

# 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	<b>Gruppo BPVi</b> 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	<b>Gruppo BPVi</b> 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**

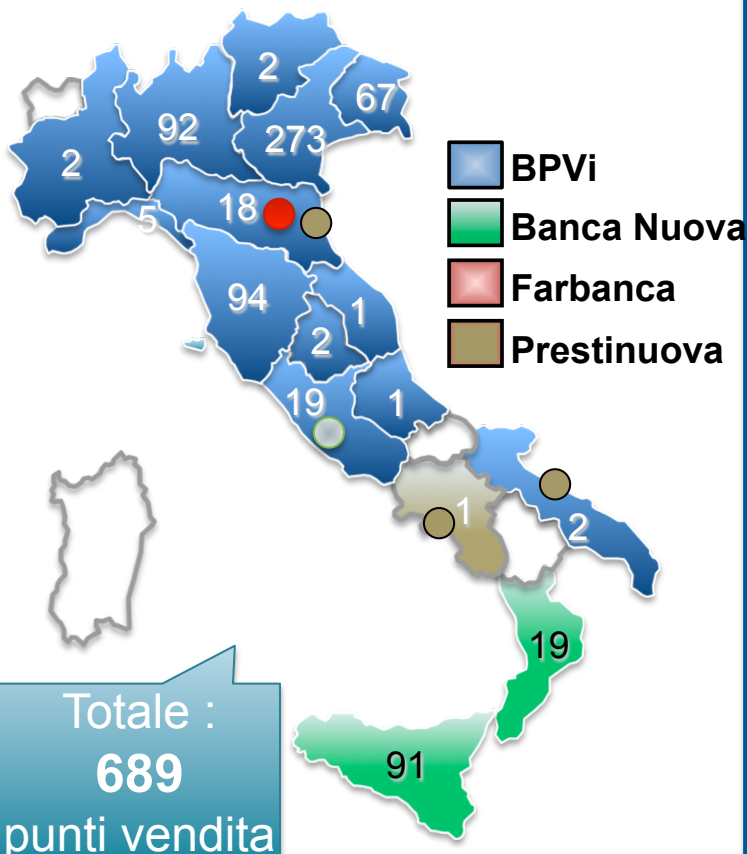
### BENEFICI

- ✓ 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\*

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

**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?**

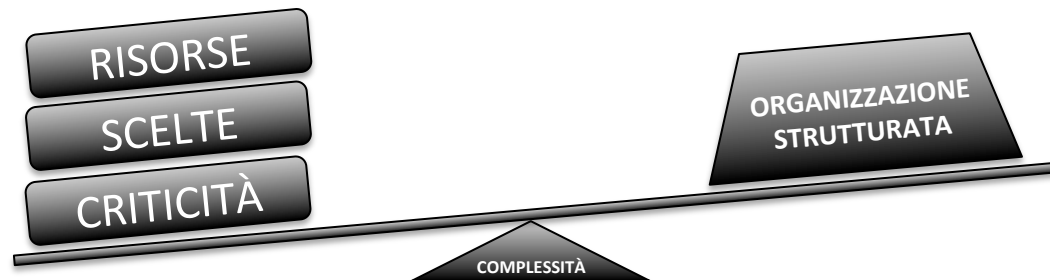
**QUALI e QUANTE risorse coinvolgere?**

**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?**



**DAL PROBLEMA...**

# Fattori critici di successo

## Competenze distintive e internalizzazione



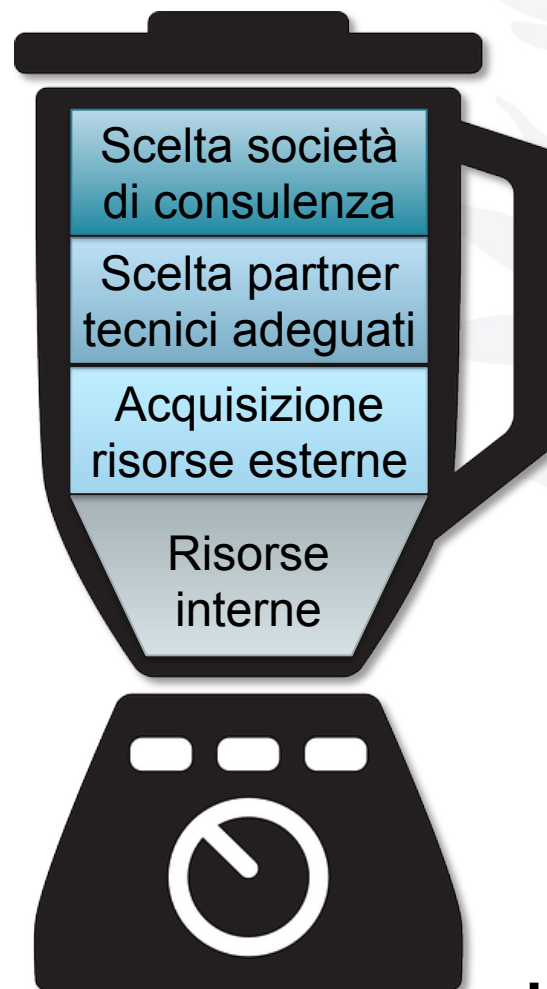
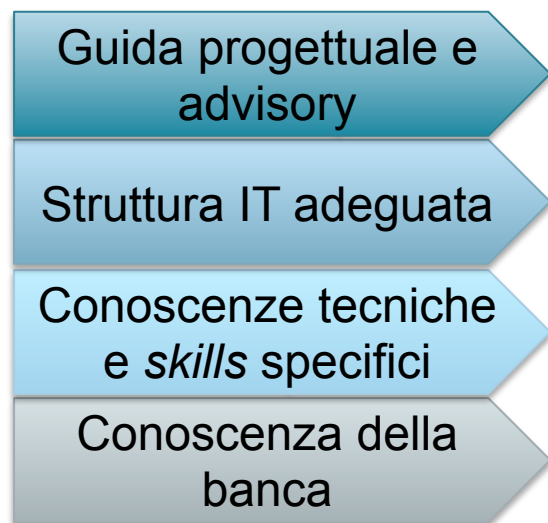
## ALLA SOLUZIONE...

- **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

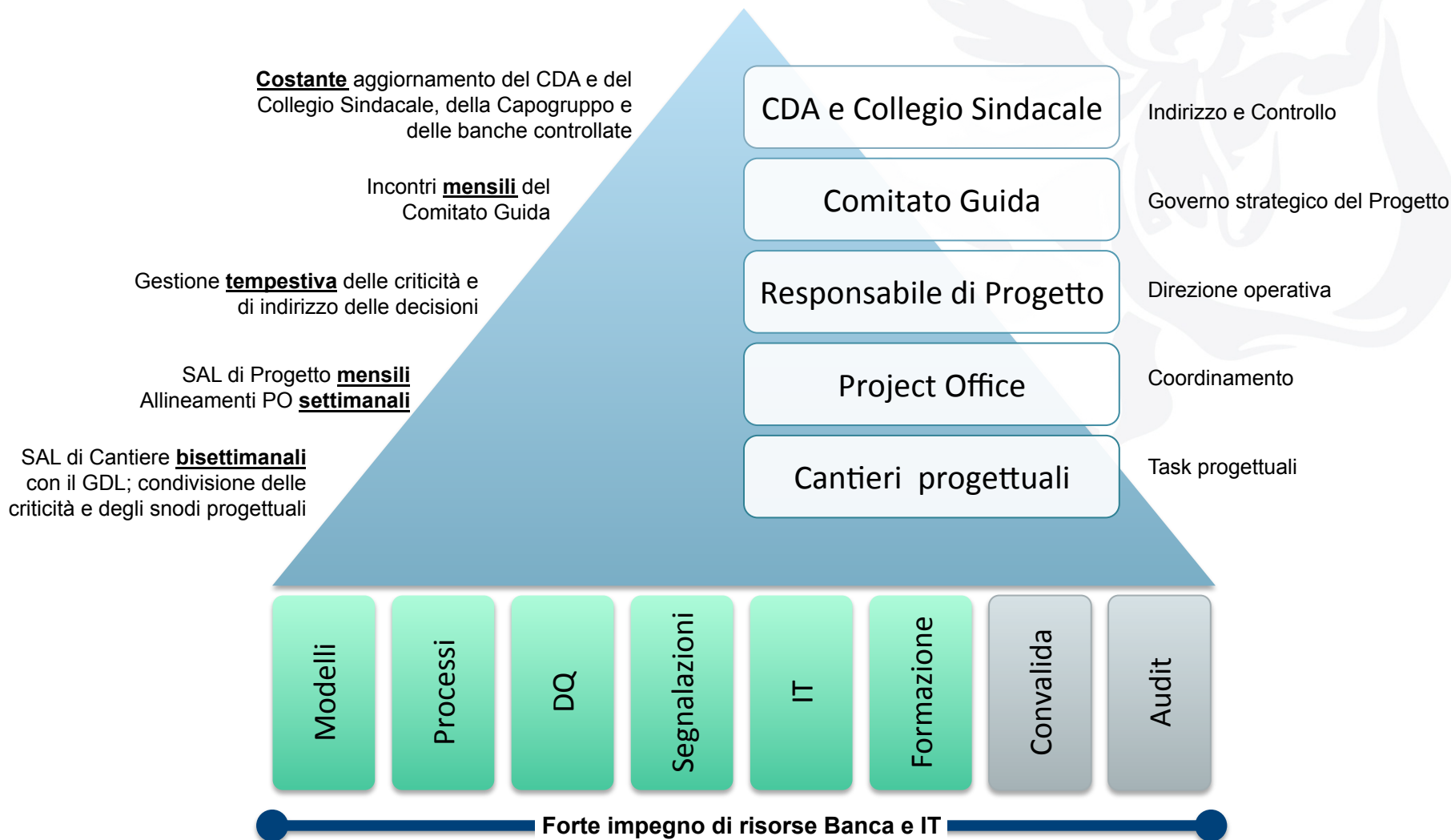
*Gli ingredienti per un progetto di successo*



**... mescolare bene!**

# Fattori critici di successo

*Competenze distintive e internalizzazione - Focus su Ruoli e responsabilità*



# Fattori critici di successo

## Dati e Data Quality

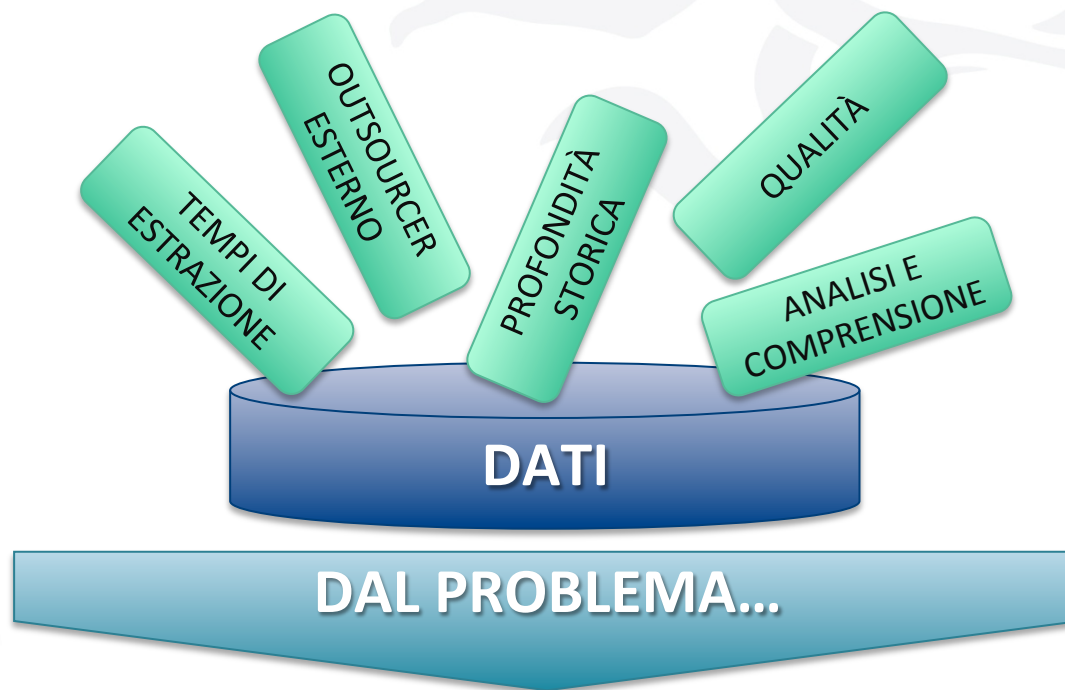


**COME, QUANDO e DOVE** recuperare le serie storiche dei dati per la stima dei modelli interni di rating PD e LGD?

**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

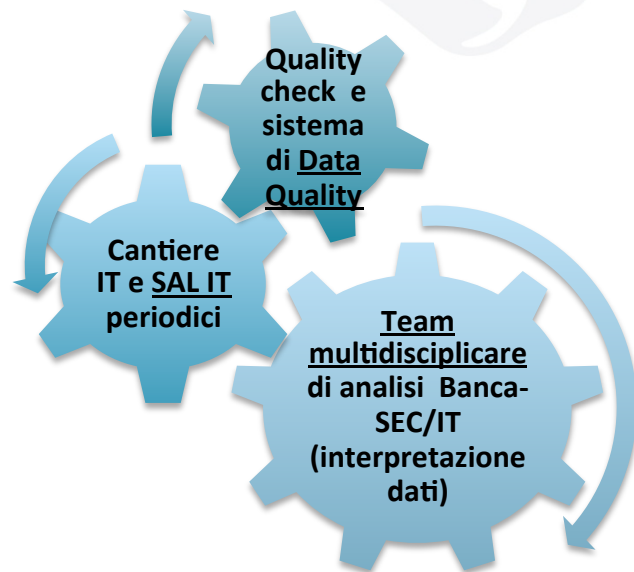
## Dati e Data Quality



## 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.

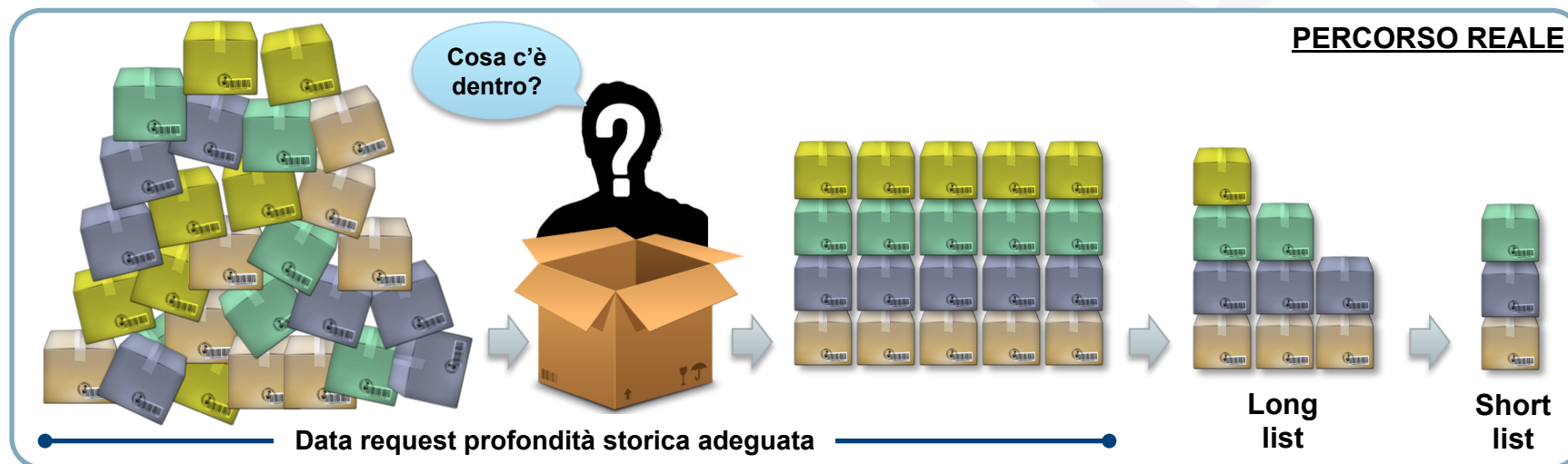
Creazione di una struttura organizzativa dedicata





# Fattori critici di successo

## Dati e Data Quality

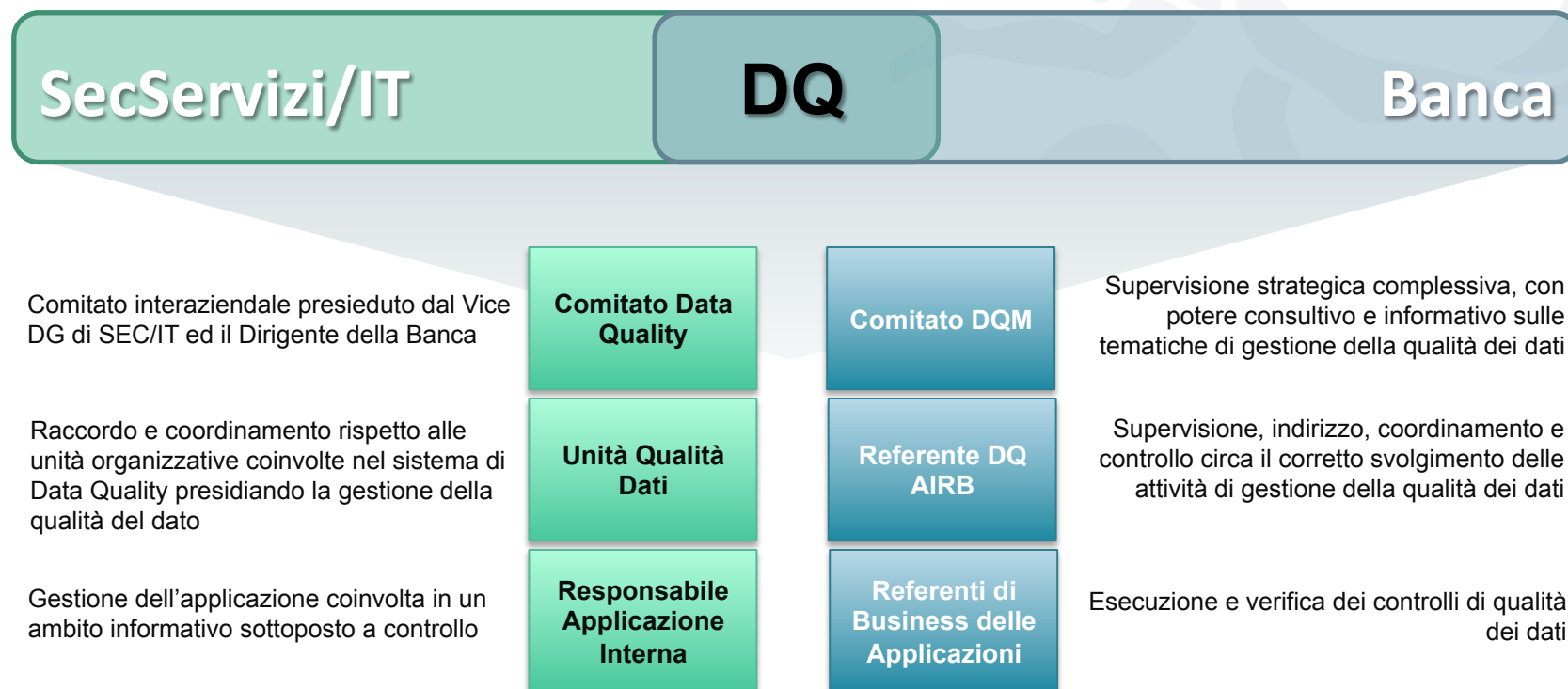


# Fattori critici di successo

## 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

### Ambiti dei controlli

#### Anagrafe

- Dati anagrafici rilevanti per la segmentazione credit risk e regolamentare della clientela (dati anagrafici, dati di esposizione, dati di bilancio) che rappresentano un input ai modelli interni
- Status amministrativi di Past Due, Incaglio, Sofferenza, Ristrutturati che rappresentano un input ed output dei modelli interni

#### Basi dati esterne (Centrale Bilanci e Centrale Rischi)

- Dati esterni alla Banca relativi alla clientela che rappresentano un input ai modelli interni

#### Fidi e Garanzie

- Dati rilevanti per l'attribuzione del rating (data delibera, informazioni garanzie "eligible", informazioni garanti)

#### Attribuzione del rating

- Dati rilevanti di input ed output del motore calcolo del rating

#### Segmentazione

- Dati rilevanti che rappresentano un input per l'individuazione dei modelli interni (dati anagrafici, dati di esposizione, dati di bilancio)

#### PD

- Dati di input al motore calcolo del rating
- Dati di output del calcolo del rating

#### LGD

- Dati di input al motore di calcolo della LGD
- Dati di output del calcolo della LGD

#### Segnalazioni

- Segnalazione di vigilanza
- Dati di esposizione nominali, RWA IRB e STD

### Principali obiettivi dei presidi identificati

- Agevolare il processo di riconciliazione tra dati gestionali e informativa esterna
- Monitorare l'adeguatezza delle basi dati funzionali all'aggiornamento annuale della ri-stima dei modelli

# 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...**

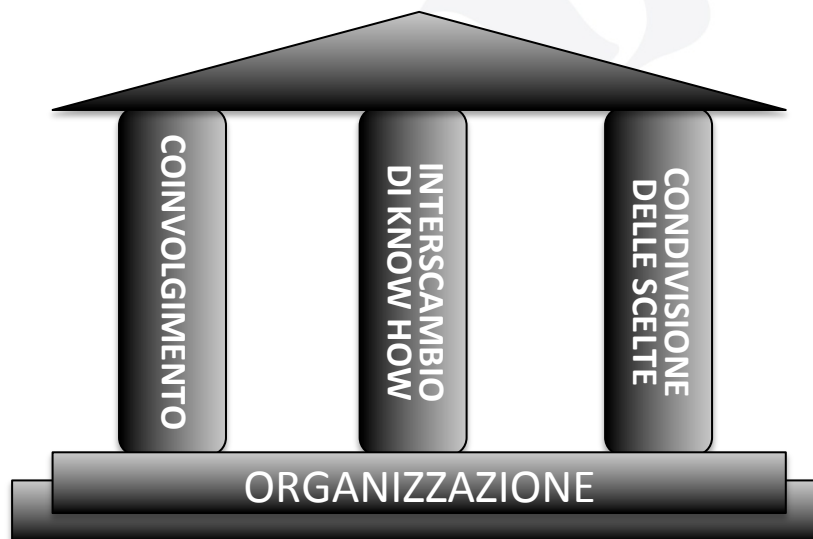
# Fattori critici di successo

## Governo della complessità



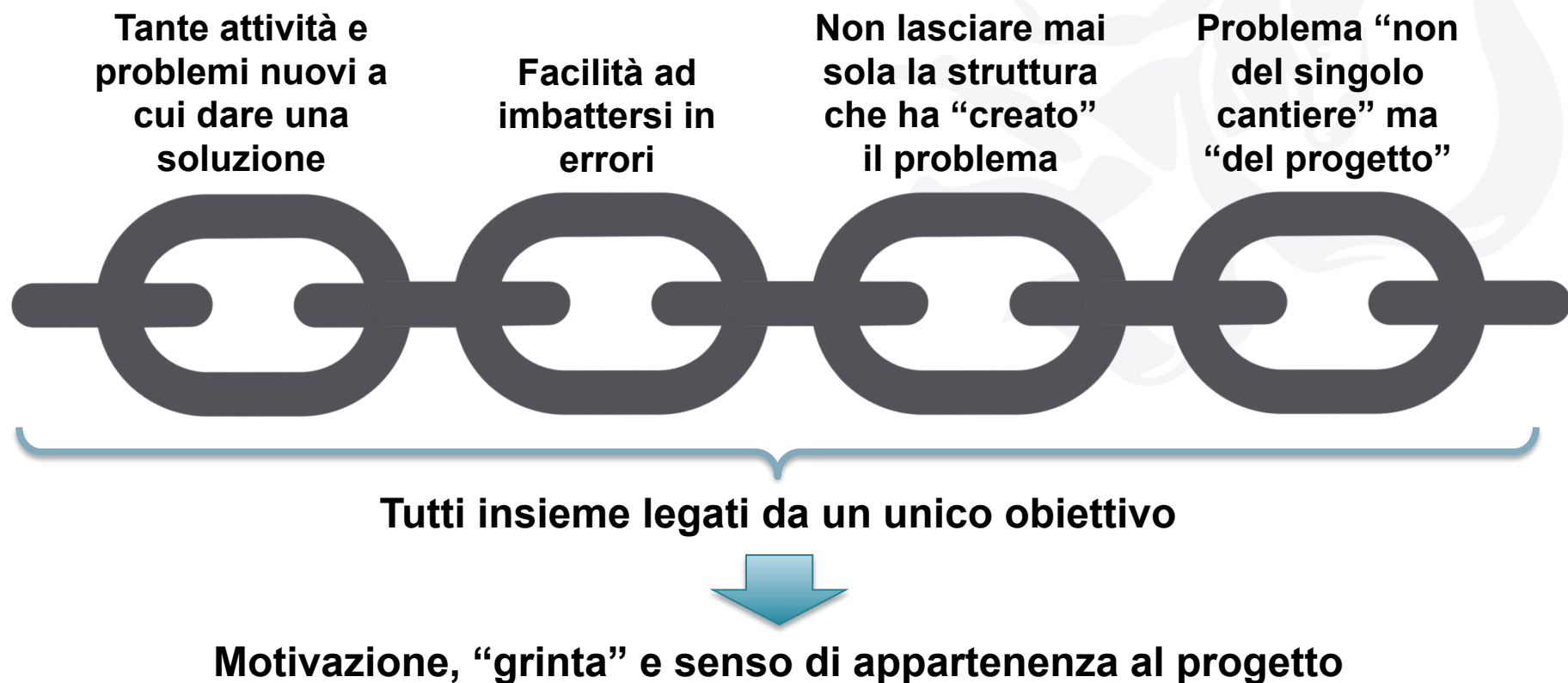
## ALLA SOLUZIONE...

- 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



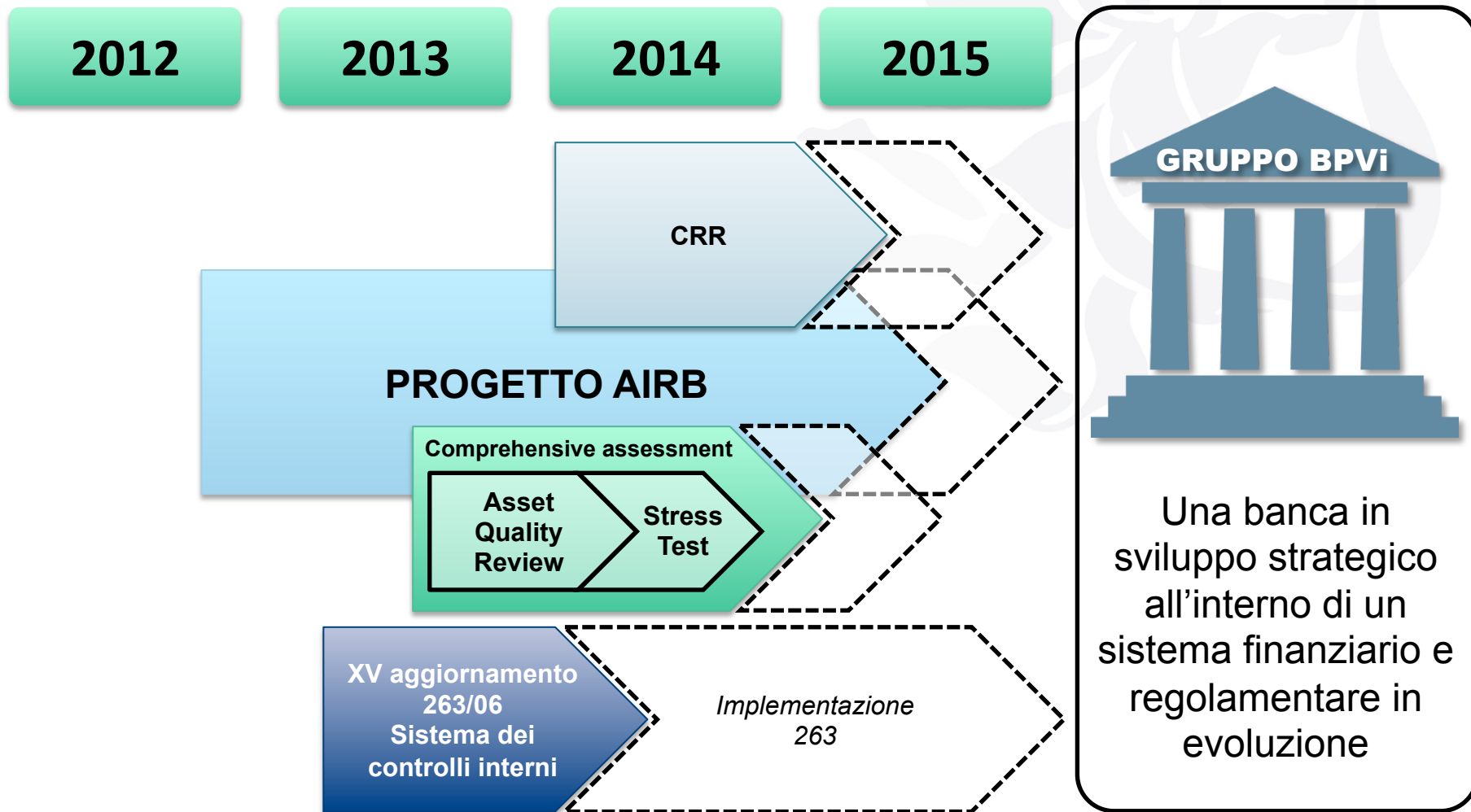
# Fattori critici di successo

*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](mailto:stefano.bortolamei@popvi.it)

