

SANPAOLO IMI

Workshop
Pianificazione e Controllo di gestione:
impatti organizzativi e sulle R.U.

Dott.ssa Ariano
Responsabile Pianificazione e Controllo di Gestione Sanpaolo IMI

Milano, giugno 2003

CONTENUTO

1 Evoluzione organizzativa del Gruppo Sanpaolo IMI

1.1 Divisionalizzazione della Capogruppo Sanpaolo IMI (1998)

1.2 Societarizzazione delle divisioni della Capogruppo (1999-2001)

1.3 Acquisizione di Banche Reti (2001-2002)

1 Il nuovo modello organizzativo di Gruppo

1 Nuova pianificazione operativa di Gruppo

1 Processo di Pianificazione e Budget di Gruppo

1 Prossimi passi: IAS 2004 e Basilea II

1. EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA DEL GRUPPO SANPAOLO IMI

L'organizzazione attuale del Gruppo Sanpaolo IMI per Aree di Affari è il risultato di un percorso evolutivo iniziato nel 1998 con l'adozione di una struttura divisionalizzata della Capogruppo. Le successive societizzazioni di aree di attività e le acquisizioni di banche reti (Banco di Napoli e Cardine) hanno portato ad un modello articolato che oggi è articolato in quattro nuovi settori di attività:

- Reti domestiche
- Personal Financial Services
- Wealth Management e Financial Markets
- Attività Internazionali

Gli strumenti di Pianificazione e di Controllo di Gestione sono stati conseguentemente implementati per consentire:

- la divisionalizzazione dei conti economici per Aree di Affari;
- la valutazione dei risultati delle aree di attività oggetto di societizzazione;
- l'omogeneizzazione degli strumenti di controllo sulle Banche Reti;
- il rafforzamento del governo di Gruppo a fronte di una cresciuta complessità organizzativa.

1.1 IL PROCESSO DI DIVISIONALIZZAZIONE DELLA CAPOGRUPPO

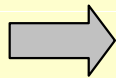
L'avvio di una struttura divisionalizzata della Capogruppo ha portato all'introduzione di strumenti di controllo di gestione necessari sia per la determinazione del conto economico a diversi livelli di aggregazione sia per il calcolo del capitale assorbito secondo logiche di *Risk Adjusted Performance Measure* (RAPM).

1° STEP – Introduzione di un sistema di Tassi Interni di Trasferimento complesso, stratificato, esteso a tutti i prodotti:



* ha diffuso una cultura di attenzione ai criteri di ripartizione dei rischi e alla remunerazione degli stessi.

2° STEP – Introduzione di un sistema di calcolo della Redditività per Prodotto/Cliente:



* ha permesso l'utilizzo di sistemi rendicontativi reddituali su clienti, prodotti, segmenti e mercati.

3° STEP - Metodologie di calcolo del capitale assorbito per tipologie di rischio: rischio di credito (modello di portafoglio), rischi di mercato (VAR e massima perdita potenziale), rischi operativi (event risk, extreme value theory, ecc.):

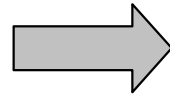


* ha consentito di ottimizzare l'utilizzo e l'allocazione del capitale.

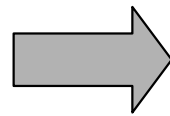
1.1 IL PROCESSO DI DIVISIONALIZZAZIONE DELLA CAPOGRUPPO - 1° STEP

Introduzione di un sistema di Tassi Interni di Trasferimento

Obiettivi

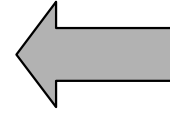


Valutazione delle performance: dare un prezzo ai fondi intermediati (ceduti o acquisiti) con la clientela permette il calcolo della contribuzione ai margini aziendali dei clienti, dei prodotti e delle Aree di Business.



Trasferimento del rischio: il sistema dei TIT consente di trasferire il rischio finanziario dalle Aree di Business che effettuano operazioni di finanziamento e/o raccolta alle strutture di Tesoreria, per consentire a queste ultime un'efficiente gestione del rischio finanziario della Banca.

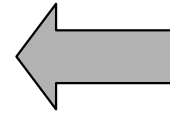
La Finanza quota i TIT in base alla tipologia dei prodotti finanziari con frequenza tale da mantenere l'aderenza ai mercati di riferimento. Più in particolare vengono effettuati due tipi di quotazioni:



- standard*: in funzione di predefinite caratteristiche finanziarie delle operazioni o dei prodotti della Banca;
- specifica*: definita ad hoc (TIT singoli) per le operazioni non inquadrabili in tipologie standard.

Criteri di determinazione

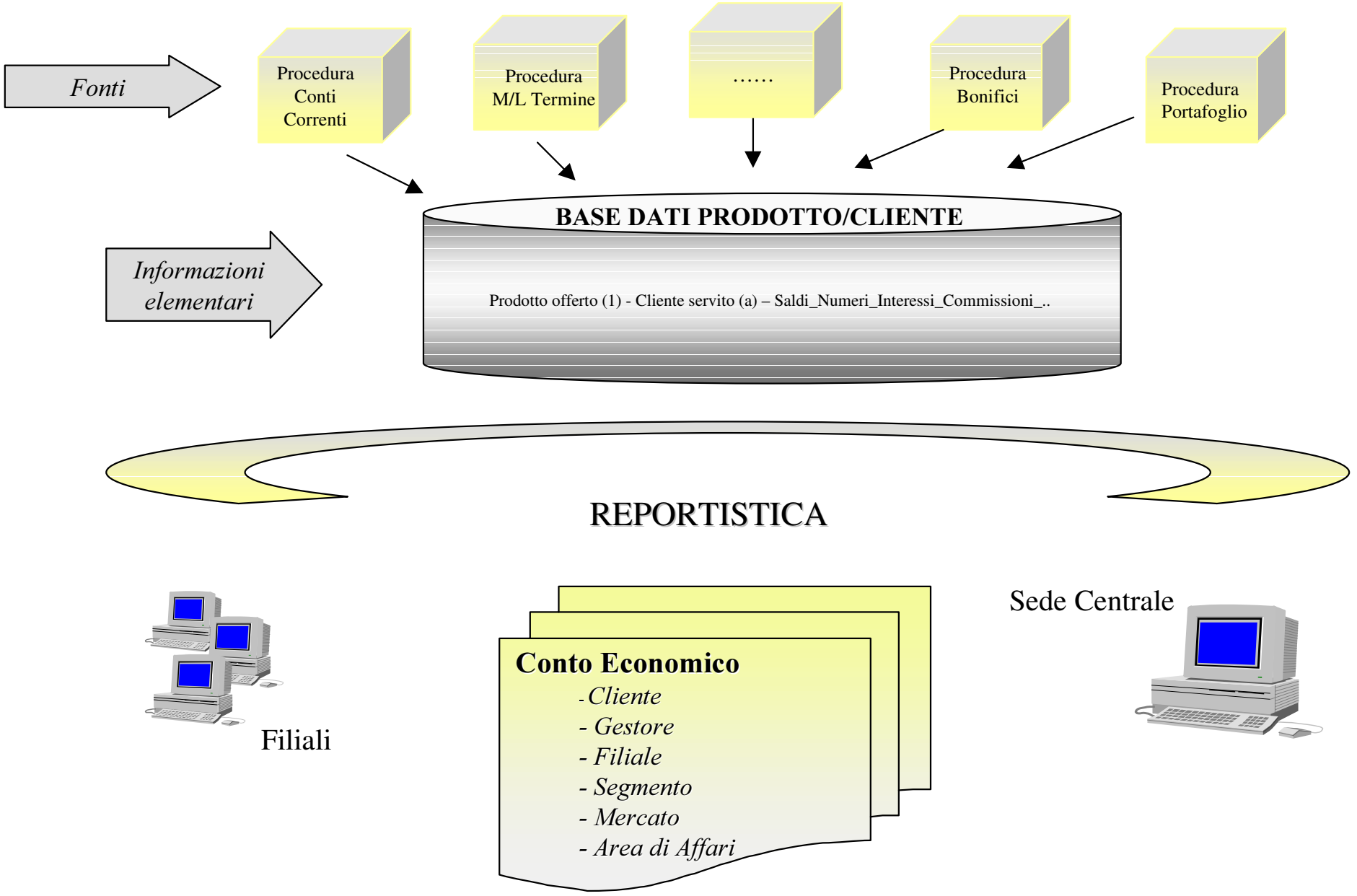
I principali elementi che consentono di determinare il TIT da attribuire alle operazioni poste in essere dall'unità operativa sono i seguenti:



- * data di riferimento dell'operazione; * durata dell'operazione;
- * divisa; * tipo tasso (fisso, variabile);
- * piano di ammortamento; * parametro di indicizzazione.

1.1 IL PROCESSO DI DIVISIONALIZZAZIONE DELLA CAPOGRUPPO - 2° STEP

Creazione della base dati finalizzata alla determinazione della Redditività per Prodotto e per Cliente.



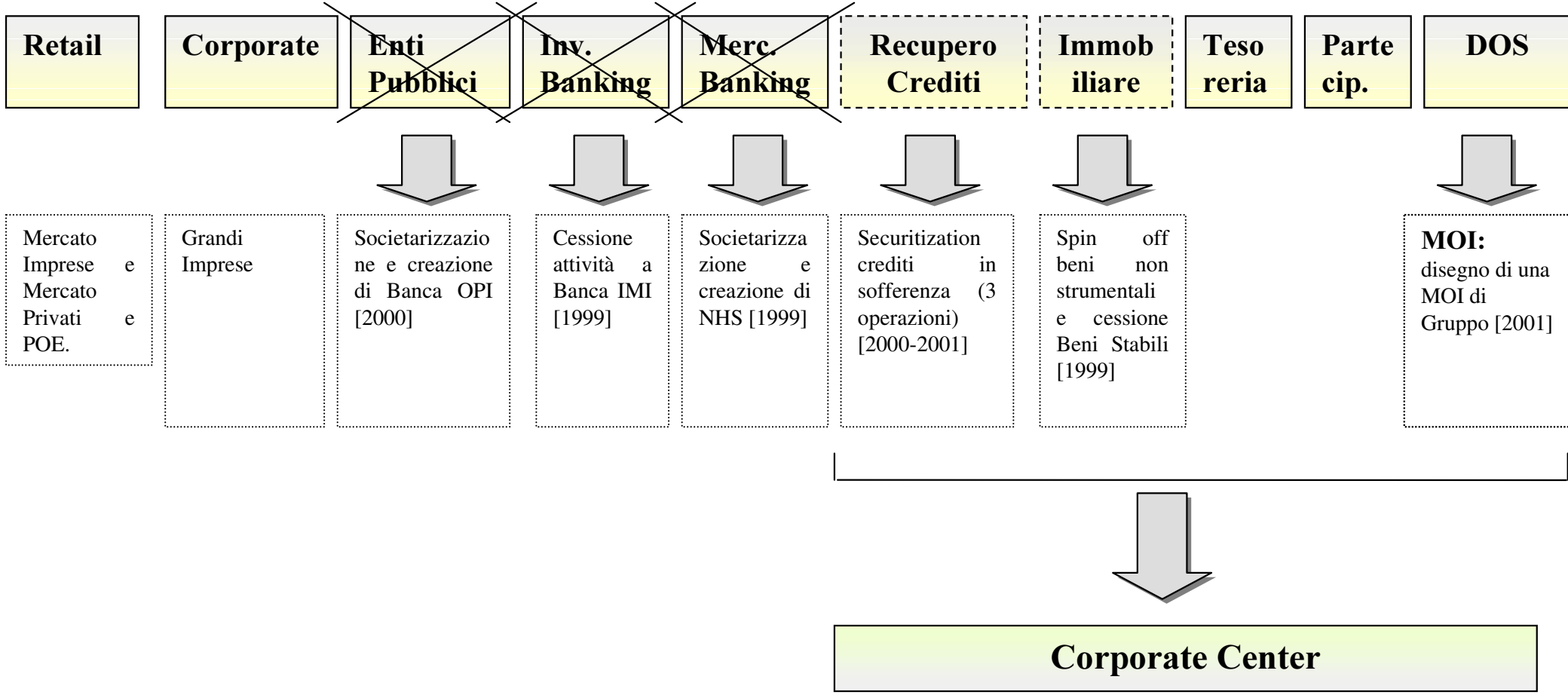
1.1 IL PROCESSO DI DIVISIONALIZZAZIONE DELLA CAPOGRUPPO - 3° STEP

Introduzione di metodologie di calcolo del capitale assorbito per tipologie di rischio.

		Fonti di rischio				
		Credito		Mercato		Operational
		METODOLOGIE UTILIZZATE				
Risk Taking centres	Retail	Crediti in bonis	<i>Modello di Portafoglio :</i> * Rating * Garanzie * Accordato, Utilizzato,.. ==> Perdita attesa	Banking Book	* VAR parametrico * Annualizzazione * Rescaling del Idc al 99,95% * Fattori di aggiustamento	* <i>Definizione:</i> rischio di incorrere in perdite a seguito di mutamenti nel contesto esterno tali da pregiudicare la capacità di generare reddito. * Scomposizione delle AdA sulla base delle strutture du costo/ricavo in processi elementari. * Attribuzione del capitale a ciascuna AdA, in proporzione ai costi operativi, sulla base della mappatura dei processi.
	Corporate					
	Rete Estera					
	Recupero crediti	Incagli	* Asset correlations * Default correlations ==> P.N.A. e C.A.R. Valore netto di Bilancio ==> Recupero Atteso	Trading Book	* Massima Perdita Potenziale * Attribuzione di probabilità a scenari * Annualizzazione, rescaling, fattori di aggiustamento come per B.B.;	
	Tesoreria					
	Partecipazioni					
	Immobiliare	Sofferenze	Volatilità % recupero ==> Recupero minimo Idc 99,95% Volatilità % recupero ==> C.A.R. Idc 99,95%	Investment Book	* VAR parametrico * Annualizzazione, rescaling, fattori di aggiustamento come per B.B.;	
	Corporate Center					
				Immobili Proprietà	* VAR parametrico * Annualizzazione, rescaling, fattori di aggiustamento come per B.B.;	

1.2 IL PROCESSO DI SOCIETARIZZAZIONE DELLA CAPOGRUPPO

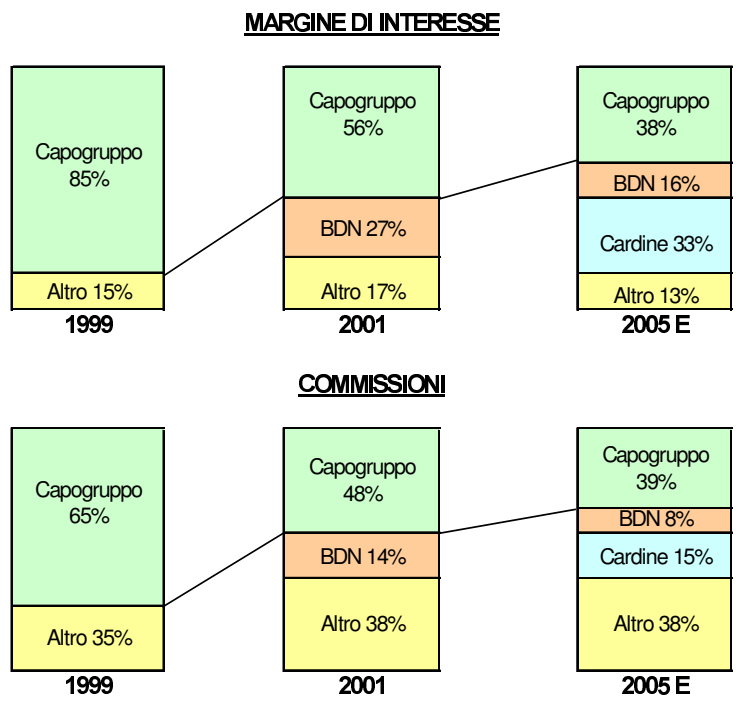
Nel corso degli ultimi anni la Capogruppo ha gradualmente trasformato in società alcune Divisioni interne focalizzandosi sulle attività di Banca Commerciale per la clientela Retail e Corporate.



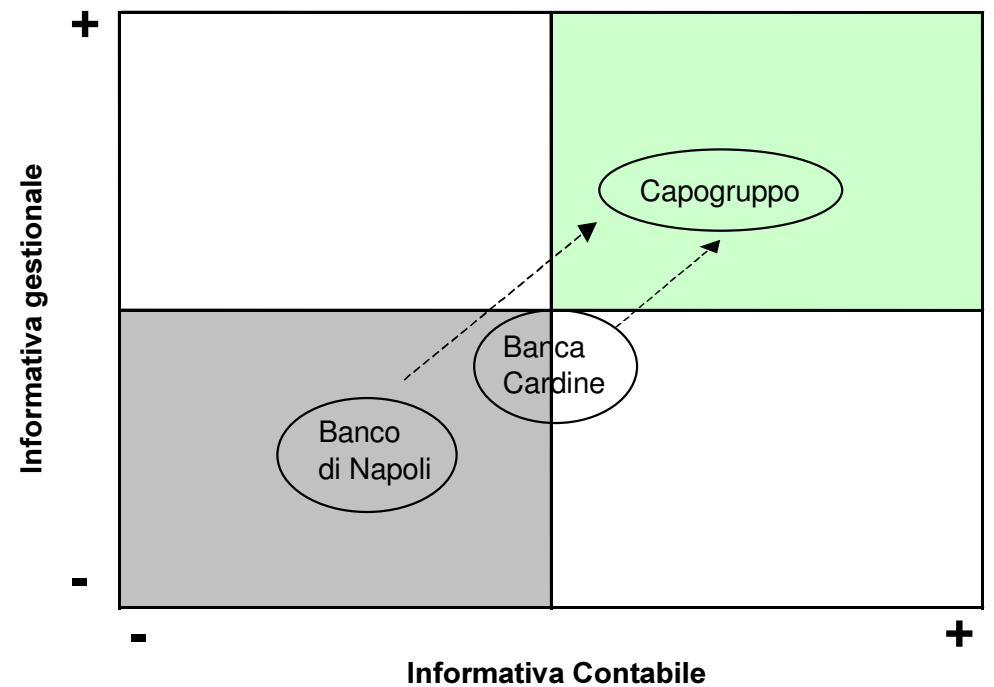
1.3 ACQUISIZIONE BANCHE RETI

Omogeneizzazione degli strumenti di controllo delle banche reti coadiuvato dal realizzarsi di una MOI di Gruppo.

Con l'ingresso delle nuove Banche Commerciali muta il contributo delle Aree/Società ai risultati del Gruppo (2001 Banco di Napoli, 2002 Cardine).



Pertanto si è reso necessario avviare un progetto che assicuri per tutte le società del Gruppo (ed in particolare per le Banche Commerciali) la stessa ricchezza informativa.



2. IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO DI GRUPPO: IL DISEGNO

Reti Bancarie Domestiche

- Rete Sanpaolo e Consumer Banking
 - Banca Capogruppo
 - Sanpaolo Leasint
 - Finemiro Banca
 - Sanpaolo Bank (Lussemburgo)
 - Sanpaolo Bank (Austria)
 - Sanpaolo Bank (Svizzera)
- Banca OPI
- Cardine
- Grandi Gruppi e Finanza Strutturata
 - Banca Capogruppo
- Altre Reti Italia
 - Cassa di Risparmio di Firenze
 - Cassa dei Risparmi di Forlì
- Gestioni Esattoriali

Personal Financial Services

- Gruppo Banca Fideuram

IMI Investimenti

Funzioni Centrali

- Funzioni di Capogruppo
- Investimenti partecipativi
 - Banco Santander Hispano
 - CDC Ixis
 - Altre Partecipazioni
- Tesoreria
 - Banca Capogruppo
 - Sanpaolo IMI US Financial
 - Sanpaolo IMI Bank Madeira
- MOI

Wealth Management e Financial Markets

- Sanpaolo IMI W.M.
- Epataconsors
- Banca IMI
- Sanpaolo IMI Private Equity

Attività Internazionali

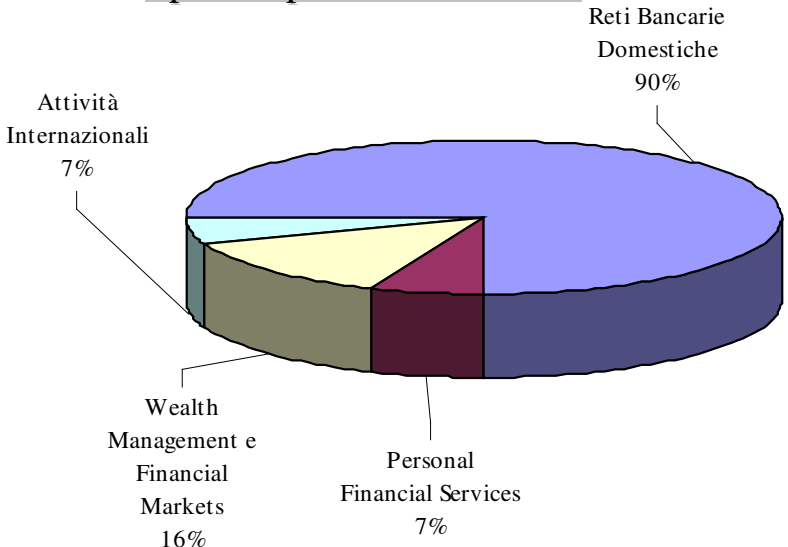
- Rete Estera
 - Banca Capogruppo
 - Sanpaolo IMI Bank Ireland
- Sanpaolo IMI Internazionale
 - Banca Koper
 - Inter-Europa Bank
 - West Bank
- Banque Sanpaolo

2. IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO DI GRUPPO – I RISULTATI

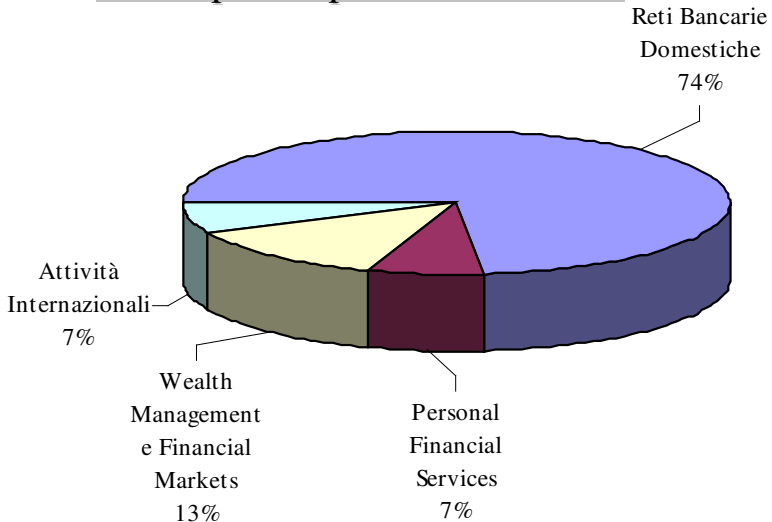
	Contributo all'utile netto di Gruppo			Capitale medio			Redditività annualizzata		
	Primo	Primo	Esercizio	Primo	Primo	Esercizio	Primo	Primo	Esercizio
	trimestre	trimestre	2002	trimestre	trimestre	2002	trimestre	trimestre	2002
	2003	2002		2003	2002		2003	2002	
	(/mil)	(/mil)	(/mil)	(/mil)	(/mil)	(/mil)	(%)	(%)	(%)
RETI BANCARIE DOMESTICHE	253	235	779	7.925	7.676	7.647	12,8	12,2	10,2
PERSONAL FINANCIAL SERVICES	20	41	111	748	863	788	10,7	19,0	14,1
WEALTH MANAGEMENT E FINANCIAL MARKETS	45	43	145	1.360	1.232	1.277	13,2	14,0	11,4
ATTIVITA' INTERNAZIONALI	19	8	42	754	800	784	10,1	4,0	5,4
FUNZIONI CENTRALI (1)	-57	-49	-172	-102	510	248	n.s.	n.s.	n.s.
TOTALE GRUPPO	280	278	905	10.685	11.081	10.744	10,5	10,0	8,4

(1) Includono le attività di holding, la finanza, la Macchina Operativa Integrata, la gestione degli immobili e degli investimenti partecipativi e le scritture infragruppo.

**Utile netto I° Trimestre 2003
ripartito per Aree di Affari**



**Capitale allocato I° Trimestre 2003
ripartito per Aree di Affari**



2. IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO DI GRUPPO – LE LINEE DI AZIONE

Le linee di azione che caratterizzano il nuovo modello organizzativo di Gruppo, varato nella primavera del 2002, sono principalmente:

1. Adozione di un Regolamento di Gruppo: che definisce la struttura organizzativa complessiva, i principi base secondo i quali esso opera, le aree di competenza e le responsabilità delle strutture centrali, nonché gli strumenti ed i meccanismi di coordinamento del Gruppo.
- 1 Azioni di integrazione: intraprese per realizzare le sinergie previste nel piano industriale conseguite tramite le seguenti azioni:
 - l'attivazione della Macchina Operativa Integrata a servizio delle reti bancarie domestiche;
 - accentramento operativo presso la Capogruppo Sanpaolo IMI delle attività di Tesoreria, funding ML termine e gestione del portafoglio titoli di proprietà, sulla base del modello operativo di Finanza accentrata di Gruppo;
 - progressivo accentramento nella Capogruppo di tutte le funzioni di supporto sia operativo sia commerciale delle banche reti.
- 1 Iniziative di razionalizzazione della struttura di Gruppo: intraprese per conseguire economie di scala e di scopo nonché per concentrare e rafforzare specifici settori di attività. Rientrano tra queste:
 - l'integrazione tra Banca Fideuram e Banca Sanpaolo Invest;
 - la costituzione di Sanpaolo IMI Private Equity.

3. NUOVA PIANIFICAZIONE OPERATIVA DI GRUPPO

Gli strumenti di Pianificazione di Gruppo sono stati progressivamente implementati ed affinati per seguire l'evoluzione e la complessità del Gruppo secondo le seguenti linee guida:

1. Rafforzare il governo sul Gruppo in sede sia di definizione sia di verifica degli obiettivi aziendali.
2. Assicurare ai vertici del Gruppo un flusso informativo che permetta la piena comprensione dei fenomeni che generano i risultati aziendali, riducendo il livello di asimmetria informativa tra le diverse aree di business.
3. Favorire maggiore efficacia della comunicazione al mercato (indicatori di performances più significativi).
4. Innovare il processo di budget rafforzando la negoziazione degli obiettivi ed il legame con il piano incentivi.

4. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E BUDGET DI GRUPPO

Il processo di Pianificazione e Budget di Gruppo ha lo scopo di allocare le risorse disponibili alle diverse aree di attività, in modo da massimizzare le performance economiche del Gruppo nel suo complesso, ottimizzandone la struttura patrimoniale e creando valore per gli azionisti.

FASI DEL PROCESSO

- analisi di mercato, valutazione delle potenzialità e individuazione delle linee guida strategiche;
- definizione e articolazione delle iniziative strategiche;
- formalizzazione dei piani operativi;
- sviluppo del ciclo di budget.

STRUTTURE COINVOLTE

- Corporate Center della Capogruppo

- Direzione Pianificazione Strategica;
- Direzione Risorse Umane;
- Direzione Segreteria Generale;
- Direzione Finanza di Gruppo;
- Direzione Macchina Operativa Integrata;
- Direzione Acquisti e Logistica;
- Bilancio;
- Risk Management;
- Coordinamento Commerciale di Gruppo.

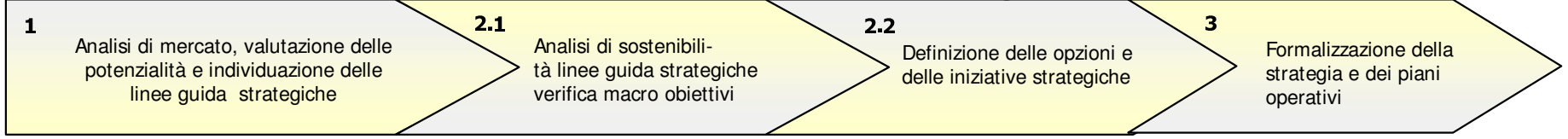
- Linee Operative della Capogruppo

- Direzione Rete Sanpaolo
 - Direzione Retail
 - *Mercato Privati e POE*
 - *Mercato Imprese;*
 - Banca Depositaria
 - Recupero Crediti
- Grandi Gruppi e Finanza Strutturata;
- Rete Estera

- Società del Gruppo

4. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E BUDGET DI GRUPPO

Definizione e articolazione delle iniziative strategiche

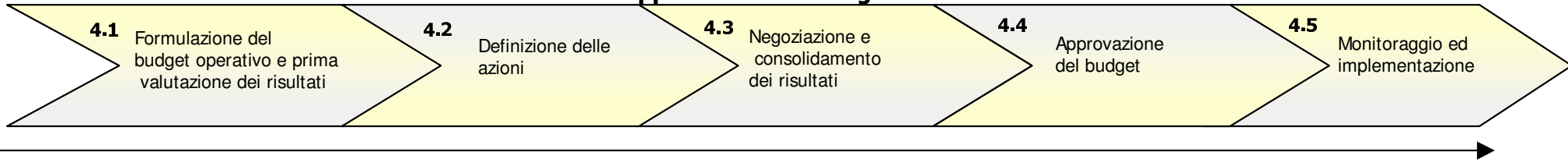


Approvazione del Piano strategico e del Piano triennale

CE/CdA			Comunicano in sede di Com. di Direz. iniziative strategiche/risultanze attese e le rappresentano al CE.	
AADD				
Direzione Pianificazione Strategica - Studi	<ul style="list-style-type: none"> Definisce e diffonde i macro scenari di riferimento 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoraggio degli scenari di riferimento 		
Dir Pianificazione Strategica P & CG	<ul style="list-style-type: none"> Predisporre analisi di supporto ed elaborazioni 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppa, interagendo con Società/Linee Operative di Capogruppo e Strutture di Corporate Center, analisi interne/esterne Coordina attività di analisi e verifica macro obiettivi 	<ul style="list-style-type: none"> Effettua una prima elaborazione dell'impatto economico/finanziario 	<ul style="list-style-type: none"> Armonizzano i Piani industriali delle Società Perfezionano il Piano aziendale generale triennale
Strutture di Corporate Center	<ul style="list-style-type: none"> Formulano indirizzi d'azione nei rispettivi ambiti Concorrono ad elaborare simulazioni e prime valutazioni di ordine economico e organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppano, interagendo con P & CG e Società/Linee Operative della Capogruppo, analisi interne ed esterne 	<ul style="list-style-type: none"> Definiscono le opzioni negli ambiti di competenza Interagiscono con l'AD di riferimento 	
Società Linee Operative Capogruppo	<ul style="list-style-type: none"> Configurano le prospettive di business Condividono logiche e schemi interpretativi del business, indicatori tendenziali di osservazione Rappresentano le principali iniziative di business in corso e lo stato di avanzamento dei piani di sviluppo operativo 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppano, interagendo con P & CG e Strutture di Corporate Center, analisi interne ed esterne 	<ul style="list-style-type: none"> Definiscono opzioni/iniziativa strategiche, obiettivi di performance Interazione con l'AD di riferimento 	
Prodotti finiti	<ul style="list-style-type: none"> Macro scenari Linee guida strategiche Swot analysis Simulazione sintesi Ipotesi di capital allocation 	<ul style="list-style-type: none"> Validazione principali assunzioni Identificazione fattori critici di successo per linee di business Verifica fattibilità/coerenza degli obiettivi di performance e di struttura patrimoniale 	<ul style="list-style-type: none"> Iniziativa strategiche Opzioni Risultati attesi 	<ul style="list-style-type: none"> Piano strategico e piano triennale

4. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E BUDGET DI GRUPPO

Sviluppo del ciclo di budget



CE/CdA				Approvazione del Piano e del Budget di Gruppo	
AADD	Esaminano e valutano la congruità delle prime elaborazioni		Esame dei budget e dei piani d'azione e consolidamento dei risultati	Validazione	Validazione delle implementazioni ai singoli budget/piani d'azione
Strutture di Corporate Center	Predispongono i Piani funzionali	} Predisposizione dei piani d'azione	Interazione con Direzione Pianificazione Strategica per negoziazione e ridefinizione degli obiettivi	Predisposizione documentazione	<ul style="list-style-type: none"> •Attivazione flussi informativi nei confronti di Direzione Pianificazione Strategica •Interazione con Direz.Pianific. Strategica per definizione interventi correttivi
Società Linee Operative Capogruppo	Formulano la proposta di Piani operativi di Budget				
Dir Pianificazione Strategica P & CG	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinamento del processo di formulazione dei budget •Verifica coerenza rispetto al Piano triennale 		<ul style="list-style-type: none"> •Elaborazione e valutazione dei budget e dei piani d'azione •Negoziazione e consolidamento •Assemblaggio dei vari documenti delle Società/Linee Operative di Capogruppo 		<ul style="list-style-type: none"> •Definisce i flussi informativi •Analisi flussi informativi da Società/ Aree di Business •Evidenza scostamenti •Proposta interventi correttivi
Direzione Pianificazione Strategica -Studi	Monitoraggio degli scenari di riferimento	Monitoraggio degli scenari di riferimento	Monitoraggio degli scenari di riferimento		Monitoraggio degli scenari di riferimento
Prodotti finiti	Budget piano progetti e spesa piano risorse umane piani finanziari	Piani d'azione con attività, tempi, responsabilità e risorse	Budget e piani d'azione rivisti	Piano di Gruppo Budget di Gruppo	Eventuali implementazioni ai Budget e piani d'azione rivisti

5. PROSSIMI PASSI: IAS 2004 E BASILEA II

I sistemi di rendicontazione e di rappresentazione delle Aree di Affari di Gruppo si evolveranno in modo da allinearsi ai nuovi principi contabili dello IAS ed alle disposizioni dettate da Basilea II.

1 IAS 2004: l'introduzione dello IAS non rappresenta solamente una problematica di tipo contabile ma un processo di natura multidisciplinare che impatterà sull'Area Pianificazione e Controllo di Gestione in termini di:

- arricchimenti per l'informativa per R.U.;
- maggior trasparenza nell'informativa;
- comunicazioni con analisti ed investitori;
- strumenti di valutazione e di performance;
- processi e sistemi di raccolta ed elaborazione delle informazioni.

1 BASILEA II: produrrà impatti sulle logiche di rendicontazione per business line.