

**26° Convention APB Modena
Forum Monzani BPER Banca**

Modello di controllo in ottica VBM:
approccio metodologico e principali temi di discussione
alla luce del nuovo contesto

Alessandro Simonazzi, BPER Banca

Modena, 4 ottobre 2019

Agenda

- ❑ **Il percorso intrapreso**
- ❑ **Temi di discussione**

Il percorso intrapreso negli ultimi anni (2015-18)



Focus su *de-risking* e solidità patrimoniale

- **Revisione dell'intero processo del credito**
- **Strutturazione del processo e strutture di recupero**



Sviluppo del modello commerciale

- **Introduzione di modelli di servizio dedicati**
- **Focus sulle società prodotto**



Semplificazione e ottimizzazione del modello operativo

- **Revisione del modello di back-office**
- ***Delaying* di strutture centrali 1**



Evoluzione del modello distributivo

- **Semplificazione del presidio della rete**
- **Implementazione del modello *hub&spoke***
- **Introduzione filiali «cashlight»**
- **Sviluppo multicanalità**

Tre operazioni strategiche annunciate a febbraio 2019

Crescita dimensionale, creazione di valore, accelerazione nel de-risking, solidità patrimoniale confermata



- **Acquisto di tutte le azioni ordinarie e privilegiate possedute dalla Fondazione di Sardegna nel Banco di Sardegna (“BdS”) a fronte di nuove azioni BPER e di uno strumento convertibile AT1 emesso da BPER**



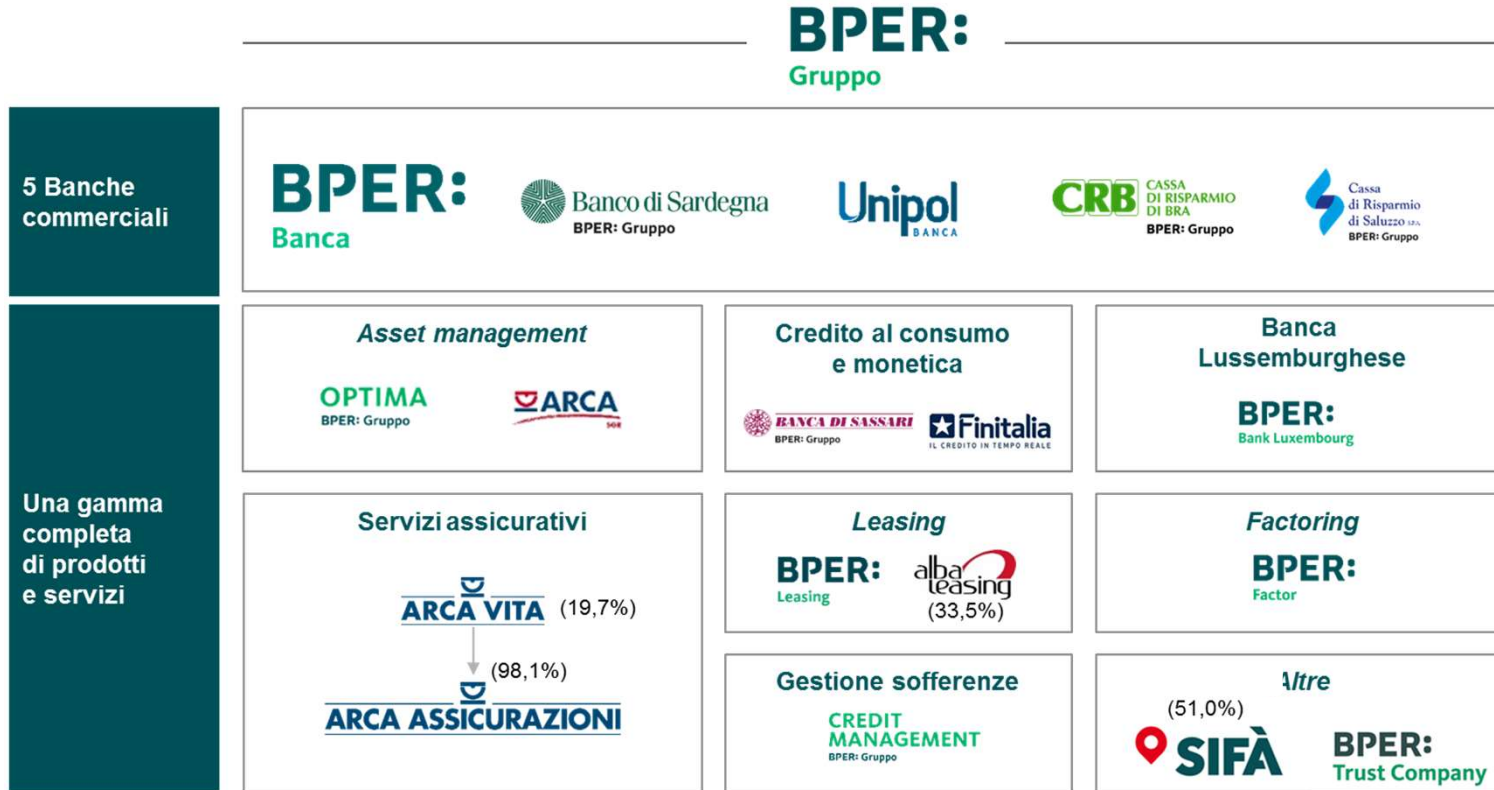
- **Acquisto in contanti del 100% di Unipol Banca**
- **Vendita al Gruppo Unipol di un portafoglio sofferenze per un valore lordo contabile pari a ~€1,0 Mld**



- **Acquisto in contanti con Banca Popolare di Sondrio del 39,99% di Arca SGR**
- **Partecipazione di BPER pro-forma in Arca SGR pari a 57%**

Un Gruppo articolato con una forte identità

Sesto Gruppo bancario in Italia per attivo e filiali, con focus sul business commerciale



Partecipazioni strategiche in CR Fossano (23,08%), CR Savigliano (31,01%), Unione Fiduciaria (24%)

Cosa cambia sui principali numeri del Gruppo

	Nuovo Gruppo BPER	
Totale Attivo	≈ 83€/MLD	(*)
N. dipendenti	13.837	
N. sportelli	1.343	(**)
N. clienti	2,8 milioni	
Impieghi lordi	≈ 57€/MLD	(*)
NPERatio lordo	11,8%	(*)
Raccolta complessiva	≈ 157€/MLD	

Dato a cui aggiungere le masse gestite da Arca SGR

Modello di Business

- **Contesto incerto**
- **Crescita ridotta**
- **Margini compressi**

Modello di business

Gruppo bancario accentrato, che ha cambiato il proprio modello strategico da «federale» a «forte contenuto di integrazione»

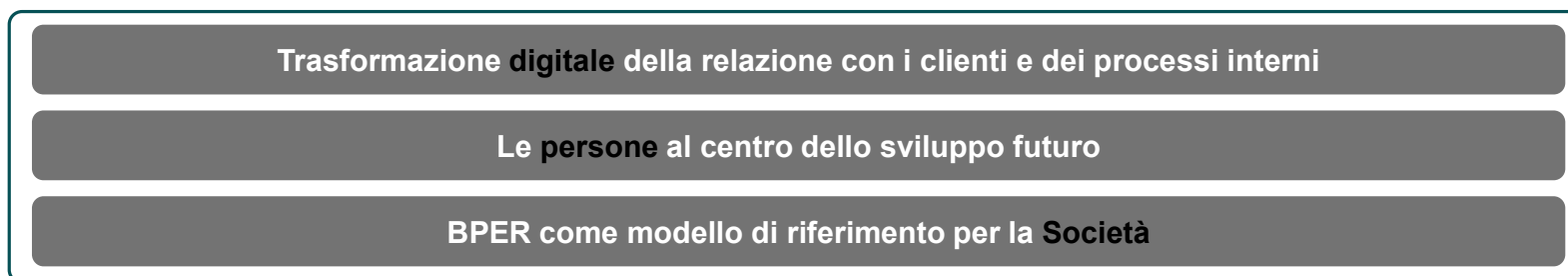
Impegnato ad affiancare all'attività di intermediazione di tipo tradizionale una maggior componente di servizi

Che sta perseguendo una maggiore diversificazione di business e di canale distributivo

Con buoni fondamentali (capitale, liquidità, capacità di generare ricavi) e una redditività da rafforzare

Che sta affrontando con successo una forte azione di de-risking

3 pilastri supportati da 3 leve trasversali



Agenda

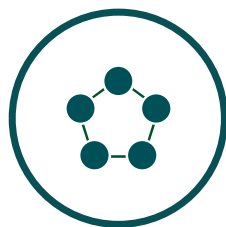
- ❑ **Il percorso intrapreso**
- ❑ **Temi di discussione**

Il percorso intrapreso negli ultimi anni da BPER Banca



2016 - 2018

- **Revisione del modello di Pianificazione**
- **Ispezione Governance**
- **Thematic Review on Profitability**
- **Framework di analisi della creazione del valore: il *Prototipo VBM***



2019 – 2021

- **Evoluzione del modello di planning in ottica VBM**
- **Adozione di una piattaforma integrata «orchestratore»**
- **Adeguamento e razionalizzazione del Reporting Direzionale**

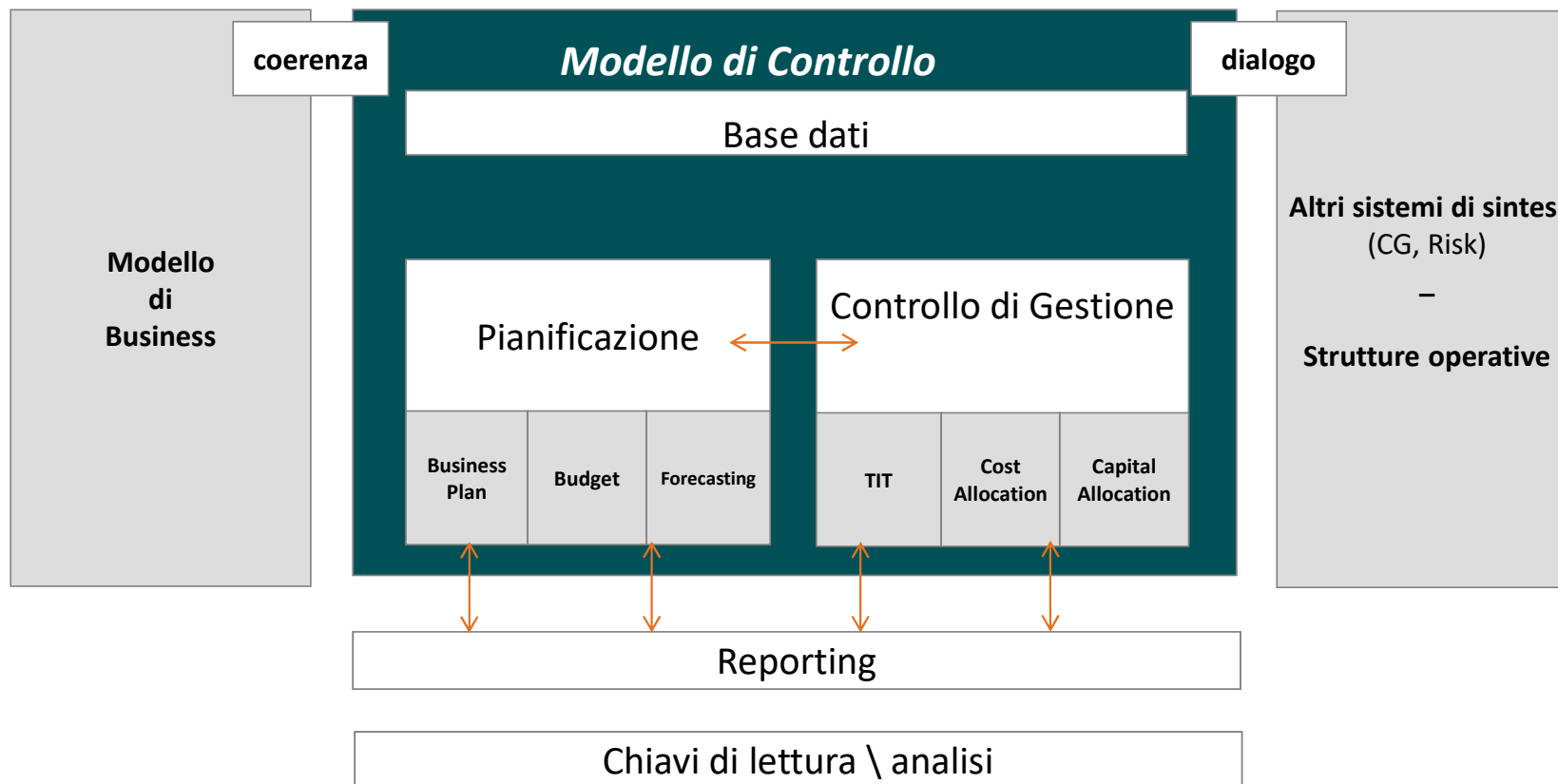


La sfida

- **Nuove leve gestionali**
- **L'integrazione CRO, CFO e DAB in termini di:**
 - **Processi**
 - **Base dati**
 - **Reporting**

Cosa si intende per Modello di Controllo

Un sistema di monitoraggio, analisi e pianificazione che si fonda su un impianto armonico e coerente con il modello di business



Il Modello VBM

Nella fase iniziale di impianto, ci siamo focalizzati su alcune **scelte metodologiche chiave**.



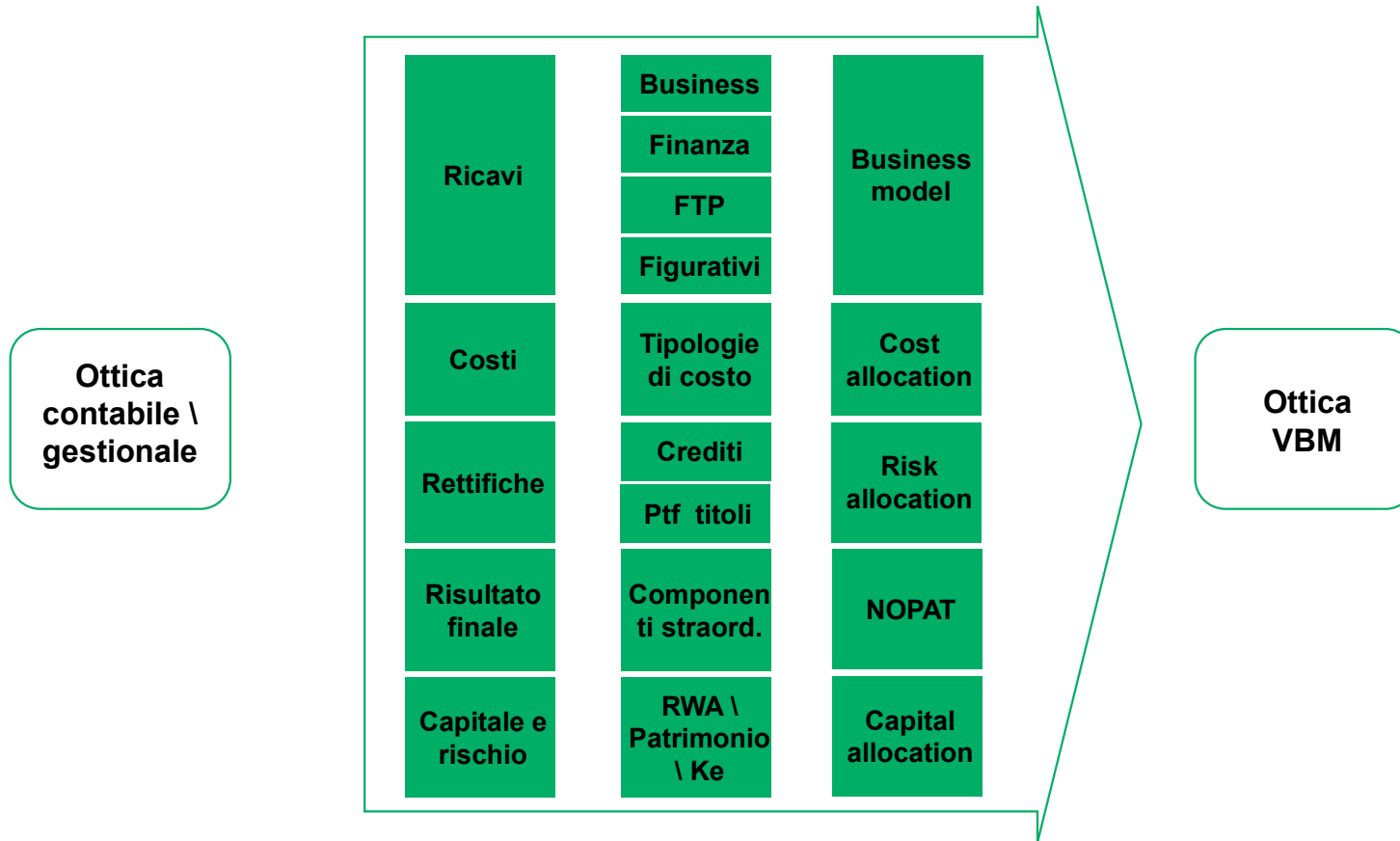
L'analisi degli output e l'evoluzione dello scenario ci hanno reso consapevoli di una **pluralità di ulteriori tematiche critiche di non semplice soluzione**.



Oltre alla gestione del modello di controllo, **oggi al pianificatore si presentano ulteriori tematiche relativamente nuove da affrontare**.

Il Modello VBM

Principali scelte metodologiche di impianto ...



... e fino a qui niente di nuovo

Il Modello VBM

Ricavi	Business	Business model
	Finanza	
	FTP	
	Figurativi	
Costi	Tipologie di costo	Cost allocation
Rettifiche	Crediti	Risk allocation
	Ptf titoli	
Risultato finale	Componenti straordinari	NOPAT
Capitale e rischio	RWA \ Patrimonio \ Ke	Capital allocation

- Vista storica vs vista attualizzata
- Vista per canale distributivo
- Mint su sofferenze e UTP
- Mint su crediti ceduti
- Impianto metodologico dei tassi di trasferimento
- FTP delle sofferenze
- FTP di patrimonio e altre poste
- Raccolta «core»: ha ancora un avviamento? Quanto dura? Quanto vale?
- Scenario del funding e tassi negativi
- Funding BCE
- Modello vs add-on
- Nuovi business non bancari \ contaminazione dei ricavi
- Peer group per benchmark

Il Modello VBM

Ricavi	Business Finanza FTP Figurativi	Business model
Costi	Tipologie di costo	Cost allocation
Rettifiche	Crediti Ptf titoli	Risk allocation
Risultato finale	Componenti straordin.	NOPAT
Capitale e rischio	RWA \ Patrimonio \ Ke	Capital allocation

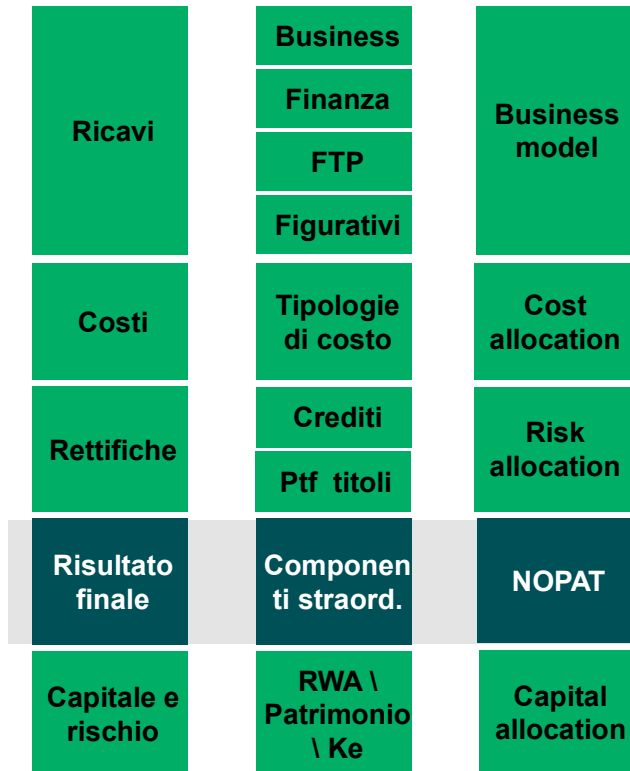
- Quali e quanti costi allocare
- Chi ne è responsabile
- Drivers di allocazione
- Definizione e trattamento dei costi di governo
- Costi veri vs costi standard (personale, immobili)
- FullTimeEquivalent vs HeadCount
- Costi di prodotto \ costi di cliente \ costi di canale

Il Modello VBM

Ricavi	Business	Business model
	Finanza	
	FTP	
	Figurativi	
Costi	Tipologie di costo	Cost allocation
	Crediti	Risk allocation
Rettifiche	Ptf titoli	
Risultato finale	Componenti straordin.	NOPAT
Capitale e rischio	RWA \ Patrimonio \ Ke	Capital allocation

- Allocazione \ segregazione delle sofferenze
- Rettifiche per aumento di coperture \ FTA IFRS9
- Perdite da cessioni di crediti
- Accantonamenti ai fondi DGS\SRF: a chi competono?
- Effetti degli aggiornamenti dei modelli

Il Modello VBM



Le componenti straordinarie sono ormai ordinarie...

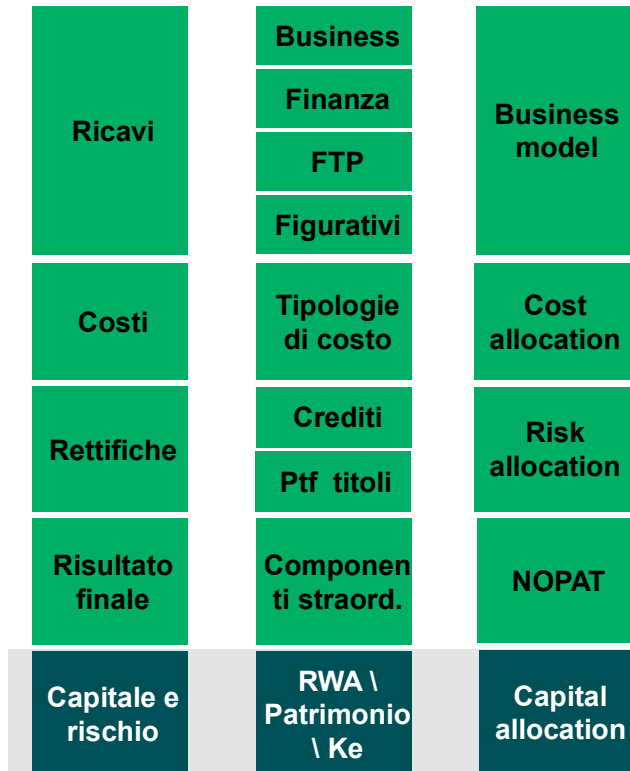
Definizione di componenti straordinarie

Esempio:

operazioni di aggregazione aziendale:

- costi di strutturazione di una operaz di aggregazione
- badwill
- costi di integrazione
- costi manovra del personale \ fondo esodi
- impairment su immobili
- rettifiche one-off per operazioni di «pulizia»
- Plusv \ minusv da cessione assets (partecipazioni, sofferenze, ecc.)
- impairment su avviamenti e partecipazioni
- accantonamenti ai fondi di salvaguardia (FITD \ DGS \ SRF)

Il Modello VBM



- KPI \ metriche di misurazione del valore
- Capitale economico o capitale disponibile?
- Definizione di capitale economico: Allineamento con l'ICAAP
- Evoluzione e relativa «instabilità» dei modelli di calcolo delle RWA
- A quali rischi faccio riferimento e come li misuro
- Rischi non quantificabili o non considerati (es rischio reputazionale)
- Costo del capitale (Ke): il mercato (CAPM) è un reale riferimento?
- Ke unico o Ke differenziati: quanti costi del capitale uso?
- Allineamento agli impairment test

**I dilemmi del pianificatore:
dare certezze o seminare dubbi?**

**Una possibile risposta: individuare strade percorribili
con fantasia, coraggio, prudenza e buon senso**

Chi sono

BPER:

Banca

Alessandro Simonazzi

Head of Planning & Control

Via San Carlo, 8/20

41121 Modena - Italy

Ph. +39 059 2022014

e-mail: alessandro.simonazzi@bper.it