

ABI

Basilea 3 - Risk & Supervision 2014

**Dal rating gestionale ... al rating regolamentare:
un percorso di qualità**

Stefano Bortolamei

Vice Responsabile Divisione Risorse

Responsabile Progetto AIRB (*Advanced Internal Rating Based*)



Agenda

- **Il Gruppo BPVi e i rating**
- Dagli utilizzi ai fini gestionali ai requisiti regolamentari
- Fattori critici di successo
 - *Competenze distintive e internalizzazione*
 - *Dati e Data Quality*
 - *Governo della complessità*
 - *Change management e formazione*

Il Gruppo BPVi e i rating

Posizionamento competitivo al 31 dicembre 2013

 validati AIRB

Primi 10 gruppi(*) per n° SPORTELLI

Primi 10 gruppi(*) per totale ATTIVO

	Sportelli (#)
  1 Unicredit	8.954
  2 Intesa San Paolo	6.227
  3 Monte dei Paschi di Siena	2.363
 4 Banco Popolare	1.990
 5 Ubi Banca	1.731
6 Banca Pop. Emilia Romagna	1.307
7 Banca Popolare di Milano	716
8 Carige	678
9 Gruppo BPVi	640
10 Veneto Banca	587

	Totale Attivo (€ m)
  1 Unicredit	845.838
  2 Intesa San Paolo	626.283
  3 Monte dei Paschi di Siena	199.106
 4 Banco Popolare	126.043
 5 UBI Banca	124.242
6 Banca Pop. Emilia Romagna	61.758
7 Banca Popolare di Milano	49.353
8 Gruppo BPVi	45.235
9 Carige	42.156
10 Veneto Banca	37.307

(*) Escluse banche appartenenti a Gruppi Esteri

Agenda

- Il Gruppo BPVi e i rating
- **Dagli utilizzi ai fini gestionali ai requisiti regolamentari**
- Fattori critici di successo
 - *Competenze distintive e internalizzazione*
 - *Dati e Data Quality*
 - *Governo della complessità*
 - *Change management e formazione*

Dagli utilizzi ai fini gestionali ai requisiti regolamentari

Il percorso di Banca Popolare di Vicenza verso Basilea 2

2006 - 2008

- **Realizzazione degli interventi necessari a garantire al Gruppo la compliance a Basilea 2 (metodi standardizzati)**
- **Valutazione sull'evoluzione dei sistemi di gestione del rischio di credito verso una compliance con i metodi avanzati e posticipo della decisione**
- **Proseguito lo sviluppo dei modelli di rating a fini gestionali in parte in coerenza con l'impostazione regolamentare**

2009 - 2012

- Utilizzo dei modelli gestionali nei processi aziendali
- Ricalibrazione dei modelli di rating
- Importanti investimenti informatici SEC/IT
- Analisi di fattibilità sul progetto AIRB in linea con quanto previsto nel piano industriale del Gruppo

2013 - 2014

- Decisione di intraprendere il percorso di sviluppo di un sistema di rating interno (rischio di credito) conforme ai requisiti regolamentari
- Avvio progetto AIRB

Sono stati sviluppati 5 modelli, per scopi gestionali:

- ✓Privati
- ✓Small Business
- ✓Small Corporate
- ✓Mid Corporate
- ✓Corporate over 50 mio

Tali sviluppi hanno consentito l'introduzione di alcuni elementi migliorativi quali una maggiore capacità di discriminare le controparti, un perfezionamento delle prassi creditizie, l'ottimizzazione del processo del credito ed un *pricing risk oriented*

Dagli utilizzi ai fini gestionali ai requisiti regolamentari

Il percorso di Banca Popolare di Vicenza verso Basilea 2

2006 - 2008

- Realizzazione degli interventi necessari a garantire al Gruppo la compliance a Basilea 2 (metodi standardizzati)
- Valutazione sull'evoluzione dei sistemi di gestione del rischio di credito verso una compliance con i metodi avanzati e posticipo della decisione
- Proseguito lo sviluppo dei modelli di rating a fini gestionali in parte in coerenza con l'impostazione regolamentare

2009 - 2012

- **Utilizzo dei modelli gestionali nei processi aziendali**
- **Ricalibrazione dei modelli di rating**
- **Importanti investimenti informatici SEC/IT**
- **Analisi di fattibilità sul progetto AIRB in linea con quanto previsto nel piano industriale del Gruppo**

2013 - 2014

- Decisione di intraprendere il percorso di sviluppo di un sistema di rating interno (rischio di credito) conforme ai requisiti regolamentari
- Avvio progetto AIRB

- Utilizzo dei modelli gestionali nei processi aziendali
 - ✓ 2008: Concessione, Rinnovo automatico
 - ✓ 2009: Iter di delibera, Politiche creditizie, Monitoraggio del credito bonis e default/Early Warning, Istituzione del Rating Desk
- Il Consorzio SEC Servizi ha avviato specifiche iniziative di potenziamento dei propri servizi in ambito rischio di credito, anche per approcciarsi alle metodologie avanzate AIRB

Dagli utilizzi ai fini gestionali ai requisiti regolamentari

Il percorso di Banca Popolare di Vicenza verso Basilea 2

2006 - 2008

- Realizzazione degli interventi necessari a garantire al Gruppo la compliance a Basilea 2 (metodi standardizzati)
- Valutazione sull'evoluzione dei sistemi di gestione del rischio di credito verso una compliance con i metodi avanzati e posticipo della decisione
- Proseguito lo sviluppo dei modelli di rating a fini gestionali in parte in coerenza con l'impostazione regolamentare

2009 - 2012

- Utilizzo dei modelli gestionali nei processi aziendali
- Ricalibrazione dei modelli di rating
- Importanti investimenti informatici SEC/IT
- Analisi di fattibilità sul progetto AIRB in linea con quanto previsto nel piano industriale del Gruppo

2013 - 2014

- **Decisione di intraprendere il percorso di sviluppo di un sistema di rating interno (rischio di credito) conforme ai requisiti regolamentari**
- **Avvio progetto AIRB**

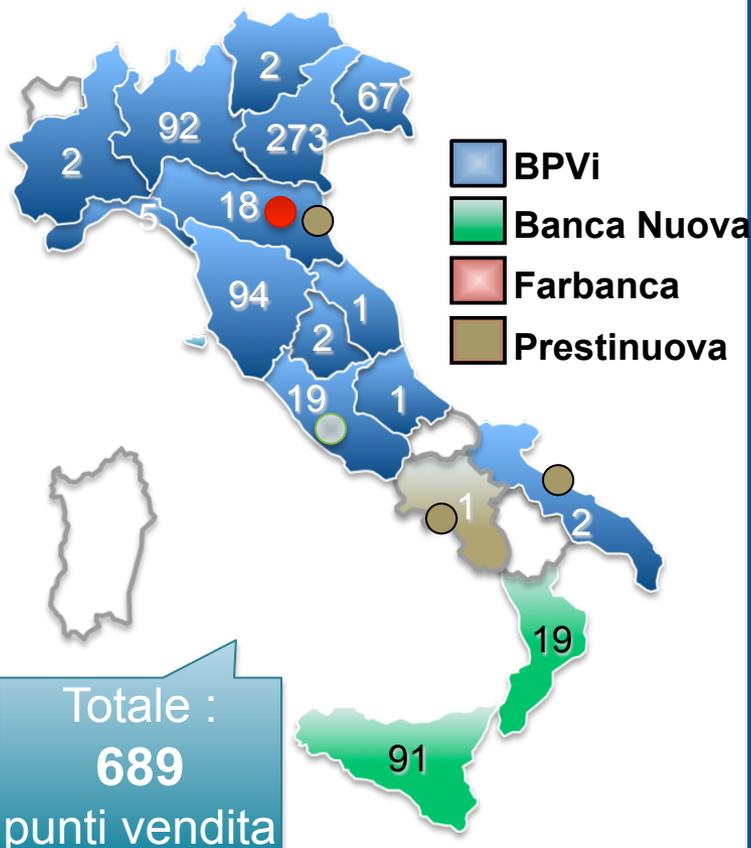
BENEFICI

- ✓ Efficiamento dei processi di Corporate Governance in materia creditizia, di capital management e di gestione del rischio
- ✓ Visione complessiva dei rischi
- ✓ Migliore allocazione del capitale e misurazione delle performance
- ✓ Più elevata intensità di interrelazioni fra le unità organizzative

Il Gruppo BPVi e i rating

Obiettivo perimetro big bang

Distribuz. geografica punti vendita*



Banche / n. sportelli*

Banca Popolare di Vicenza	545
Banca Nuova <small>Gruppo Banca Popolare di Vicenza</small>	94
FARBANCA <small>Gruppo Banca Popolare di Vicenza</small>	1

Totale Sportelli Gruppo BPVi 640

<i>Negozi finanziari</i>	14
<i>Uffici Private Banking</i>	32
<i>Spazi Finanziari Prestinuova</i>	3

Totale Rete di Vendita 689

Portafogli

ITALIA

CORPORATE

RETAIL

ESTERO

Nessuna banca estera... ma uffici di rappresentanza
(New York, San Paulo, Mosca, New Delhi, Hong Kong, Shanghai)

(*) dati al 31 dic 2013

(**) dati al 30 giu 2013

Agenda

- Il Gruppo BPVi e i rating
- Dagli utilizzi ai fini gestionali ai requisiti regolamentari
- **Fattori critici di successo**

 - *Competenze distintive e internalizzazione*
 - *Dati e Data Quality*
 - *Governo della complessità*
 - *Change management e formazione*

Fattori critici di successo

Cosa è importante sapere per chi si avvicina al Progetto AIRB

Quali sono le leve per raggiungere questo sfidante obiettivo?

**Competenze
distintive e
internalizzazione**

**Dati e Data
Quality**

**Governo della
complessità**

**Change
management e
formazione**

Timing sfidante

Fattori critici di successo

Competenze distintive e internalizzazione



Che competenze sono necessarie?

QUALI e QUANTE risorse coinvolgere?

Come capitalizzare le esperienze di altre realtà già validate?

Come governare gruppi di lavoro composti da risorse di strutture banca e società differenti?

Come organizzare al meglio un *pool* di risorse, interne ed esterne, numeroso ed articolato?

Come gestire le criticità e indirizzare tempestivamente le scelte?



Fattori critici di successo

Competenze distintive e internalizzazione



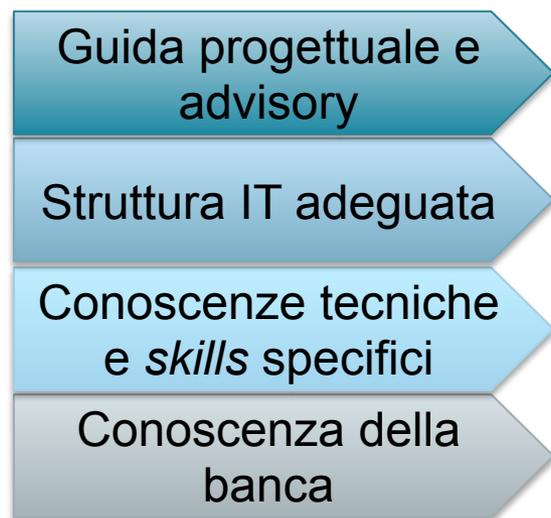
ALLA SOLUZIONE...

- **Risorse interne con esperienza, dedicate *full time* sul Progetto.**
- **Attrarre risorse dall'esterno qualificate, motivate e con specifici *skills*.**
- **Creare giusto mix tra esperienza interna, skills tecnico normativi, risorse esterne, spinta progettuale, advisory consulenziale.**
- **Forte attenzione all'internalizzazione: “creare la curiosità/ necessità di sapere”**
- **Tempestività e coraggio nel definire *ex ante* le soluzioni applicative ed approcci organizzativi.**
- **Adeguati investimenti per la messa in campo di chi “questo progetto l'ha già fatto”**
- **Perfetta orchestrazione e commitment adeguato.**
- **Ampie deleghe al Responsabile di Progetto per poter prendere decisioni in tempi rapidi.**



Fattori critici di successo

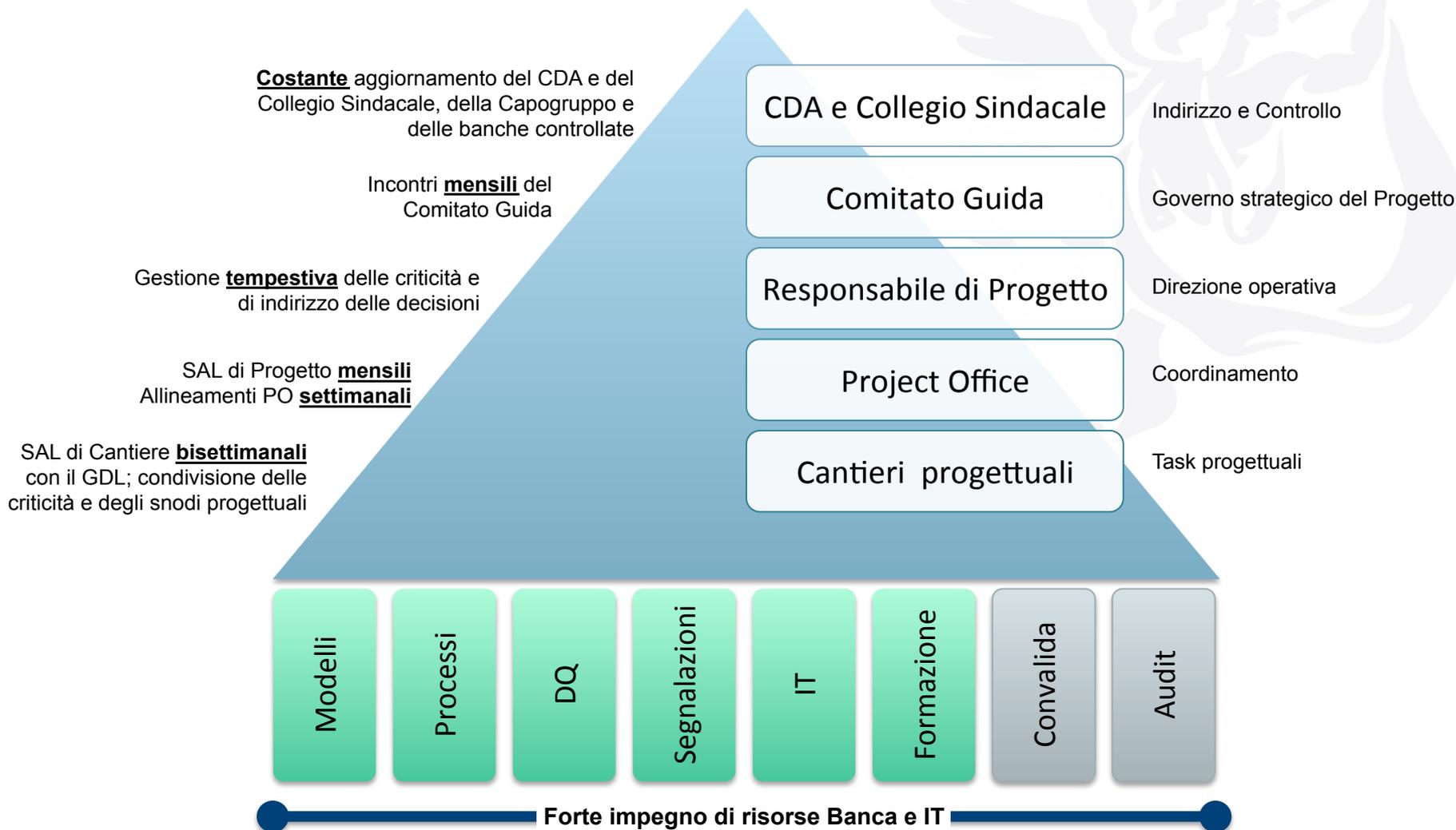
Gli ingredienti per un progetto di successo



... mescolare bene!

Fattori critici di successo

Competenze distintive e internalizzazione - Focus su Ruoli e responsabilità



Fattori critici di successo

Dati e Data Quality

COME, QUANDO e DOVE recuperare le serie storiche dei dati per la stima dei modelli interni di rating PD e LGD?

Come evitare ricicli nelle estrazioni dei dati?

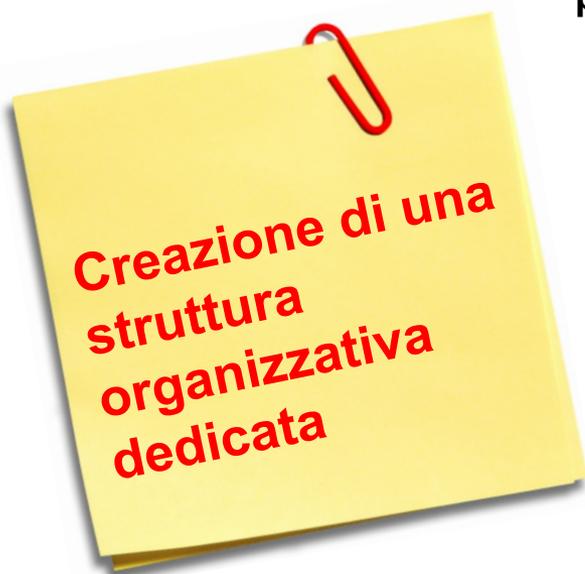
Come affrontare la certificazione del dato "storico"?

Come organizzare le attività di data quality nel gruppo?



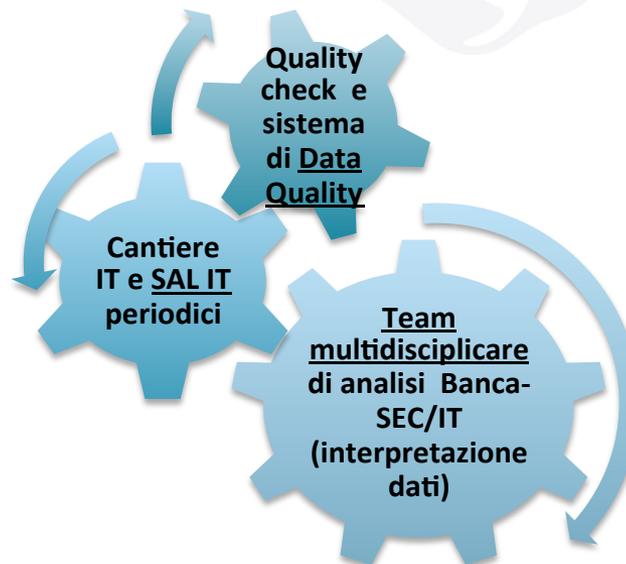
Fattori critici di successo

Dati e Data Quality



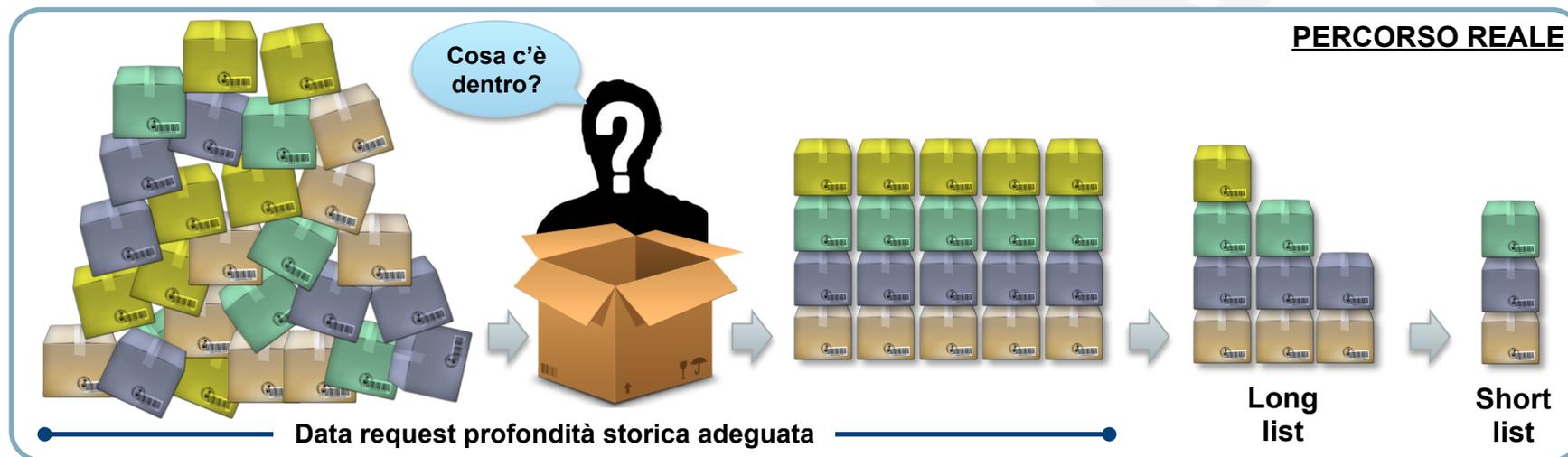
ALLA SOLUZIONE...

- Tempestiva pianificazione con l'IT delle attività di estrazione dei dati, in qualità di prima vera *milestone* progettuale.
- Forte *commitment* sulle attività di certificazione del dato utilizzato ai fini di stima con *onboarding* di tutte le risorse con competenze multidisciplinari.
- Analisi e definizione contestuale di un sistema di *governance* della *data quality* a immediato presidio dei passaggi in produzione dei modelli rating.



Fattori critici di successo

Dati e Data Quality

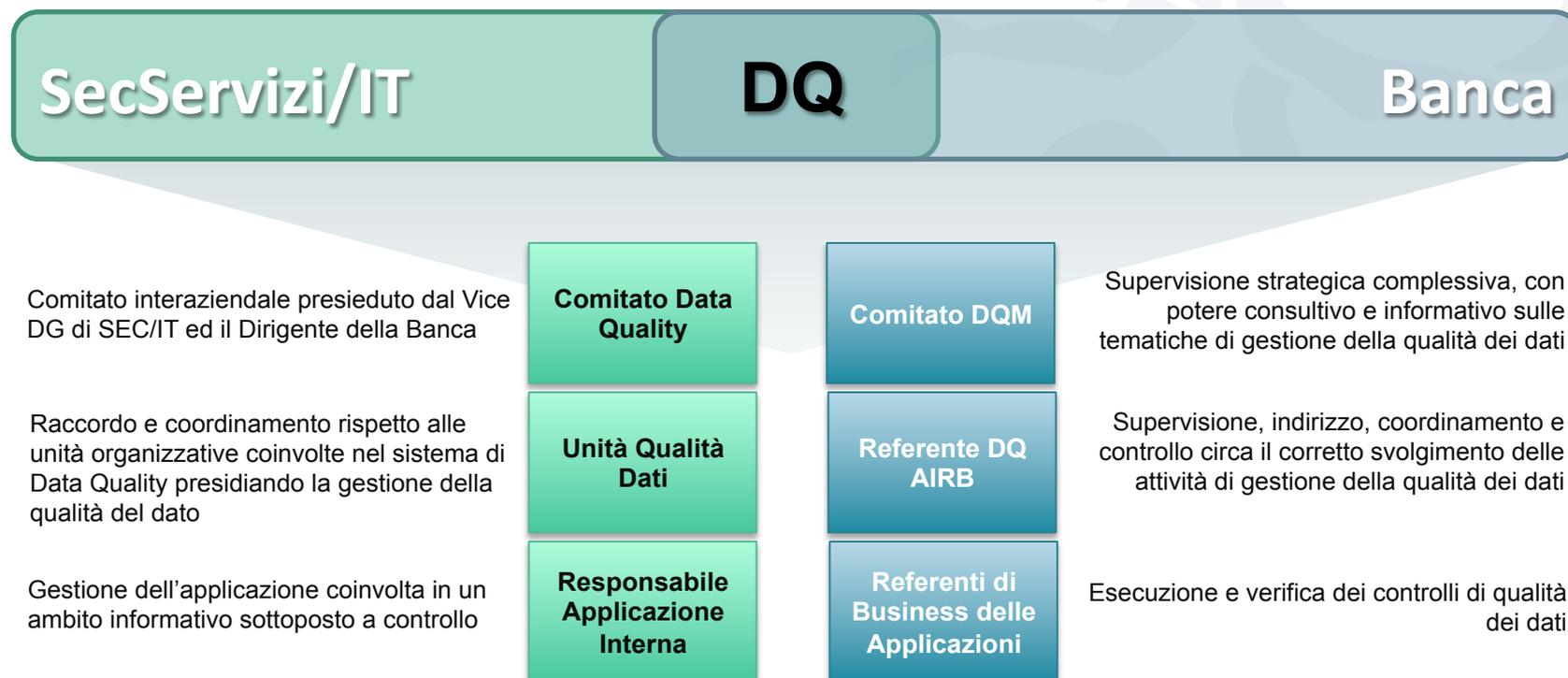


Fattori critici di successo

Dati e Data Quality - Focus Governance DQ

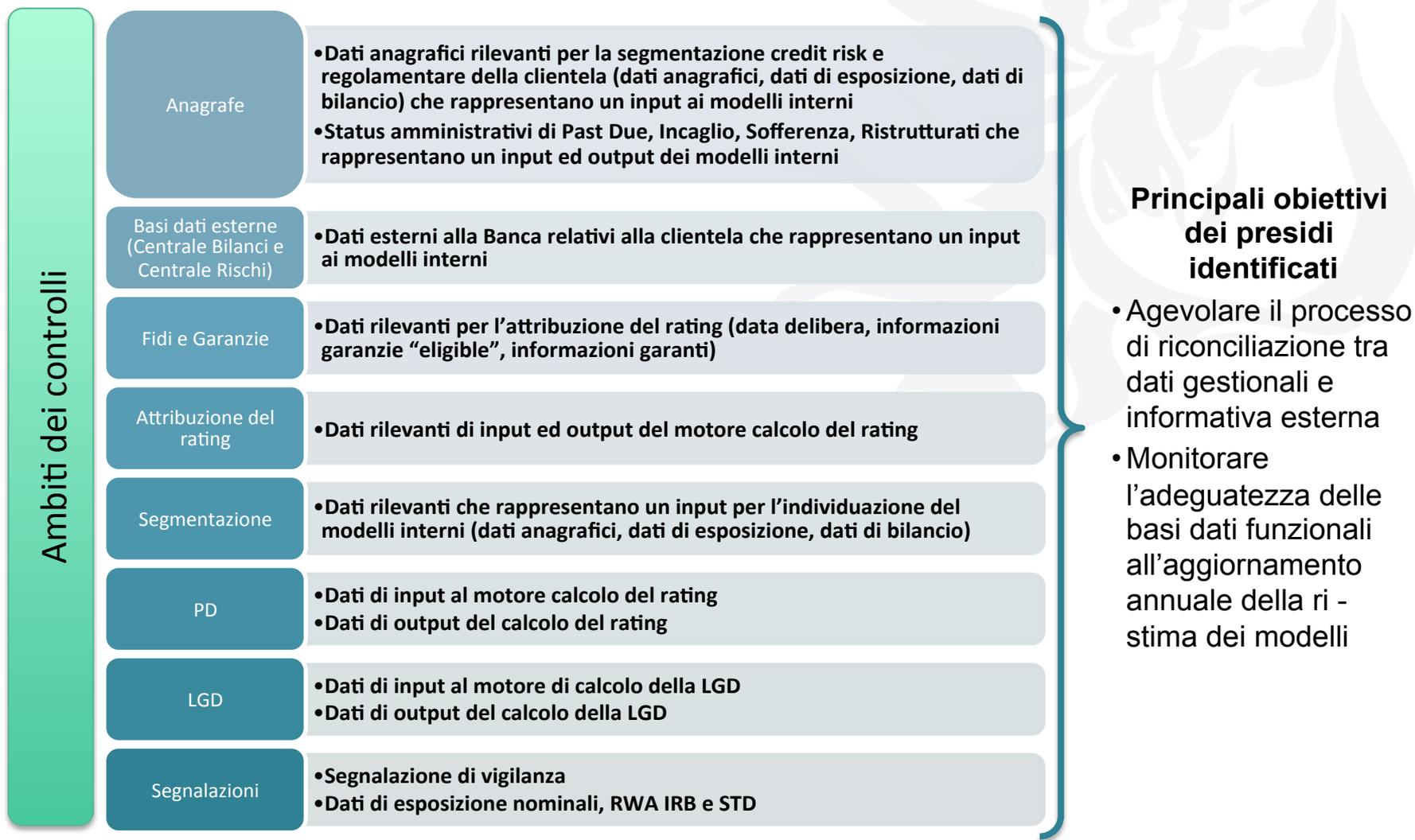
Il Progetto AIRB diventa il volano per la messa a terra di quelle iniziative volte a garantire l'**adeguatezza** e la **solidità** dei dati che vengono utilizzati in tutta la Banca.

In questo ambito è stato definito un modello di **Governance Data Quality** a presidio della qualità dei dati, che vede la piena integrazione Banca-SEC/IT.



Fattori critici di successo

Dati e Data Quality - Focus Controlli DQ



Fattori critici di successo

Governo dalla complessità



Come gestire la complessità dei piani di lavoro e la parallelizzazione delle attività?

Come gestire tematiche impattanti su diverse strutture della banca?

Come capitalizzare attività e soluzioni trasversali ad altre progettualità?

Come analizzare gli impatti delle soluzioni implementate?



DAL PROBLEMA...

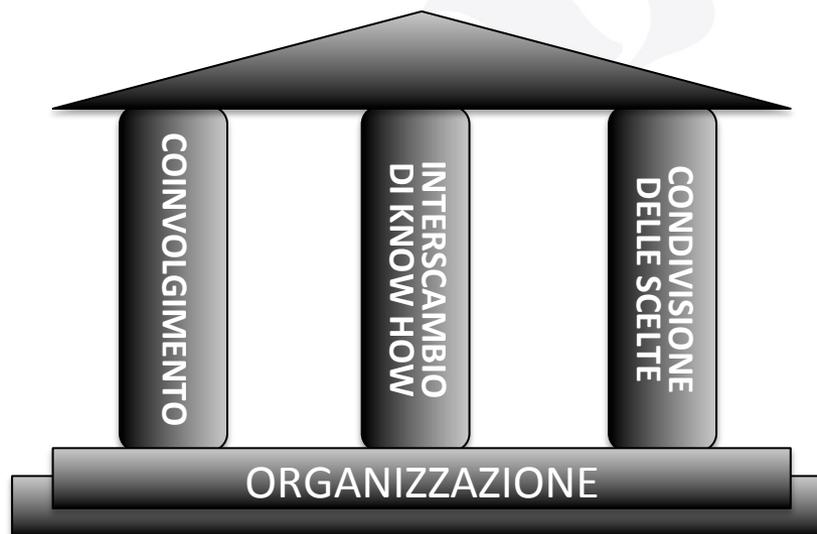
Fattori critici di successo

Governo della complessità



ALLA SOLUZIONE...

- Continuo coinvolgimento delle risorse di organizzazione che conoscono Processi, Normativa, Procedure e impatti IT.
- Interrelazione continua con le altre progettualità banca, al fine di veicolare soluzioni e capitalizzare gli investimenti.
- Scelta atipica sulla responsabilità progettuale, assegnata a risorsa manageriale di estrazione non tecnica ma organizzativa.



Fattori critici di successo

Governo della complessità



Fattori critici di successo

Change management e formazione



Che tipo di formazione erogare?

COME e QUANDO avviare i corsi di formazione?

QUALI e QUANTE risorse coinvolgere? Non dimenticare dei capi...

Come assistere la Rete nell'avvio?

Come accompagnare il cambio culturale verso un approccio *risk based*?

Come accompagnare al cambiamento verso una banca *rating* centrica?



DAL PROBLEMA...

Fattori critici di successo

Change management e formazione



ALLA SOLUZIONE...

- **Sensibilizzazione, a tutti i livelli della Banca, in merito al cambiamento culturale derivante dall'introduzione di un sistema avanzato di rating.**
- **Canali diversificati di comunicazione: lettera del Direttore Generale a tutti i dipendenti, video su BPVi Channel, workshop, formazione aula, formazione web.**
- **Pianificazione tempestiva della formazione, in termini di aule, formatori, materiale.**
- **Modello di supporto alla Rete per l'avvio e sistema automatizzato di *trouble ticketing*.**
- **Diffusione dei cambiamenti che deriveranno dal passaggio ai metodi avanzati (sia direzione che rete).**



Fattori critici di successo

Change management e formazione - Focus iniziative intraprese



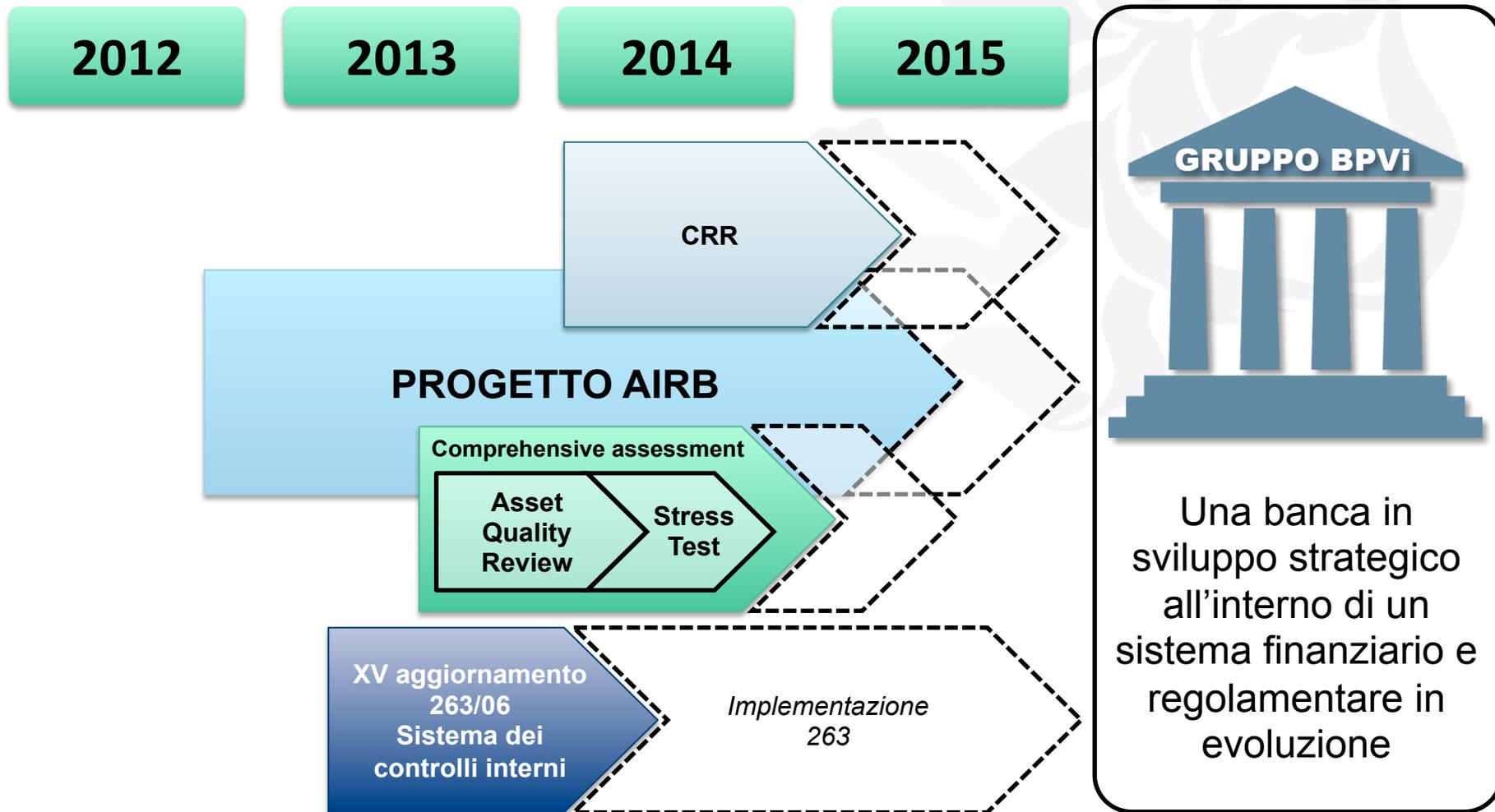
Fattori critici di successo

Dal rating gestionale ... al rating regolamentare: un percorso di qualità



Dal rating gestionale ... al rating regolamentare: un percorso di qualità

Un contesto in evoluzione



Grazie per l'attenzione

Stefano Bortolamei

Vice Responsabile Divisione Risorse

Responsabile Progetto AIRB (*Advanced Internal Rating Based*)

stefano.bortolamei@popvi.it

