



# RAS 2019-2021 BUDGET 2019

Calendario principali attività

27 agosto 2018

### Elementi-chiave

#### **Obiettivo**

- Delineare in sintesi il processo di determinazione della proposta di Risk Appetite (Risk Appetite Statement) per il triennio 2019-2021, relativa al Gruppo nel suo complesso e alle principali Business Line/Legal Entity
- ☐ Illustrare in dettaglio l'articolazione delle direttrici di sviluppo del Budget 2019, parte integrante del processo «RAS», con determinazione dei principali obiettivi economico-patrimoniali e di rischiosità riferiti al Gruppo, alle principali Business Line/Legal Entity e alle strutture organizzative territoriali
- ☐ Calendarizzazione su 14/18 settimane e imperniata sui seguenti passaggi formali:

#### 1.A COMUNICAZIONE (CD 19/9 - CR 26/9 - CdA 27/9)

✓ forecast 2018 Gruppo e analisi principali elementi di variazione della programmazione 2018

#### **1.B PROPOSTA** (CD **19/9** – CR **26/9** - CdA **27/9**)

√ scenari macroeconomici (baseline + stressed)

#### **PROPOSTA** (CR **26/9** – CGR ... - CD **10/10** - CdA **18/10**)

- aggiornamento framework di rischio (KRI, mapping Rischi)
- ✓ recepimento indirizzi strategici

#### 3 PROPOSTA (CR 8/11 – CGR ... - CD 21/11 – CdA 29/11)

- ✓ preconsuntivo 2018 da utilizzare come base budget (8+4 per CR; 9+3 per CD/CdA)
- ✓ macrotarget RAS/Budget

#### <u>4</u> PROPOSTA (CFL ... - CCPC ... - CGR ... - CDBDG 12/12 - CR ... - CdA 18/12)

- ✓ RAS 2019-2021 Gruppo/Cascading Down
- ✓ Budget 2019
- ✓ Recovery Plan 2018

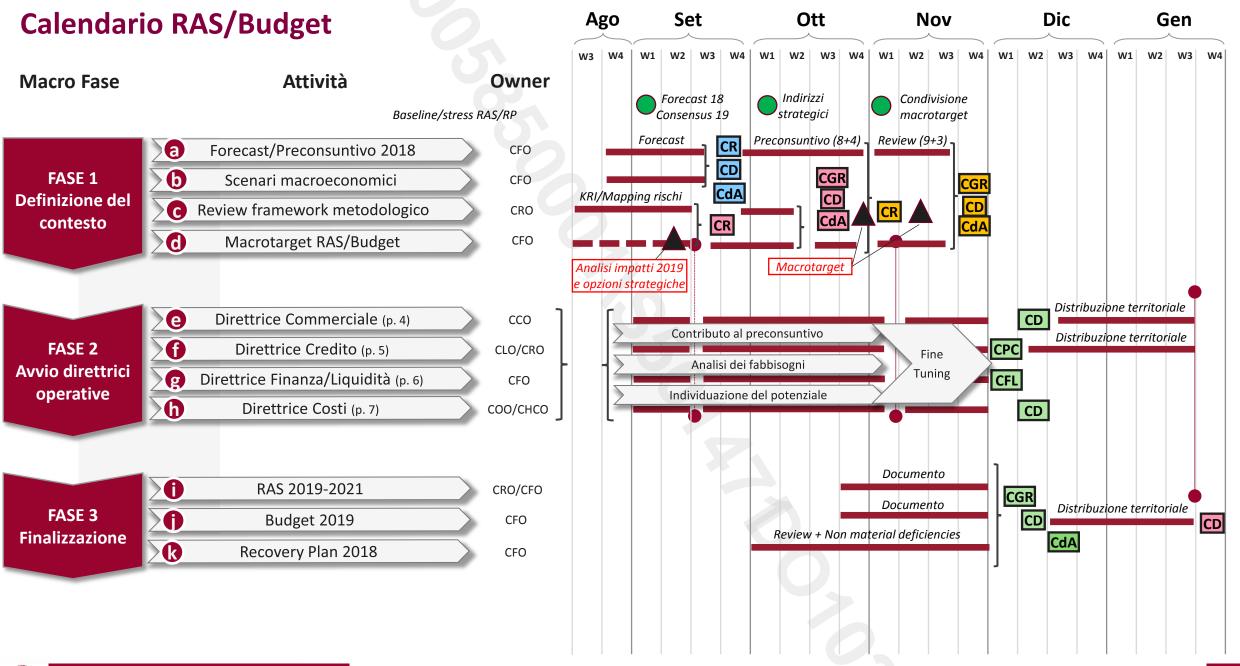
#### **5 PROPOSTA** (CDBDG **30/1/19**)

✓ Distribuzione territoriale Budget 2019/piani commerciali

### Principali fasi/attività

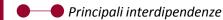
е

criticità









### **DIRETTRICE COMMERCIALE**

		1												1																
Attività	Funzioni Responsabili/ organi coinvolti		go-18 set-18						ott-18					nov-18						dic-18						gen-19				
	organii conivoiti	20-24	27-31	3-7	10-14	17-21	24-28	29-30	1-5	8-12	15-19	22-26	29-31	2	5-9	12-16	6 19-	-23 26	30 3	-7	10-14	17-21	24-28	27-31	2-4	7-11	14-18	21-25	28-3	
Preconsuntivo 2018 (agosto-ottobre)		× »					***************************************			0 0000000000000000000000000000000000000			c:::::::::::::::::::::::::::::::::::::									>>>>>>				× 000000000000000000000000000000000000		**************************************	000000000	
Analisi dati di consuntivo	Pianificazione / Funzioni Commerciali																													
Stima flussi di sviluppo e livello di pricing attesi 2018	Funzioni Commerciali (CCO)								Ev	entuale	fine tu	uning		E۱	ventua	ale fine	tunin	g		Ever	ntuale f	ine tur	ning							
Stima altri flussi e livello di pricing attesi 2018 (prodotti di investimento, banca reale, servizi)	Funzioni Commerciali (CCO)								Ev	entuale	fine tu	uning		E۱	ventua	le fine	tunin	g		Ever	ntuale f	ine tur	ning						500000000	
Target 2018 Gruppo/BU/Società (dinamica dei volumi, pricing, ricavi commerciali)	Pianificazione				10 Fc	recast	2018			Aggior	namer	nto			Agg.	8+4		29 Cd	А: аррі	r. pre	CO	Ev	entual	e fine t	tuning o	on scos	tamen	ti rileva	nti	
Declinazione target 2018 a livello di Rete MPS (AT/Unità Operative)	Pianificazione												c:::::::::::::::::::::::::::::::::::::	30 300000000000000000000000000000000000								De	eclinazi 	one pr	eco sul	territor	io		100000000000	
Sviluppo Direttrice (ottobre-novembre)							Risulta	ti prelimina	ari		Affiname	enti/appro	ofondime	enti																
Analisi potenziali fabbisogni della clientela (prodotti, servizi, prop. rischio rilevata)	Funzioni Commercaili (CCO)	×													Anal	si defii	nitva													
Macro target RAF/BDG	Pianificazione / Funzioni																Red	cepimer	nto vino	coli										
(invio e verifica compatibilità con analisi potenziale) Stima flussi di sviluppo e livello di pricing attesi 2019- 2021	Commerciali Funzioni Commerciali																	ma impa					.,							
Stima altri flussi e livello di pricing attesi 2019-2021 (prodotti di investimento, banca reale, servizi)	Funzioni Commerciali																Stir	ma impa	tti						m ****************************				10000000000	
Target 2019-2021 Gruppo/BU/Società (dinamica dei volumi, pricing, ricavi commerciali)	Pianificazione																		Dinam	ica vo	olumi, i	impatti	Affina	menti	Flussi	provvis	ori (ge	n)		
Declinazione target 2019-2021 a livello di Rete MPS (AT/Unità Operative)	Pianificazione / Funzioni Commerciali	o moomoomoo							***************************************																		Dis	tr. terri	orio	
Finalizzazione Direttrice (dicembre-gennaio)			me amanananana						***************************************		oomoomoomo										nemennemen				m ====================================				iomonosono	
Attività di consolidamento e verifica dei dati	Pianificazione																		Chius	ura ve	erifiche	<u>}</u>								
Passaggio di approvazione in Comitato	Pianificazione / Funzioni Commerciali																			1	12 Co	m. Bud	get e f	Prog. C	Comm. (	approva	izione <sup>-</sup>	Target)		
Predisposizione documenti per approvazione CdA (target Gruppo/BU/Società)	Pianificazione																					18 Cc	dA: app	rovazi	one RA	s/BDG				
Predisposizione documenti per approvazione Comitato	Pianificazione																												30	
																										mitato b provazio				



### **DIRETTRICE CREDITO**

DIRETTRICE CREDIT																												
Attività	Funzioni Responsabili/ organi coinvolti	ago	o-18			set-18					ott-18				nov-18						dic-18				g	en-19		
	organi coinvoiti	20-24	27-31	3-7	10-14	17-21	24-28	29-30	1-5	8-12	15-19	22-26 29-	31 2	2	5-9 12-	16 19-	-23	26-30	3-7	10-14	17-21	24-28	27-31	2-4	7-11	14-18	21-25	28-31
Preconsuntivo 2018 (agosto-ottobre)																												
Analisi dati di consuntivo	Pianificazione / Politiche Creditizie																											
Stima flussi di sviluppo attesi 2018	Funzioni Commercaili (CCO)								Ev	entuale	e fine tu	ning		Ever	ntuale fin	e tunin;	g		Ev	entuale	fine to	uning						
Stima altri flussi creditizi 2018 (riqualificazione, default, cura, cessioni, passaggi CZ)	Risk / Politiche Creditizie			*					Ev	entuale	e fine tu	ıning		Ever	ntuale fin	e tunin;	g		Ev	entuale	fine t	uning						100000000000000000000000000000000000000
Target 2018 Gruppo/BU/Società (dinamica degli impieghi, qualità e costo del credito)	Risk / Pianificazione	0.0000000000000000000000000000000000000			# Fo	recast	2018			Aggio	rnamen	to		А	\gg. 8+4		29 0	CdA: a	ppr. p	reco	Ev	entuale	fine tu	ıning c	on scosta	amenti	rileva	nti
Declinazione target 2018 a livello di Rete MPS (AT/Unità Operative)	Risk / Pianificazione																				# De	eclinazio	one pre	co sul	territorio	)		
	0																				***************************************							
Sviluppo Direttrice (ottobre-novembre)							Risultat	i prelimina	ıri		Affiname	nti/approfondi	menti															
Analisi di attrattività portafoglio crediti (definizione cluster geo-settoriali e soglie di rating)	Politiche Creditizie													А	Analsi def	nitva												
Macro target RAF/BDG (invio e recepimento vincoli nell'analisi di attrattività)	Pianificazione / Politiche Creditizie															Red	cepim	ento v	incoli									
Stima flussi di sviluppo attesi 2019-2021	Funzioni Commerciali															Stin	na imp	patti										
Stima altri flussi creditizi 2019-2021 (riqualificazione, default, cura, cessioni, passaggi CZ)	Risk /Politiche Creditizie															Stin	na imp	patti										
Target 2019-2021 Gruppo/BU/Società (dinamica degli impieghi, qualità e costo del credito)	Risk / Pianificazione		m omoomoomoo	v 2000000000000000000000000000000000000			~	wp.cm.com.com.com.co					waana maamaa					Din	amica	volumi,	, impat	Affinar	menti	Flussi	provviso	ri (gen	.)	
Declinazione target a livello di Rete MPS (AT/Unità Operative)	Risk / Politiche Creditizie / Funzioni Commerciali /		memormoomoo	o nomeno mesme		or moorroomoonoon	neprocessors	emponence monerne	nomomomom	n monomonomon																Distr	r. terri	torio
Finalizzazione Direttrice (dicembre-gennaio)			memormono	•		ormoomoomoom			nomomomom		***************************************								***************************************		maanaanaanaan		*******************************	econocococococo		000000000000000000000000000000000000000	componentes	eeneemeemee
Attività di consolidamento e verifica dei dati	Risk / Pianificazione	***************************************																Chi	usura	verifich	ne							
Passaggio di approvazione in Comiatato	Risk / Politiche Creditizie	***************************************	m(nnoonoonoo					***************************************			400000000000000000000000000000000000000								? Co	mitato	Politic	he Cred	ditizie (	approv	azione Ta	arget)		***************************************
Predisposizione documenti per approvazione CdA (target Gruppo/BU/Società)	Pianificazione																				# Co	lA: appr	rovazio	ne RAS	S/BDG			
Predisposizione documenti per approvazione Comitato	Pianificazione																											30
																									mitato bdą provazion			

## DIRETTRICE FINANZA-LIQUIDITA'

	Funzioni Responsabili/	ag	o-18	set-18					ott-18							dic-18						gen-19						
Attività	organi coinvolti		27-31	3-7	10-14		24-28	20.21	15	8-12		22-26	20.21	2	5-9	nov-1		26-30	0.7	10-14			07.01	2-4	7 11	14-18	01.05	20.21
		20-24	27-31	3-7	10-14	17-21	24-28	29-31	FO	8-12	15-19	22-26	29-31	2	5-9	12-16	19-23	26-30	3-7	10- 14	17-21	24-28	2/-31	2-4	7-11	14-18	2 F25	28-31
Preconsuntivo 2018 (agosto-ottobre)																												
Analisi dati di consuntivo	Pianificazione / Finanza e Tesoreria																											
Stima dinamica flussi attesi 2018 (commerciali e istituzionali)	Funzioni Commerciali / Pianificazione /								Ev	entuale	e fine t	uning		Εν	ventual	e fine t	uning		Εv	entuale	fine t	uning						
Target 2018 Liquidità (dinamica sbilancio commerciale e istituzionale)	Finanza e Tesoreria				10 Fc	orecast	2018			Aggio	rnamer	nto			Agg.	8+4	29	CdA:	appr. p	reco	E۱	entual/	e fine t	uning o	con sco	stamen	i rileva	anti
Stima dinamica andamento atteso portafoglio 2018	Finanza e Tesoreria / Pianificazione								Ev	entuale	e fine t	uning		E	ventual	e fine t	uning		Ev	entuale	e fine t	uning						
Target 2018 Finanza	Finanza e Tesoreria / Pianificazione				10 Fc	orecast	2018			Aggio	rnamei	nto			Agg.	8+4	29	CdA:	appr. p	reco	E۱	/entual	e fine t	uning o	con sco	stamen	i rileva	anti I
Sviluppo Direttrice (ottobre-novembre)				***************************************			Risultai	ti prelimina	ri		Affina	menti/a	approfe	ondime	enti						******************************							
Analisi fabbisogno di liquidità (scadenze, accesso	Finanza e Tesoreria /																1											
mercato)	Pianificazione														Analis	si defin	itva											1
Macro target liquidità e finanza RAF/BDG	Pianificazione / Finanza e									777																		
(invio e recepimento vincoli nell'analisi)	Tesoreria																Recep	imento	vincoli									
Recepimento dinamica flussi commerciali attesi 2019-	Pianificazione / Finanza e		-																						-	†		
2021 e determinazione fabbisogno mercato	Tesoreria																Stima	impatti t	fabbiso	gni								
Target 2019-2021 Liquidità	Finanza e Tesoreria /		-																						-	†		
(definizione sbilanci, counterbalancing capacity,	Pianificazione																	Di	namica	liquidit	à, indi	catori, i	mpatti	CE				
Recepimento scadenze portafoglio finanza 2019-	Finanza e Tesoreria /																				Y	T						
2021 e sostituzione vincolate a target profilo	Pianificazione																Stima	impatti										
Target 2019-2021 Finanza	Finanza e Tesoreria /				***************************************				**********				*************															
(dinamica portafoglio, rischio/capitale allocato)	Pianificazione		ndoment common c						*****************									Di	namica <b>T</b>	portafo	oglio, i	mpatti (	CE T	v ***************	ndmoornoomoorn			
Finalizzazione Direttrice (dicembre-gennaio)			0.0000000000000000000000000000000000000	200000000000000000000000000000000000000		na moomoomoomo			***************************************				***************************************						************************	.,	******************		monomomom					
i manzzazione pri etti ice (dicembre-germano)																												
Attività di consolidamento e verifica dei dati	Pianificazione / Finanza e Tesoreria																	Ch	niusura	verific	ne							
Passaggio di approvazione in Comiatato	Finanza e Tesoreria / Pianificazione																		? Co	mitato	Finanz	za e Lic	uidità (	approv	azione	Target)		
Predisposizione documenti per approvazione CdA (target Gruppo/BU/Società)	Pianificazione		200000000000000000000000000000000000000						********************************				20070007007007								# Co	dA: app	rovazi	one RA	S/BDG	, ]		
														1														



### **DIRETTRICE COSTI**

																			Т									
Attività	Funzioni Responsabili/ organi coinvolti	ago	o-18			set-18				ott-18						nov-1	.8				dic-18				1	gen-19		
		20-24	27-31	3-7	10-14	17-21	24-28	29-30	1-5	8-12	15-19	22-26	29-31	2	5-	9 12-16	19-23	26-30	3-7	10-	17-21	24-28	27-31	2-4	7-11	14-18	21-25	28-31
Preconsuntivo 2018 (agosto-ottobre)										-																		
Analisi dati di consuntivo	Pianificazione/HR/ACL																											
Stima andamento costi attesi 2018	HR/AACML								Ev	entuale	fine to	uning		E۱	ventu	uale fine	tuning		E۱	ventu	ıale fine tuni	ing						
Stima andamento investimenti attesi 2018	ACPCO								Ev	entuale	fine to	uning		E۱	ventu	uale fine	tuning		Εν	ventu	ıale fine tuni	ing						
Target 2018 Gruppo/BU/Società (dinamica costi, nr. risorse)	HR/AACML/Pianificazione	***************************************			10 Fc	recast	2018			Aggior	namer	nto			Agg	g. 8+4	2	9 CdA:	appr. p	oreco	Εν	ventual	e fine t	uning c	on scos	tament	i rileva	nti
Target 2018 Gruppo/BU/Società (dinamica investimenti e livello ammortamenti)	ACPCO/ Pianificazione				10 Fc	orecast	2018			Aggior	namer	nto			Agg	g. 8+4	2	9 CdA:	appr. p	oreco	Ev	ventual	e fine t	uning c	on scos	tament	i rileva	nti
Sviluppo Direttrice (ottobre-novembre)					0		Risultati	i prelimina	ari		Affinamo	enti/approfe	ondimer	nti										> >>>>>				000000000000000000000000000000000000000
Analisi potenziali fabbisogni costi operativi (fabb. Mplan, inv. progettuali, assunzioni risorse)	HR/AACML/ACPCO	***************************************		***************************************											Rac	colta fab	bisogn											
Macro target RAF/BDG (invio e verifica compatibilità con analisi potenziale)	Pianificazione/HR/ACPCO/AA CML																Rece	pimento	target									
Prioritizzazione e individuazione azioni di saving da parte delle funzioni responsabili per riallineamento ai	HR/ACPCO/AACML	***************************************		***************************************	.,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,							.,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,					А	llineame	ento fab	obisog	gni ai target							
Stima livello investimenti e ammortamenti attesi 2019- 2021	ACPCO								***************************************								St	ima fab	bisogni	inve	stimenti							
Stima livello spese per MPlan attesi 2019-2021	AACML									1							St	ima fab	bisogni	MPla	an							
Stima nr. risorse e livello dei costi attesi 2019-2021	HR																St	ima fab	bisogni	nr. ri	isorse/costi							
	Pianificazione/HR/ACPCO/AA																		Cost	alloca	ation BU/So	cietà						
(dinamica costi, liv. investimenti, nr. risorse)	CML				******************************				e moomoonoonoo											***************************************								
Finalizzazione Direttrice (dicembre-gennaio)																												
Attività di consolidamento e verifica dei dati	Pianificazione																	С	hiusura	a verif	fiche							
Passaggio di approvazione in Comitato Direttivo	HR/ACPCO/AACML																			12	Com. Budg	get e P	rog. Co	omm. (a	oprovaz	ione T	arget)	
Predisposizione documenti per approvazione CdA (target Gruppo/BU/Società)	Pianificazione				**************************************	***************************************															18 Co	dA: app	orovazio	one RA	S/BDG			



