



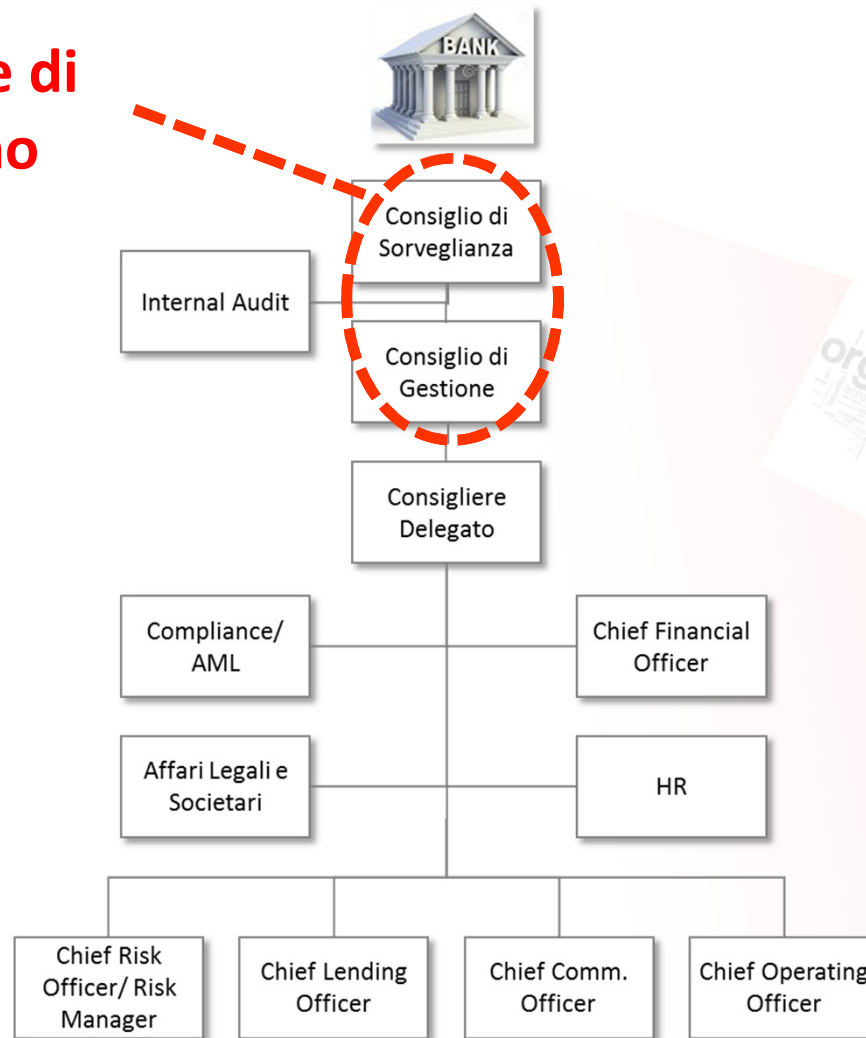
# Scenari evolutivi per le professioni in Banca: Disposizioni dal Regolatore e Trend dal Mercato

*Claudio Galimi, Partner*

Roma, 10 giugno 2015  
*Palazzo Altieri*

# Disposizioni dal Regolatore e Trend dal Mercato (ovvero la «Digital Transformation»)

## Strutture di Governo



# 21 banche tra le principali in Europa, 369 board members

Banco Santander

Intesa Sanpaolo\*

Banco Popolare

Mediobanca

Barclays Bank

MPS

BBVA

Nordea Bank

BNP Paribas

Société Générale

BPM\*

Standard Chartered

Commerzbank\*

Svenska Handelsbanken

Crédit Suisse

UBS

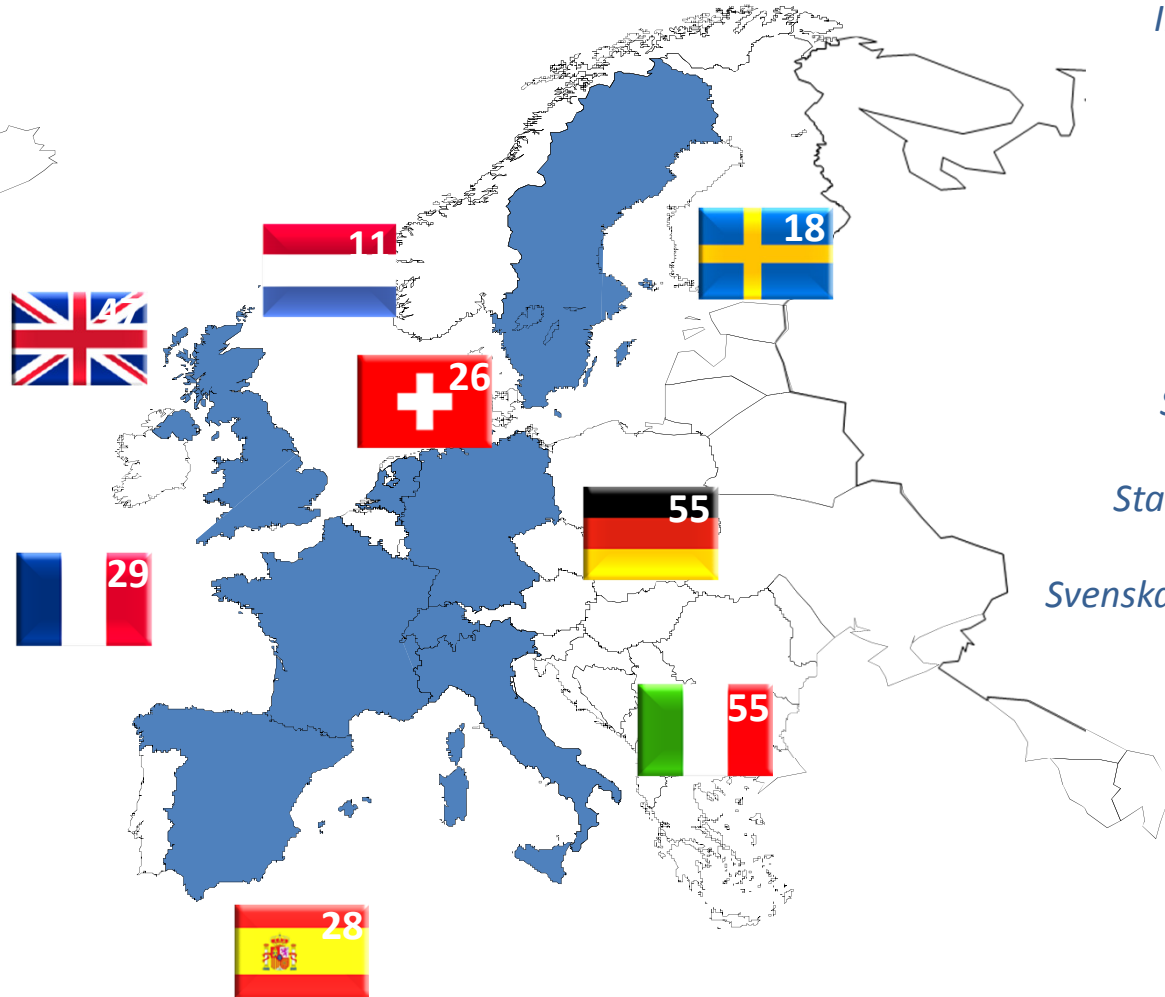
Deutsche Bank\*

UBI\*

HSBC

UniCredit

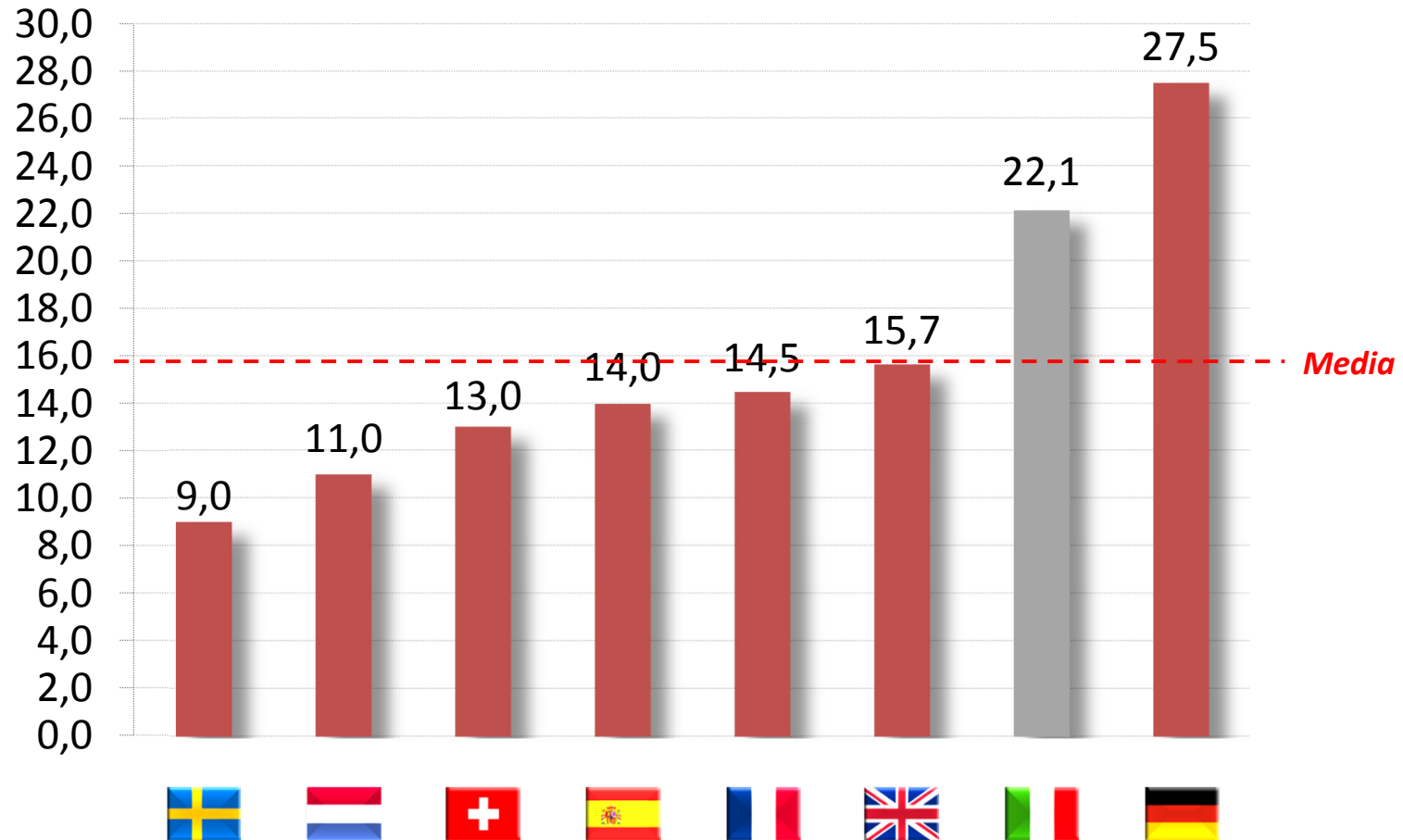
ING\*



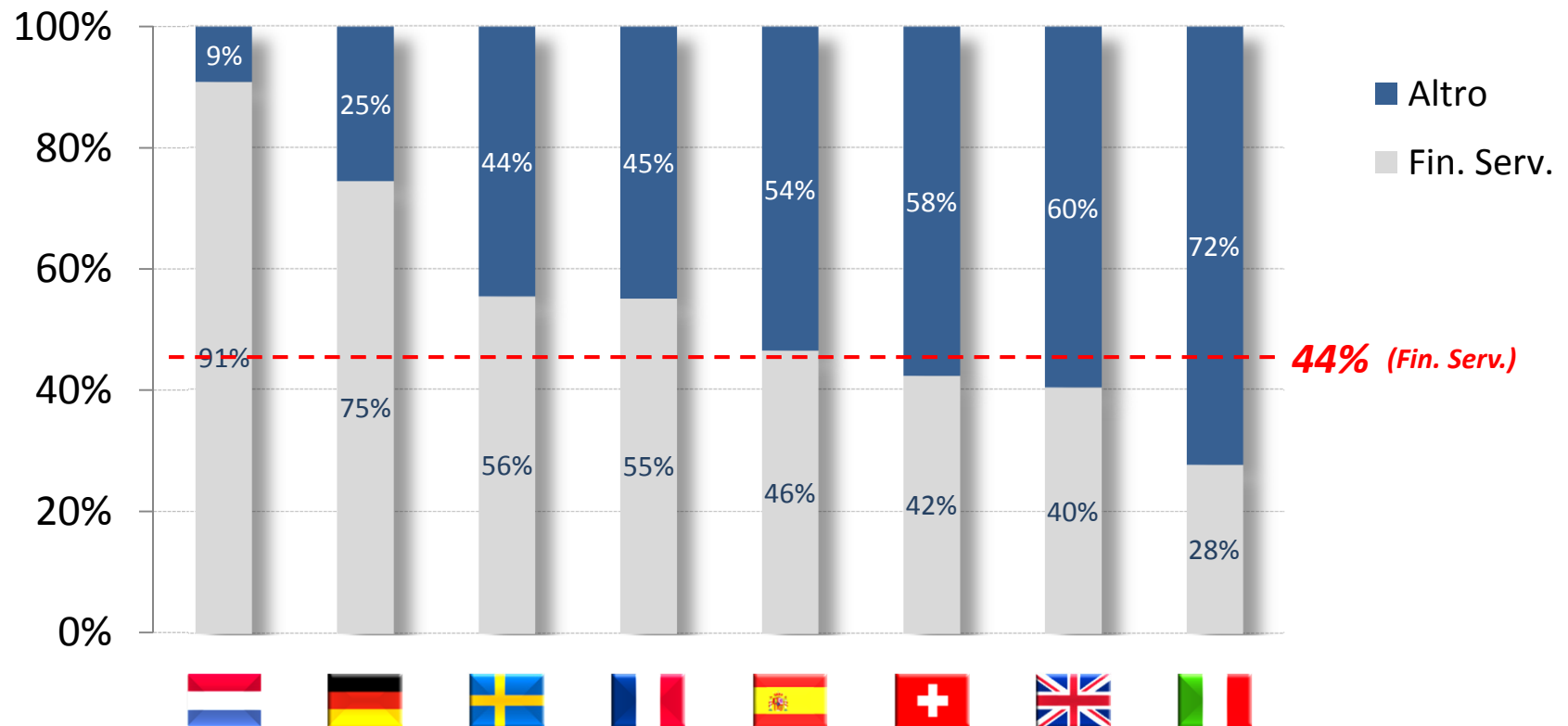
Numero board members inclusi nel campione

\* Per le Banche con sistema «duale», sono stati considerati sia il Supervisory Board/ Consiglio di Sorveglianza, sia il Management Board/ Consiglio di Gestione. Per i Board italiani (a sistema tradizionale) non sono stati considerati i membri del Collegio Sindacale.

## Distribuzione per DIMENSIONE media dei Board

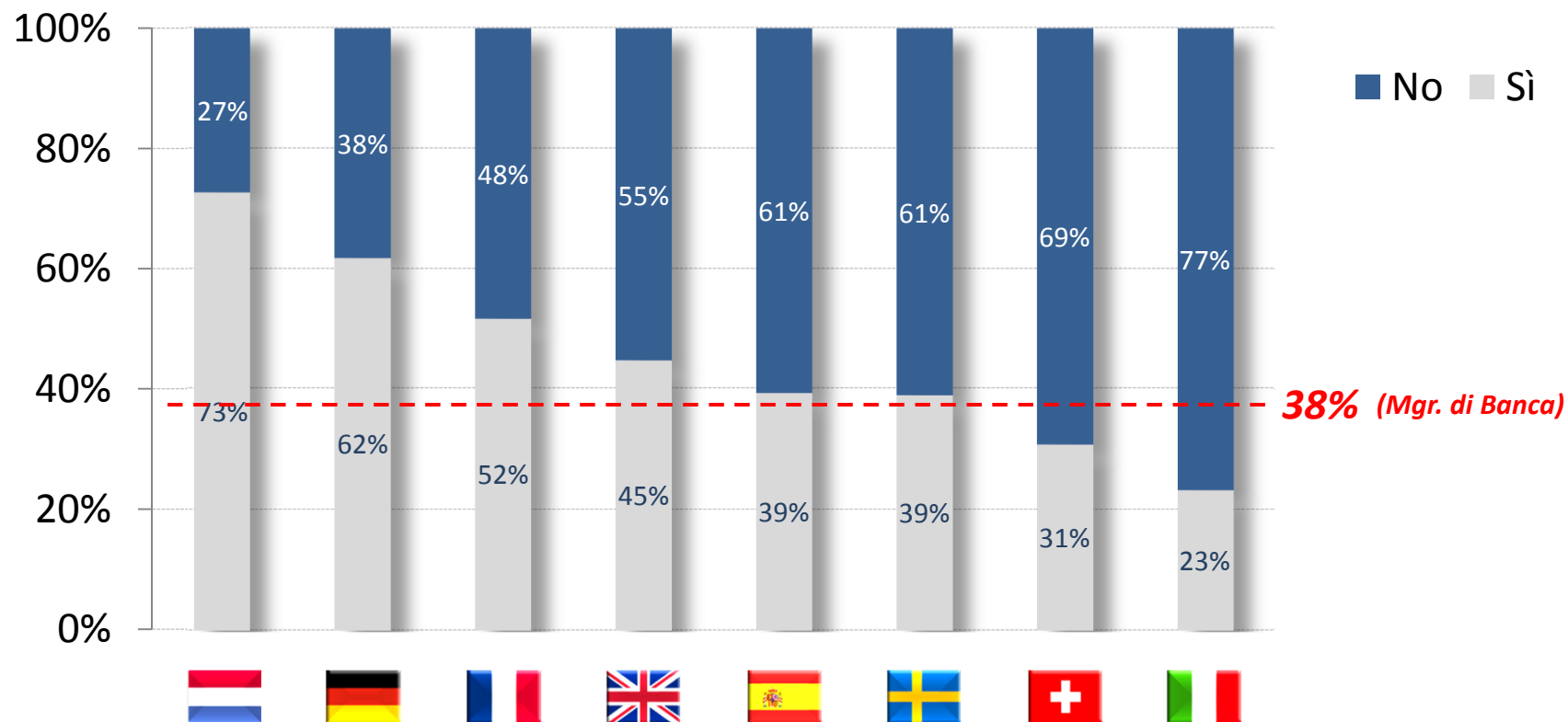


# Distribuzione per BACKGROUND PROFESSIONALE

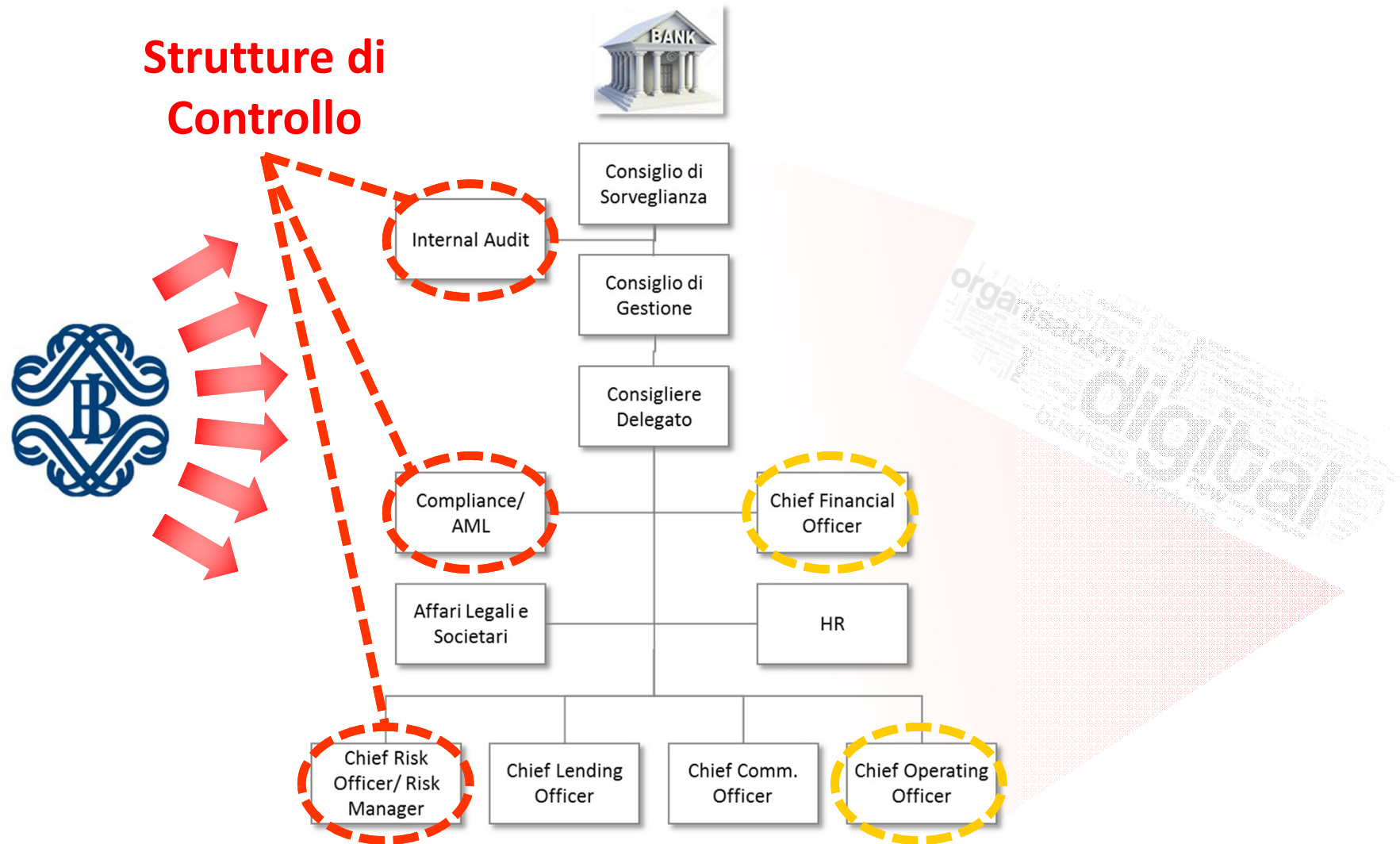


# Distribuzione per livello di "INSIGHT" sull'operatività di Banca

"Opera o ha operato nel management di una Banca?"



# Disposizioni dal Regolatore e Trend dal Mercato (ovvero la «Digital Transformation»)



# La nuova disciplina ha istituzionalizzato il ruolo del Risk Manager, ne ha significativamente ampliato le responsabilità e definito nuovi poteri

RUOLO DEL RM/CRO	Ausilio e proposta	Definizione, sviluppo, analisi	Verifica/ Monitoraggio	Potere di veto
MATERIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiche di governo dei rischi</li> <li>• Parametri RAF</li> <li>• Fasi del processo di gestione dei rischi</li> <li>• Limiti operativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema misurazione e controllo dei rischi</li> <li>• Metriche valutazione dei rischi operativi e reputazionali</li> <li>• Indicatori anomalia</li> <li>• Rischi nuovi prodotti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adeguatezza RAF e processo gestione rischi</li> <li>• Livello rischio effettivo</li> <li>• Adeguatezza monitoraggio andamentale singole posizioni, criteri di classificazione, congruità degli accantonamenti, processo di recupero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborazione di pareri preventivi sulla coerenza con il RAF delle operazioni di maggiore rilievo (facoltà di parere di veto)</li> </ul>

Fonte: Banca d'Italia - Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche. Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento del 2 luglio 2013



# Il nuovo profilo del Risk Manager

## VISIONE

- **Visione strategica** e capacità di comprendere e prevedere gli impatti sul livello di rischio effettivo della banca
- Chiara comprensione del funzionamento e dell'andamento dei mercati di riferimento

## PROCESSI E RISCHI

- Solida **competenza trasversale** su tutti i processi di banca
- Capacità di individuare, misurare e monitorare tutti i rischi rilevanti (di credito, di mercato, di funding e liquidità, operativi, legali e di compliance, reputazionali) sottostanti ogni processo aziendale

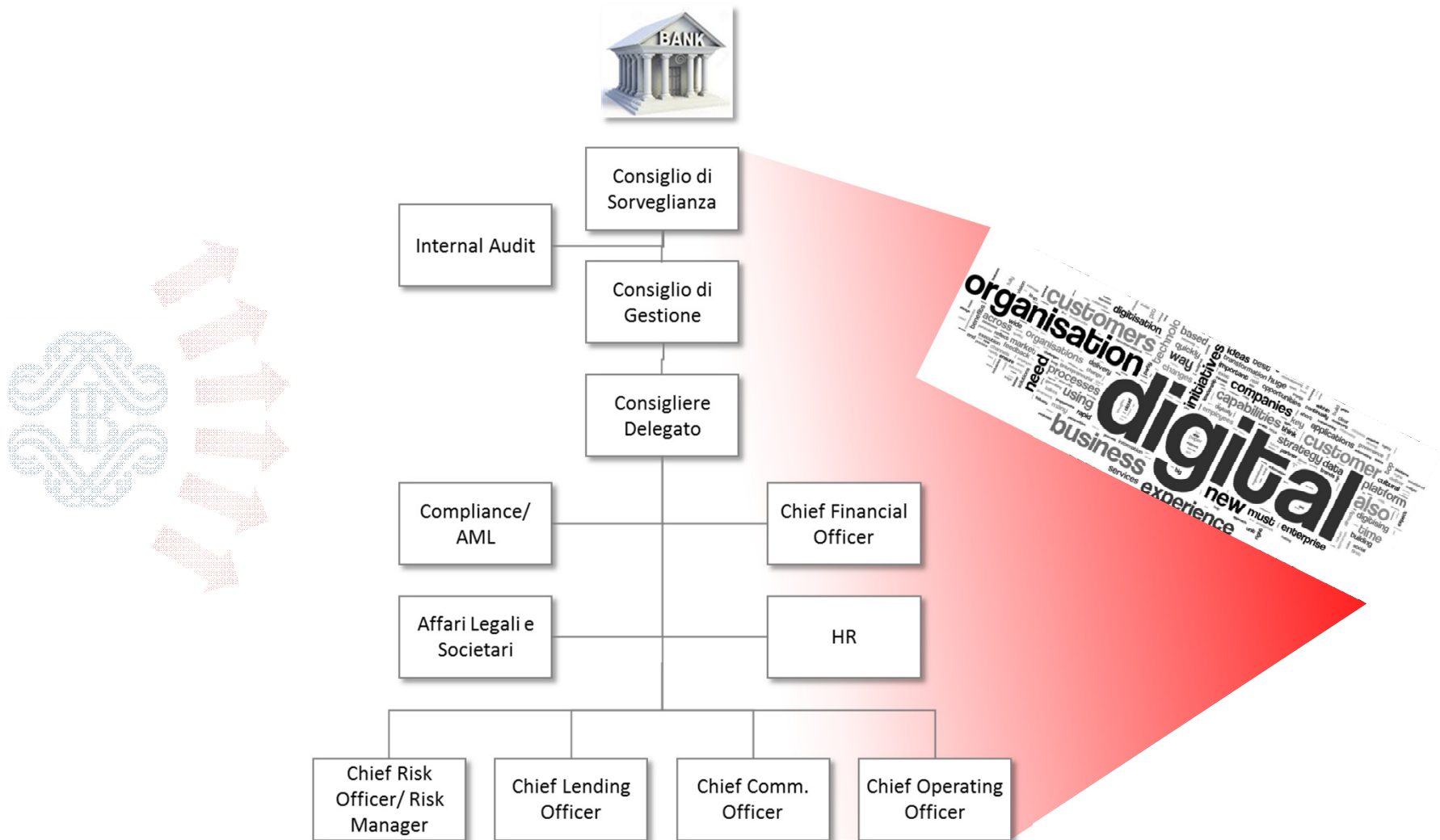
## CONTABILITÀ E BILANCIO

- Profonda **competenza sulla struttura del bilancio bancario** e sulla contabilità
  - profonda conoscenza delle interrelazioni tra le diverse voci di bilancio
  - capacità, per ogni strumento finanziario presente nel bilancio bancario, di valutare il merito di credito, l'assorbimento patrimoniale, il grado di liquidità, la correlazione con gli altri strumenti, ed il contributo fornito alla trasformazione delle scadenze
- Solide **basi quantitative** e competenze di modellizzazione sofisticata
- Capacità di operare su procedure informatiche di Risk Management

## SOFT SKILLS

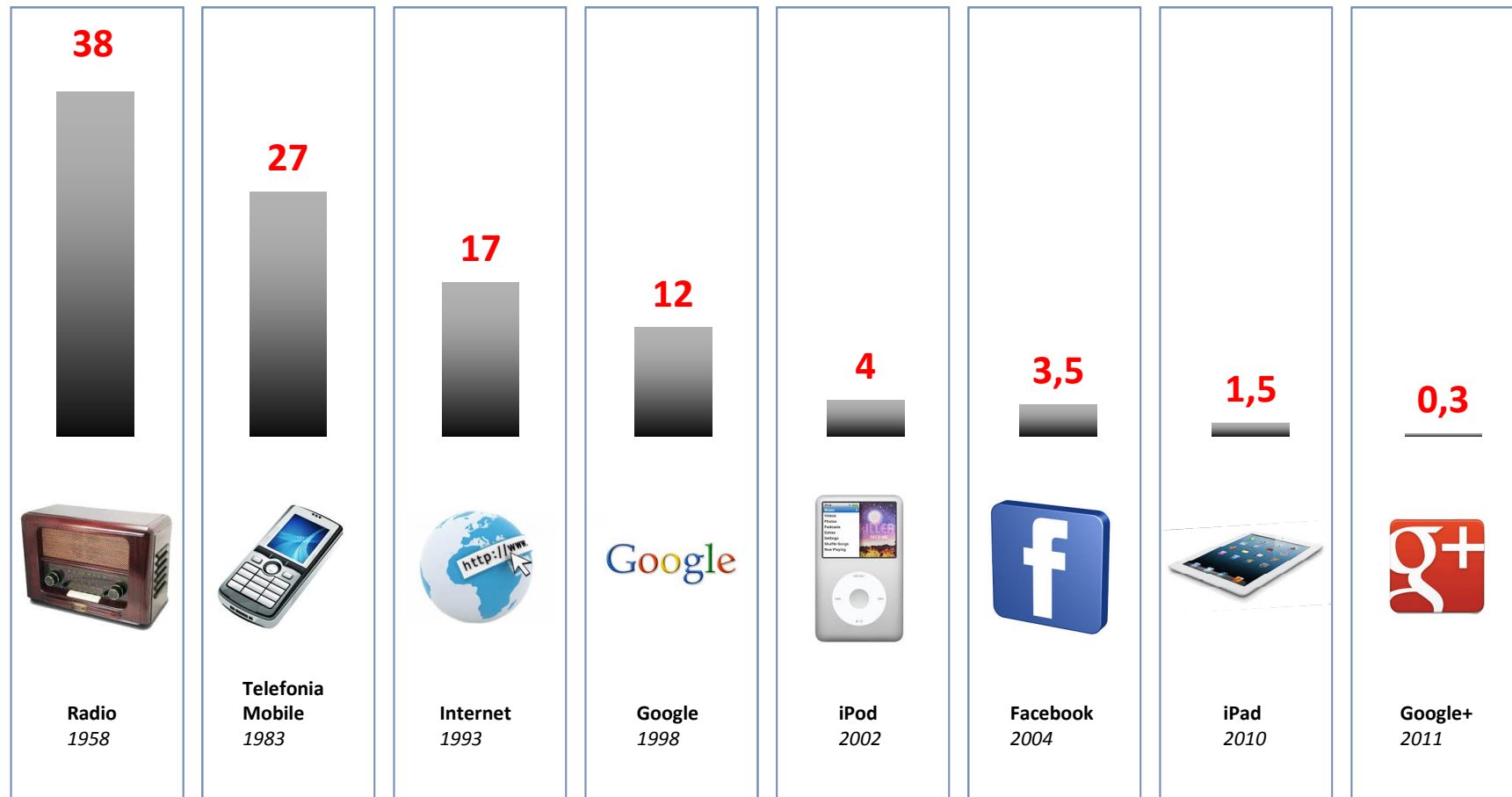
- **Elevato standing**, adeguato per sostenere una interlocuzione continua e regolare con il board nonché per avere un rapporto di parità dialettica con gli altri senior manager della banca
- **Spirito critico, indipendenza di giudizio, autorevolezza, flessibilità, attitudine alla critica costruttiva**

# Disposizioni dal Regolatore e Trend dal Mercato (ovvero la «Digital Transformation»)



# La velocità dei processi di innovazione è cresciuta in modo esponenziale

“In quanti anni sono stati raggiunti 50 mln di utenti?”



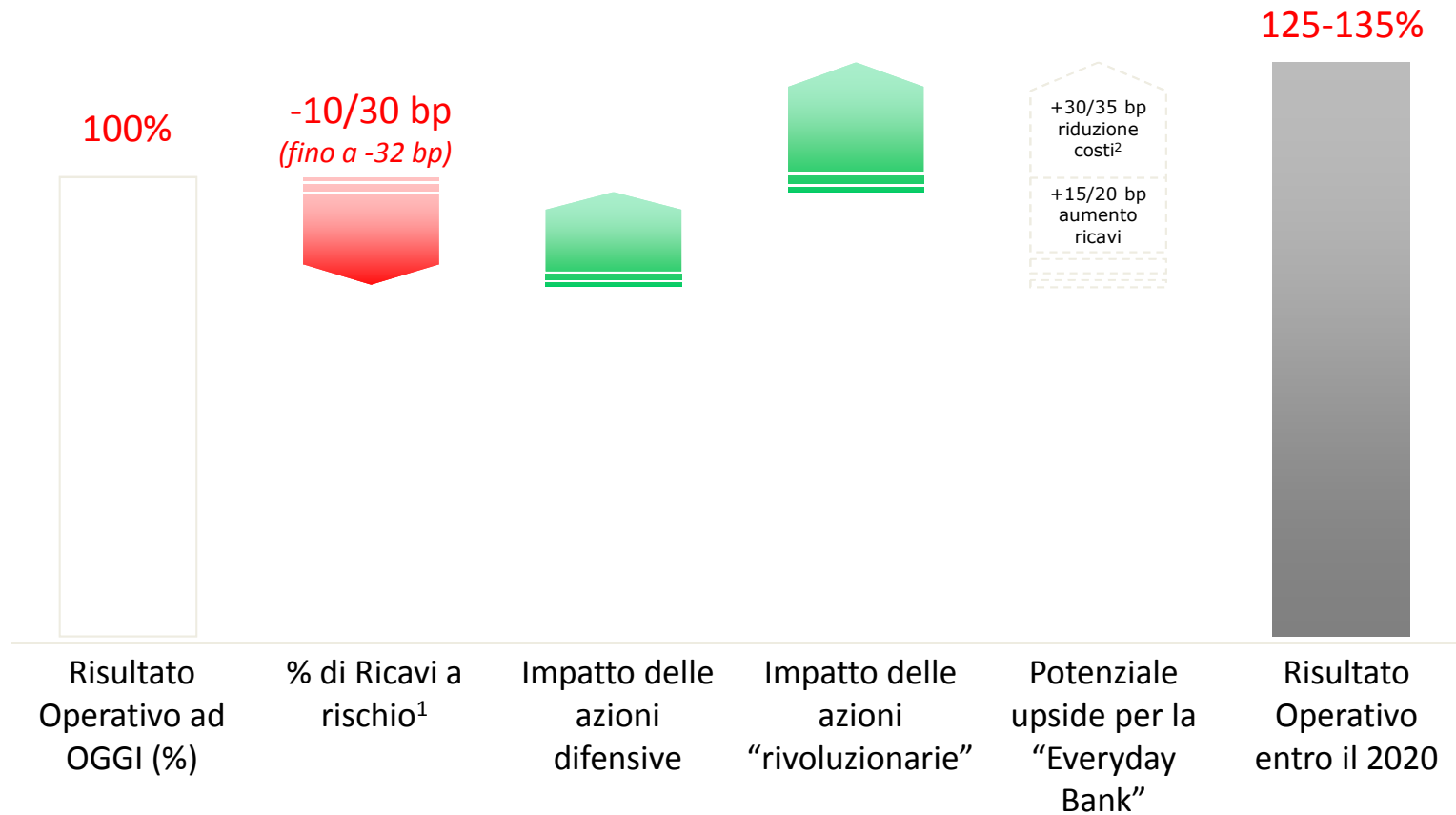
Fonte: Bain & Co.

## Le parole chiave saranno «riconciliazione» e «riconversione»

- La **digital transformation** non deve essere sinonimo di dismissione di forza lavoro tradizionale, a favore di professionalità specialistiche (peraltro non ancora così diffuse nel nostro Paese o che non trovano particolarmente appealing il mondo delle Banche)
- Sarà vincente un approccio diagnostico, volto ad identificare bacini di competenza digitale già disponibili ed eventualmente **riconvertibili** (*tramite formazione finanziata?*) e **riconciliabili** con le nuove professionalità che la digital transformation sta introducendo

# Si stima che la Digitalizzazione porterà un significativo miglioramento al Risultato Operativo delle banche (+25/35%) (... che la cavalcheranno ...)

## % su Risultato Operativo – entro il 2020



1. Il valore dei Ricavi a rischio è relativo poiché viene confrontato con quello di una Banca che non evolve in termini di modello operativo

2. Il dato include i Costi Operativi e il Costo del Rischio

Fonte: Analisi Accenture. Nota: Risultato Operativo = Ricavi – Costi Operativi – Costo del Rischio

# I bisogni dei Clienti in relazione ai servizi finanziari sono pressoché immutati, cambiano però i comportamenti

## Bisogni del Cliente

Il Cliente desidera ...

Risparmiare



Spendere



Trasferire denaro



... in sicurezza ...

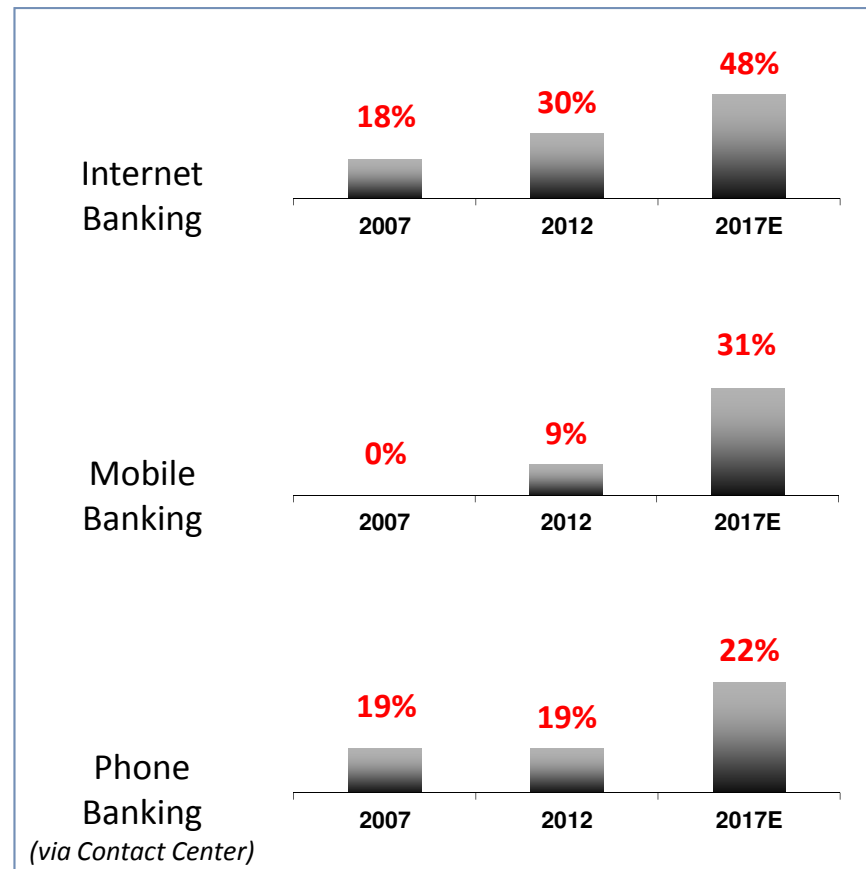


... e tramite il canale più adeguato alle proprie esigenze



## Evoluzione dei comportamenti

(Clienti in % sul Totale - stime mercato Italia)



Fonte: Ricerca "Come cambia ed evolve il retail banking in Italia", realizzata da CRIF e SDA Bocconi coinvolgendo 21 istituti finanziari

# Il nuovo “Customer Journey” (awareness ... acquisto ... valutazione) prevede che uno stesso cliente si avvalga di canali sia fisici sia virtuali per l’acquisto di servizi finanziari

## online

- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il 60% dei Clienti si <u>informa</u> online prima dell’acquisto</li> <li>• Il 70% dei Clienti usa Internet come 1<sup>a</sup> fonte <u>informativa</u></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il 40% dei Clienti accetterebbe anche <u>consulenza</u> online</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• I prodotti <u>acquistati</u> online sono i più semplici (c/c correnti, c/c deposito, carte di credito, ...)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L’esperienza di acquisto viene sempre più spesso <u>condivisa</u> online</li> </ul> |
|--|--|---|--|



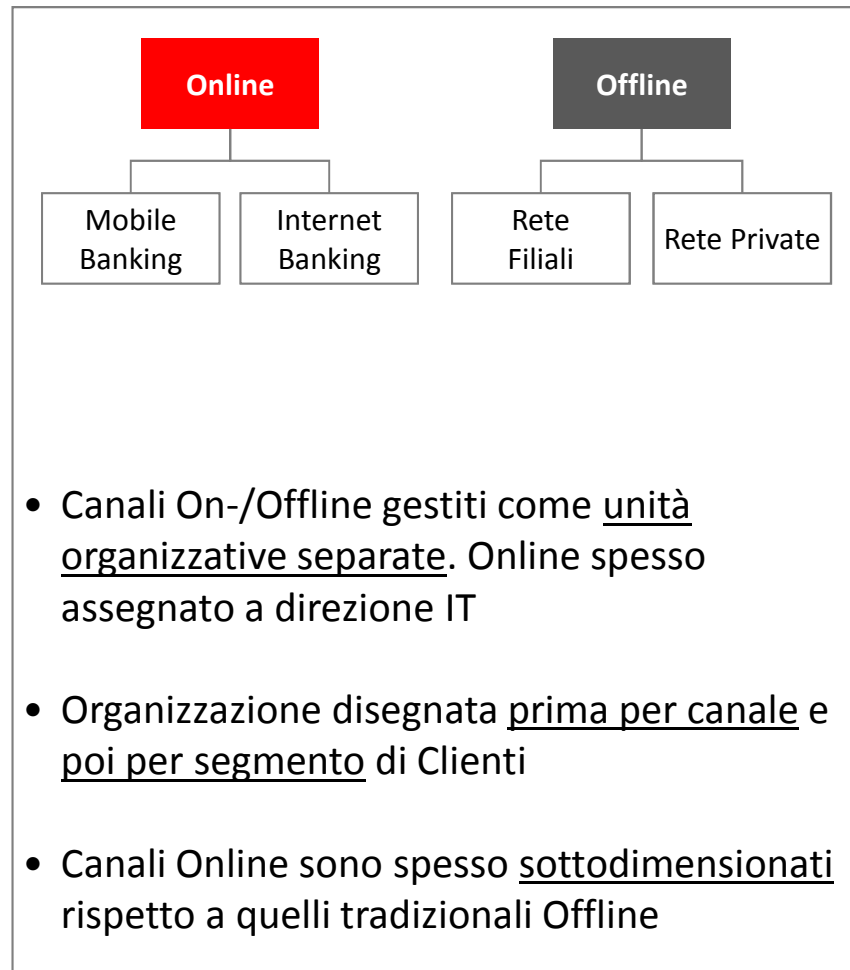
- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il 60% dei Clienti sceglie in base al Brand</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L’80% dei Clienti chiede <u>consulenza</u> ai Gestori</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• I prodotti più complessi vengono ancora <u>acquistati</u> offline</li> </ul> |  |
|---|---|---|--|

## offline

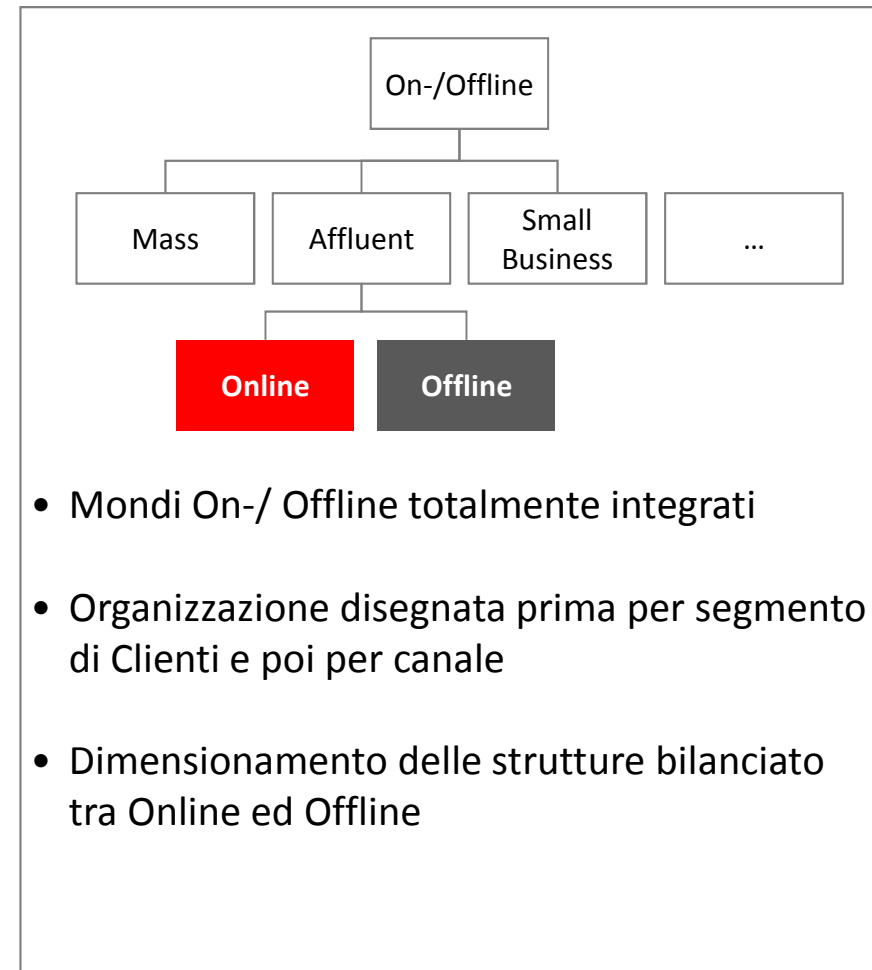
Fonte: GfK, Deutsche Bank, Bain & Co., Google

# Una gestione integrata ed omogenea dei mondi on-/offline richiede una organizzazione “cliente-centrica”

## Strutture organizzative OGGI



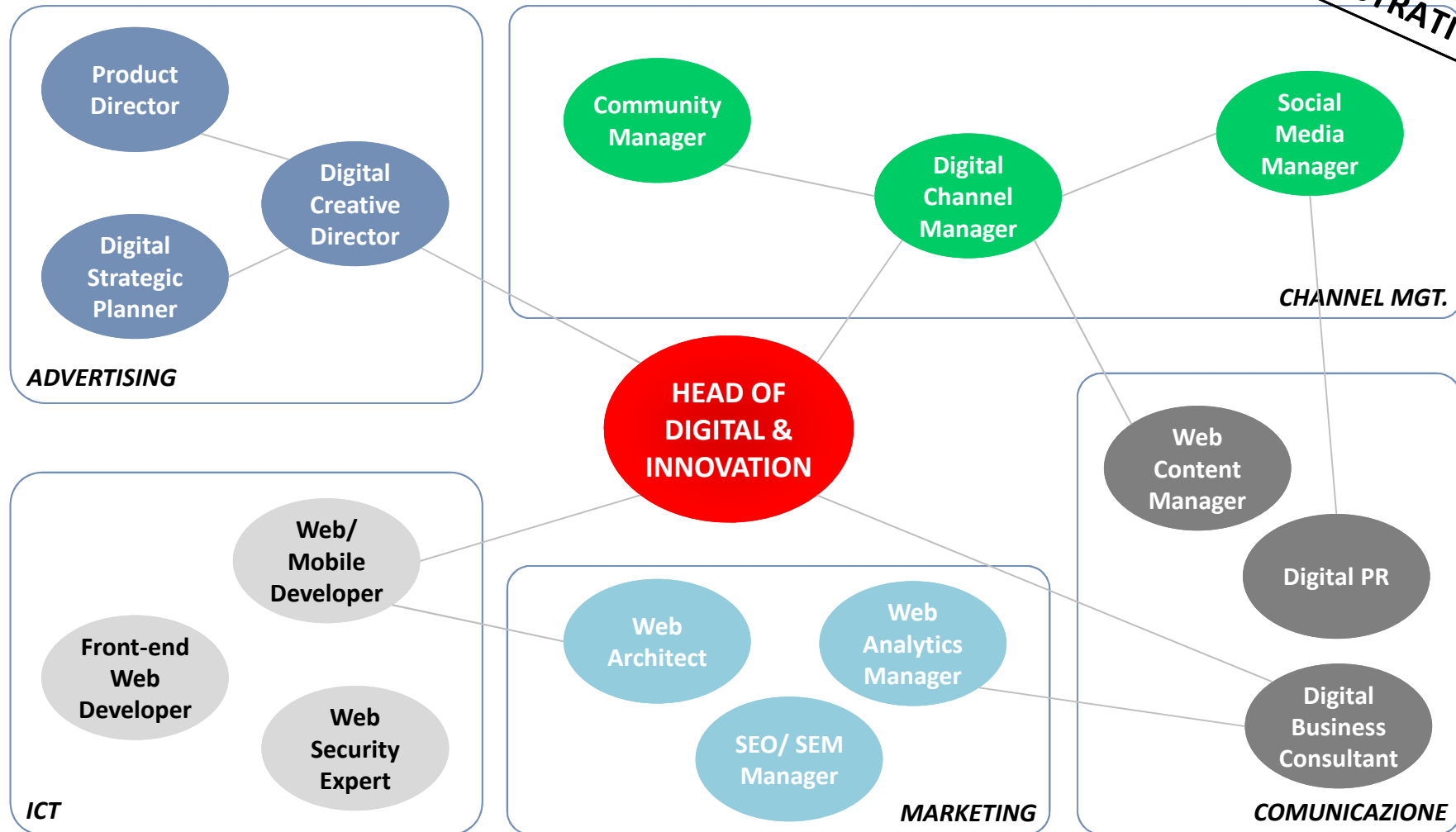
## Strutture organizzative DOMANI





# Approccio classico in molti settori è stato quello di inserire nuove professionalità «pure-digital» in organizzazioni preesistenti ...

ILLUSTRATIVO



## ... ma la vera sfida è soprattutto saper promuovere e guidare l'evoluzione dei ruoli organizzativi classici

Es.: Chief Commercial Officer

ILLUSTRATIVO

### Job Description

- Conoscenza del modello di vendita sui diversi canali (filiali, agenti, promotori, ...)
- Monitoraggio redditività di canale (incl. Digital Channel)
- Sviluppo prodotto e formulazione offerta e relativi pricing

### ... post "Rivoluzione Digitale"

- Sviluppo di **opportunità di business sui canali digitali**, utilizzandoli in modo integrato, valorizzando specificità di ogni singola piattaforma
- Capacità di analisi dei dati di vendita e interpretativa dei **comportamenti di acquisto online** al fine di elaborare una sempre più efficace strategia di vendita; interpretazione **dati DigData** in ottica di sviluppo di canali digitali
- Capacità di disegnare **format di offerta specifici per piattaforme Web-based**; capacità di sviluppare prodotti integrabili con piattaforme di pagamento online, portali di eCommerce e servizi Web-based; **politiche di pricing** appositamente definite per l'online

**SOFT SKILLS ...**



GRAZIE

*Claudio Galimi, Partner*