



# Le sfide di una pianificazione strategica integrata

**MAURIZIO PIERIGE', Partner Head of Risk Integration Competence Line**

MILANO, 9 SETTEMBRE 2019

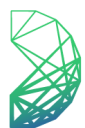


***“Il buonsenso è la misura del possibile; è composto di esperienza e previsione; è calcolo applicato alla vita.”***

***(Henri Frederic Amiel)***

***“Insufficient strategic steering of profitability may exacerbate banks’ challenges ... Strategic steering refers to the management’s ability to set a course towards the bank’s long-term objectives”***

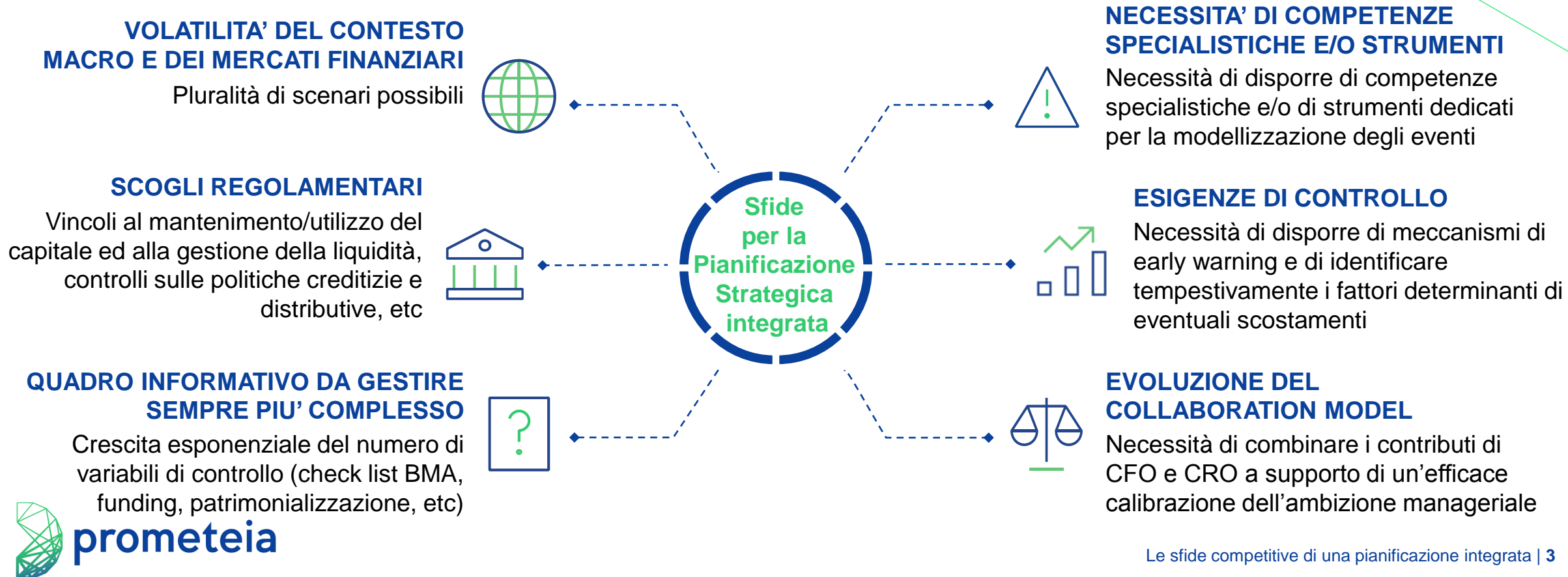
***(ECB<sup>1</sup>)***



<sup>1</sup> Fonte: SSM thematic review on profitability and business models, Report on the outcome of the assessment, September 2018

# Pianificazione strategica integrata: cosa si intende?

La **pianificazione** si è trasformata in un **esercizio interdisciplinare e complesso** che richiede la **gestione bilanciata di vincoli di contesto, contenuti metodologici e processi organizzativi**



# Pianificazione strategica integrata: cosa si intende?

## Pianificazione *Strategica Integrata*

- **Analisi multi-scenario delle possibili evoluzioni del contesto competitivo** (contesto macro, finanziario e bancario, concorrenti, vincoli regolamentari / operativi)
- **Analisi predittiva della performance aziendale** a livello di bilancio individuale, consolidato e per area di business (prodotto, segmento, canale,...)
- **Declinazione delle azioni manageriali in target di business e allocazione del capitale**
- **Monitoraggio dell'execution** (azioni e progetti di piano)



# Pianificazione strategica integrata: cosa si intende?

## Pianificazione Strategica Integrata

- Formulazione delle linee guida di evoluzione del business model della banca
- Identificazione delle strategie e delle azioni manageriali da attivare per il loro perseguimento
- Formulazione di ipotesi di innovazione del business model (partnership distributive / industriali, lancio di nuovi prodotti/servizi/canali, digitalizzazione, ...)
- On-boarding dei business owner e challenge delle azioni manageriali
- Orizzonte di medio / lungo periodo (3-5 anni) con step di simulazione (almeno) annuale
- Simulazione di operazioni di natura straordinaria (cessioni, acquisizioni, fusioni, operazioni sul capitale e sulla liquidità, ...)



# Pianificazione strategica integrata: cosa si intende?

## *Pianificazione Strategica Integrata*

- Integrazione delle **basi dati banca** (contabilità e bilancio, risk management, business ...) e degli **scenari di mercato**
- Conferimento di **modelli «satellite»** ad una piattaforma di model management con accesso condiviso e profilato in base alle rispettive ownership aziendali
- Integrazione degli **engine di calcolo** attraverso meccanismi di dipendenze logiche (**input-output**) che garantiscono la consistenza e la coerenza dei risultati
- **Integrazione delle metriche di risultato** per disporre di una visione organica degli impatti economici, patrimoniali e di rischio delle strategie e delle singole azioni manageriali
- **Condivisione delle assumptions alla base delle simulazioni** per consentire una piena accountability dei risultati sui business owner



# Pianificazione strategica integrata: Perché è importante ?



→ Il proliferare delle variabili da considerare nell'evoluzione del contesto rende il processo di decision making sempre più complesso, **occorre decidere «con quali azioni rispondere a quali evoluzioni del contesto» ...**



→ **Maggiori convergenze / interazioni tra priorità gestionali e richieste regolamentari** (es. business model analysis, NPE plan, stress test, capital ratio, liquidity ratio, MREL,...) **che si traducono in una convergenza di aspettative**

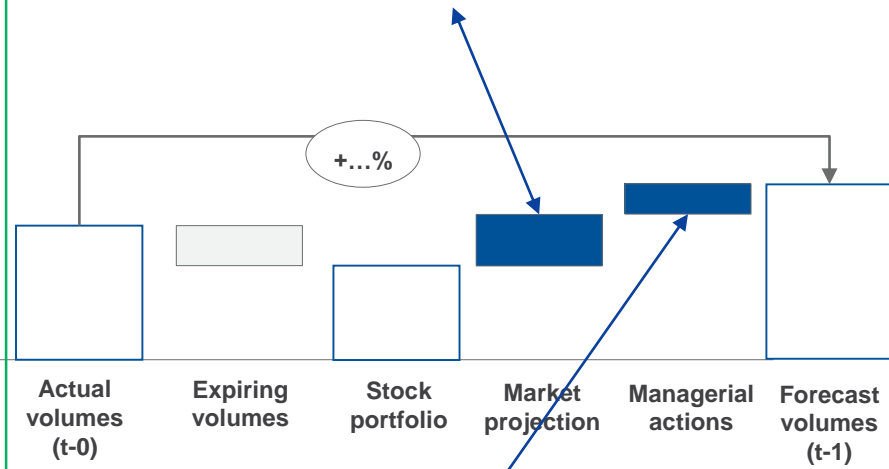


→ **La sostenibilità della pianificazione viene sempre più valutata attraverso una pluralità di metriche e indicatori** che sono caratterizzati da sistema di inter-dipendenze particolarmente articolato dove ormai **«tutto è in relazione e impatta su tutto»**

# Pianificazione strategica integrata: Perché è importante ?

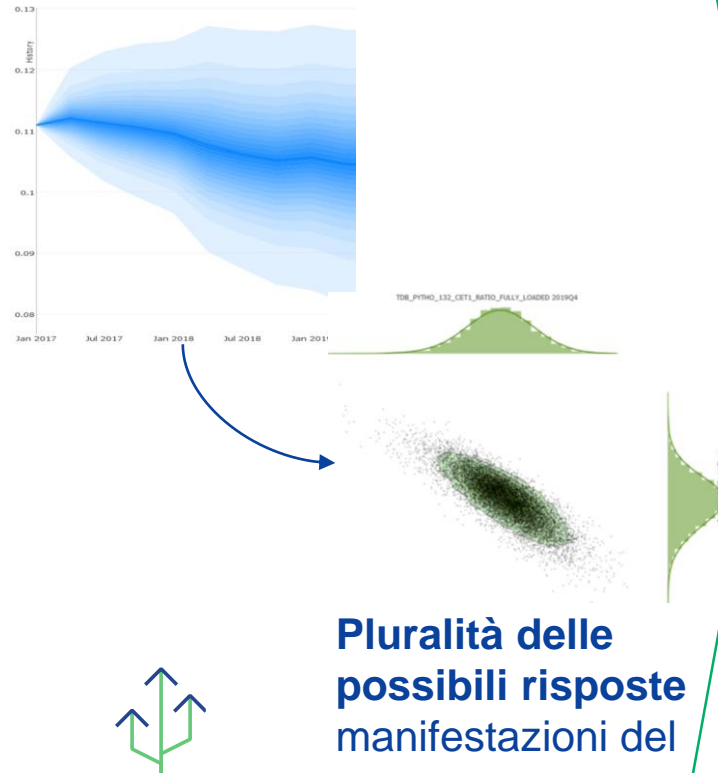
## Complessità del decision making

La significativa volatilità dei mercati rende indispensabile la formulazione (e la valutazione) di multi-scenari



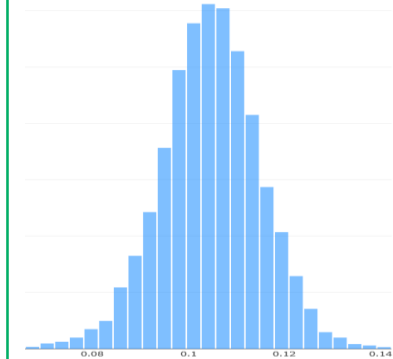
Anche la **sostenibilità** (e il ritorno) delle azioni manageriali è caratterizzata da **incertezza** (credibilità delle assumptions sottostanti, risposta del contesto, capacità e tempi di execution)

Pluralità delle manifestazioni del contesto



Pluralità delle possibili risposte manifestazioni del contesto

Decidere in un contesto di incertezza richiede la valutazione di un insieme di possibili risultati





# Pianificazione strategica integrata: Perché è importante ?

## Convergenza tra priorità di business e driver regolamentari

### Priorità di business

- **Massimizzazione della profitability**
- Diversificazione dei ricavi (es. digitalizzazione)
- Contributo di operazioni straordinarie
- Riduzione dei costi
- **Riduzione dello stock di NPE**
- **Controllo della rischiosità (e del costo) del credito in regime IFRS9**
- **Controllo del rischio sovrano e ottimizzazione portafoglio titoli**
- **Ottimizzazione del funding e della liquidità**



### Driver regolamentari

- **SREP**
- Focus su viability e sustainability del business model
- Focus su sostenibilità delle projections dei modelli
- **ICAAP/ILAAP**
- Introduzione Economic Perspective
- **BRRD**
- Consolidamento della overall recovery capacity
- Introduzione del requisito MREL
- **IFRS9 e Nuova DoD**
- **Calendar provisioning e Addendum**
- **B4**
- ...

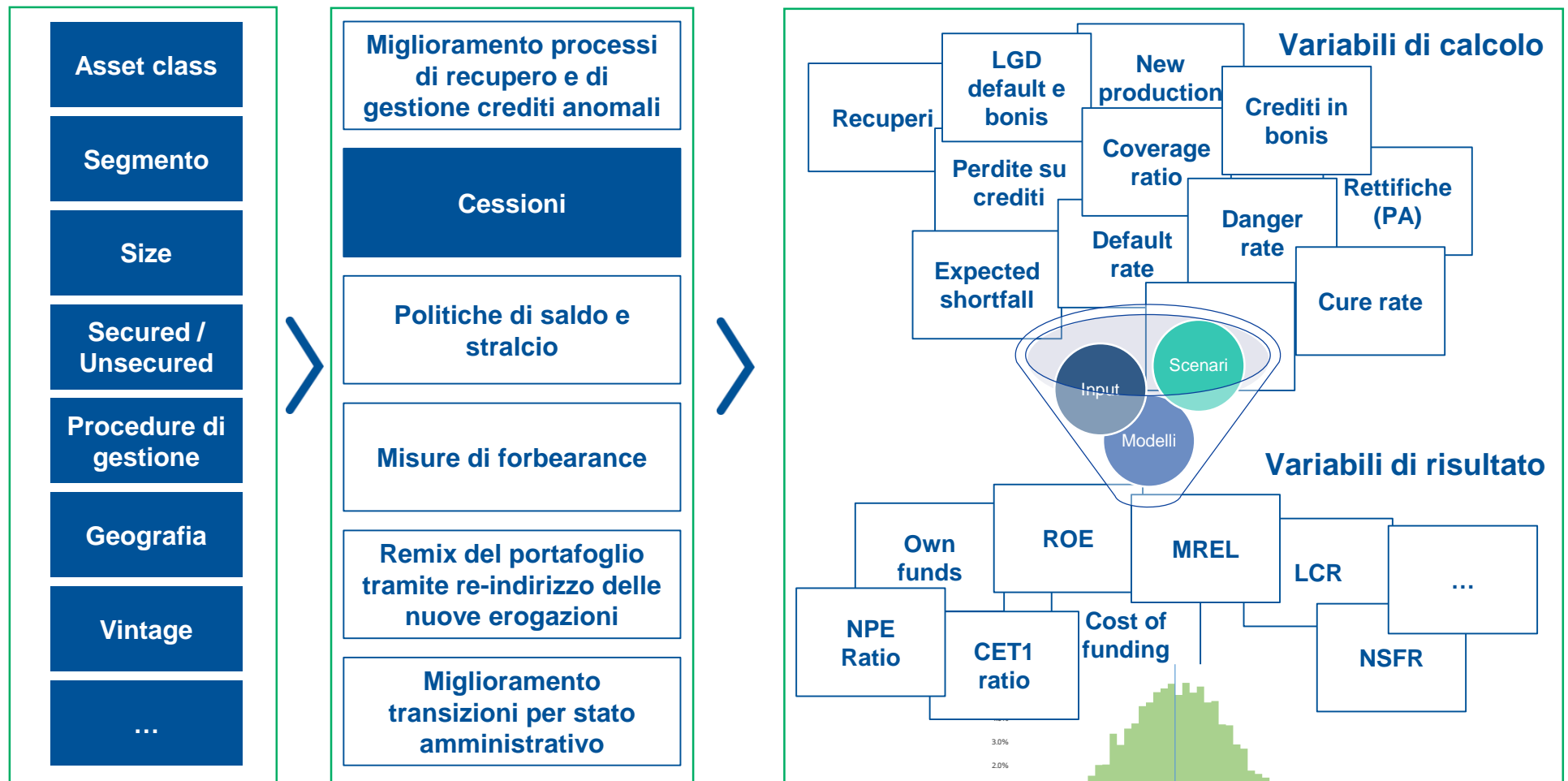
# Pianificazione strategica integrata: Perché è importante ?

## Pluralità delle metriche da considerare nella formulazione della strategia

1) Clustering

2) Selezione delle azioni

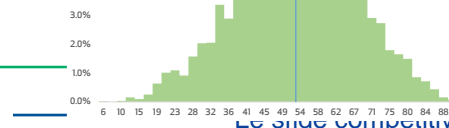
3) Simulazione degli impatti su balance sheet e rischi



La formulazione della NPE strategy



4) Ottimizzazione dei risultati

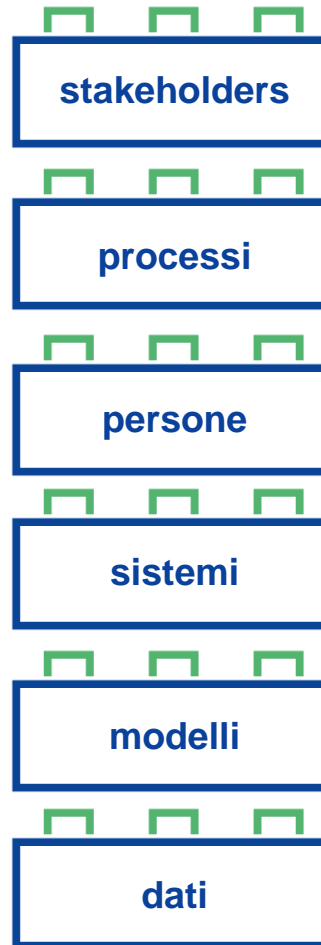


di una pianificazione integrata | 10

# Pianificazione strategica integrata: Come realizzarla ?

Un'opera di architettura complessa

La pianificazione strategica integrata è una architettura complessa la cui realizzazione richiede uno sforzo aziendale che necessita della disponibilità e del coordinamento di risorse significative



all rights reserved

# Pianificazione strategica integrata: Come realizzarla ?

## Le sfide nella strutturazione della base Dati

### Base dati

- Contabilità e bilancio
- Segnalazioni (FINREP/COREP)
- Controllo di gestione
  - Combinazioni di business
- IFRS9 e Parametri di rischio (PD e LGD)
- ALM
- Gestionale Crediti
  - Matrici di transizione per stati e rating
  - Composizione per asset class
  - Composizione per vintage e tipologia garanzia
- Gestionale Titoli
  - Fair value e CA
  - Portafoglio / asset class
- Risk Engine (RWA standard e AIRB)
- LCR, NSFR e LDT

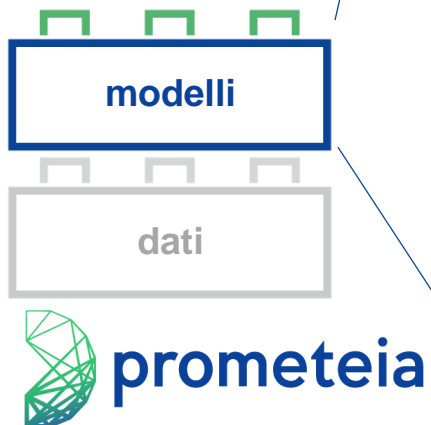
### Sfide

- Gestione di una base dati a granularità non omogenea (gli engine operano su attributi diversi...)
- Timing / frequenza di estrazione diversificate
- Processi di riconciliazione per gestire criteri di rappresentazione dei dati non omogenei
- Trade-off nel re-performing delle alimentazioni
- Logiche di arricchimento di dati mancanti / parziali



# Pianificazione strategica integrata: Come realizzarla ?

## Le sfide nella strutturazione della libreria di modelli



### Libreria dei modelli

- **Modelli di scenario**
  - Macro, finanziario, bancario
- **Modelli satellite**
  - PD, LGD
  - Poste a Vista, pre-payment
  - NFCI ...
- **Modelli di planning**
  - Balance sheet
  - P&L
  - Own funds
  - Managerial actions
- **Modelli di rischio**
  - RWA su rischi Pillar 1
  - RWA su rischi Pillar 2
  - Capitale Economico
  - LCR, NSFR, MREL
  - ...

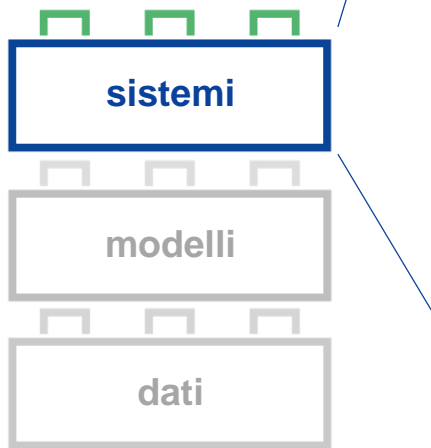


### Sfide

- **Feed periodici delle proiezioni baseline e stressed (regressori / esogene)**
- **Coordinamento dei modelli in un ecosistema consistente (definizione di un workflow)**
- **Ri-calibrazione periodica per mantenere il potere predittivo**
- **Elevato grado di personalizzazione (sulla base dell'evoluzione dell'operatività e del business model)**
- **Coinvolgimento di diverse comunità professionali in base a ownership metodologica**

# Pianificazione strategica integrata: Come realizzarla ?

## Le sfide nella strutturazione dei sistemi informativi



### Componenti applicative

- DWH
- Engine di generatore di scenari
- Engine di simulazione integrata
- Data analysis e reporting tools



### Sfide

- Logica di sistema «open» in cui le logiche possono essere scritte direttamente in linguaggio utente
- Gestione di linguaggi multikernel e apertura a colloquio con modelli / linguaggi di programmazione specifici (SQL, R, Python, ...)
- Gestione ottimizzata della multidimensionalità dei dati attraverso il richiamo di funzioni generalizzate
- Ottimizzazione dei costi infrastrutturali in base all'intensità di utilizzo (soluzioni «on cloud»)
- Funzionalità di «collaboration» tra più utenti mediante profilazione analitica degli utenti
- Funzionalità di di audit e model management (es. SSO, versioning, tracciabilità, ...)

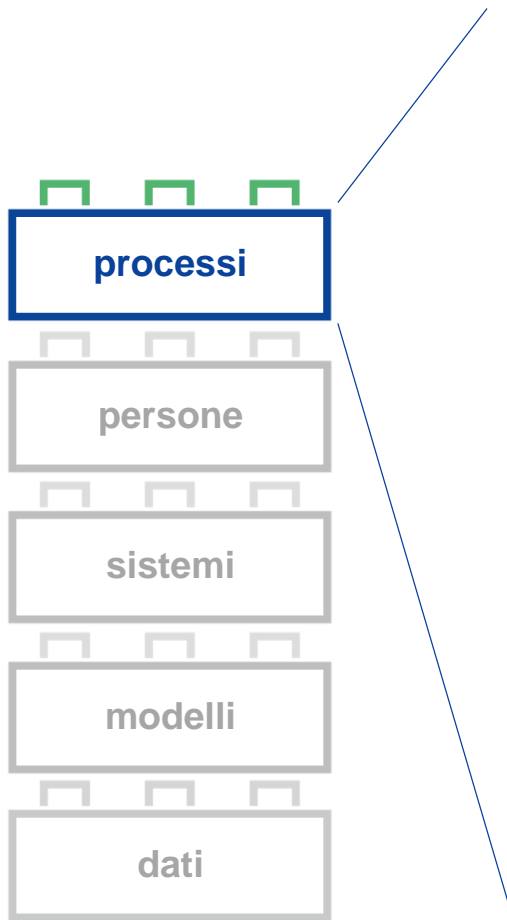
# Pianificazione strategica integrata: Come realizzarla ?

## Le sfide nella strutturazione del gruppo di lavoro (persone)



# Pianificazione strategica integrata: Come realizzarla ?

## Le sfide nella strutturazione dei processi



### Processi impattati

- Pianificazione strategica
- Forecast / Budget
- Funding plan
- Politiche creditizie
- Stress testing
- Recovery plan
- ICAAP / ILAAP
- Valutazioni OMR
- ...

### Sfide

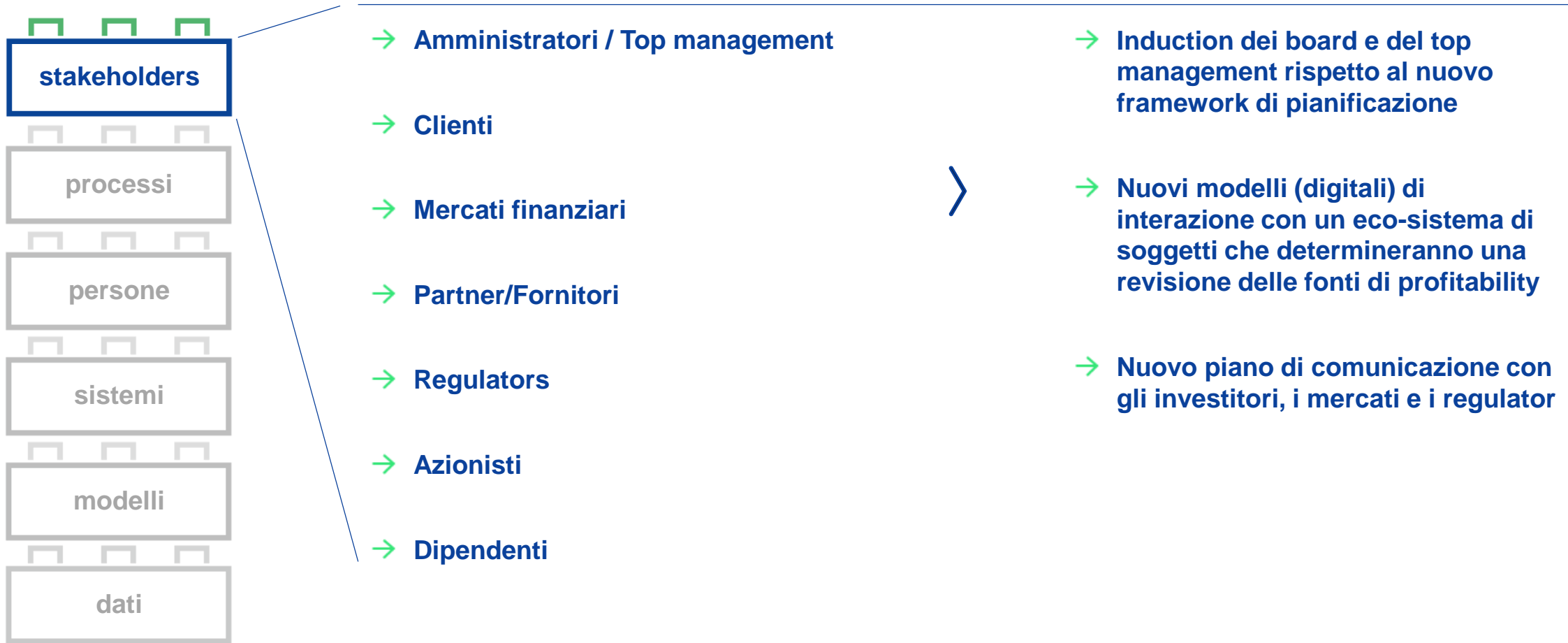
- Inter-relazioni complesse che richiedono elevati sforzi nella formalizzazione delle relazioni input-output
- Tempistiche non omogenee (o sovrapposte)
- Variabilità (implicita) introdotta dalle esigenze del top management / mutate esigenze del contesto





# Pianificazione strategica integrata: Come realizzarla ?

## Le sfide nella gestione delle aspettative e del dialogo con gli stakeholders



# Pianificazione strategica integrata: Cosa ci aspetta ?

## Spunti operativi



- **Istituzionalizzazione di momenti di formazione / coinvolgimento dei principali stakeholders per**
  - discussione degli scenari possibili (e dei rischi impliciti)
  - analisi delle possibili implicazioni sull'evoluzione prospettica della banca e discussione delle conseguenti opzioni strategiche



- **Progressiva semplificazione dei processi simulativi attraverso la convergenza su un unico impianto di dati, modelli e sistemi con set-up differenziati**



- **Team interdisciplinari (meglio se cross-funzionali) che consentano di**
  - raggiungere una visione organica del business model della banca
  - contaminazione di competenze per favorire la gestione delle interdipendenze



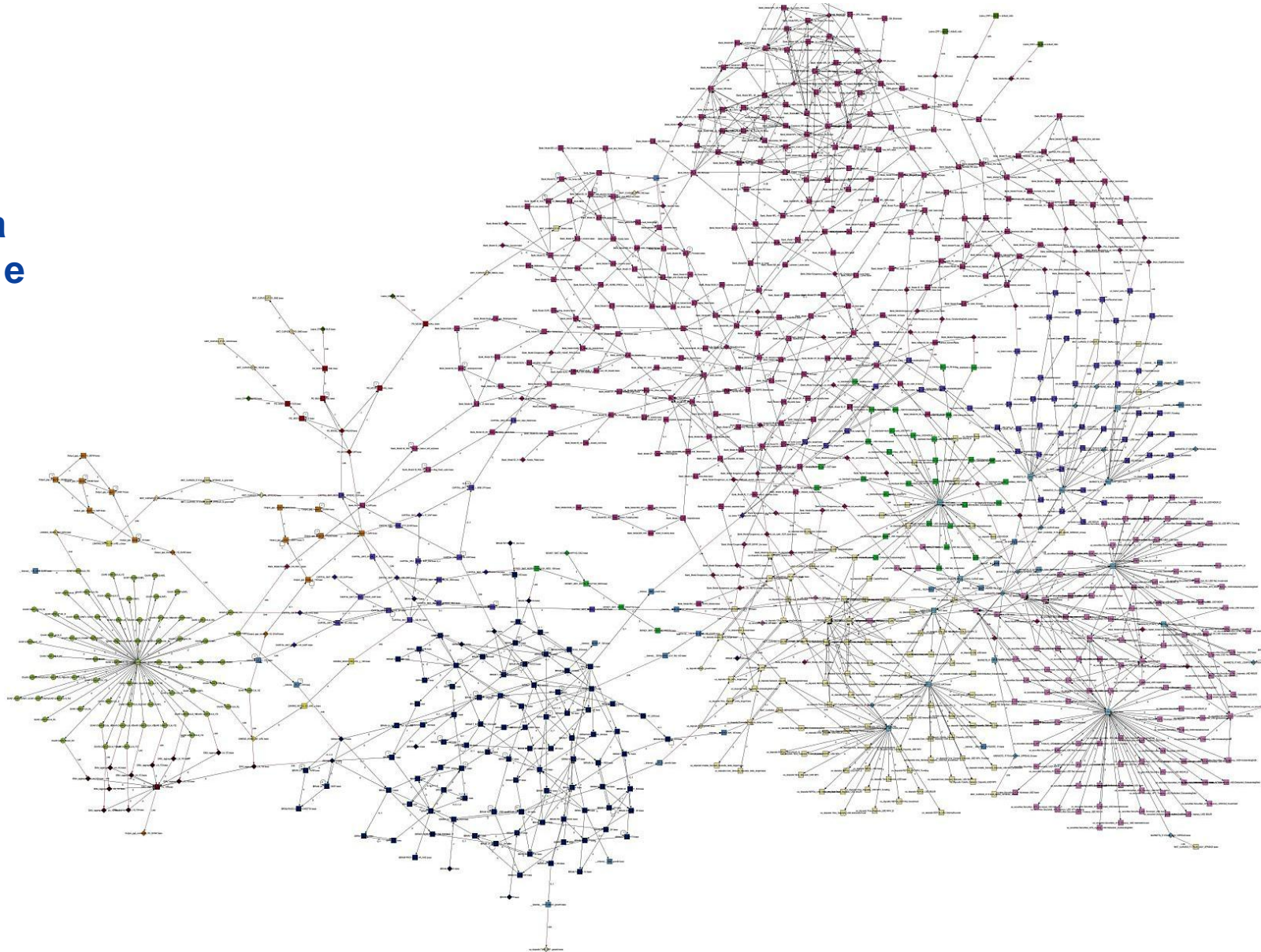
- **Transizione verso piattaforme «open» che consentono agli utenti**
  - di fare leva su **librerie di modelli / scenari / algoritmi embedded** per modellizzare i fenomeni non adeguatamente coperti dai tradizionali modelli di planning
  - l'introduzione di una **prospettiva «probabilistica» nell'analisi dei risultati** dei vari scenari
  - elevata **flessibilità e autonomia nello sviluppo dei modelli «custom»**
  - facilità nel **richiamare / integrare contributi generati da processi esterni**
  - favorire lo **sharing di dati, engine e modelli** nel rispetto delle ownership organizzative e funzionali dei vari contributori



# Pianificazione strategica integrata: il punto di arrivo

Una esemplificazione (grafo) della libreria di modelli funzionali ad una simulazione del Bilancio e dei Rischi della Banca

I nodi rappresentano le variabili e le linee rappresentano i legami esistenti tra le diverse variabili



# Confidentiality

# Confidentiality

---

Questo documento è la base per una presentazione orale, senza la quale ha quindi limitata significatività e può dar luogo a fraintendimenti

Sono proibite riproduzioni, anche parziali, del contenuto di questo documento senza la previa autorizzazione scritta di Prometeia

*Copyright © 2019 Prometeia*

# Il processo di pianificazione «domani»

## Un possibile percorso evolutivo

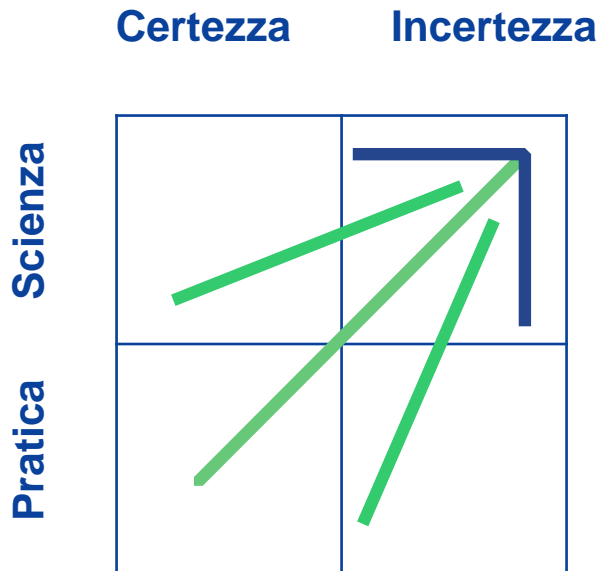
Le best practice di settore evidenziano l'esigenza di evolvere verso le direttrici «**certezza – incertezza**» e «**pratica-scienza**»: l'approccio “**expert-based**” **mono scenario non è infatti più sufficiente** per indirizzare la banca in futuro in quanto **espone** ad **una serie di rischi** che possono limitare o compromettere in modo irreversibile l'efficacia dei processi decisionali

### DALLA CERTEZZA ALL'INCERTEZZA

L'analisi dell'incertezza non è un esercizio ridondante a fini di planning: una **pianificazione multi-scenario contribuisce a declinare meglio gli obiettivi strategici, a testare varie ipotesi** e combinazioni di casi e rende più facile **calibrare il “livello di ambizione manageriale”**, in coerenza con le effettive potenzialità della struttura organizzativa

### DALLA PRATICA ALLA SCIENZA

**Metodologie e competenze specialistiche** (risk management, econometria, statistica, financial engineering, ...), **supporti informativi adeguati** e un modello organizzativo che favorisca la **collaborazione tra diverse Funzioni**, in particolare tra le aree Finance e Risk, possono contribuire a rafforzare le capacità predittive della banca e a rendere le strategie aziendali ed il modello di business sostenibili nel medio/lungo termine

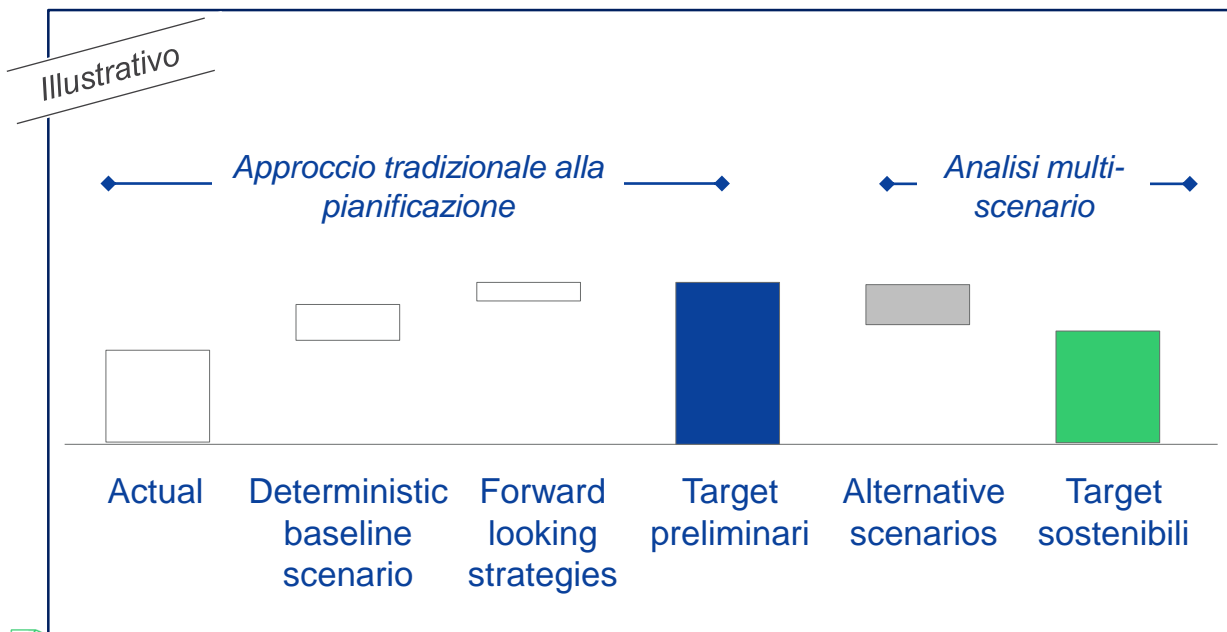


# Il processo di pianificazione «domani»

## Dalla certezza all'incertezza

La pianificazione «multi-scenario» consente di rafforzare il processo decisionale grazie alla possibilità di **testare la sostenibilità dei target strategici** sotto ipotesi evolutive alternative e **verificare la probabilità di accadimento** dei risultati/ **l'ambizione delle assunzioni manageriali**

### Simulazione dei target in logica «multi-scenario»<sup>1</sup>



### Principali fattori abilitanti

#### Tools di pianificazione «scenario dependent»

Modelli e strumenti di pianificazione con meccanismi di «scenario dependency», per trasmettere la volatilità dei risk factors esterni alle variabili oggetto di pianificazione

#### Strumenti per la gestione di scenari multipli

Strumenti per la generazione/ analisi di scenari di mercato deterministici e stocastici

#### Strumenti di reporting

Strumenti di data mining che gestiscano nuove dimensioni di analisi («gli scenari») e nuove metriche («le probabilità di accadimento»)

# Il processo di pianificazione «domani»

## Dalla pratica alla scienza

I «nuovi» processi «core» di cui la Pianificazione risulta owner/ co-owner richiedono il rafforzamento delle prassi operative (metodi e strumenti) utilizzate per le attività di forecasting seguendo alcune principali direttrici evolutive

- Modellizzazione degli impatti introdotti dalla transizione al principio **IFRS 9** (impairment, classificazione degli asset, etc);
- **Analisi del modello di business** per riflettere e garantire coerenza con la complessiva propensione rischio definita in ambito **RAF**;
- Modellizzazione di **modelli satellite** dedicati sulle **commissioni/ costi operativi** per l'esercizio di **EU-stress test**;
- **Modellizzazione e challenging delle recovery options** previste dal piano di risanamento;
- **Capital e Funding Planning** integrati con il RAF;
- **Capital Allocation** coerente con il cascading **dei risk limits** sulle strutture aziendali



**Visione  
prospettica  
globale e  
trasversale**

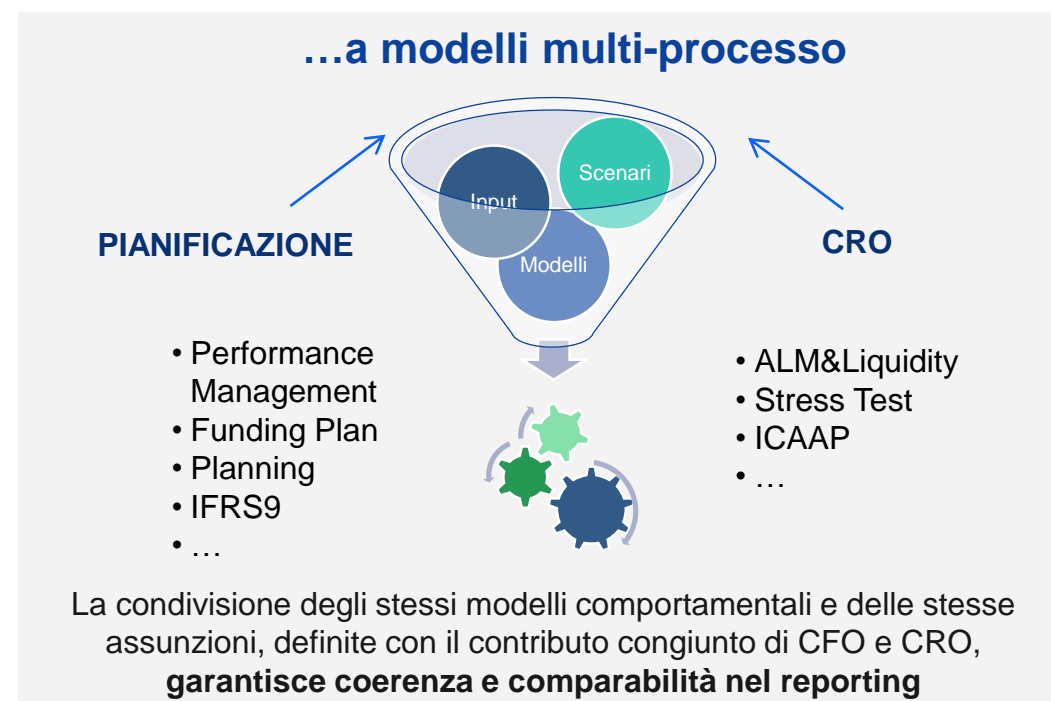
Sviluppo di una **visione prospettica consolidata/ per Legal Entity/Business Unit** ed elaborazione di dati che **coprono tutte le dimensioni rilevanti** (es. redditività, adeguatezza patrimoniale di 1° e 2° Pilastro, performance risk-adjusted, etc)



# Il processo di pianificazione «domani»

## Dalla pratica alla scienza

All'interno di tale nuovo contesto, **Pianificazione e Risk Management sono chiamate ad interagire**, salvaguardando le diverse esigenze che caratterizzano le rispettive responsabilità (Planning vs Controlling) ma anche abbandonando logiche di forecasting a «compartimenti stagni» (caratterizzati da una dispendiosa attività di integrazione degli output a valle) in favore di un modello di planning di tipo «enterprise based» con integrazione a monte degli input



# Il processo di pianificazione «domani»

## Dalla pratica alla scienza

### Key Driver per regole comuni e condivise tra CFO & CRO



#### DATA GOVERNANCE

**Necessità di condividere** dimensioni, dati di input e di output per garantire la coerenza e la comparabilità delle metriche e dei processi



#### CALCULATION ENGINES

**Necessità di condividere i motori di calcolo**, con la capacità di produrre un'enorme quantità di informazioni dettagliate e di aggregarle in KPI significativi e di gestire una elevata capacità di re-performing del sistema



#### ANALYTICS & MODELLI

**Necessità di condividere** una libreria di modelli per evitare metriche ridondanti e inefficienze, garantire coerenza e consentire l'interpretazione dei risultati

# Contatti

# Contatti

---

## Bologna

Via Guglielmo Marconi, 43  
+39 051 6480911  
italy@prometeia.com

## Londra

Dashwood House 69 Old Broad Street  
EC2M 1QS  
+44 (0) 207 786 3525  
uk@prometeia.com

## Il Cairo

Smart Village - Concordia Building, B2111  
Km 28 Cairo Alex Desert Road  
6 of October City, Giza  
egypt@prometeia.com

## Milano

Via Brera, 18  
Viale Monza, 265  
+39 02 80505845  
italy@prometeia.com

## Istanbul

River Plaza, Kat 19  
Büyükdere Caddesi Bahar Sokak  
No. 13, 34394  
| Levent | Istanbul | Turkey  
+ 90 212 709 02 80 – 81 – 82  
turkey@prometeia.com

## Mosca

ul. Ilyinka, 4  
Capital Business Center Office 308  
+7 (916) 215 0692  
russia@prometeia.com

## Roma

Viale Regina Margherita, 279  
italy@prometeia.com



Prometeia



@PrometeiaGroup



Prometeiagroup



Prometeia

[www.prometeia.it](http://www.prometeia.it)

