
L'INTRODUZIONE DEGLI INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS

**L'introduzione degli IFRS
nell'esperienza di Banca Intesa**

*** * * ***

**Fabrizio Dabbene
Milano, 28 novembre 2003**

AGENDA

- **Il nuovo contesto normativo**
- **Gli impatti dei principi contabili internazionali**
- **Il Progetto IAS di Banca Intesa**
 - **L'approccio e le fasi progettuali**
 - **L'organizzazione e la struttura per l'identificazione degli impatti**
 - **La quantificazione degli impatti**
 - **L'organizzazione e la struttura per le attività di implementazione**
 - **La tempistica**
 - **Il processo di cambiamento presso le società del Gruppo**
 - **Il piano di comunicazione**

IL NUOVO CONTESTO NORMATIVO

IL NUOVO CONTESTO NORMATIVO

Le opzioni del regolamento comunitario 1606/2002 nella Legge Comunitaria 2003



(*) Banca d'Italia conserva il potere di disciplinare gli schemi di bilancio secondo quanto ora previsto dall'art. 5 del D.Lgs. 87/92

(**) IAS obbligatori nella redazione del bilancio individuale per le imprese di assicurazione quotate che non redigono il bilancio consolidato

IL NUOVO CONTESTO NORMATIVO - Segue

Il processo di cambiamento coinvolge:

NORME CIVILISTICHE



Riferimento ai principi internazionali stralciato dalla legge delega per la riforma del diritto societario

NORME FISCALI



Legge per la riforma tributaria

NORME DI VIGILANZA



Coordinamento con Basilea II

- E' auspicabile un coordinamento tra le nuove regole contabili e le citate norme ma, considerata l'estensione degli interventi, non è da escludere che in futuro si debbano gestire più flussi informativi.
- Il processo di revisione dei principi internazionali ancora in corso potrebbe richiedere aggiornamenti delle regole e quindi degli interventi organizzativi e informatici in corso d'opera.

IL NUOVO CONTESTO NORMATIVO - Segue

Necessità di maggiore flessibilità

Sino ad oggi

Direttive contabili europee

Recepimento in Italia delle Direttive contabili europee

Provvedimenti della Banca d'Italia

Bilancio

Forniscono i criteri generali consentendo spesso agli Stati membri la possibilità di scelta tra più alternative

Applicazione delle disposizioni generali delle direttive tenendo conto del contesto normativo nazionale

Emanazione di disposizioni tecniche relativamente agli aspetti non disciplinati dai decreti di recepimento delle direttive europee

Dal 1° gen 2005

Principi contabili internazionali omologati dalla Commissione Europea

Bilancio

GLI IMPATTI DEI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI

GLI IMPATTI DEI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI



GLI IMPATTI DEI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI - Segue

- ' La conversione agli IAS non costituisce solamente una variazione di principi contabili.
- ' Essa rappresenta un processo multidisciplinare con implicazioni nell'ambiente interno e esterno. Il processo riguarda:
 - ❑ Contabilità e bilancio
 - ❑ Aspetti organizzativi e operativi
 - ❑ Aspetti legali
 - ❑ Reporting finanziario e direzionale
 - ❑ Comunicazioni con analisti e investitori
 - ❑ Strumenti di valutazione e di misurazione delle *performance*
 - ❑ Processi e sistemi di raccolta e gestione delle informazioni

GLI IMPATTI DEI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI - Segue

SISTEMI CONTABILI E DI REPORTING

- ❑ Nuovi criteri di classificazione di attività e passività
- ❑ Nuovi criteri di valutazione: passaggio da “cost model” a “fair value model”
- ❑ Necessità di sistemi di risk management molto affidabili e articolati
- ❑ Maggiore volatilità dei risultati di bilancio e minori possibilità di effettuare “politiche di bilancio”
- ❑ Necessità di rivedere le logiche di reporting interno e di misurazione delle performance
- ❑ I principi contabili divengono norma di legge

PROCESSI ORGANIZZATIVI E SISTEMI INFORMATIVI

- ❑ I nuovi principi pongono dei vincoli organizzativi nella gestione degli strumenti finanziari (per esempio: classificazione degli strumenti finanziari, operazioni di copertura, ecc.)
- ❑ I nuovi criteri di contabilizzazione e di valutazione richiedono pesanti interventi sui sistemi informativi (soprattutto dell’area crediti e dell’area finanza)
- ❑ I più numerosi strumenti finanziari da valutare determinano pesanti aggravii di lavoro sulle strutture deputate a ciò e conseguentemente sarà necessario rivedere alcuni processi organizzativi interni
- ❑ Si dovrà gestire un periodo di “duality” e forse più flussi informativi
- ❑ Il Progetto IAS si sovrappone ai progetti riorganizzativi e di omogeneizzazione dei sistemi informativi in corso

IMPATTI SULLE STRUTTURE DELLA BANCA

- ❑ Le scelte organizzative e informatiche devono essere condivise dalle strutture operative di front office e da quelle di amministrazione e controllo
- ❑ Le opzioni in tema di valutazioni assumono carattere strategico poichè vanno ad incidere significativamente sui risultati di bilancio, sulla patrimonializzazione e sui “ratios” di vigilanza
- ❑ Le strutture di front office devono essere consapevoli dei riflessi della loro operatività sul bilancio e comprendere l’impatto dei nuovi principi sul business della clientela
- ❑ La maggiore volatilità del bilancio andrà gestita sia internamente sia nella comunicazione finanziaria esterna
- ❑ La gestione dell’operatività nel periodo antecedente all’applicazione dei principi internazionali, i budget ed i piani strategici devono tenere conto dei cambiamenti

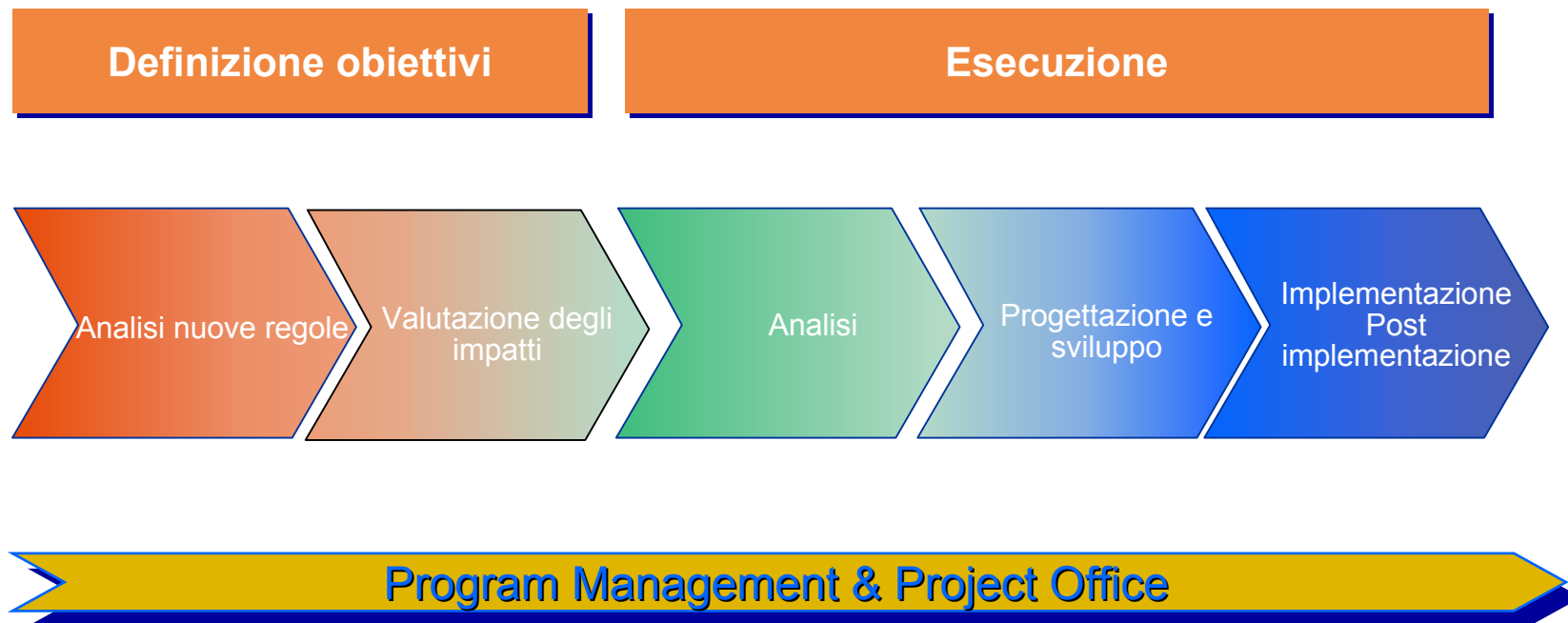
IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali

L'approccio di Banca Intesa definito con la collaborazione di Kpmg



IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali - Segue

Analisi nuove regole contabili

- studio degli IAS
- analisi preventiva di potenziale impatto
- macro pianificazione del progetto
- definizione struttura di progetto

Valutazione degli impatti

- identificazione dei gap tra attuali principi contabili e IAS
- definizione delle nuove regole contabili
- identificazione dei processi da modificare o di nuovi processi
- identificazione di procedure informatiche da implementare o di nuove procedure informatiche
- identificazione macro architettura applicativa

Analisi

- revisione in dettaglio di processi e applicazioni informatiche
- identificazione nuovi pacchetti software
- definizione nuove responsabilità organizzative
- definizione scelte di coesistenza o di migrazione

Progettazione e sviluppo

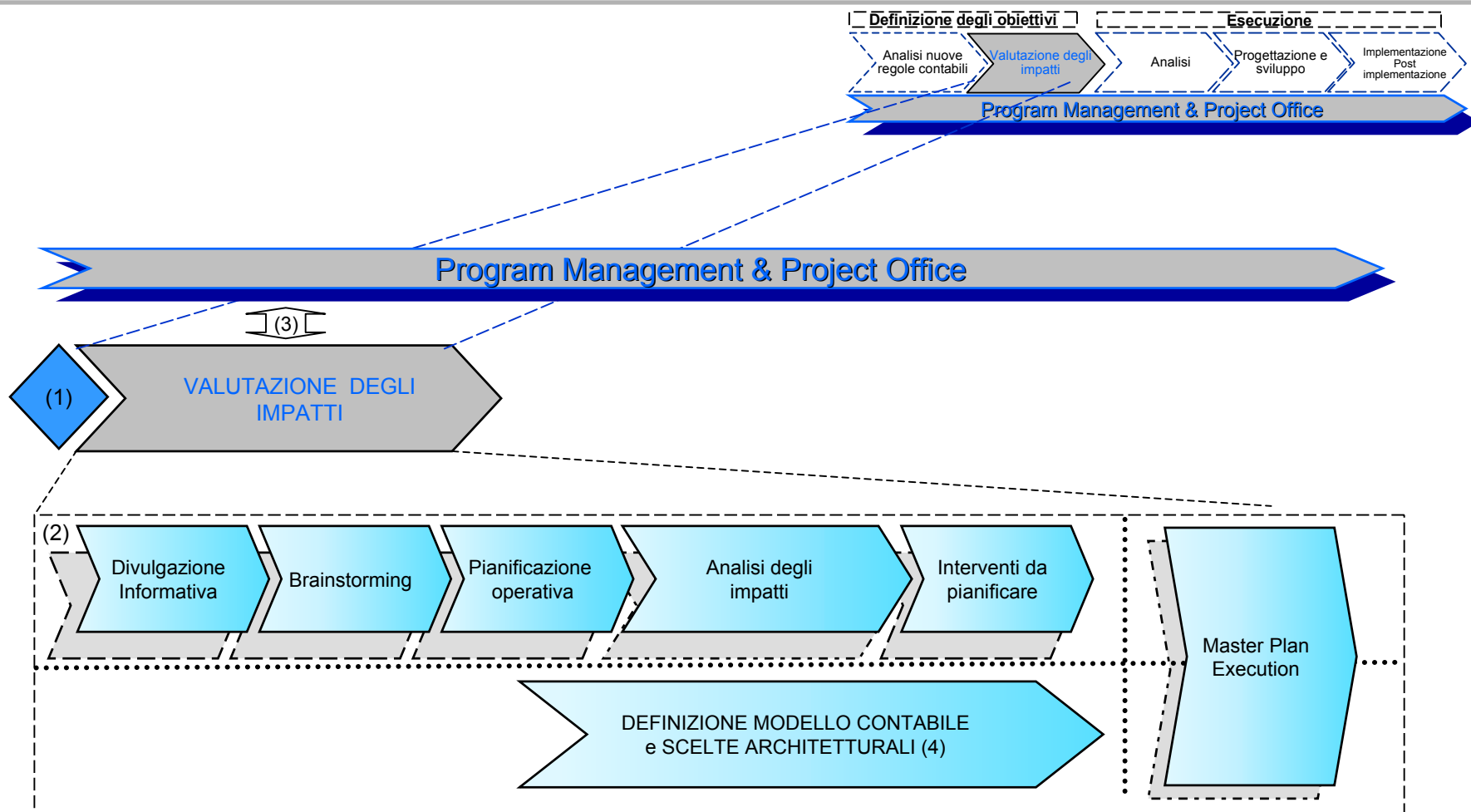
- definizione specifiche tecniche e funzionali
- implementazione sistemi e processi

Implementazione e post implementazione

- test di compliance
- verifiche di processo
- manuali contabili
- formazione

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali – La valutazione degli impatti



(1) Recepimento analisi regole e gap contabili.

(2) Le attività esplose qui rappresentate sono eseguite da ogni singolo gruppo di lavoro.

(3) Trasferimento di metodologie, PdL, struttura progetto, piano di comunicazione/ formazione, pianificazione strategica, feedback pianif. Operativa.

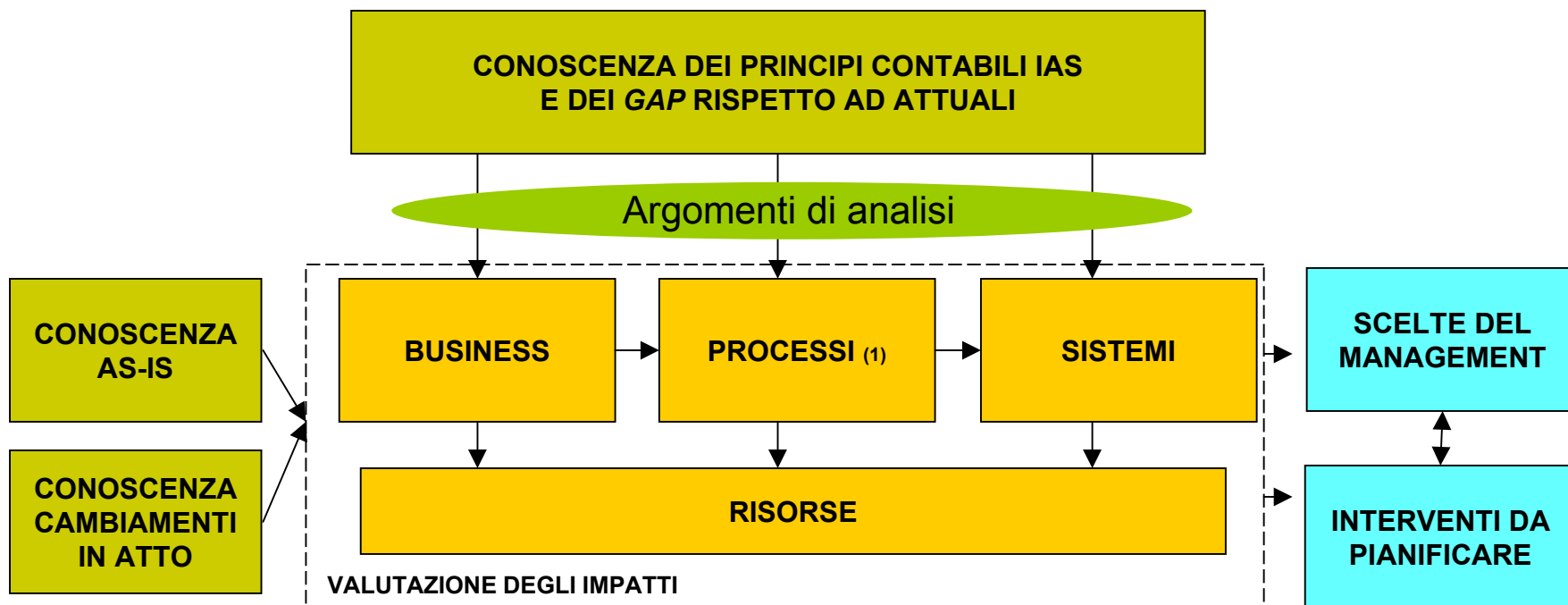
(4) Tale attività è trasversale ed unica rispetto a tutti i gruppi di lavoro.

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali – Le direttrici di analisi

Valutazione degli impatti

- Sulla base degli argomenti identificati nell'analisi dei nuovi principi, la fase di valutazione degli impatti prevede diverse ottiche di analisi e prerequisiti, e ha l'obiettivo di condurre verso le scelte contabili ed operative e di definire gli interventi che devono essere pianificati:

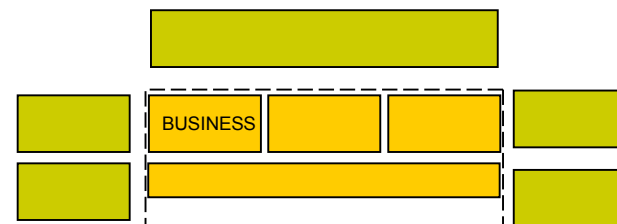


(1) Si includono in tale ambito i soli processi organizzativi, mentre quelli informatici sono ricompresi nell'ambito sistemi.

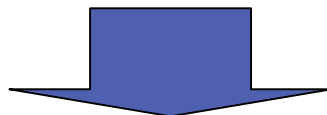
IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali – Le direttrici di analisi - Segue

Business



- Evidenziazione degli impatti sulla gestione del business in termini di:
 - Effetti qualitativi di impatto su conto economico, patrimonio netto, volatilità dei risultati stessi, e modifica ai *ratios*.
 - Quantificazione degli impatti risultanti dall'applicazione dei nuovi principi (*delta-analysis* relativa alle diverse opzioni contabili).
 - Eventuale variazione al grado di interesse da parte della clientela verso gli attuali prodotti e servizi.

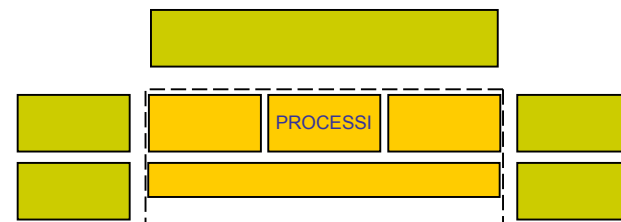


- Indicazioni per le eventuali modifiche alle:
 - Strategie di mercato/prodotto/cliente.
 - Altre leve operative (processi, risorse, sistemi).
 - Informativa agli analisti finanziari ed al mercato.

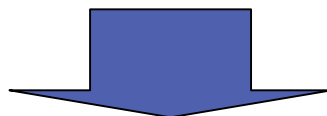
IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali – Le direttrici di analisi - Segue

Processi



- Nuove attività valutative e classificatorie (con riferimento al processo contabile, di CdG, di *budgeting*, e di *risk mgmt.*).
- Nuovi processi autorizzativi.
- Ridefinizione iter operativi preesistenti.

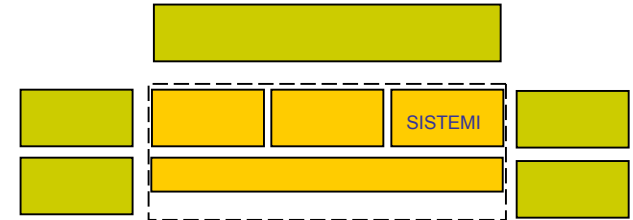


- Indicazioni per:
 - Revisione degli attuali processi organizzativi.
 - Definizione nuovi processi organizzativi (nel periodo transitorio ed a regime).
 - Modifiche a modelli organizzativi (singola società o livello *intercompany*).
 - Richiesta di adeguamento dei sistemi informatici a supporto (cfr. area sistemi).
 - Richiesta di adeguamento/creazione profili autorizzativi (cfr. area risorse).

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

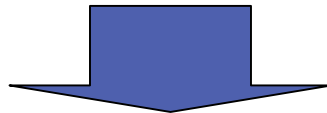
L'approccio e le fasi progettuali – Le direttrici di analisi - Segue

Sistemi



■ Necessità di intervento nei seguenti ambiti:

- Sistemi Operazionali (es.: corretta gestione contabile degli eventi, arricchimenti informativi necessari per i nuovi *requirements* di reporting, arricchimenti funzionali).
- Sistemi di sintesi (es.: adozione dei nuovi criteri di classificazione, flessibilità rispetto alle novità normative, gestione della *duality*, consolidamento contabile/gestionale delle società di gruppo, gestione dei rischi).
- Soluzioni di integrazione e riconciliazione (es.: coerenza CO.GE./C.d.G./Bilancio IAS/Reporting/Risk mgmt., sistemi di *reporting* e segnalazione).



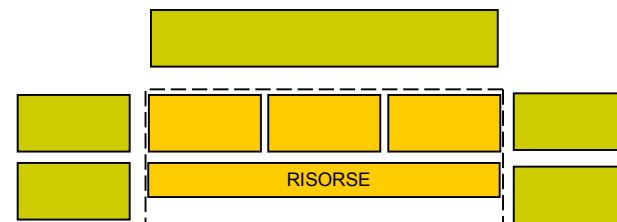
■ Indicazioni per:

- Modifiche da apportare alle applicazioni esistenti.
- Nuove funzionalità/applicazioni da introdurre.
- Applicazioni da sostituire.
- Rivisitazione dell'architettura contabile.

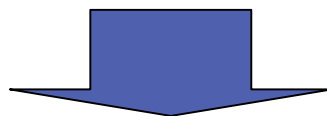
IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali – Le direttrici di analisi - Segue

Risorse



- Cambiamenti alla struttura organizzativa indotti dai precedenti ambiti



- Indicazioni per:
 - Necessità di formazione specifica su aspetti contabili, organizzativo/operativi, informatici (previa identificazione delle strutture coinvolte).
 - Definizione nuovi 'ruoli' organizzativi e/o modifica degli esistenti (modifica dei compiti e responsabilità attuali).
 - Revisione degli organici.
 - Eventuale rilevamento gap competenze.

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali – I tool di lavoro

L'individuazione degli impatti derivanti dalla conversione agli IAS è stata effettuata utilizzando un sistema che consente di rilevare le diverse tipologie di impatto su: contabilità, sistemi, processi, business, risorse umane.

Questo sistema è costituito da:

- **Gap matrix:** rileva la presenza di un gap (e.g. contabile, di sistema ecc..) a fronte dell'applicazione di un definito principio IAS all'oggetto di analisi; è il punto di partenza per la lettura delle matrici.
- **Accounting matrix:** approfondisce l'analisi dei gap e degli impatti relativi al modello ed i trattamenti contabili a fronte dell'applicazione di un definito principio IAS all'oggetto di analisi. Riporta inoltre i raccordi di Bilancio e di Matrice dei Conti.
- **System matrix:** approfondisce l'analisi dei gap e degli impatti sulle procedure del sistema informativo a fronte dell'applicazione di un definito principio IAS all'oggetto di analisi.
- **Process matrix:** approfondisce l'analisi dei gap e degli impatti relativi ai processi operativi a fronte dell'applicazione di un definito principio IAS all'oggetto di analisi.
- **Business matrix:** approfondisce l'analisi dei gap e degli impatti sul business del Gruppo a fronte dell'applicazione di un definito principio IAS all'oggetto di analisi.
- **People matrix:** approfondisce l'analisi dei gap e degli impatti sulle risorse della banca per consentire di gestire al meglio il cambiamento indotto dall'adozione di un definito principio IAS.

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali – I tool di lavoro - Segue

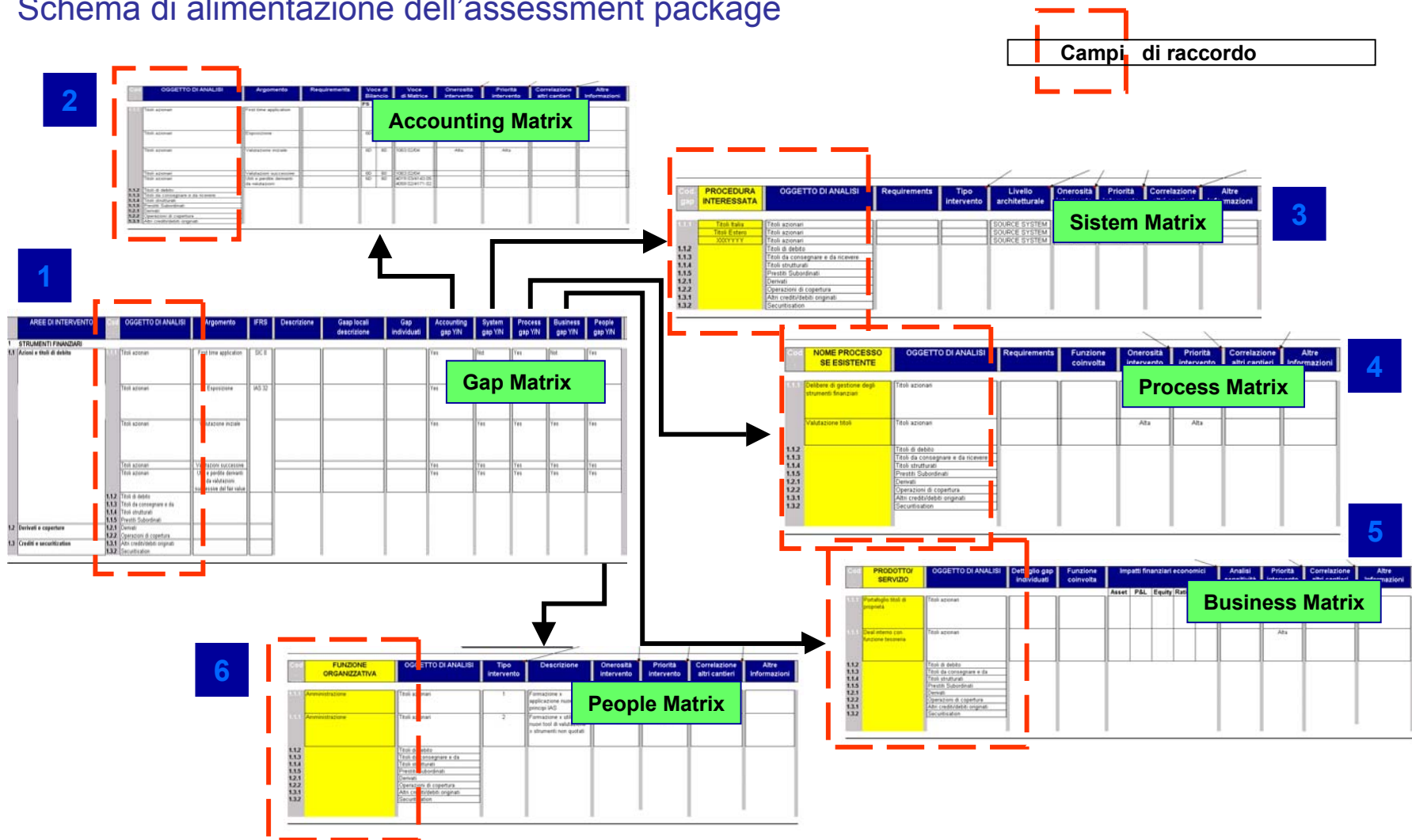
Assessment package (matrici)

AREE DI INTERVENTO	Cod. Gap	OGGETTO DI ANALISI	Argomento	IFRS	Descrizione	Gaap locali descrizione	Gap individuati	Accounting gap Y/N	System gap Y/N	Process gap Y/N	Business gap Y/N	People gap Y/N
1 STRUMENTI FINANZIARI												
1.1 Azioni e titoli di debito	1.1.1	Titoli azionari	First time application	SIC 8				Yes	Not	Yes	Not	Yes
		Titoli azionari	Esposizione	IAS 32				Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
		Titoli azionari	Valutazione iniziale					Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
		Titoli azionari	Valutazioni successive					Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
		Titoli azionari	Utli e perdite derivanti da valutazioni successive del fair value					Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
		Titoli di debito										
	1.1.2	Titoli da consegnare e da										
	1.1.3	Titoli strutturati										
	1.1.4	Prestiti Subordinati										
	1.1.5	Derivati										
1.2 Derivati e coperture	1.2.1	Operazioni di copertura										
	1.2.2	Altri crediti/debiti originati										
1.3 Crediti e securitization	1.3.1	Securitisation										
	1.3.2											

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali – I tool di lavoro - Segue

Schema di alimentazione dell'assessment package



IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali – I tool di lavoro - Segue

Scheda argomento (di analisi)

Gruppo di lavoro	Crediti e Securitisation
Sotto-gruppo di lavoro	G1 CLASSIFICAZIONE E MODALITA' DI CONTABILIZZAZIONE
Argomento	a.1 Individuazione tipologia crediti (Orig./Trad./A.F.S./H.to M.; cfr. par 10) e peculiarità varie forme tecniche con riferimento all'applicabilità IAS 39 Classificazione dei crediti di Banca Intesa
Data rilevazione	30/06/2003
Data ultimo aggiornamento	02/07/2003
Status:	in progress

- *Descrizione argomento*
- *Normativa IAS*
- *Analisi svolte*
- *Situazione attuale*
- *Ulteriori fattori da considerare*
- *Potenziali impatti*

Vengono riassunti i macro-impatti individuabili alla data, sulla scorta della soluzione proposta:

- *Accounting*
- *Business*
- *Processi*
- *Sistemi*
- *Risorse*
- *Proposte/ipotesi*
- *Decisioni/linee guida assunte nel corso del Progetto*
- *Ulteriori commenti*
- *Allegati*

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali – I tool di lavoro - Segue

Scheda argomento (di sintesi)

Schemi di sintesi: Azioni e titoli di debito Contabilizzazione

Costi di transazione dei titoli azionari e obbligazionari

1.2.2

DESCRIZIONE E ANALISI		ULTERIORI FATTORI			
Normativa IAS Lo IAS 39 prevede che	Situazione attuale Attualmente.....			
		POTENZIALI IMPATTI			
		Business	Processi	Sistemi	Risorse
		Medio	Medio	Alto	Nessuno
PRINCIPALI IMPATTI (Business, Processi, Sistemi, Risorse)					
Business: Processi: Sistemi: Risorse:					

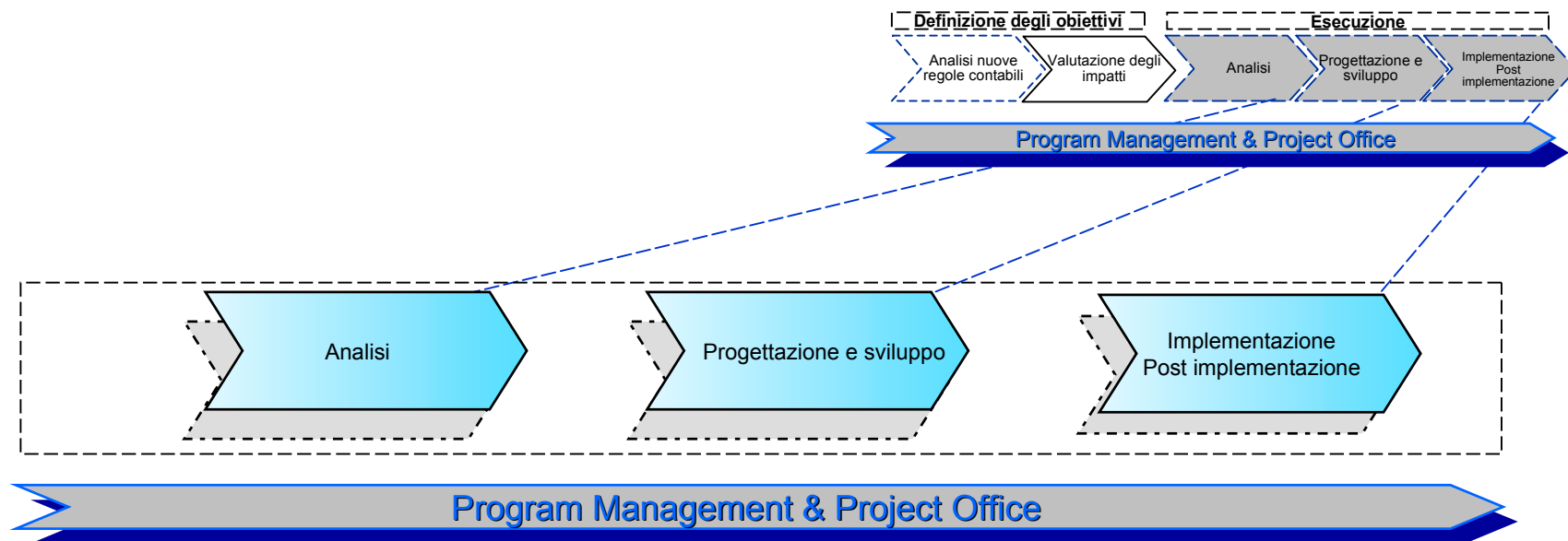
Schemi di sintesi Azioni e titoli di debito Contabilizzazione

Costi di transazione dei titoli azionari e obbligazionari

Tipologia dei costi da ricondurre alla transazione	
Sono da considerarsi costi riconducibili alla transazione ...	
Modalità di contabilizzazione per titoli HFT e AFS	
Contabilizzazione a livello di transazione	Contabilizzazione in monte
Si ritiene che.....	
Tale soluzione consente di....	
Modalità di contabilizzazione per titoli HTM e LROE	
Contabilizzazione a livello di transazione	Contabilizzazione in monte
Si ritiene necessario.....	
Si prevedono due possibili soluzioni:	
~.....	
Si propende per la soluzione che consente di	

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali – Le attività di implementazione



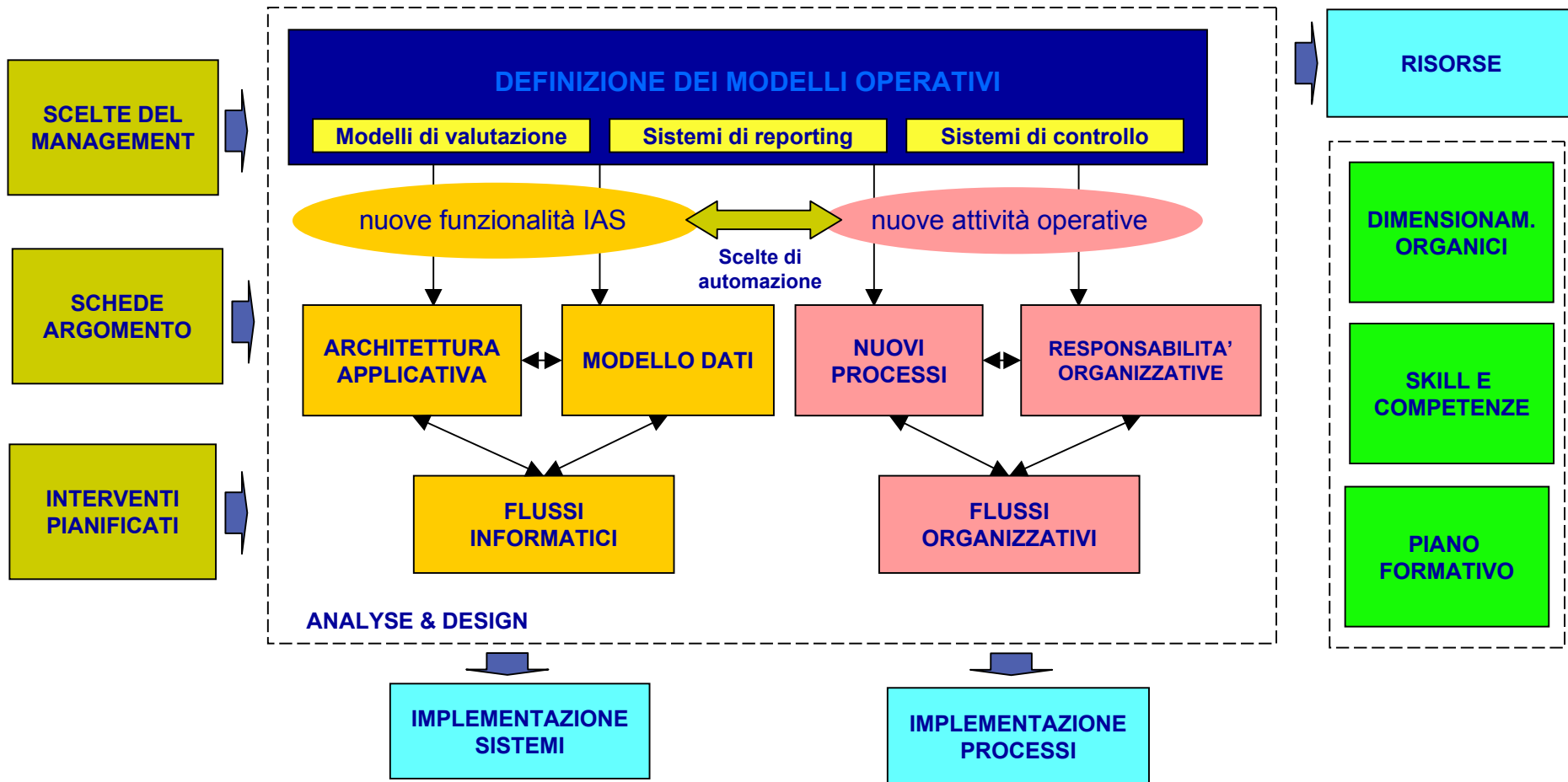
La seconda fase di progetto di conversione agli IAS è stata suddivisa nelle macro-fasi sopra rappresentate.

In particolare le diverse macro-fasi consentono di:

- dettagliare le esigenze di processo, sistema e di risorse in relazione ai gap identificati nella prima fase di progetto;
- disegnare la soluzione tecnica, i microprocessi e le esigenze di formazione delle risorse coinvolte nel cambiamento ed implementarla;
- effettuare l'avvio della conversione attraverso la predisposizione dei processi organizzativi ed informatici relativi al restatement dei saldi iniziale e monitorare le scelte effettuate durante i primi mesi di adozione dei nuovi principi contabili.

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'approccio e le fasi progettuali – Le attività di implementazione - Segue



IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

**L'organizzazione e la struttura
per l'identificazione degli impatti**

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'organizzazione e la struttura per l'identificazione degli impatti

LA CONVERSIONE VERSO GLI IAS

- interessa quasi tutte le strutture centrali della Banca
- interessa tutte le società del Gruppo che devono essere strettamente coordinate con la capogruppo
- ha tempistiche che devono essere obbligatoriamente rispettate

Necessità di costituire un team di progetto articolato su tre livelli:

- Comitato guida per il monitoraggio del progetto e le decisioni di maggiore impatto operativo
- Comitato di progetto per l'analisi dei problemi e la definizione delle soluzioni ed il monitoraggio operativo del progetto
- Gruppi di lavoro specifici per le attività di analisi e di predisposizione dei requisiti per le implementazioni

Necessità di una forte attività di program management svolta con il supporto di consulenti esterni

L'articolazione e la complessità del progetto rendono opportuna la definizione di un "owner" che, considerata la finalità degli interventi e il loro carattere obbligatorio, è rappresentato dalla Direzione Amministrazione e da Intesa Sistemi e Servizi

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'organizzazione e la struttura per l'identificazione degli impatti - Segue

Forte coinvolgimento di

strutture operative:

- ❑ **Area finanza:**
 - la classificazione del portafoglio titoli
 - la gestione operativa delle operazioni di copertura
- ❑ **Area crediti:**
 - la valutazione dei crediti sulla base dei flussi di cassa attesi attualizzati
 - il processo di valutazione collettivo dei crediti
 - la valutazione del rischio di controparte
- ❑ **Area partecipazioni:**
 - la classificazione delle partecipazioni
 - i processi valutativi (fair value e impairment)

strutture di pianificazione e controllo e di monitoraggio dei rischi:

- ❑ **Risk management:**
 - la valutazione al fair value degli strumenti finanziari
 - la verifica dell'efficacia delle operazioni di copertura
- ❑ **Controllo di gestione:** ➤ il segment reporting

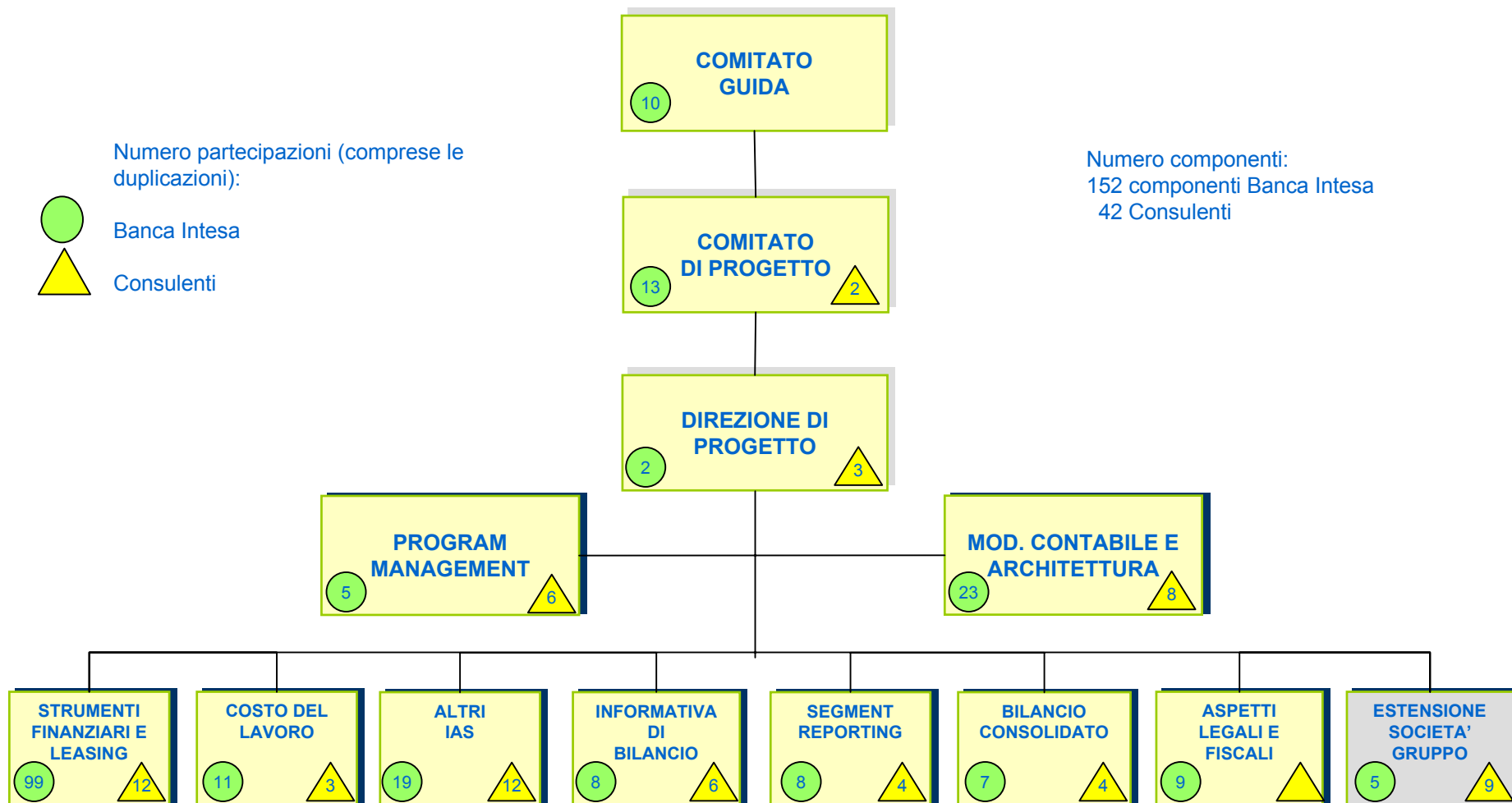
IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'organizzazione e la struttura per l'identificazione degli impatti - Segue



IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'organizzazione e la struttura per l'identificazione degli impatti - Segue



IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'organizzazione e la struttura per l'identificazione degli impatti: ruoli e responsabilità

Comitato guida

- Monitora l'andamento del progetto.
- Prende le decisioni di maggior impatto.
- Assicura forte e continua *sponsorship*.
- Approva obiettivi, piani, priorità, risultati e costi.

Comitato di Progetto

- Prende le decisioni relative alle scelte operative.
- Approva la macro pianificazione del progetto.
- Assegna le risorse al progetto.
- Approva la pianificazione degli interventi di implementazione.
- Effettua il monitoraggio operativo del progetto.

Direzione di Progetto

- Realizza gli obiettivi nel rispetto di priorità, tempi e costi.
- Garantisce l'armonizzazione e l'integrazione delle risorse coinvolte nel progetto e la coerenza con le iniziative progettuali in corso.
- Predisporre gli *executive summary* per il comitato di progetto.
- Approva la metodologia definita dal Program Management.

Program Management

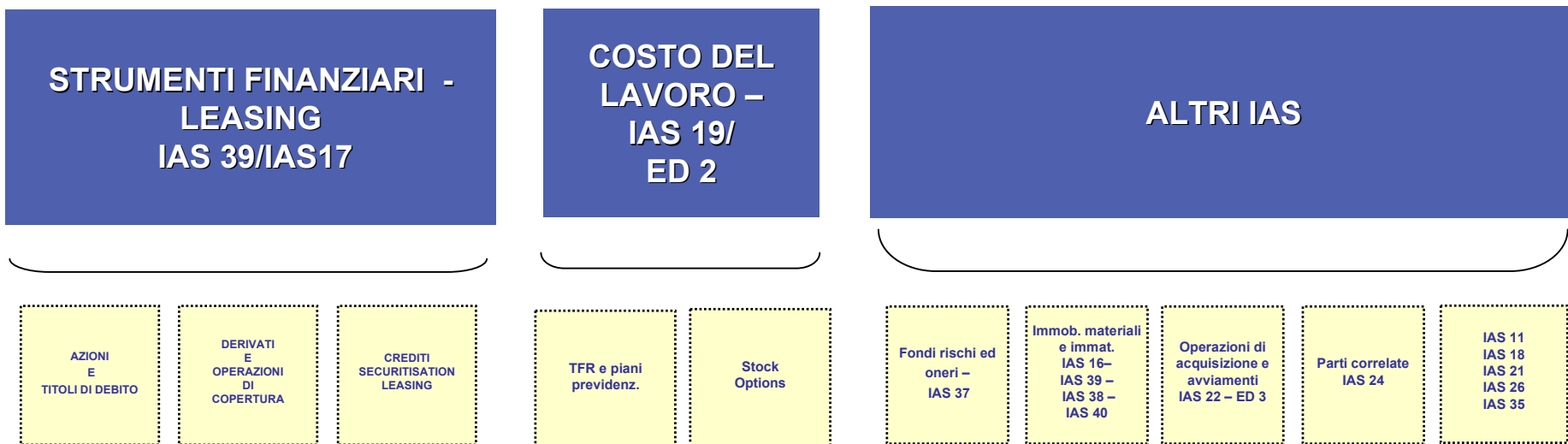
- Definisce la metodologia di progetto, i *template* documentali e le linee guida per i gruppi di lavoro.
- Effettua il monitoraggio costante del progetto identificando eventuali criticità e rischi.
- Approva la pianificazione operativa dei GdL.
- Predispone gli stati di avanzamento lavoro.
- Gestisce la documentazione del progetto.
- Gestisce il processo e gli strumenti di comunicazione.

Gruppi di lavoro

- Svolgono le attività di analisi a loro assegnate.
- Predispongono i piani operativi.
- Identificano gli interventi necessari per l'implementazione.
- Effettuano, ove rilevanti, le analisi qualitative degli impatti.
- Predispongono, ove richiesto, i *requirements* per l'implementazione.

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'organizzazione e la struttura per l'identificazione degli impatti: Gruppi di lavoro



INFORMATIVA DI BILANCIO – Tutti gli IAS/IAS 1/IAS 7/IAS 8/ IAS 10/ IAS 30/IAS 32/IAS 33/IAS 34

SEGMENT REPORTING – IAS 14

ASPETTI LEGALI E FISCALI – Tutti gli IAS/ IAS 12

BILANCIO CONSOLIDATO – IAS 27/IAS 28/IAS 31

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'organizzazione e la struttura per l'identificazione degli impatti: Gruppi di lavoro – strumenti finanziari - leasing

AZIONI E TITOLI DI DEBITO

- Direzione Amministrazione
- Intesa Sistemi e Servizi
- Direzione Pianificazione e Controllo
- Direzione Auditing
- Direzione Structured Finance
- Caboto: Direzione Equity
- Caboto: Direzione Fixed Income
- Direzione Risk Management
- Direzione Merchant Banking
- Direzione Partecipazioni
- Direzione Finanza e Tesoreria
- Direzione Organizzazione

DERIVATI E OPERAZIONI DI COPERTURA

- Direzione Amministrazione
- Intesa Sistemi e Servizi
- Direzione Pianificazione e Controllo
- Direzione Auditing
- Direzione Finanza e Tesoreria
- Direzione Risk Management
- Caboto: Direzione Fixed Income
- Caboto: Direzione Equity
- Direzione Structured Finance
- Direzione Capital Markets
- Direzione Organizzazione

CREDITI SECURITISATION LEASING

- Direzione Amministrazione
- Intesa Sistemi e Servizi
- Direzione Pianificazione e Controllo
- Direzione Auditing
- Direzione Crediti
- Direzione Risk Management
- Intesa Gestione Crediti
- Direzione Structured Finance
- Direzione Finanza e Tesoreria
- Direzione Organizzazione
- Intesa Leasing

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'organizzazione e la struttura per l'identificazione degli impatti: Gruppi di lavoro – costo del lavoro



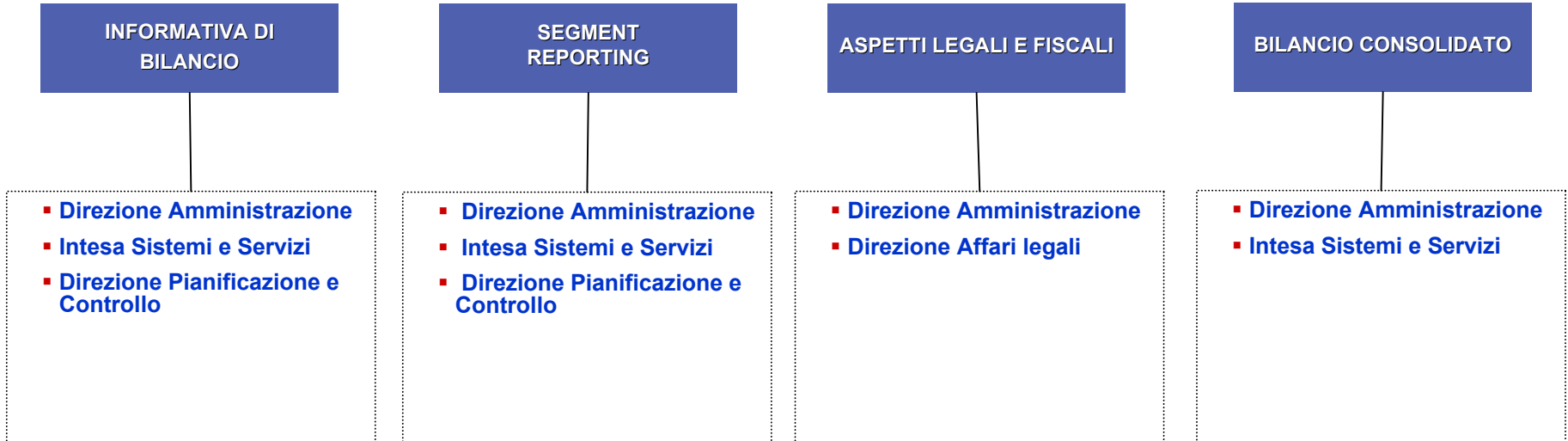
IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'organizzazione e la struttura per l'identificazione degli impatti: Gruppi di lavoro – altri IAS



IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'organizzazione e la struttura per l'identificazione degli impatti: Gruppi di lavoro interdisciplinari



IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

La quantificazione degli impatti

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

La quantificazione degli impatti

dati in GG/UU	TOTALE	SISTEMI			PROCESSI	RISORSE
		TOTALE	ISS	Direzioni		
Interventi IAS	33.846	28.886	25.449	3.437	4.325	635
AZIONI E TITOLI DI DEBITO	5.010	3.985	3.602	383	830	195
DERIVATI E COPERTURE	4.125	2.775	2.145	630	1.260	90
CREDITI E SECURITIZATION	10.633	9.778	8.471	1.307	665	190
BILANCIO CONSOLIDATO	682	267	150	117	320	95
INFORMATIVA DI BILANCIO	1.025	725	525	200	280	20
SEGMENT REPORTING	3.453	2.988	2.599	389	465	0
COSTO DEL LAVORO	1.173	963	884	79	190	20
ALTRI IAS	665	325	218	107	315	25
ARCHITETTURA E MODELLO CONTABILE	7.080	7.080	6.855	225	0	0
Evoluzioni	6.710	6.710	6.100	610	0	0
ADEGUAMENTI CDG	2.530	2.530	2.300	230	0	0
ADEGUAMENTI ALM	4.180	4.180	3.800	380	0	0
	40.556					
Program Management	3.592	3.123	3.123	0	431	38
Totale Generale	44.148	38.719	34.672	4.047	4.756	673

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

La quantificazione degli impatti - Segue

dati in GG/UU	TOTALE	SISTEMI			PROCESSI	RISORSE
		TOTALE	ISS	Direzioni		
Interventi IAS + Evoluzioni	40.556	35.596	31.549	4.047	4.325	635
AZIONI TITOLI E DERIVATI DI TRADING	6.780	5.080	4.452	628	1.465	235
COPERTURE E ALM	6.535	5.860	5.095	765	625	50
CREDITI E SECURITIZATION	10.633	9.778	8.471	1.307	665	190
SEGMENT REPORTING E ADEGUAMENTI CDG	5.983	5.518	4.899	619	465	0
ALTRI IAS	3.545	2.280	1.777	503	1.105	160
ARCHITETTURA E MODELLO CONTABILE	7.080	7.080	6.855	225	0	0
Program Management	3.592	3.123	3.123	0	431	38
Totale Generale	44.148	38.719	34.672	4.047	4.756	673

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

La quantificazione degli impatti - Segue

	GG-U Totale	GG-U ISS	GG-U Direzioni	Direzioni Affari legali	Direzione Amministrazione	Direzione Auditing interno	Direzione Crediti	Direzione Finanza e Tesoreria	Direzione Immobili e Acquisti	Direzione Partecipazioni	Direzione Pianificazione e Controllo	Direzione Risk Management	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Divisione Corporate - Serv. Ris. Umane e Orga.	Divisione Corporate - Direzione Large Corpor. Structur. Fin.	Divisione Corporate - Serv. Crediti	Divisione Rete	Intesa Gestione Crediti
G d L	40.556	31.549	9.007	20	2.010	175	1.174	1.004	242	210	727	1.253	567	290	385	185	564	201
AZIONI TITOLI E DERIVATI TRADING	6.780	4.452	2.328	-	274	50	240	344	-	140	-	586	120	140	265	80	89	-
COPERTURE E ALM	6.535	5.095	1.440	10	164	35	50	585	-	-	-	407	74	65	40	10	-	-
CREDITI E SECURITIZATION	10.633	8.471	2.162	-	307	-	784	10	-	-	-	145	100	55	-	95	475	191
SEGMENT REPORTING E ADEGUAMENTI CDG	5.983	4.899	1.084	-	343	10	-	-	-	-	697	-	19	15	-	-	-	-
ALTRI IAS	3.545	1.777	1.768	10	877	-	40	65	242	70	-	105	254	15	80	-	-	10
ARCHITETTURA E MODELLO CONT.	7.080	6.855	225	-	45	80	60	-	-	-	30	10	-	-	-	-	-	-

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

**L'organizzazione e la struttura
per le attività di implementazione**

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

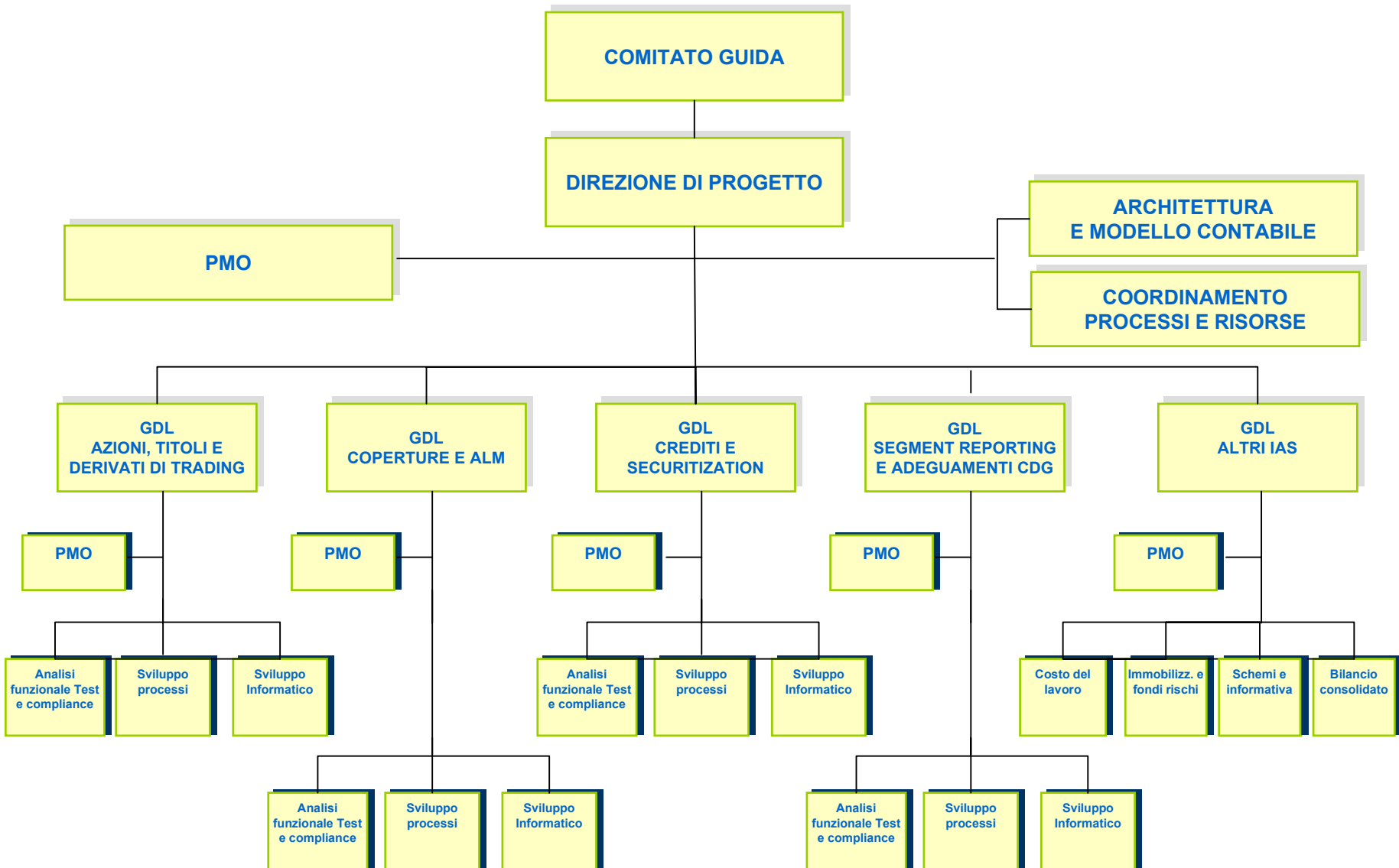
L'organizzazione e la struttura per le attività di implementazione - Segue

La struttura di progetto per la gestione delle attività di implementazione, pur mantenendo coerenza con l'organizzazione adottata nella fase di valutazione degli impatti, è stata in parte modificata per garantire un forte presidio e controllo sulla realizzazione degli interventi:

- ❑ eliminazione del comitato di progetto (trasferimento delle competenze in capo ai responsabili dei gruppi di lavoro);
- ❑ identificazione di gruppi di lavoro con attività di implementazione correlate;
- ❑ identificazione di un responsabile per ogni gruppo di lavoro con la funzione di indirizzare, governare e monitorare le attività di analisi, sviluppo e test;
- ❑ articolazione dei gruppi di lavoro in ottica progettuale suddividendo tra attività di analisi funzionale e test di verifica (in capo alle Direzioni centrali utenti), attività di sviluppo di processi (in capo alla Direzione organizzazione) e attività di sviluppo informatico (in capo a ISS);
- ❑ mantenimento delle attività relative all'architettura applicativa ed al modello contabile in staff alla Direzione di progetto;
- ❑ gestione, in staff alla Direzione di progetto, del coordinamento sullo sviluppo di nuovi processi e degli impatti sulle risorse umane.

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

L'organizzazione e la struttura per le attività di implementazione - Segue

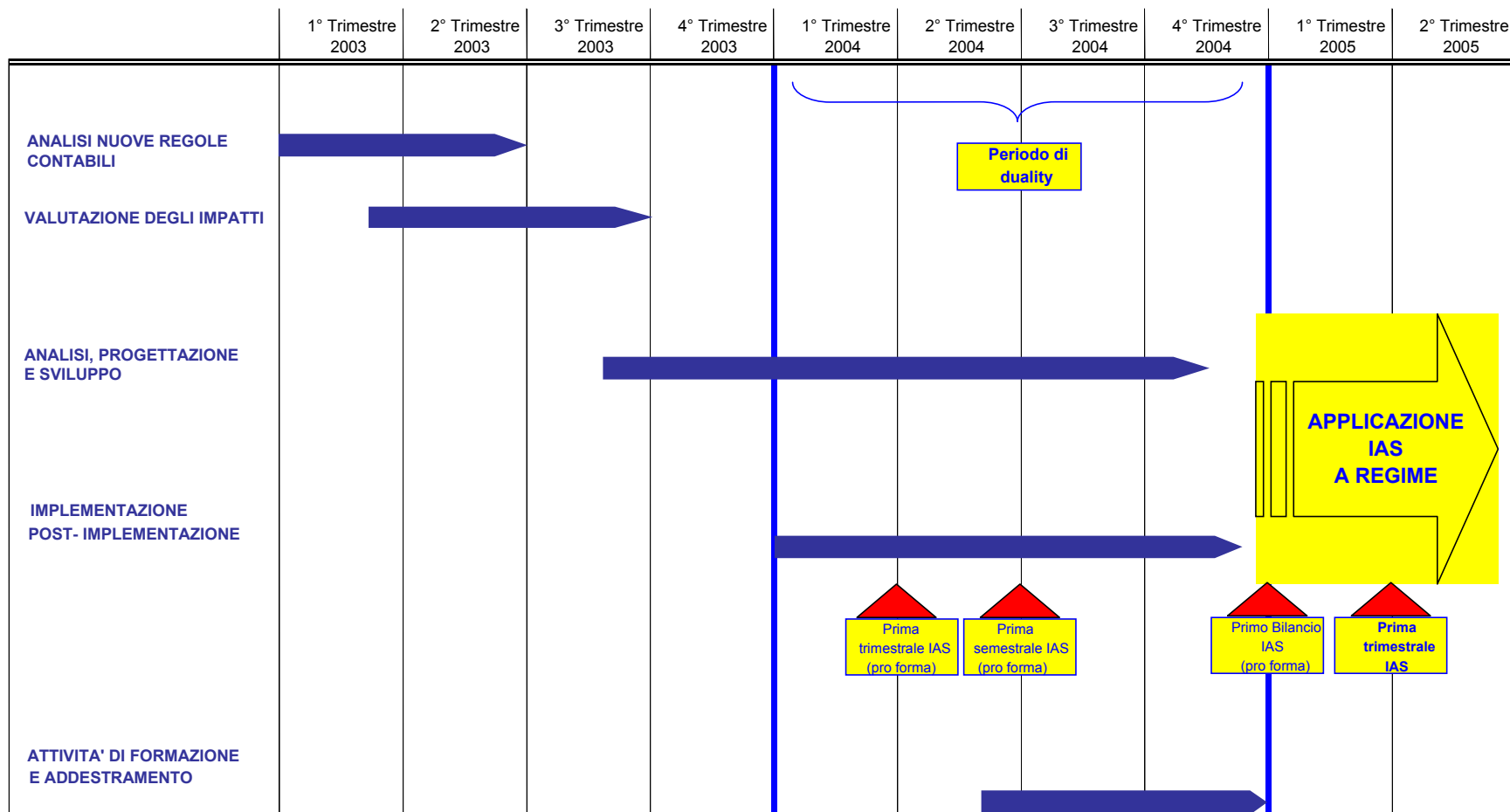


IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

La tempistica

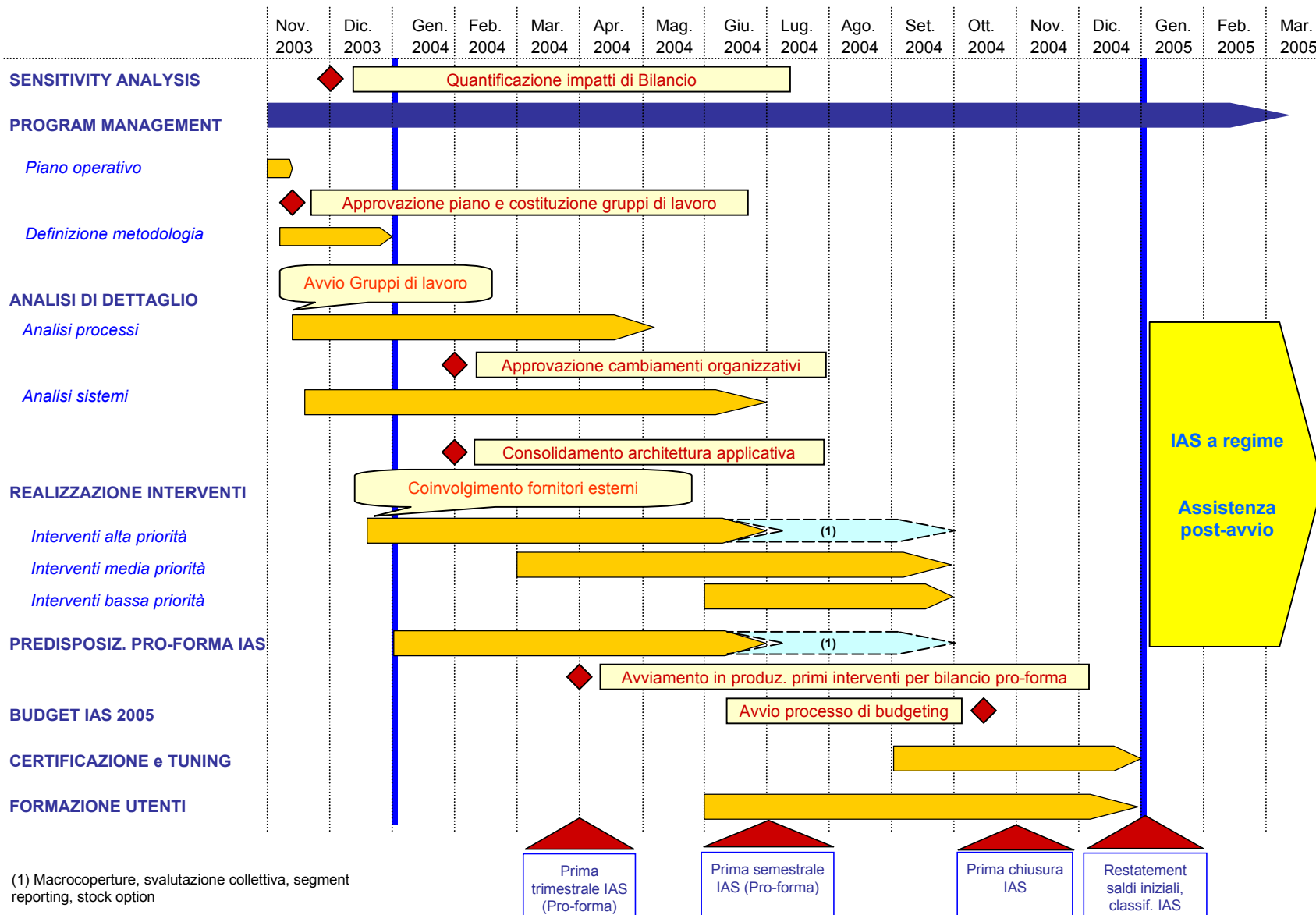
IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

La tempistica



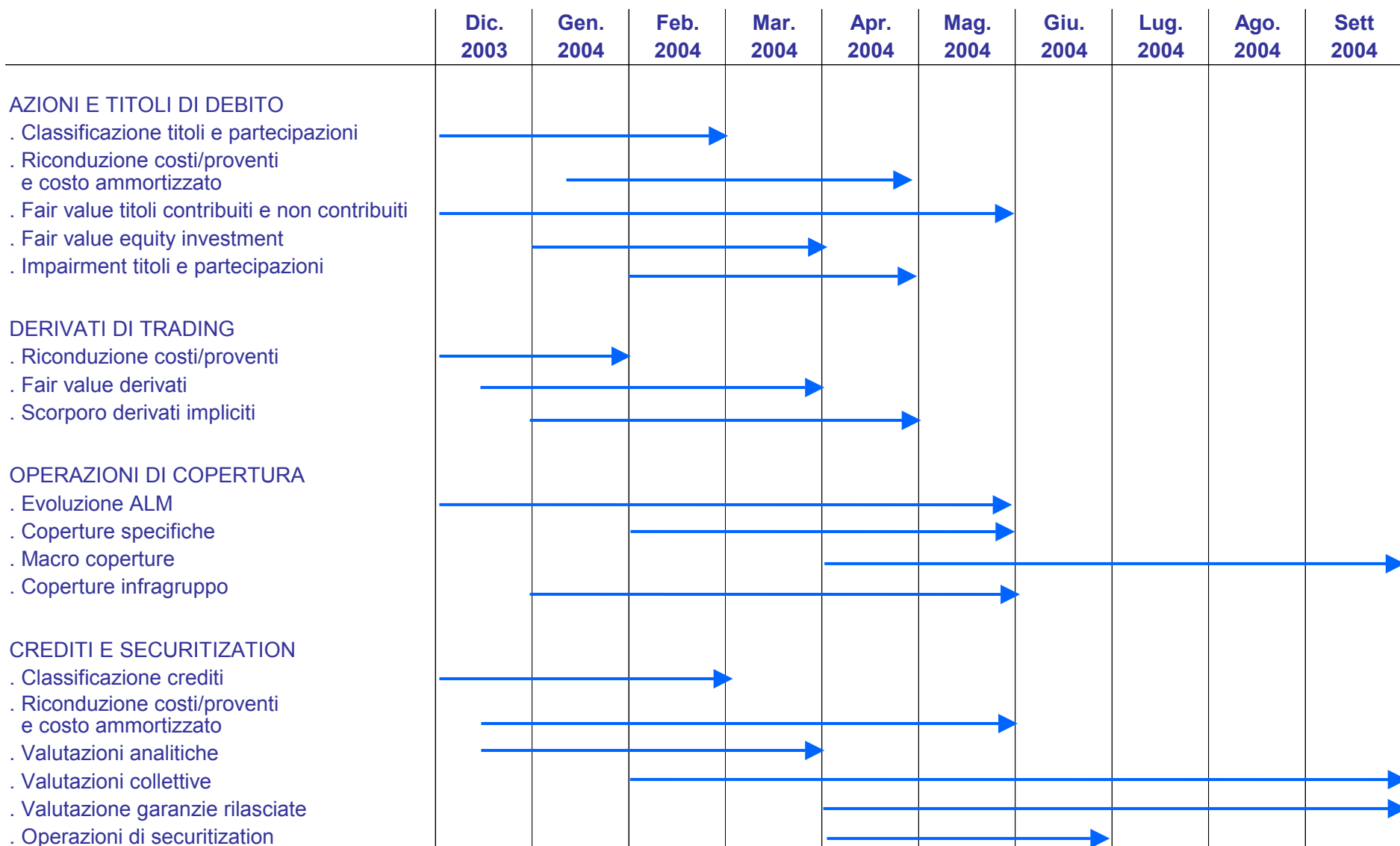
IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

La tempistica: pianificazione interventi di implementazione



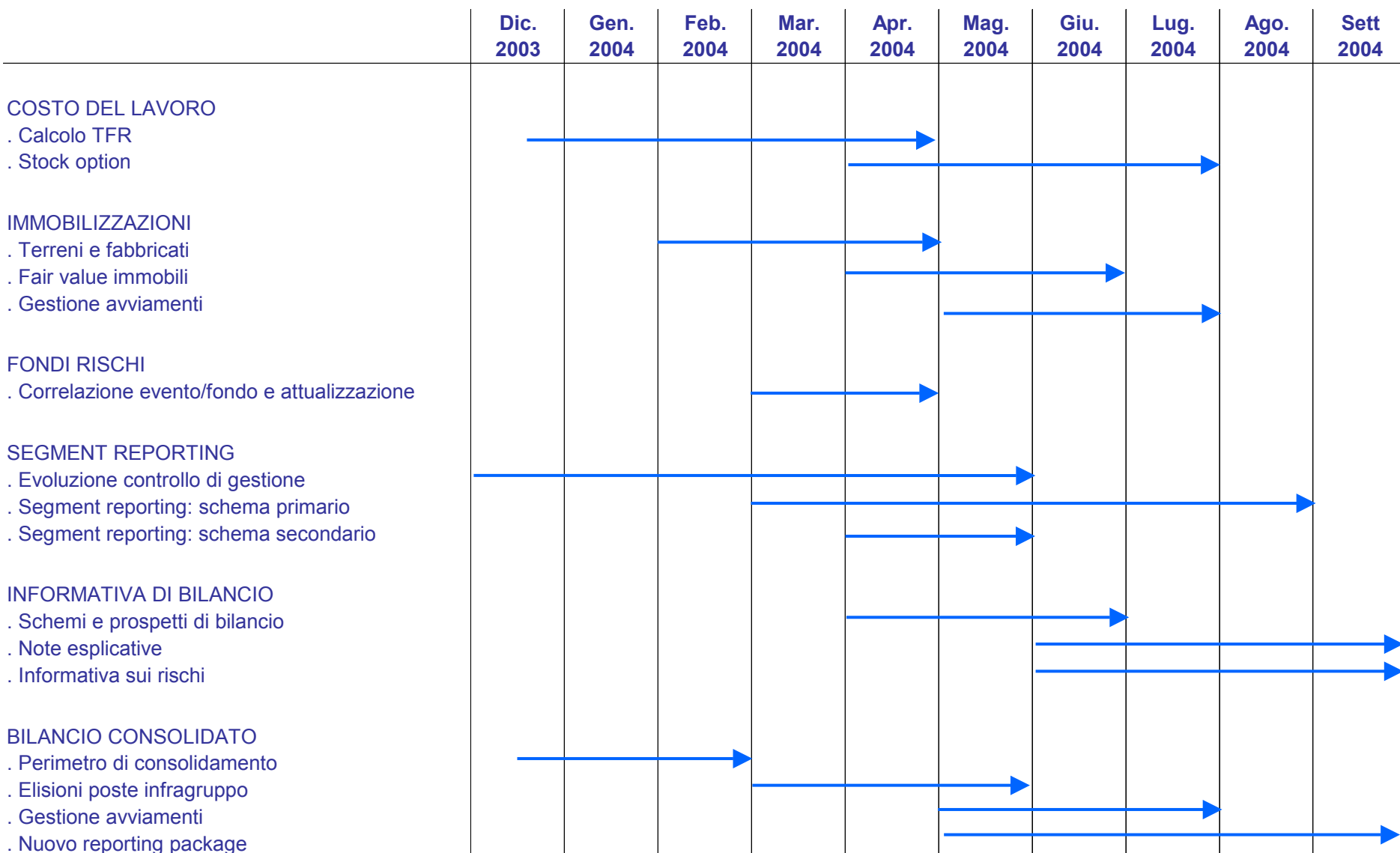
IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

La tempistica: la realizzazione degli interventi



IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

La tempistica: la realizzazione degli interventi - Segue



IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

**Il processo di cambiamento
presso le società del Gruppo**

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

Il processo di cambiamento presso le società del Gruppo

- ❑ L'applicazione degli IAS da parte delle società del Gruppo è:
 - obbligatoria ai fini della predisposizione del bilancio consolidato di Intesa (Regolamento 1606/2002/CE)
 - obbligatoria per i bilanci individuali delle società controllate sottoposte alla vigilanza di Banca d'Italia (Comunitaria 2003)
 - necessaria anche per le altre società del Gruppo, per evitare una complessa e costosa gestione di un “doppio binario”.

- ❑ Le scelte organizzative, operative e contabili che verranno prese dalla Capogruppo dovranno essere trasferite alle società del Gruppo affinché possano gestire in modo coerente il processo di cambiamento al loro interno.

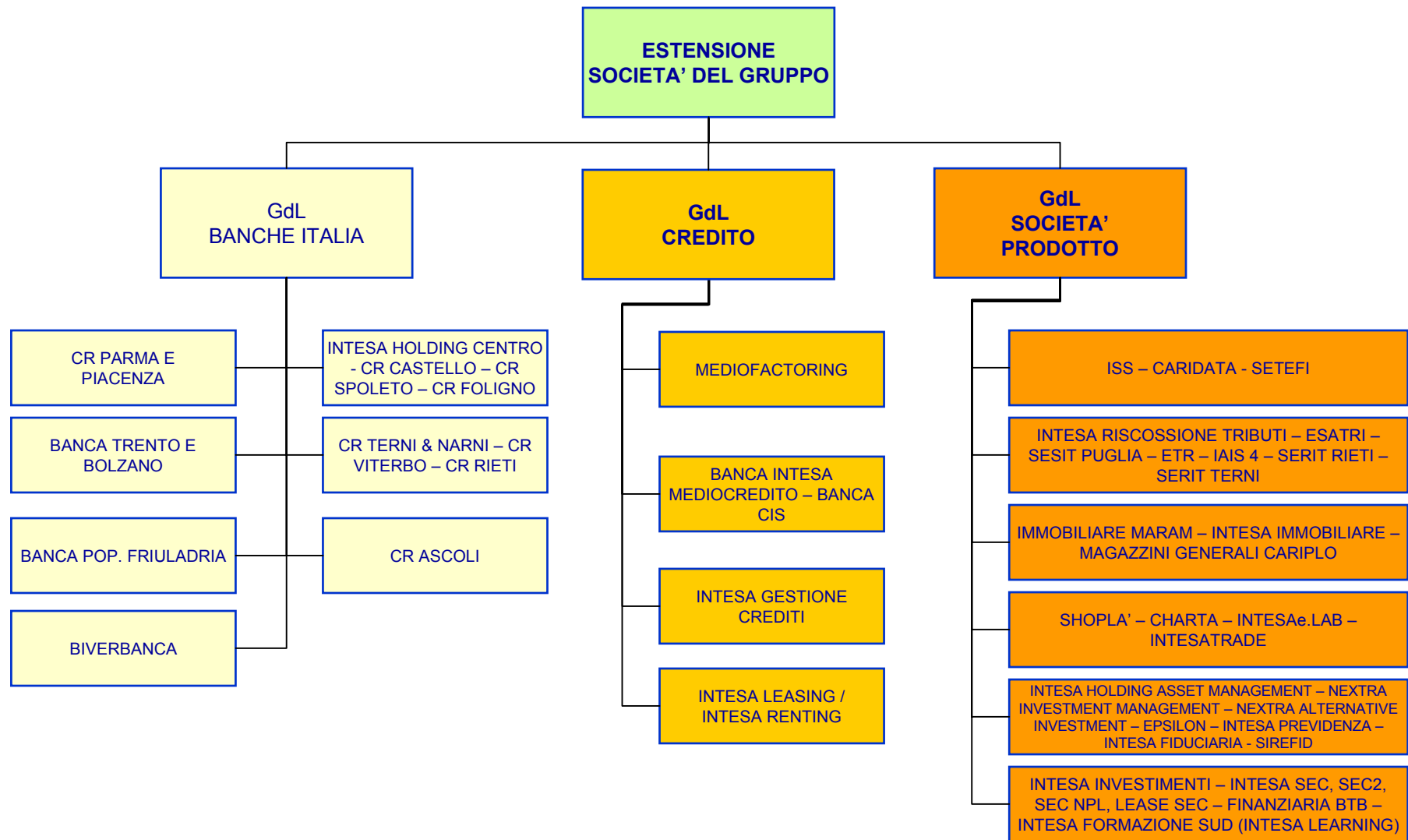
- ❑ Sarà determinante verificare, uniformare e consolidare i processi operativi e contabili tra le società del Gruppo e Banca Intesa.

- ❑ Il ruolo della Capogruppo dovrà essere quello di coordinatore delle analisi e della soluzione delle problematiche, mentre gli interventi sui sistemi informativi dovranno essere coordinati da un unico PMO, ma svolti direttamente dalle società del Gruppo.

- ❑ Diversi approcci per:
 - banche italiane in outsourcing
 - banche italiane con proprio sistema informativo
 - banche italiane su sistema informativo CEDACRI
 - società prodotto
 - banche estere
 - filiali estere

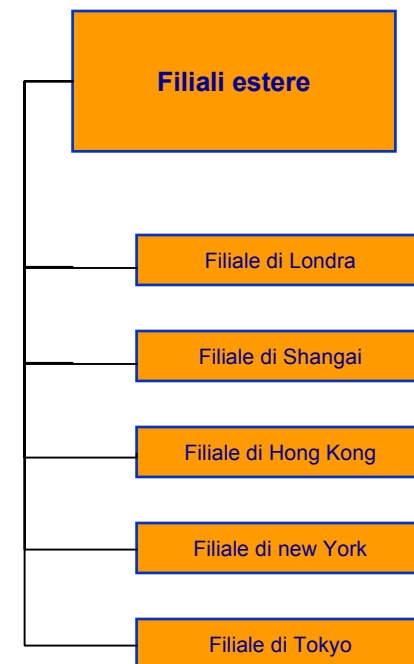
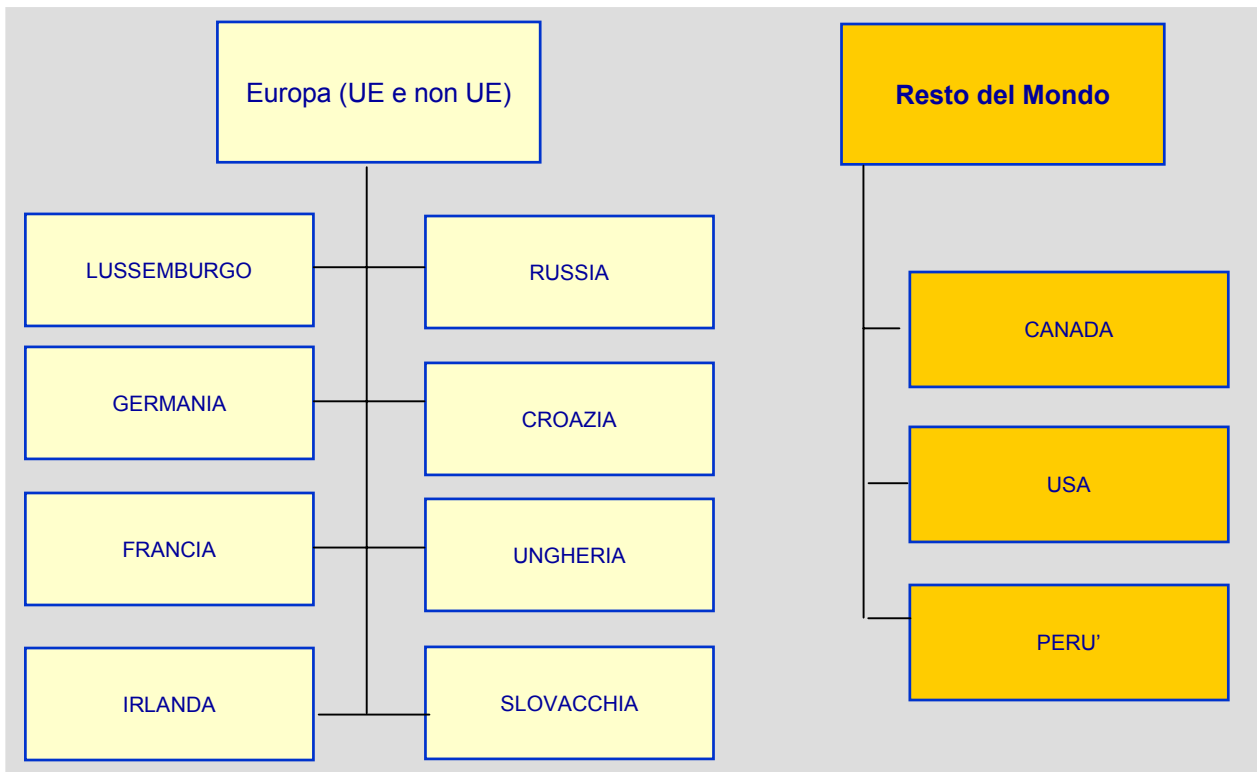
IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

Il processo di cambiamento presso le società del Gruppo: Struttura dei gruppi di lavoro – Società italiane



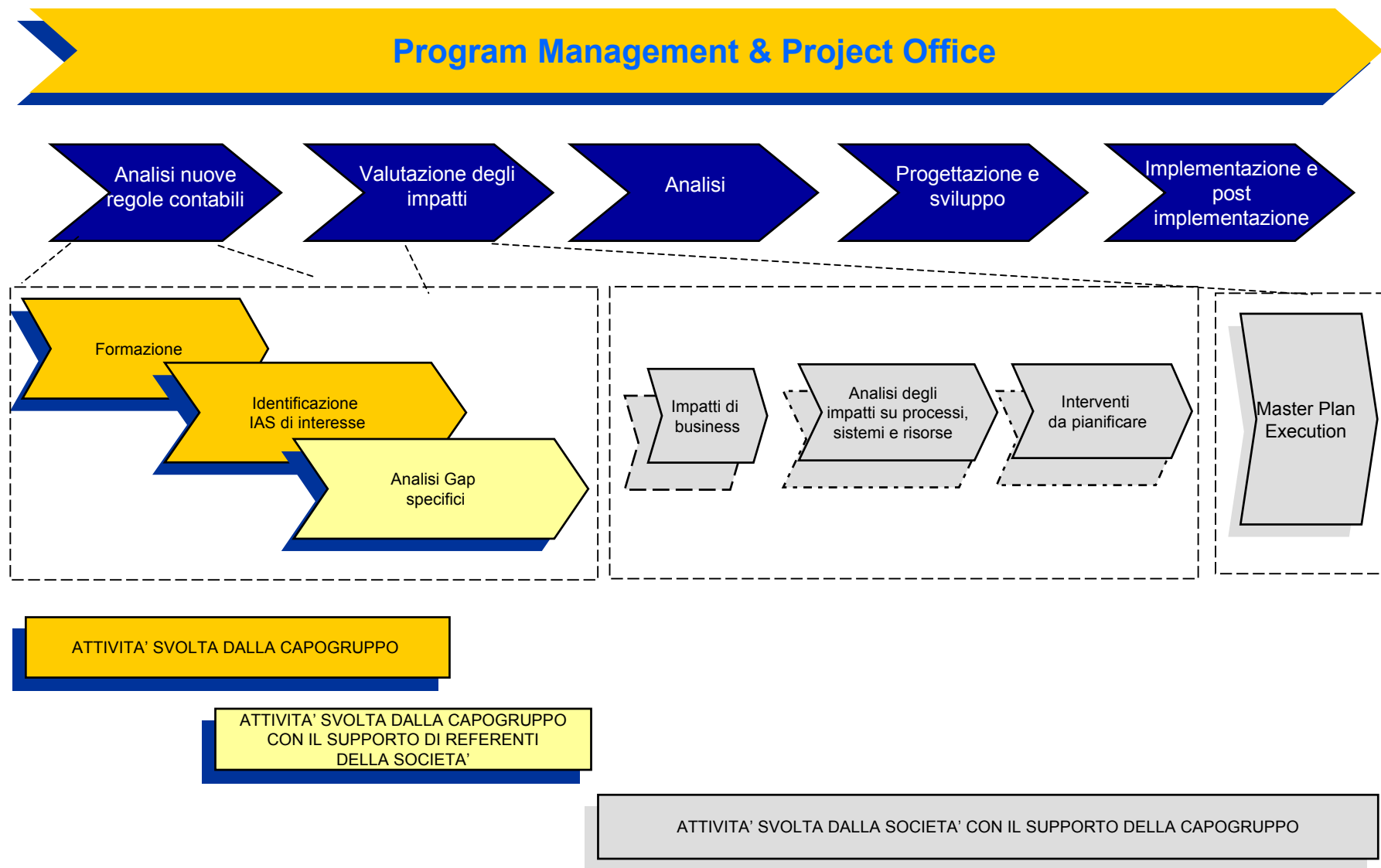
IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

Il processo di cambiamento presso le società del Gruppo: Struttura dei gruppi di lavoro – Società filiali estere



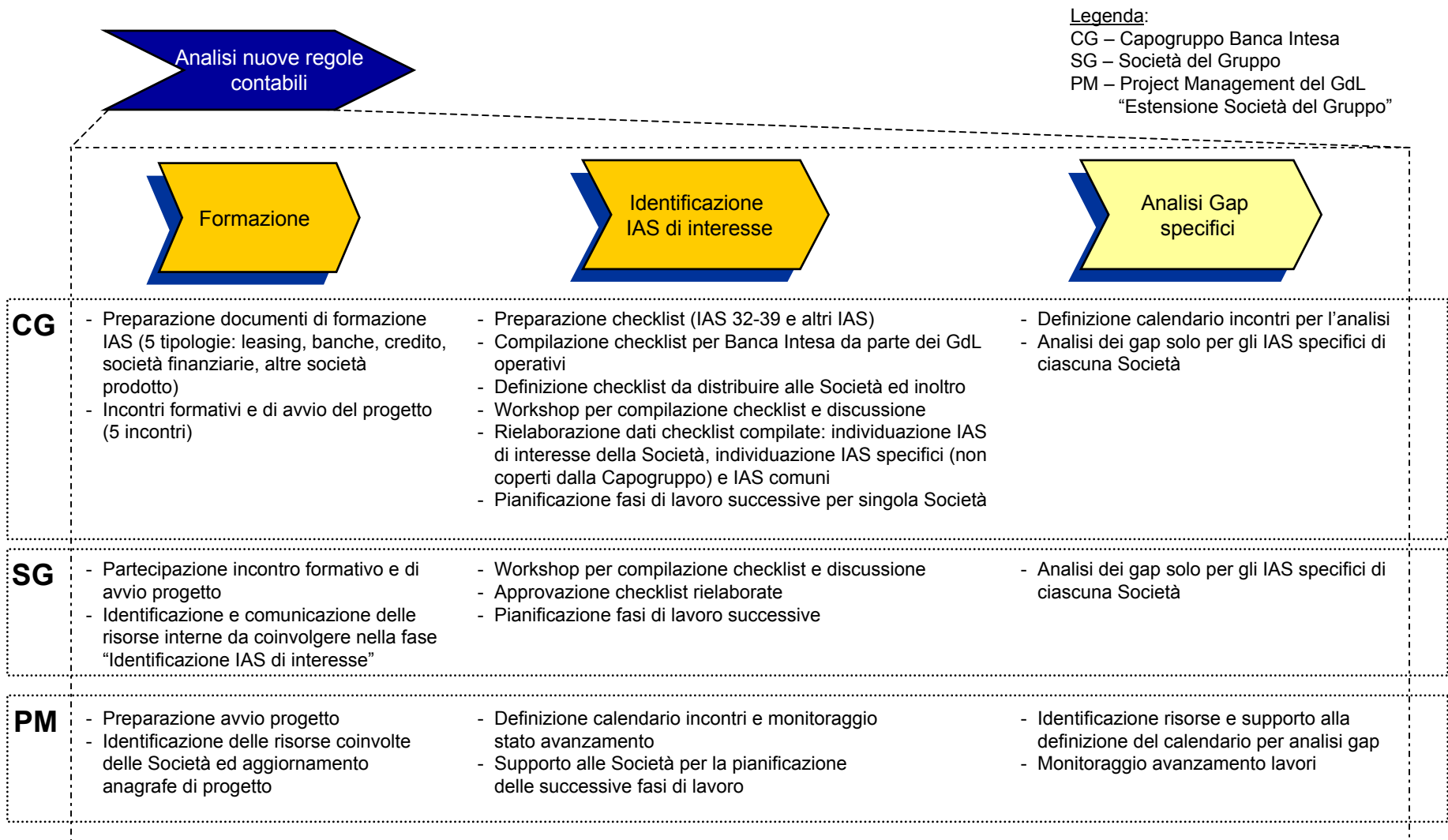
IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

Il processo di cambiamento presso le società del Gruppo - Segue



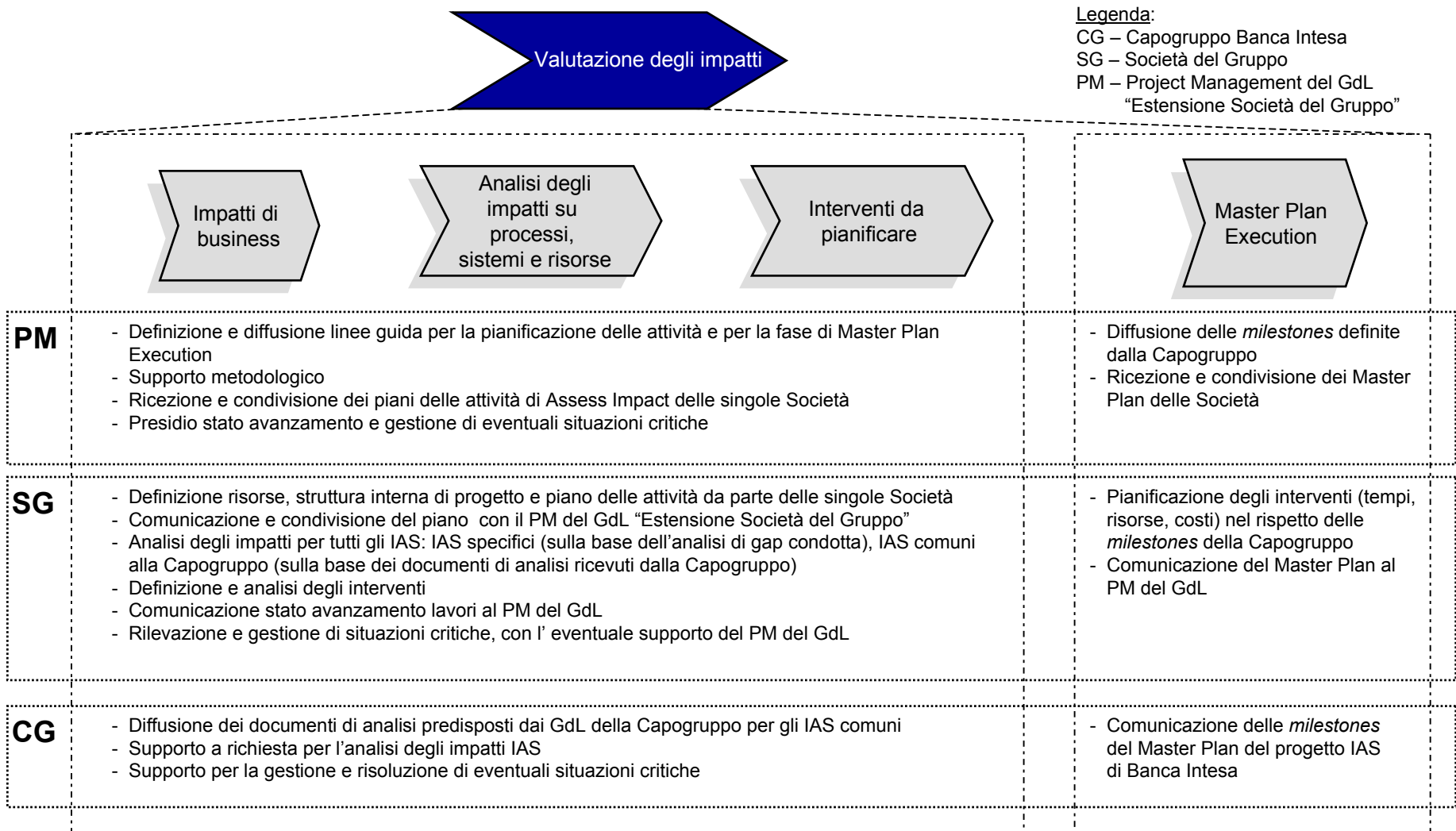
IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

Il processo di cambiamento presso le società del Gruppo: l'approccio per le Società del Gruppo



IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

Il processo di cambiamento presso le società del Gruppo: l'approccio per le Società del Gruppo - Segue



IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

Il processo di cambiamento presso le società del Gruppo: l'approccio per le Società del Gruppo - Segue

La definizione delle implementazioni presso le società del Gruppo presuppone scelte in merito all'eventuale accentramento o meno presso la capogruppo di attività fortemente coinvolte nel processo di adeguamento agli IAS quali ad esempio:

- il processo di valutazione di titoli e derivati
- la valutazione del rischio di controparte
- il processo di valutazione delle partecipazioni
- la gestione operativa e contabile delle operazioni di copertura
- il processo di valutazione collettiva dei crediti
- il calcolo del TFR

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

Il processo di cambiamento presso le società del Gruppo: scelta di accentramento/decentramento



Ciò che spinge all'accentramento

Economie di scala
Linguaggio "comune"
Coerenza e integrazione delle soluzioni
Gestione dei fornitori

Ciò che spinge al decentramento

Flessibilità
Autonomia istituzionale
Integrazione con requisiti locali
Differenziazione delle priorità
Maggiore vicinanza al business

- La presenza di sistemi informativi comuni costituisce un elemento importante e fondamentale per assicurare una gestione coerente e per garantire un flusso di informazioni che consenta di adempiere agli obblighi previsti dalla normativa.
- Le dimensioni aziendali nonché la specializzazione del business sono altrettante variabili che possono influenzare le scelte di accentramento o decentramento di determinate attività connesse all'introduzione degli IAS.
- Il rischio connesso all'accentramento totale è la possibilità di una deresponsabilizzazione a livello di società individuali; in tale caso si deve trovare un meccanismo di certificazione del calcolo fatto centralmente da parte dell'"owner" del dato di bilancio. Analogamente il rischio connesso al decentramento è una interpretazione "individuale"; in questo caso occorre attivare i meccanismi di controllo e di verifica della corretta applicazione delle policy di gruppo.

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

Il piano di comunicazione

IL PROGETTO IAS DI BANCA INTESA

Il Piano di comunicazione

Sono stati individuati quattro principali gruppi di destinatari (target) e definiti per ciascuno gli obiettivi della comunicazione ed i relativi strumenti da utilizzare (canali)

- Target -

**Personale di
Banca Intesa**

- Principali obiettivi della comunicazione -

- Illustrare le caratteristiche del Progetto, il relativo stato di avanzamento e gli impatti fondamentali che ne derivano

- Canali -

- Bacheca in Intranet
- Articoli su “Idee e persone” (house organ)
- Video/CD

Società del Gruppo

- Illustrare le caratteristiche del Progetto e coinvolgerle negli interventi di competenza

- Workshop* formativi
- Bacheca in Intranet
- Articoli su “Idee e persone” (house organ)
- Video/CD

**Responsabili di
Direzione/Divisione**

- Sensibilizzare i destinatari relativamente ai cambiamenti introdotti dal Progetto

- Presentazioni
- Schede di sintesi

Comitato Guida

- Illustrare gli avanzamenti di Progetto e richiedere specifiche azioni di indirizzo

- Incontri *ad-hoc*
- Presentazioni
- Schede di sintesi