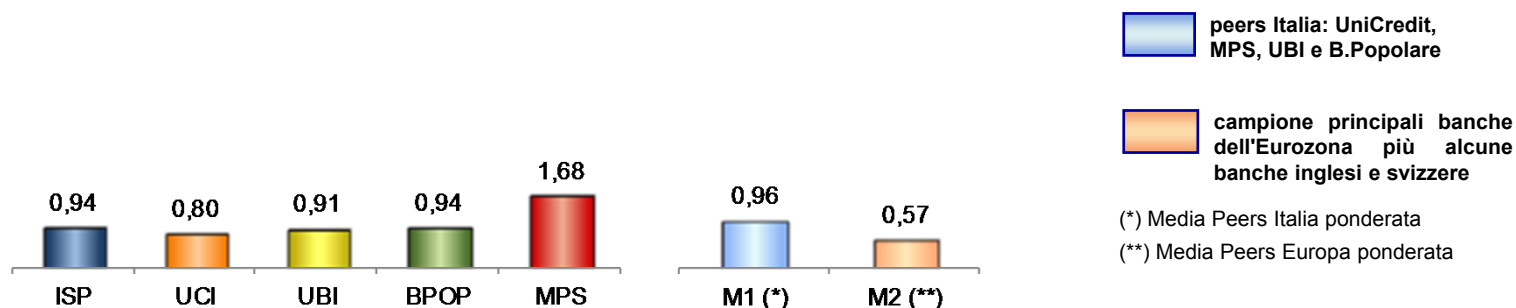
(2) PNT: PN di gruppo (escluso utile di periodo) + PN di terzi (escluso utile di periodo) - Attività Immateriali.

Fonte: dati prodotti dall'ufficio Benchmarking sulla base di informativa pubblica (bilanci e presentazione risultati).

## Crediti deteriorati <sup>(1)</sup> - Qualità del portafoglio crediti dei principali competitors

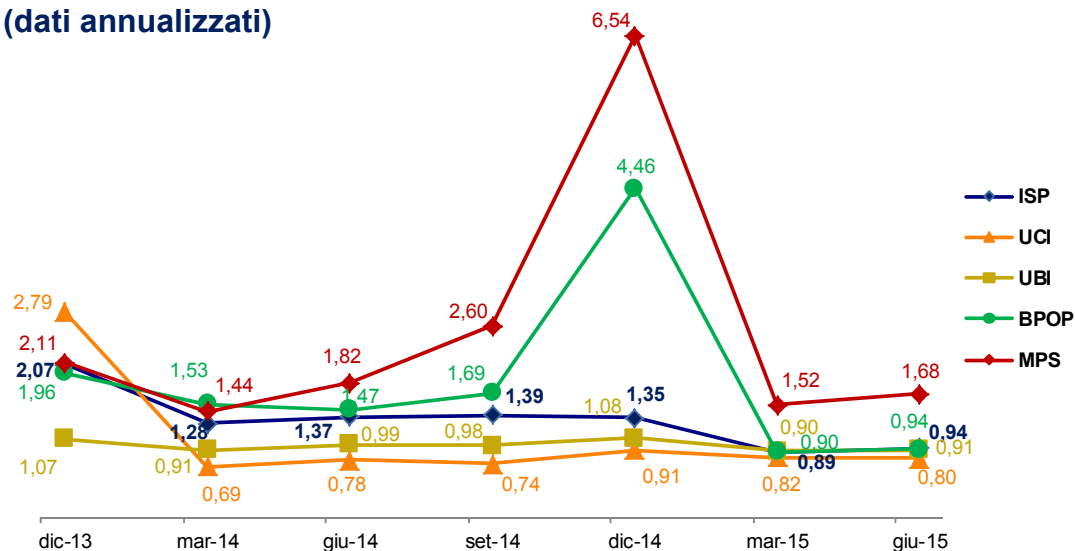
### Costo del Credito a Giugno 2015

Rettifiche nette su crediti / Crediti verso clientela: esposizione netta (dati annualizzati)



### Evoluzione Costo del Credito

Rettifiche nette su crediti / Crediti verso clientela: esposizione netta (dati annualizzati)



Impatto crisi 2013  
 Impatto AQR 2014

	Var. annuale giu-15 vs giu-14
ISP	-0,43
UCI	0,02
UBI	-0,07
BPOP	-0,53
MPS	-0,14

Fonte: dati prodotti dall'ufficio Benchmarking sulla base di informativa pubblica (bilanci e presentazione risultati).

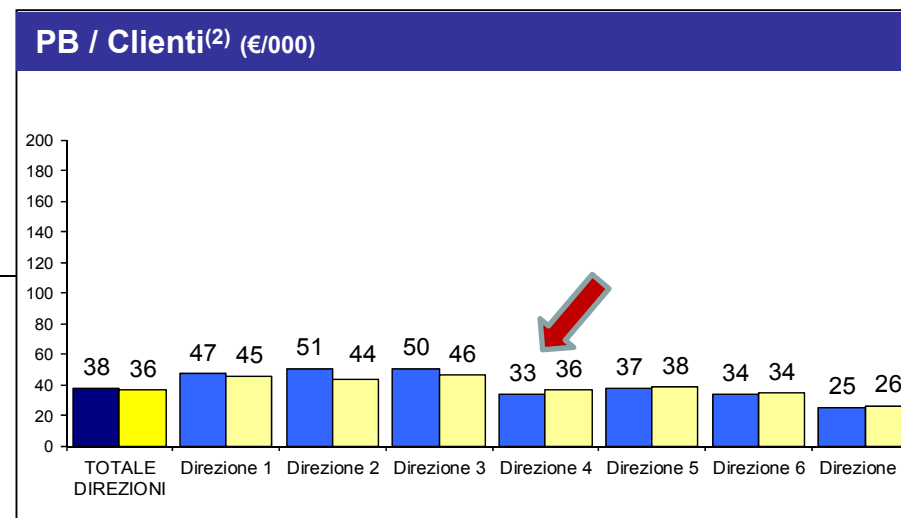
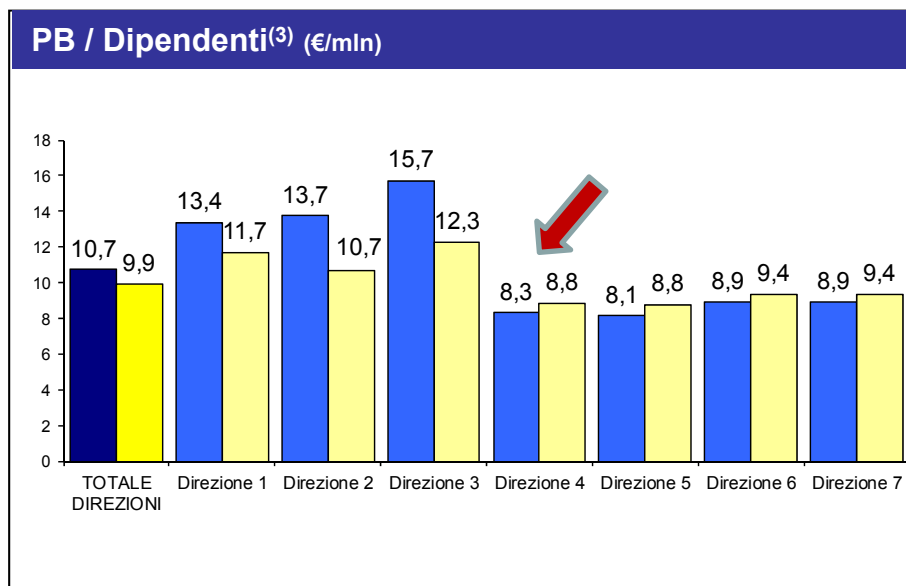
## Valutazioni di posizionamento:

- volumi
- tassi
- indici di rischiosità
- indici di produttività**
- posizionamento segmentato
- benchmarking

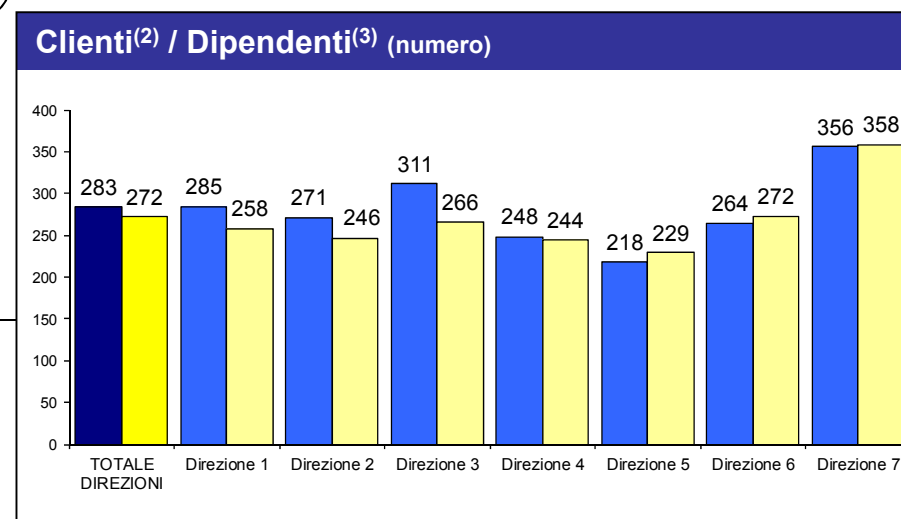
## Indici di produttività - Prodotto Bancario (PB)<sup>(1)</sup> Dicembre 2014

■ La produttività per addetto è risultata mediamente superiore al sistema; essa è condizionata positivamente sia dal numero di clienti serviti da ciascun dipendente sia dal Prodotto Bancario per cliente.

### ESEMPLIFICATIVO



X



(1) PB=AFI+Impieghi.

(2) Clienti: stock netto di clienti a dicembre 2014 fonte database gestionale. Per il dato di sistema stima sulla base del numero di conti correnti di matrice dei conti Banca d'Italia (voce annuale) tenendo in considerazione le cointestazioni dei rapporti, la multibancarizzazione e i clienti Poste.

(3) Dipendenti: addetti per filiale, dato di matrice dei conti Banca d'Italia segnalato con cadenza annuale (dicembre 2014) + stima addetti Poste.

## Valutazioni di posizionamento:

- volumi
- tassi
- indici di rischiosità
- indici di produttività
- posizionamento segmentato**
- benchmarking

## Il posizionamento per segmenti



### POSIZIONAMENTO PER SEGMENTI



#### Reportistica trimestrale

- ✓ Quote di mercato per segmenti di clientela e per Direzioni territoriali
- ✓ Apertura delle principali forme tecniche: raccolta diretta, indiretta e impieghi.

#### Fonti :

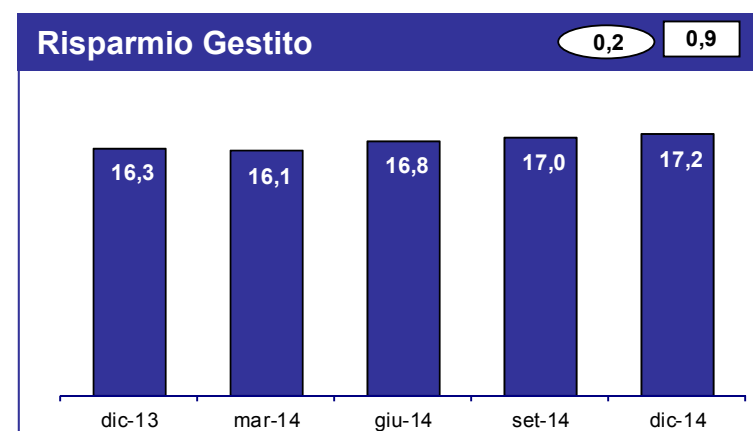
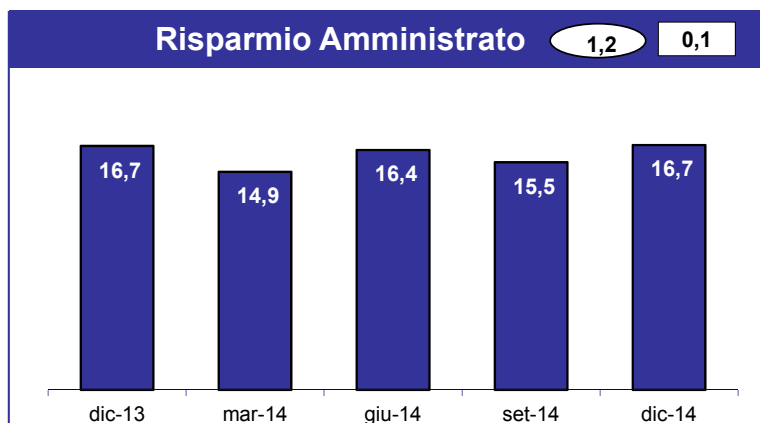
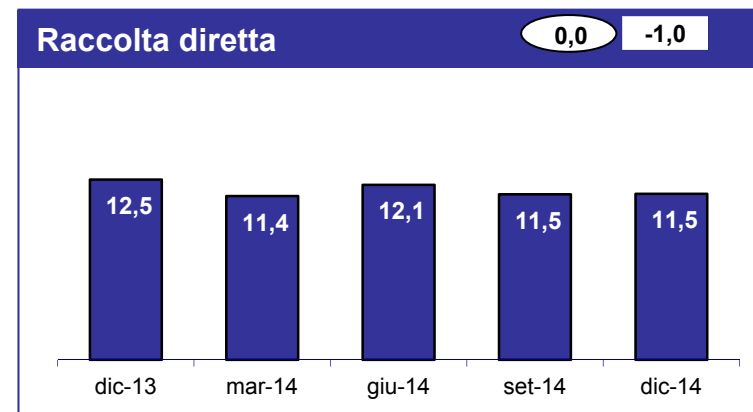
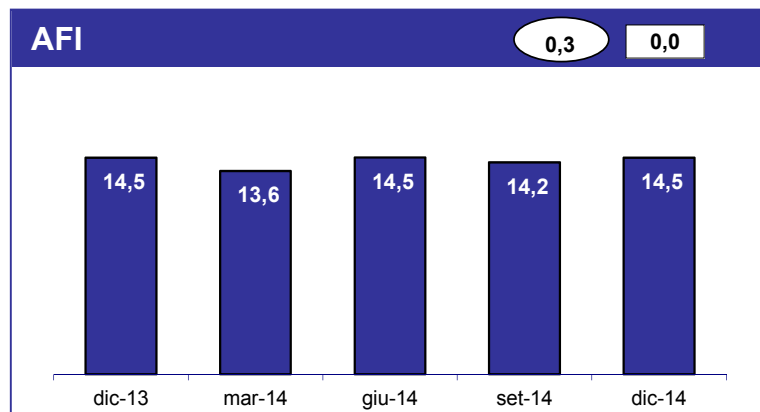
- ✓ **Segmentazione** dei dati sistema attraverso modelli macroeconomici con il supporto di società di ricerca specializzate
- ✓ gli **impieghi** sono ripartiti per SAE, per classi di fatturato utilizzando diverse fonti (Bilanci societari, AIDA, CEBI, CERVED, ISTAT, Infocamere, CR) e per logiche commerciali
- ✓ la **raccolta** è segmentata per SAE e tramite indagini campionarie.

- ✓ **Riconduzione** dei SAE ai segmenti di clientela adottati:

- **Retail**: comprende le **famiglie** (clienti privati fino a 100.000 euro) e le **aziende retail** (professionisti, commercianti, artigiani e piccole imprese con fatturato sotto i 2,5 mln di euro o accordato inferiore a 1 milione di euro)
- **Personal**: clienti privati con attività superiori ai 100.000 euro
- **Imprese**: aziende con fatturato di gruppo da 2,5 a 150 milioni e le aziende di media-grande dimensione con fatturato tra 150 e 350 mln.. Sono incluse anche le aziende che presentano un accordato maggiore di 1 mln, indipendentemente dal fatturato.

- ✓ **Dati interni gestionali** per portafogli do clienti

Posizionamento per segmenti - Quote mercato AFI, Raccolta diretta, Risp. Amministrato e Risp. Gestito – **SEGMENTO RETAIL** **ESEMPLIFICATIVO**



○ Δ da trim. prec.  
□ Δ da 1/1

## Posizionamento per segmenti - **RETAIL** - Quote mercato Impieghi, Raccolta, Gestito e Amministrato . Dicembre 2014

**ESEMPLIFICATIVO**

- QdM > QdM sportelli e QdM totale Italia
- QdM compresa tra QdM sportelli e QdM totale Italia
- QdM < QdM sportelli e QdM totale Italia

Direzione Regionale	Impieghi	Raccolta diretta	Risparmio Gestito	Risparmio Amministrato	QdM Sportelli Bankit <sup>(2)</sup>	QdM Sportelli Bankit + Poste <sup>(3)</sup>
Direzione 1	16,6	18,1	22,6	29,7	14,0	8,9
Direzione 2	14,2	15,7	25,9	20,4	12,7	9,0
Direzione 3	18,7	24,6	25,4	31,5	16,5	14,0
Direzione 4	11,6	11,5	18,5	14,6	12,1	9,0
Direzione 5	10,9	8,0	15,6	11,9	10,5	7,5
Direzione 6	11,7	12,3	18,1	18,1	14,1	10,0
Direzione 7	14,7	12,1	22,6	19,7	14,8	9,2
<b>Totale Italia</b>	<b>13,7</b>	<b>13,8</b>	<b>21,3</b>	<b>21,7</b>	<b>13,3</b>	<b>9,3</b>

efficienza

efficacia

(1) Le QdM Banca X di impieghi, risparmio amministrato e risparmio gestito sono confrontate con la QdM sportelli Banca X calcolata sul sistema sportelli autorizzati Banca d'Italia (non comprensivo degli sportelli postali). La QdM della raccolta diretta Banca X, invece, che maggiormente risente della presenza nel dato di sistema Banca d'Italia della raccolta effettuata dalla Cassa Depositi e Prestiti tramite libretti e buoni fruttiferi postali, viene confrontata, per omogeneità, con la QdM Banca X calcolata considerando gli sportelli autorizzati Banca d'Italia a cui viene aggiunta una stima degli sportelli postali presenti sul territorio.

(2) Sportelli: filiali autorizzate Banca d'Italia. Ultimo aggiornamento disponibile dicembre 2014.

(3) Sportelli: filiali autorizzate Banca d'Italia + stima sportelli Poste. Ultimo aggiornamento disponibile dicembre 2014.

## Valutazioni di posizionamento:

- volumi
- tassi
- indici di rischiosità
- indici di produttività
- posizionamento segmentato
- benchmarking**

## Il Benchmarking Retail

*In ottica di pianificazione, con attenzione alla redditività futura*

### VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE



#### Reportistica trimestrale:

- ✓ Benchmarking esterno
- ✓ Benchmarking interno
- ✓ Valutazione del potenziale



### Fonti georeferenziazione del territorio:

- ✓ Dati provinciali sistema Bankit
- ✓ Dati segmentati clientela retail
- ✓ Dati stimati analisi multivariate
- ✓ Dati interni



- ✓ Il confronto delle performance delle filiali retail con **i competitors** sul territorio di riferimento
- ✓ Il confronto delle performance delle filiali retail con **le filiali migliori del Gruppo**
- ✓ La valutazione **del potenziale inespresso** in termini di redditività per addetto

## la georeferenziazione

La georeferenziazione del territorio ha permesso di individuare **4.003 micromercati** che rappresentano dei poli di attrazione in grado di offrire servizi finanziari e sociali non elementari. La ripartizione è effettuata sulla base della viabilità, della raggiungibilità e della numerosità della popolazione. I micromercati possono essere:

- Multicomunali
- Monocomunali
- Subcomunali

## Approccio utilizzato nella definizione dei micromercati

### ESEMPLIFICATIVO

Multicomunali	Monocomunali	Subcomunali
<p>Metodologia utilizzata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>I piccoli comuni vengono aggregati, rispettando i confini provinciali e l'omogeneità geografica</i></li> </ul> <p>Esempi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Zone a bassa densità abitativa come le comunità montane</i></li> </ul>	<p>Metodologia utilizzata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Il microterritorio corrisponde a quello di un comune</i></li> </ul> <p>Esempi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Comuni di dimensione medio grande</i></li> </ul>	<p>Metodologia utilizzata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Il territorio dei principali capoluoghi di provincia è suddiviso in base a CAP, circoscrizioni e quartieri</i></li> </ul> <p>Esempi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Principali aree metropolitane</i></li> </ul>
<p>Numerosità:</p> <p style="text-align: center;">1.562</p>	<p>Numerosità:</p> <p style="text-align: center;">964</p>	<p>Numerosità:</p> <p style="text-align: center;">1.477</p>

Fonte: basi informative ISTAT, Banca d'Italia, Prometeia, Master Information

## la clusterizzazione

### Parametri di clusterizzazione delle filiali

### ESEMPLIFICATIVO

La costruzione dei cluster è finalizzata ad effettuare confronti coerenti tra le filiali.

32 cluster costruiti usando 4 dimensioni, 2 riferite alle caratteristiche delle filiali (dimensione e età) e 2 riferite al mercato (redditività per addetto e vocazione del territorio).

Dimensione



Si differenziano le filiali **piccole** (fino a 6 addetti) da quelle standard (**medio-grandi** con 7 o più addetti).

Età filiale



Si considerano **mature** e a regime le filiali aperte da più di 5 anni, **giovani** se aperte da 5 anni o meno.

Redditività per addetto



Il micromercato è ad **alta redditività** se la redditività per addetto è superiore alla media italiana, viceversa è a **bassa redditività** se la redditività per addetto è inferiore alla media italiana.

Vocazione del territorio

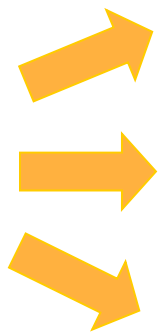


Il microterritorio è "**Diversificato**" se la distribuzione dei ricavi per segmento è in linea con la media italiana, oppure a vocazione "**Family**", "**Personal**" o "**Small Business**" se vi è il peso di uno dei segmenti che è maggiore del 15% rispetto all'incidenza media nazionale del segmento stesso.

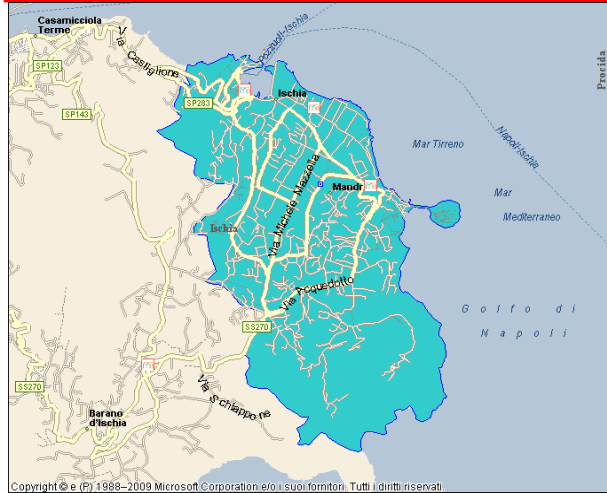
Benchmarking Retail - Mappatura dei micromercati

ESEMPLIFICATIVO

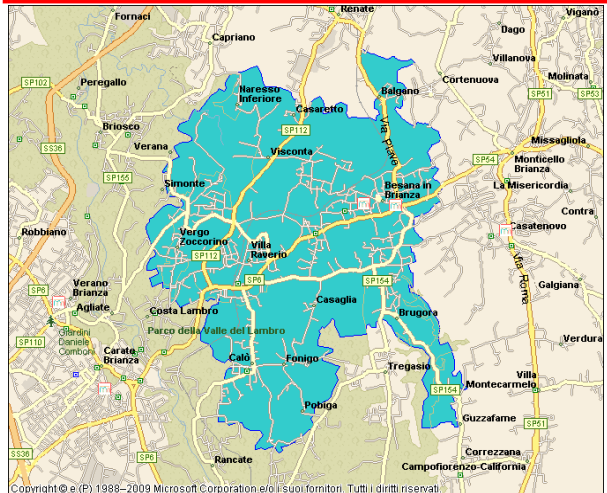
MICROMERCATI  
AD ALTA  
REDDITIVITA'



MM 151877 monocomunale - ISCHIA



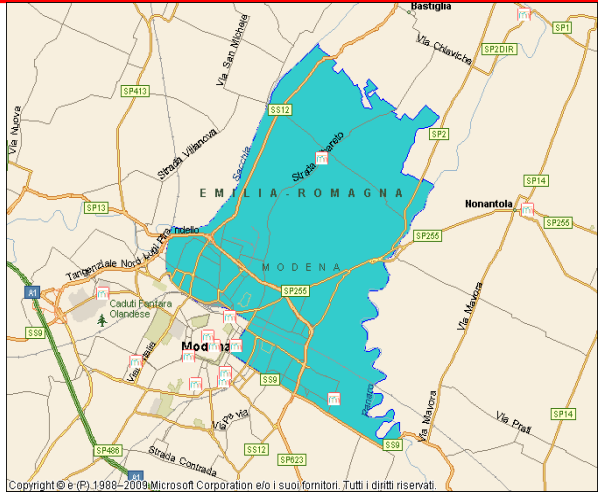
MM 30463 monocomunale - BESANA IN BRIANZA



MM 192370 multicomunale - CARINI



MM 8903602 subcomunale - MODENA S.LAZZARO-MODENA EST-CROCETTA



## Benchmarking Retail - Stima delle masse di micromercato

### ESEMPLIFICATIVO

#### Stima masse

1 - dati stock per **provincia di residenza della controparte** (Banca d'Italia, Assogestioni)



2 - **Acquisizione dati provinciali segmentati** (family, personal e small business): impieghi, raccolta diretta e indiretta a livello di sistema (comprensivi delle masse di C.d.P.) e di ISP.



3 - **Determinazione delle variabili rilevanti** per la distribuzione degli aggregati patrimoniali (raccolta e impieghi) a livello di micromercato con un'analisi di *regressione multivariata*



4 - **Distribuzione degli aggregati patrimoniali** per segmento di clientela sui micromercati.



5 - **Stima della raccolta postale** derivante dai C/C BancoPosta.



6 - **Backtesting**: riaggregazione dei dati stimati a livello dei micromercati per verifiche e quadrature a livello provinciale con i dati Banca d'Italia.

## Benchmarking Retail - Il Modello di calcolo del Potenziale - l'algoritmo **ESEMPLIFICATIVO**

### Algoritmo di calcolo

L'algoritmo sottostante il calcolo del potenziale è basato sul concetto di allineamento della **marginalità per addetto (ARPE)** delle filiali che può avvenire alternativamente al benchmark esterno o a quello interno. La filiale avrà un potenziale **esterno** laddove esista un gap verso quest'ultimo, **interno** nel caso sia superiore o **nullo** se la filiale è sovraperformante rispetto ad entrambi i benchmark.

### Benchmark esterno

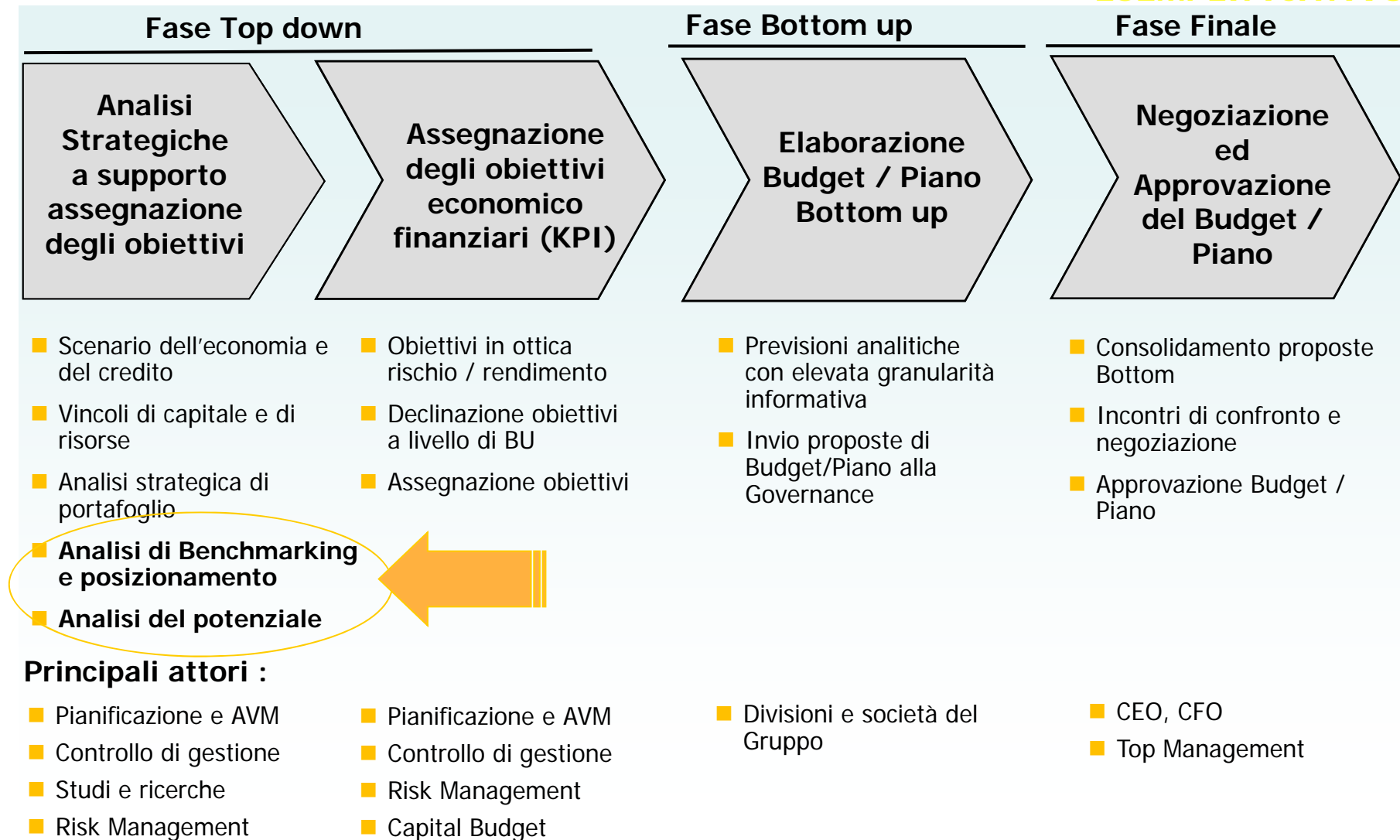
Per la determinazione del **potenziale esterno** l'ARPE della filiale viene confrontato con quello di sistema del micromercato in cui lo sportello risiede e, se la filiale è meno redditizia del mercato, il suo potenziale viene adeguato alla media del microterritorio, secondo la formula:

$$\text{POTENZIALE ESTERNO} = (\text{ARPE MM} - \text{ARPE FILIALE}) * \text{FTE FILIALE}$$

### Benchmark interno

Nel caso in cui la filiale risulti più redditizia del mercato viene calcolato un **potenziale interno**. Ogni filiale si confronta con le filiali appartenenti allo stesso cluster ossia omologhe per vocazione territoriale, redditività di mercato, età, dimensione. Successivamente le filiali di ogni cluster sono raggruppate in percentili omogenei rispetto alla performance (ARPE) e allineate alla best practice interna del cluster di appartenenza (media del percentile superiore).

## Benchmarking Retail - Posizionamento e benchmarking nel processo di Pianificazione **ESEMPLIFICATIVO**



## CONCLUSIONI



***SEMPLICITA'***

***SINTESI***

***SCHEMA LOGICO***