



**Deloitte.**

**ABI** Associazione  
Bancaria  
Italiana

## Un'Efficace Risk Data Aggregation e Reporting

*Impatti e Sfide della nuova normativa*

**Luigi Mastrangelo**  
Deloitte Consulting

Roma, 23 Giugno 2015

# Agenda

Il sistema bancario europeo si trova ora a fronteggiare uno scenario sempre più complesso dal punto di vista regolamentare con molteplici esigenze di reporting da finalizzare...

*Efficace aggregazione  
e reportistica dei dati  
di rischio*



**1**

*Le sfide di oggi e il  
contesto regolamentare*



**Attuali esigenze di business e  
come i Regulator  
Stanno indirizzando la tematica**

**2**

*Le evoluzioni portate dal  
BCBS #239 e  
principali aree impattate*



**Impatti in termini di governance,  
processi, sistemi, dati e reporting  
secondo la normativa**

**3**

*Le risposte del Mercato*



**Il percorso adottato delle banche  
con focus  
sulla Data Governance**

**4**

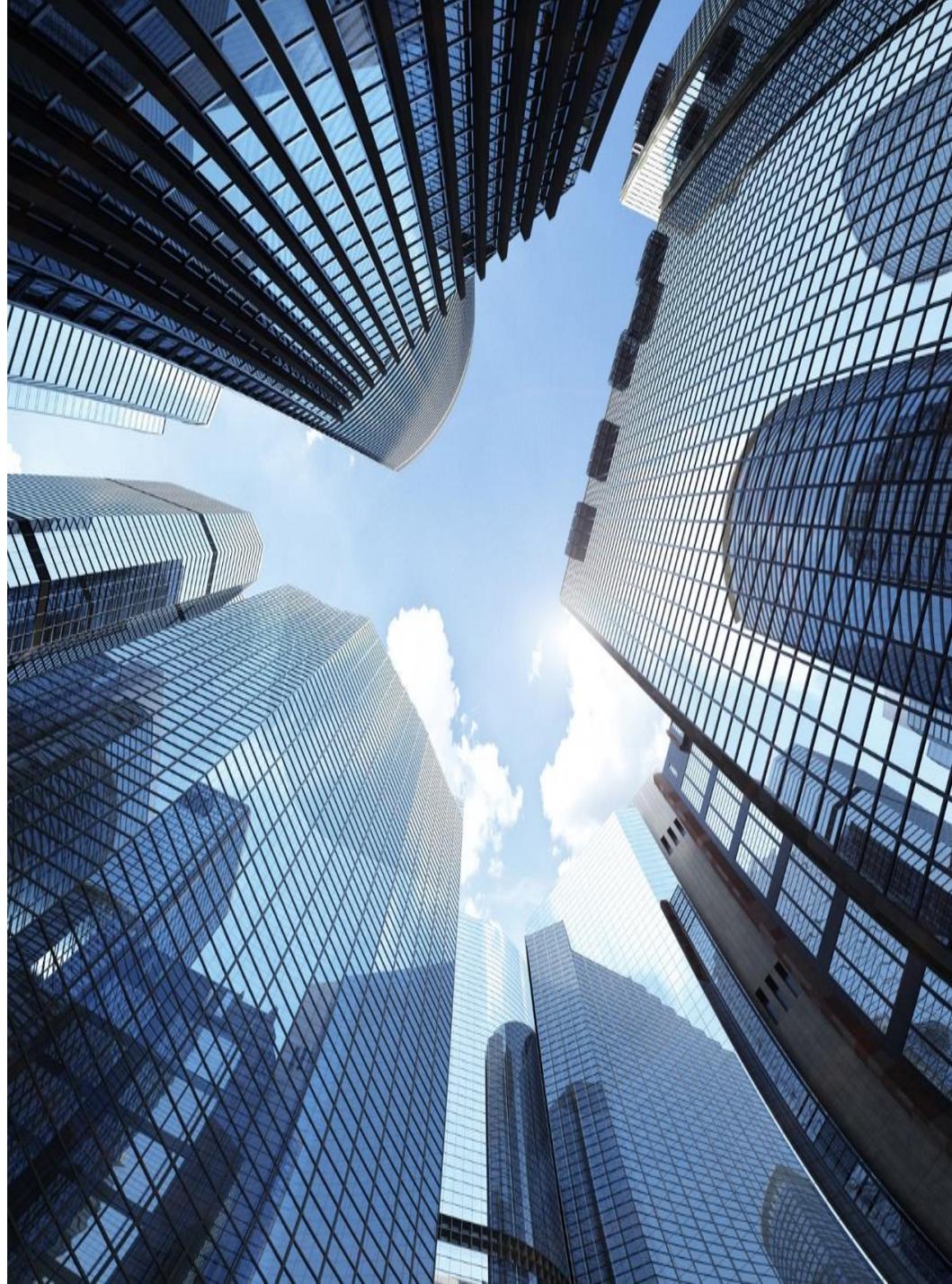
*Un percorso da  
intraprendere*



**Alcune riflessioni su come  
approcciare le richieste dei  
regulator**

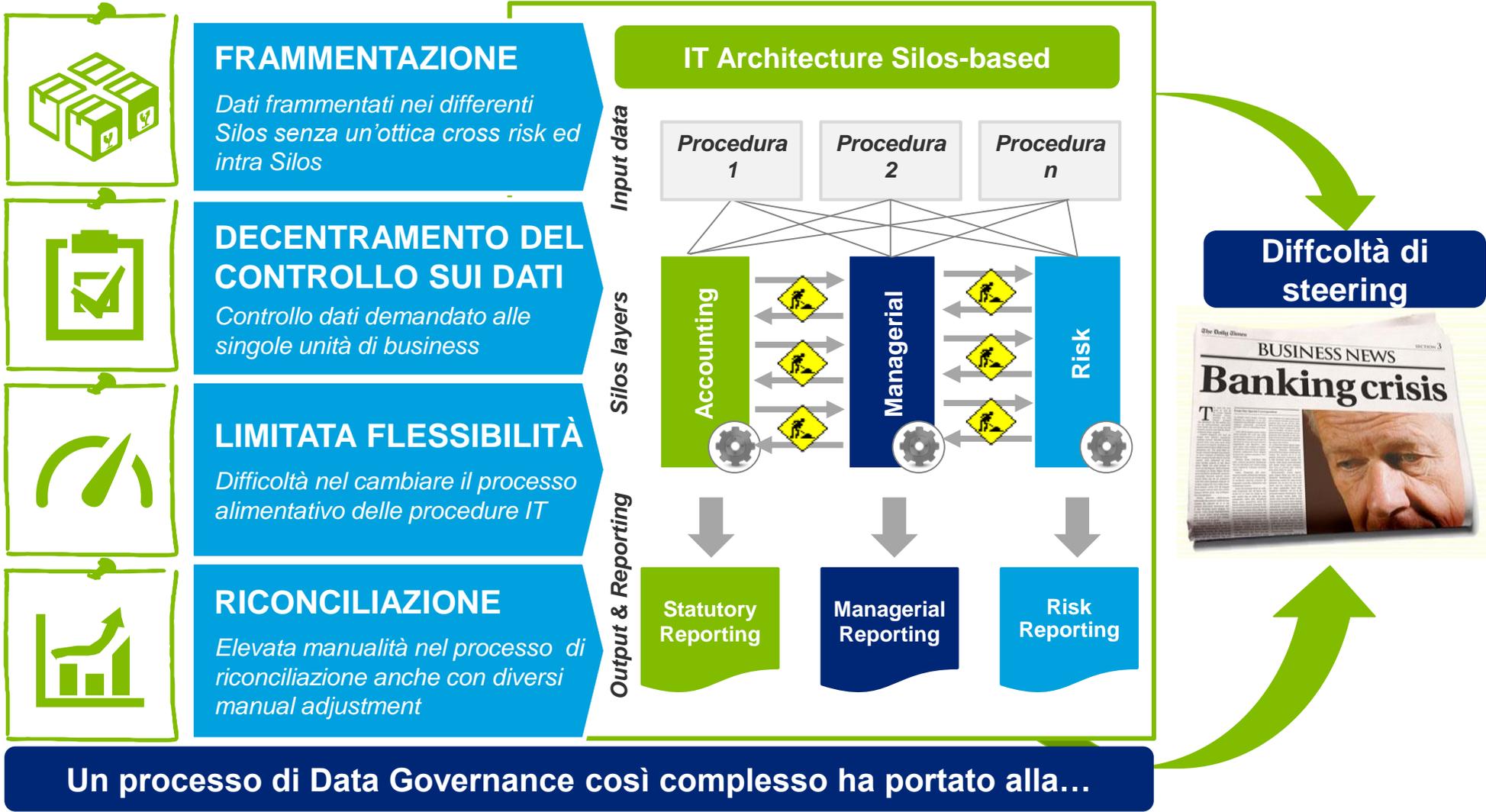
1

# Le sfide di oggi e contesto regolamentare



# Risk Data Aggregation – Le sfide di oggi

"Una delle lezioni più importanti impartite dalla crisi finanziaria globale è stata che l'IT e le architetture di dati erano inadeguate a supportare la complessa gestione dei rischi..."

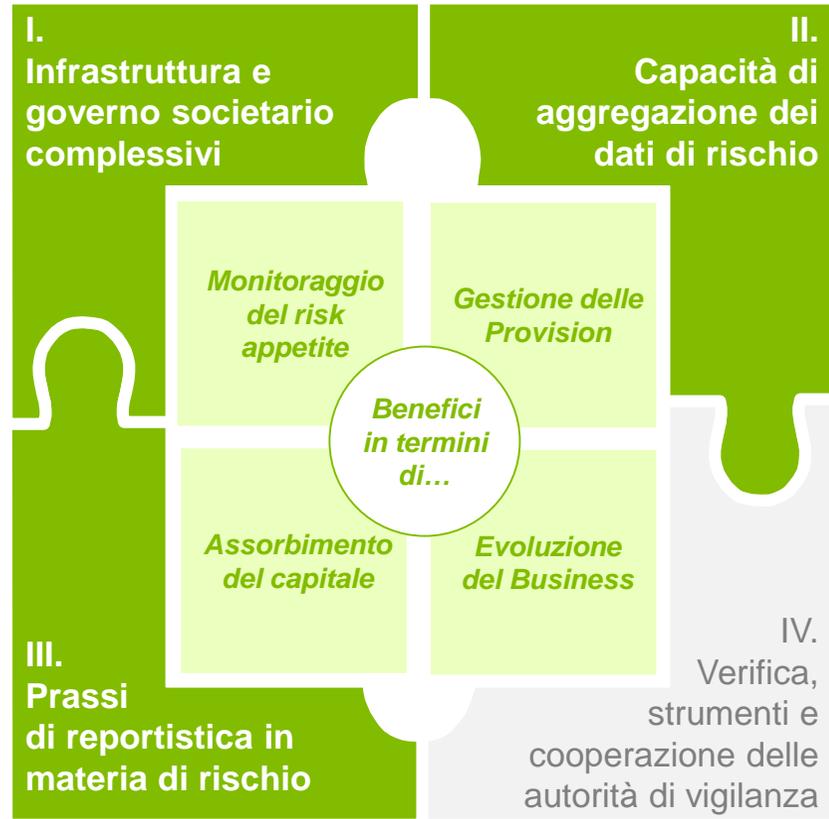


# E le risposte di domani...

A partire da Gennaio 2013, il Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) ha avviato un processo volto a migliorare le procedure bancarie della gestione del rischio, i processi decisionali e le possibilità di risoluzione...

**Maggiore efficacia di monitoraggio del rischio con una vista sempre più integrata**

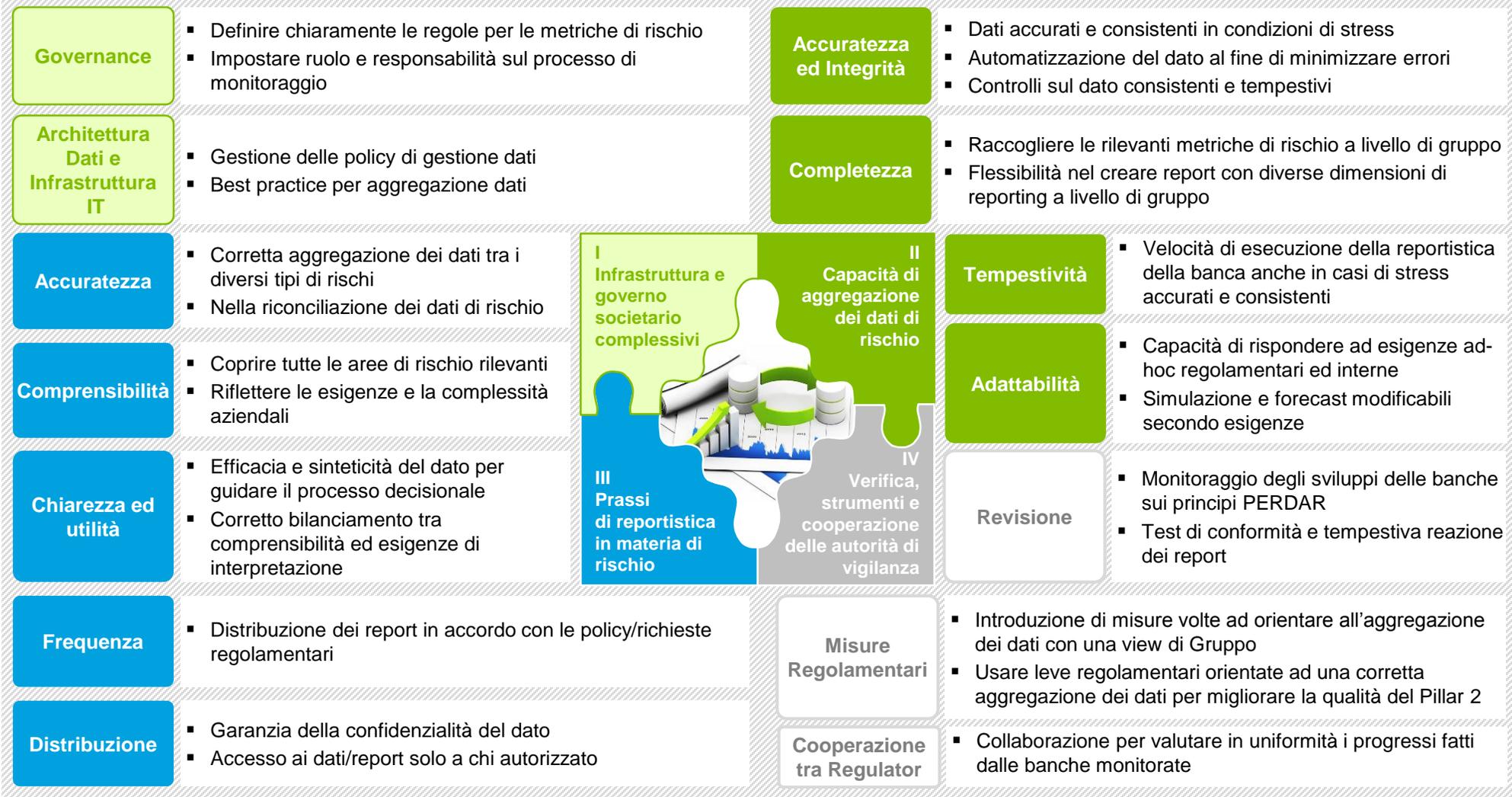
**...attraverso i 14 principi**



**BCBS #239**

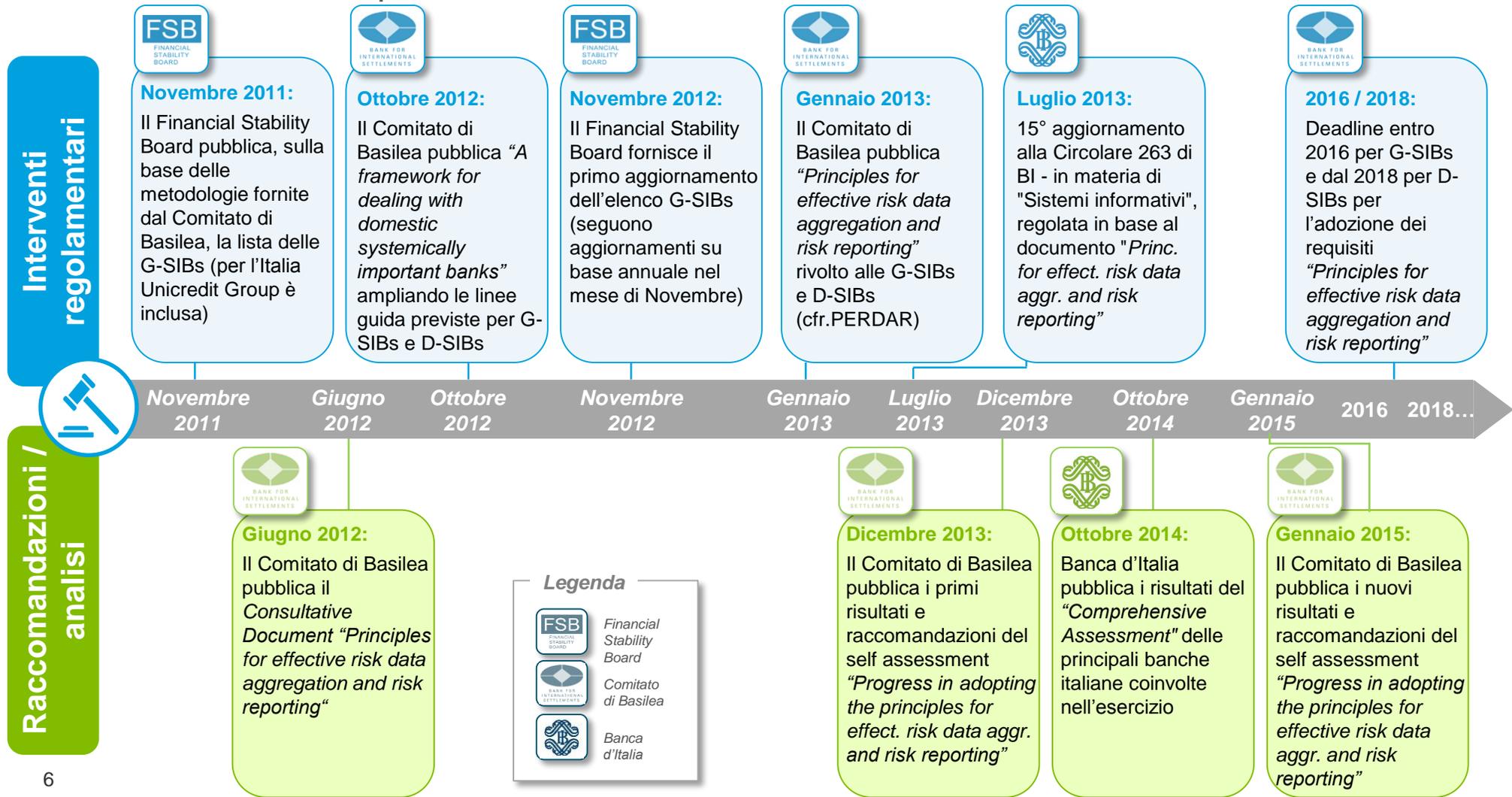
# Principi di BCBS #239

I 14 principi di BCBS #239 mirano a migliorare la gestione del rischio e i processi di decision making del sistema bancario attraverso quattro aree di azione



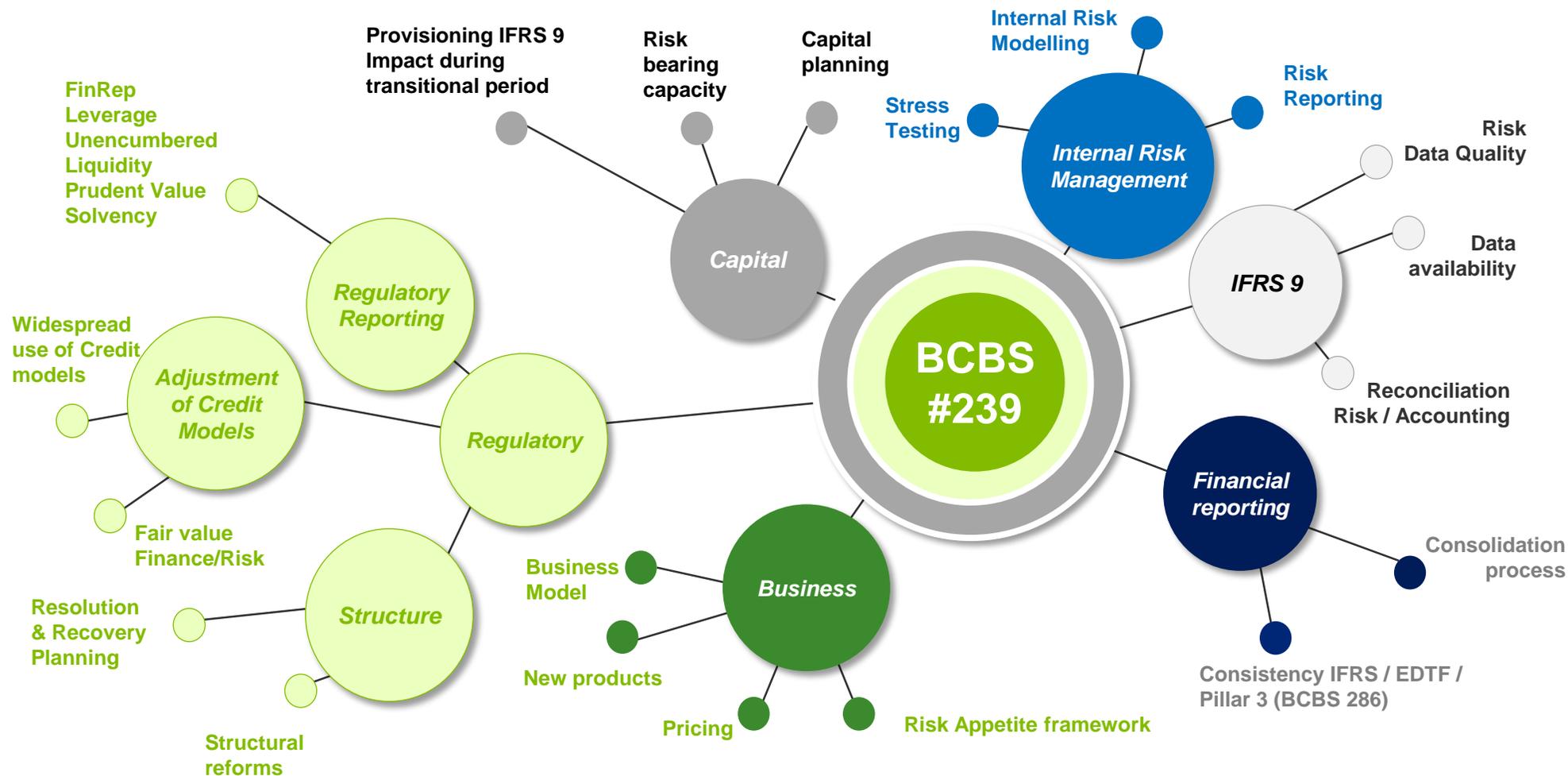
# Il percorso di evoluzione verso la compliance

Gli organi regolamentari hanno condiviso una road-map sfidante per le banche sistemiche con l'ottica di estendere l'applicazione dei principi di BCBS 239 a tutto il settore bancario europeo



# BCBS #239 al centro delle varie richieste dei regulator

BCBS #239 rappresenta un prerequisito per la piena compliance ai requisiti normativi fondamentali, e si pone proprio al centro dello sviluppo e dell'implementazione di modelli di business di successo che offrono una redditività sostenuta



# Risk Data Aggregation e Single Supervisory Mechanism

Le stringenti richieste del Single Supervisory Mechanism richiedono alle Banche diversi cambiamenti al fine di implementare un efficace processo di Risk Data Aggregation



# Le sfide di oggi e il contesto regolamentare

I messaggi chiavi...

*Key messages*

## *Pressione regolamentare*

- Il sistema bancario europeo si trova ora a fronteggiare **uno scenario sempre più complesso dal punto di vista regolamentare** e il BCBS #239 è visto come un **prerequisito per la piena compliance ai diversi requisiti normativi fondamentali**

## *Non solo compliance*

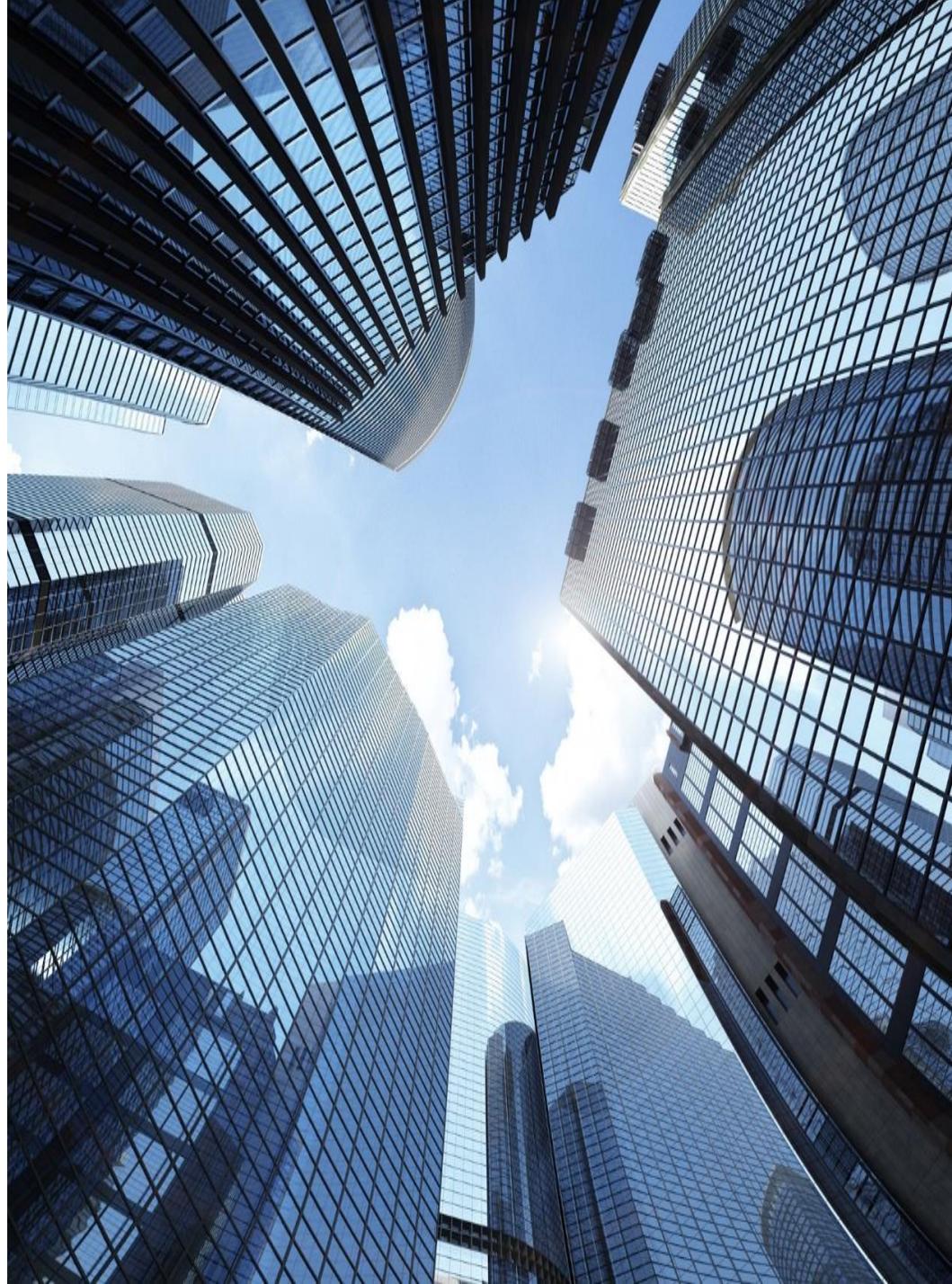
- La nuova view regolamentare sta fornendo la possibilità alle banche di avviare un processo di efficace aggregazione e reporting dei dati di rischio **per la creazione di valore, risk control e steering del business**

## *Anticipazione delle scelte per efficace RDAR*

- Sia il Single Supervisory Mechanism che l'European Banking Authority abbracciano le linee guida indicate dal BCBS **strutturando in quest'ottica tutte le nuove attività di monitoraggio**

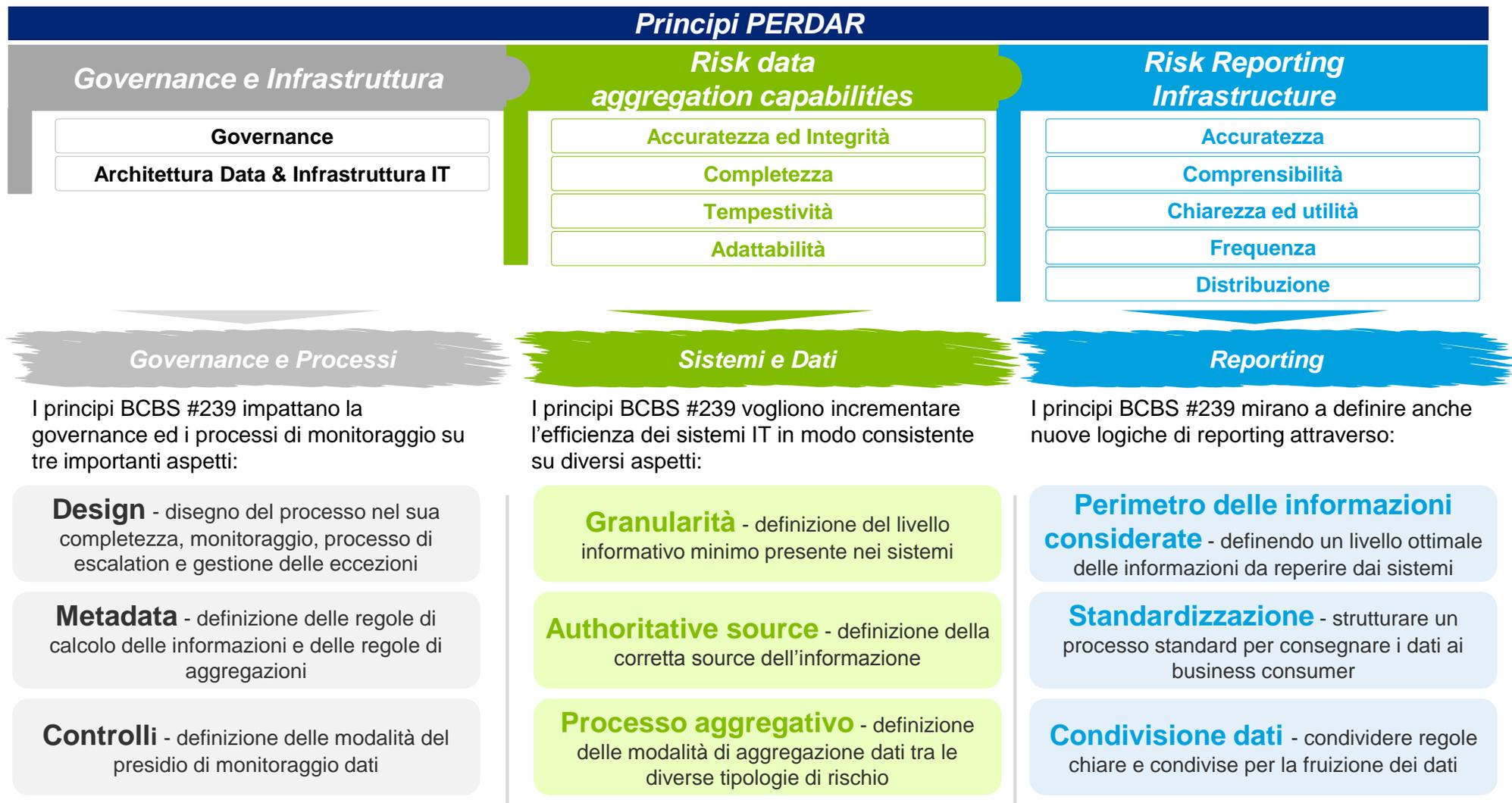
# 2

**Le evoluzioni  
portate dal  
BCBS #239 e  
principali aree  
impattate**



# Le evoluzioni ed impatti portati dal BCBS #239

I principi BCBS #239 mirano a migliorare il sistema bancario focalizzando l'attenzione del top management su determinate aree



# Le evoluzioni ed impatti portati dal BCBS #239

La normativa modifica diversi aspetti dell'attività di monitoraggio su tre aspetti fondamentali...



## ESEMPIO

- Creazione di un **Dizionario di tassonomia** all'interno del quale è associata una definizione ad ogni metrica
- Condivisione tra le strutture coinvolte di una **granularità minimale** per alcune metriche cross risk (es. Market Var versus Sensibility Interest Rate Risk)
- Ridefinizione dei requisiti che indichino il grado di **aggregazione minimale per ciascun report**

# Le evoluzioni ed impatti portati dal BCBS #239

L'introduzione del BCBS #239 nell'attuale contesto bancario sta producendo...

## Key messages



### Governance

- Rivisitazione della struttura di **governance e controllo dati**
- Condivisione delle **regole di definizione della metriche di rischio attraverso un opportuno dizionario dei dati**

### Sistemi e dati

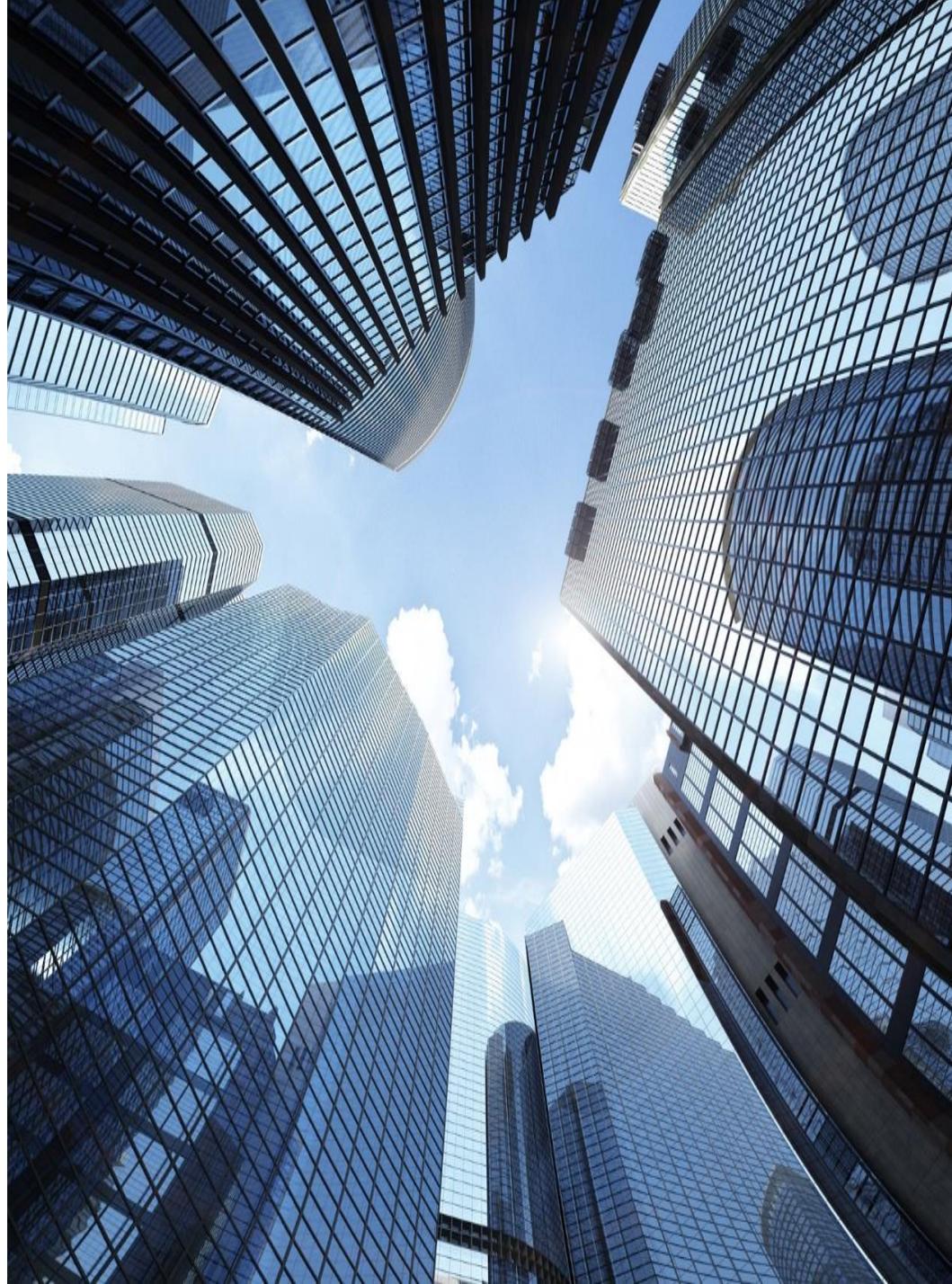
- Ridefinizione del **processo di produzione dato**
- Presidio di **Data Quality automatizzato durante i processi di aggregazione**

### Reporting

- **Incremento delle funzionalità** degli strumenti di reportistica
- Riduzione del **time-to-delivery della reportistica**

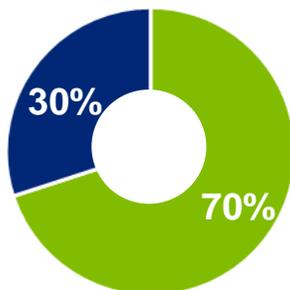
# 3

## Le risposte del mercato

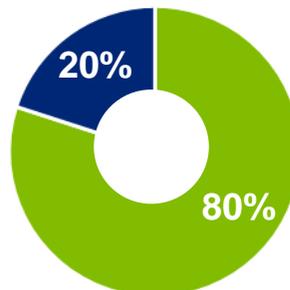


# La risposta del Mercato – Survey Deloitte

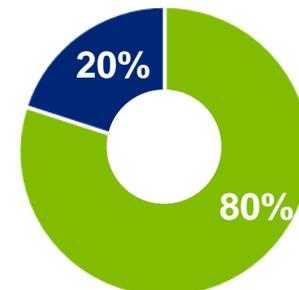
Approccio delle G-SIB e D-SIB è basato su soluzioni tattiche volte ad implementare sui sistemi esistenti, piuttosto che costruire capacità di trasformazione strategica...



- Effort speso per implementare su sistemi esistenti
- Effort speso per sviluppare nuove soluzioni IT



- % delle attività sulle soluzioni ad interim / temporanee
- % delle attività su una strategia di lungo periodo



- Concentrarsi sull'ottenere la compliance
- Concentrarsi sul cambiamento

Le banche si stanno concentrando sul **risanamento dei processi e dei sistemi esistenti**, accelerando i progetti informatici rilevanti in corso

Molti degli **approcci adottati rivelano una potenziale debolezza** intrinseca in termini di robustezza delle soluzioni tattiche in corso di attuazione

La maggior parte delle banche intervistate hanno mostrato un **interesse per l'opportunità di trasformare il business**, ma sono consapevoli dei limiti in termini di priorità e di risorse



*I risultati del Survey Deloitte illustrano una situazione dove il progresso è materiale, ma alcune aree di importanza chiave sono ancora da sviluppare.*

*Per molti degli intervenuti rispettare le scadenze rappresenterà un ostacolo troppo alto da superare*

Survey svolta a Febbraio 2015 su un campione di 16 G-SIB (USA, UK, Ger, Ola, Fra, Ita)

# Readiness Assessment

Readiness Assessment in termini di Governance, programmi in corso, infrastrutture e mobilitazione



**Applicato un **approccio semplificato** identificando solo i **processi chiave** e coprendo i rischi principali**

**Approccio **global a dati e processi** attraverso **soluzioni integrate** per la governance (glossary, metadata manager, analyst console, ...)**

**Applicato un **approccio «ristretto»** identificando in scope sole le **principali legal entity del gruppo****

**Progetto avviato solo sul segmento **Corporate**, sul segmento **Retail** deve ancora essere avviato il percorso**

## Programmi in corso

*In che misura sono gestiti i programmi in corso dall'interno, o come dipendono dal programma BCBS RDAR?*

- I programmi «in-flight» rappresentano il modo migliore per accelerare i progressi
- Pochi hanno rimodificato gli attuali programmi per consegnare il RDAR

## Programma infrastrutture

*Di cosa si tiene conto per sostenere le infrastrutture per rientrare nel programma di BCBS RDAR?*

- **Attenzione limitata sulle infrastrutture** ad esempio processi, modelli di dati, etc.
- Alcuni dei partecipanti hanno sviluppato strumenti di **mappatura interni e modelli di monitoraggio** incorporati in un quadro standard centralizzato

## Mobilitazione

*In che misura la Banca ha iniziato ad attivare le attività e come vedono le risorse sia interne che esterne?*

- Alcune funzioni specifiche sono ancora influenzate dalla mancanza di budget e risorse
- La maggior parte delle banche non saranno in grado di rispettare la scadenza, e alcuni **prevedono un ulteriore lavoro di 2-3 anni**

Prontezza banca

16



█ Compliance status range ○ Compliance status average 0=Nessun progresso, 1=Progressi limitati, 2=Progressi sostanziali, 3= In linea con i principi, 4= già compliant

## La risposta del Mercato per affrontare il BCBS 239

Il sistema bancario si è attivato per strutturare un processo di Risk Data Aggregation e Reporting **suddividendo i ruoli e le responsabilità**, implementando strumenti tecnologici avanzati e dedicando un focus particolare sul Data Quality Management

### Focus principale

#### Ruoli e responsabilità



**Suddivisione dei ruoli e delle responsabilità e creazione della struttura di CDO in modo tale da migliorare il governo dei dati**

#### Soluzioni tecnologiche



Identificazione ed implementazione di soluzioni tecnologiche avanzate a supporto della **creazione di Platform IT uniche e integrate** per garantire l'**accuratezza, l'integrità e la riconciliazione**, risolvendo quindi l'attuale frammentazione di sistemi differenti e non integrati

#### Data Quality Management



Introduzione di **strumenti** (i.e. Data Profiling, Data Cleansing, etc.) **per migliorare e monitorare la qualità del patrimonio informativo** in termini di struttura e contenuti

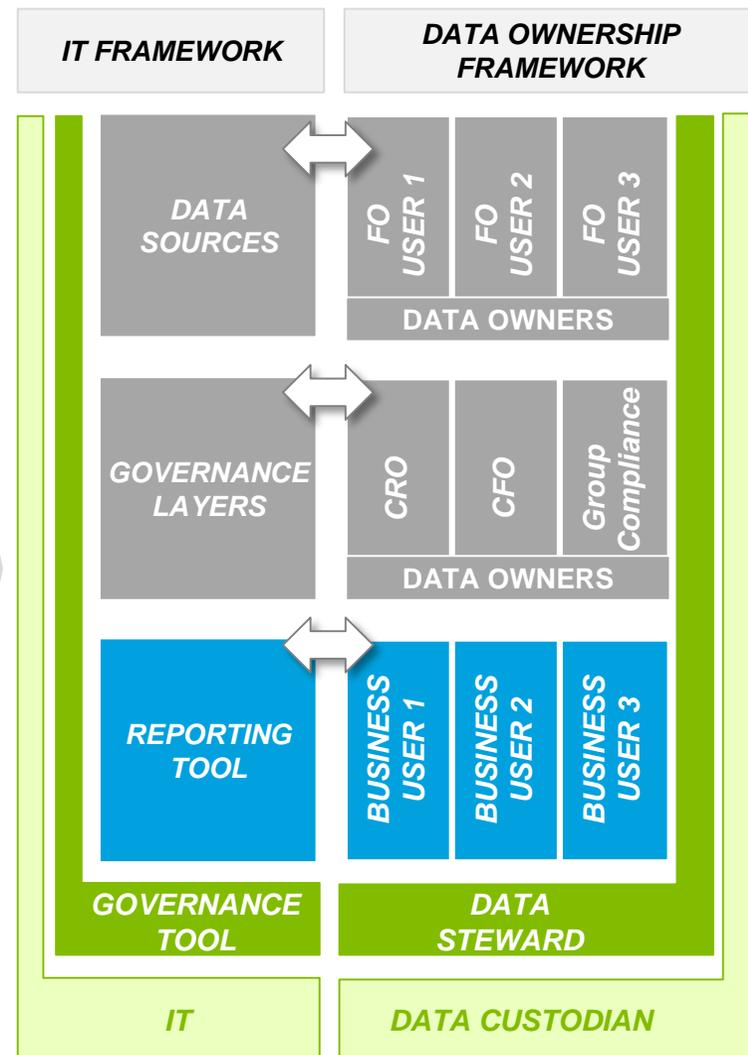
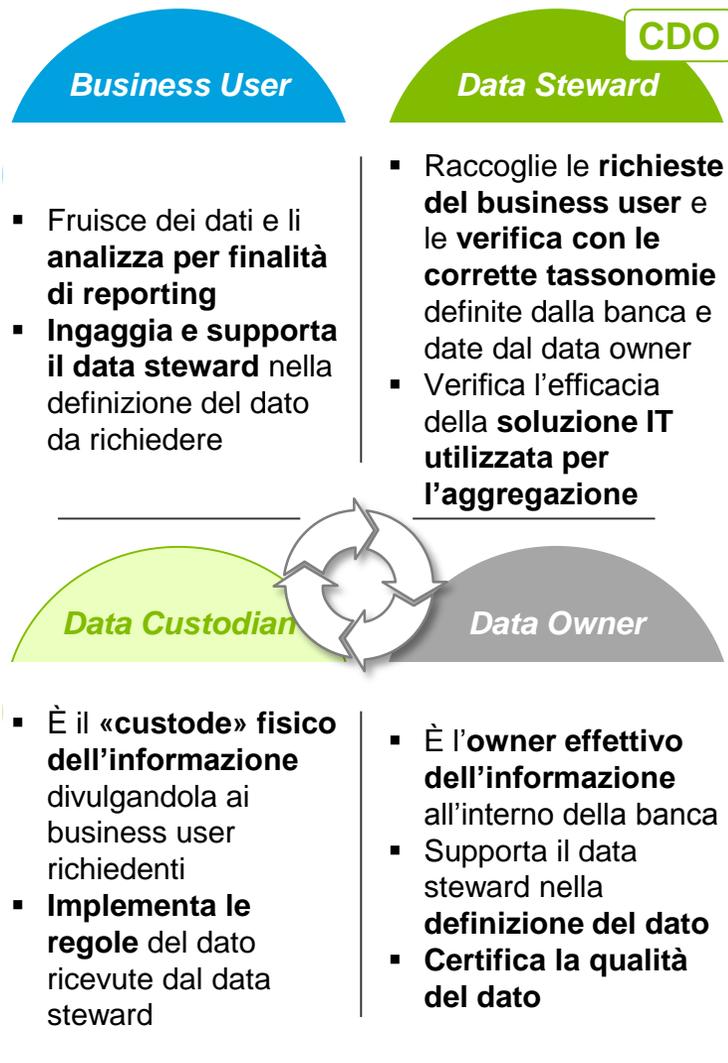
# Divisione dei ruoli e responsabilità

Suddivisione dei ruoli e il nuovo approccio di data ownership verso le unità produttrici del dato sta rivoluzionando il processo di gestione della data governance

## Ruoli e responsabilità



La nuova governance deve vedere il monitoraggio del rischio in modo integrato ed orientato alla produzione di valore superando la logica di monitoraggio verticale



## La funzione e l'importanza del CDO

Il CDO è un Business Leader che crea ed esegue le strategie relative a data management e analytics in modo tale da supportare i processi decisionali e garantire valore aggiunto al Business tramite...

**Data  
Governance**

**Data  
Warehousing**

**Metadata  
Management**

**Data  
Quality**

**Business Process  
Modeling**

**Data Usage e  
Analytics**

**Responsabile per la definizione e lo sviluppo della strategia e dei metodi con cui l'organizzazione acquisisce, analizza e gestisce i dati**

**«Be the voice  
of the Data»**

- Guidare il data management
- Istituzionalizzare il data quality

**Misurare e gestire  
il rischio di dati**

- Sviluppare capacità di monitoraggio e gestione rischio

**Supportare  
Strategia  
aziendale**

- Consentire una miglior processo decisionale

**«Improve  
the Top line»**

- Attraverso una corretta governance sui dati di rating, customer retention

**«Improve the  
Bottom line»**

- Eliminando inefficienze nella produzione dati che producono elevati costi di gestione

# Il trend del reporting aziendale

Una funzione di CDO efficace richiede conoscenza profonda del business, della tecnologia e capacità di gestione delle risorse e talenti al fine di superare gli ostacoli di carattere tecnico e gestionale legati alla gestione aziendale dei dati ad alto valore aggiunto

Le linee di riporto del CDO si stanno spostando dalle funzioni IT alle funzioni di Business..



Trend

È importante garantire un link efficace con l'IT e comprendere le necessita da parte di business di acquisire ed implementare nuove tecnologie



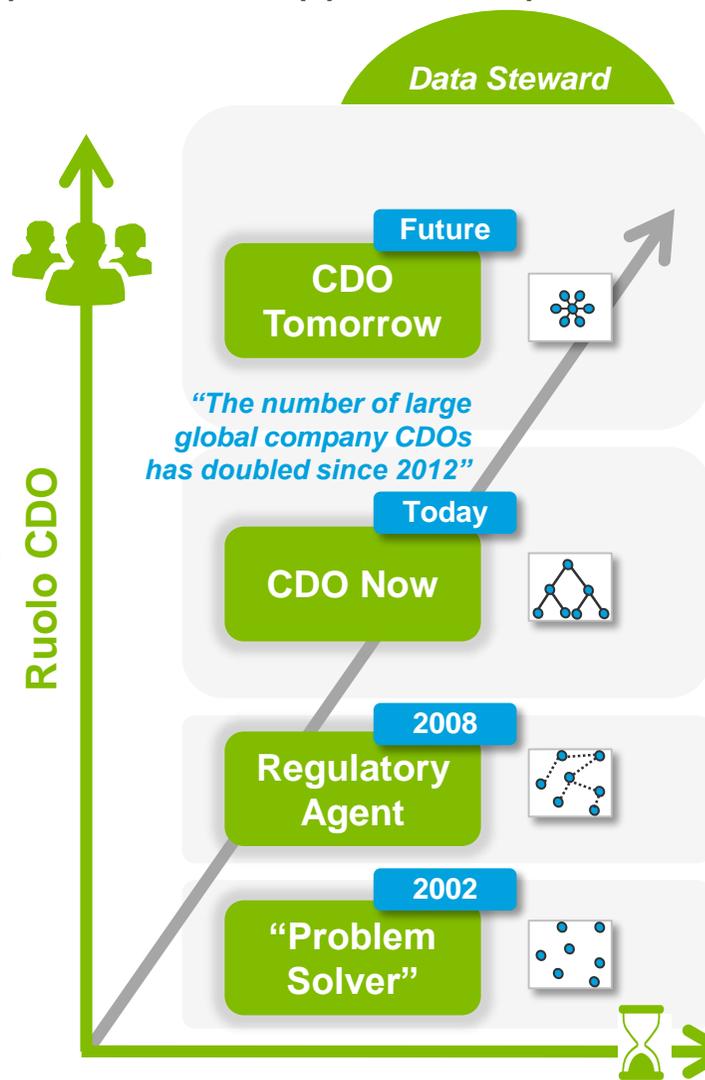
# Introduzione e evoluzione del ruolo del CDO

Molte grandi banche hanno creato la figura del Chief Data Office (CDO) per garantire la qualità complessiva e l'integrazione dei dati, la capacità di aggregazione degli stessi e la loro tempestiva disponibilità a supporto dei processi decisionali di business

## Ruoli e responsabilità



Il ruolo che ricopre il CDO è di stabilire, allineare, implementare, fornire le priorità e guidare un'organizzazione Data-centrica al fine di creare valore dai Data Asset



- **Business e Strategy Oriented**
- Definisce le **Data Strategies in linea con le Business Strategies e IT Roadmap**
- CDO contribuisce al miglioramento al **Top line** mediante governance efficace e utilizzo dei dati e Bottom line mediante la disponibilità tempestiva e corretta dei dati
- **Appartiene al C-Suite roundtable**

- **Business Oriented**, incentrato sulla gestione dati per supportare i processi decisionali
- Riporta principalmente al COO ma anche al CFO, link tra Business e IT
- CDO gestisce i Data Management requirements per il Business (CFO, CRO, etc.) implementati dal IT

- Focus su Risk e Operations, collaborazione con Compliance
- **Technology Oriented**, Riporta al CIO

- Gestione problematiche su Finance Data, Securities Master Data,
- **Technology Oriented**, riporta al CTO

## Il trend di mercato

La risposta alla BCBS #239 sta evidenziando che...

### Key messages

#### Ruoli e responsabilità

- La corretta **definizione e controllo del dato** sarà determinante per il **raggiungimento dell'obiettivo**
- La **nuova figura del CDO** sarà il **collante strategico** tra le varie anime della banca nella fase di avvio e sviluppo progettuale

#### Soluzioni tecnologiche

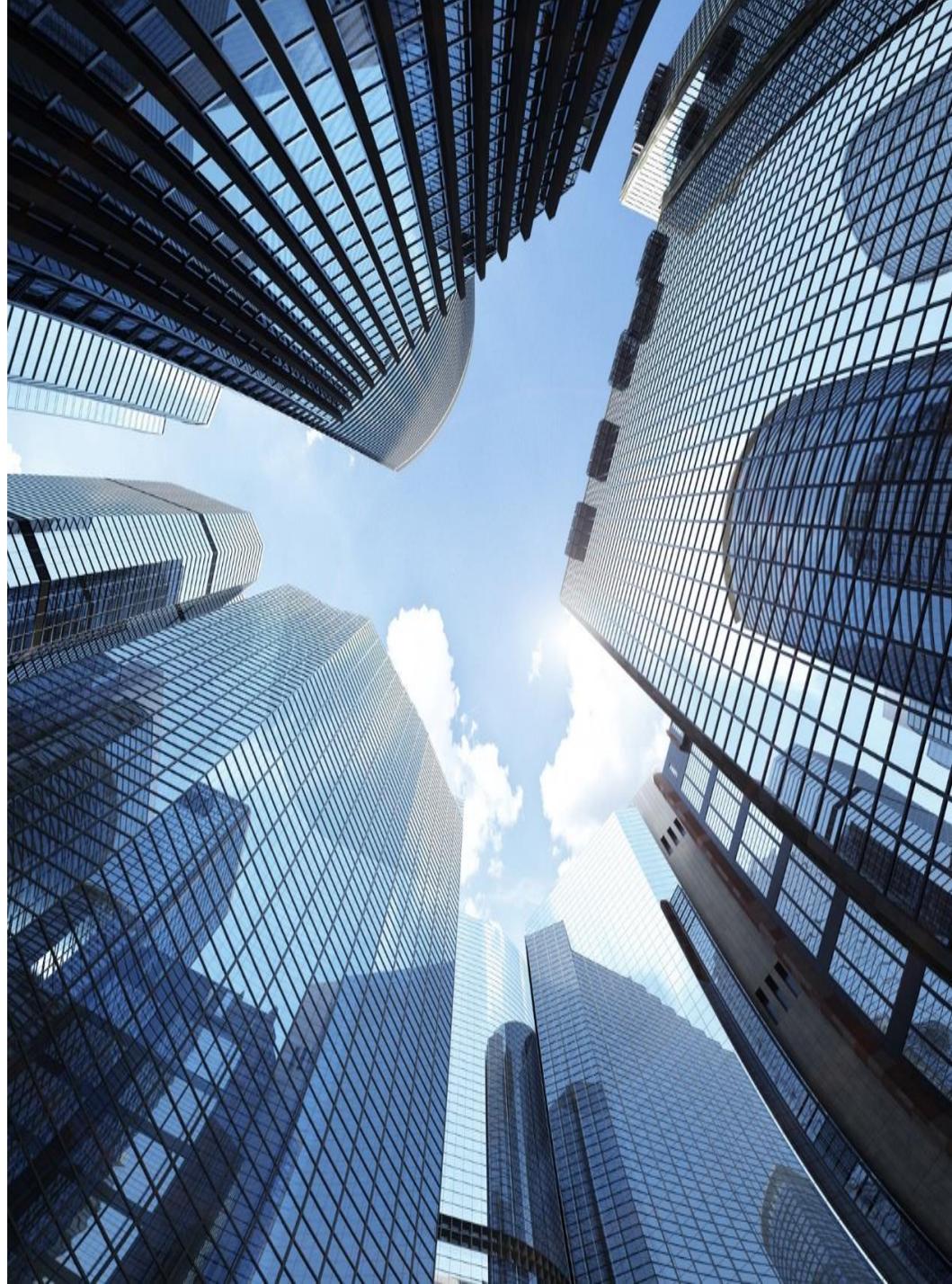
- La **scelta di una soluzione tecnologica efficiente e veloce** sarà alla **base del successo**
- Sarà cruciale l'**attenta valutazione delle possibili soluzioni disponibili**
- Un unico punto di aggregazione del dato deve passare prima da un'**attenta definizione delle informazioni in gioco**

#### Data Quality Management

- Definire un **processo di data quality** consentirà il **pieno controllo del processo di aggregazione**
- Il **focus su questo processo** mira a liberare l'analista dalle attività di **riconciliazione verso la pura analisi e il controllo dato creando valore**

4

Un percorso da  
intraprendere...



# Un percorso da intraprendere....

Tre aspetti principali sono la chiave di una corretta attuazione della BCBS #239...

## Ruoli e Responsabilità

- Un'immediata definizione della **struttura decisionale** è alla base del successo
- **Determinare l'obiettivo ed il perimetro di azione** consente di ottimizzare la gestione delle risorse a disposizione

## Focus sul Lungo Periodo

- Condividere un **percorso target da conseguire nel tempo anche con soluzioni tattiche forward looking** orientando le risorse e investimenti su soluzioni durature

## Soluzione Tecnologica

- **Comprendere le potenzialità degli attuali asset IT** prima di intraprendere nuovi investimenti
- Definire la miglior soluzione tecnologica per **innovare l'infrastruttura, creare valore e abilitare ulteriori sviluppi** in modo da soddisfare futuri requisiti normativi e/o di business

**Sfruttare le sinergie tra le iniziative in corso ottimizzando i tempi e gli investimenti**  
*(es. creare un'unica cabina di regia per orientare le decisioni sugli investimenti)*



# Un percorso da intraprendere....

Passa attraverso una buona comprensione di dove si è ora e dove si vuole arrivare...

## ASSESSMENT DELL'AS-IS



## DEFINIZIONE PIANO LAVORO

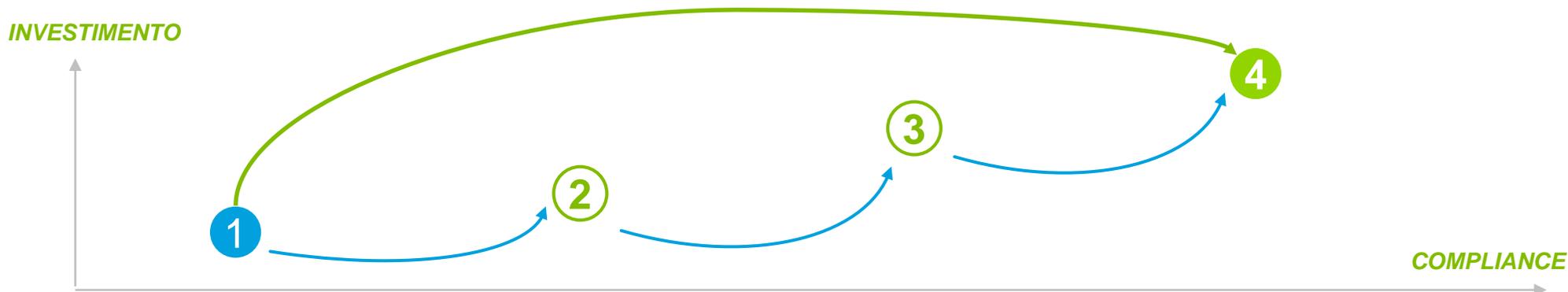


- Definire un approccio utile a valutare le **capacità della Banca nell'aggregare e monitorare i rischi aziendali**
- Un **framework strutturato** aiuta a comprendere cosa poter riutilizzare come base per il **nuovo piano ottimizzando gli investimenti**

- L'avvio di **azioni correttive e di sviluppo** devono essere chiaramente definite
- Valutare le future azioni da attuare **in piena sintonia con le attività in corso**
- Indirizzare **le persone e gli investimenti** verso soluzioni di lungo periodo

# Un percorso da intraprendere....

Compreso l'As-Is la compliance avviene attraverso possibili scenari...



1

- **Attenta valutazione dello status attuale** della banca su ciascun principio BCBS #239
- Valutazione dei gap in corso identificando un **piano di raggiungimento della compliance**
- Definire **priorità e perimetro** degli interventi nel corso degli anni

**Assessment**

2

- Ottimizzazione delle progettualità in corso per **sfruttarne le sinergie**
- Definizione della **struttura volta a gestire i nuovi processi** di controllo e monitoraggio dato
- **Corretta definizione delle policy**
- **Definizione dei metadati**

**Base**

3

- Definizione di nuove progettualità volte ad investire su **soluzioni tattiche per ottenere compliance**
- Costituzione di **processi di data quality subottimali** a valle del processo di aggregazione
- Definizione di un **punto di aggregazione comune** delle informazioni

**Intermedia**

4

- Definizione di nuove progettualità volte ad **investire su una soluzione target**
- Introduzione di strumenti di **data quality target e riconciliazione** durante tutto il processo di aggregazione
- **Strutturazione del nuovo processo di report standard**

**Target**

# Un percorso da intraprendere....

## Considerazioni finali

### Key messages



### Struttura Organizzativa

- La **definizione dei ruoli e delle responsabilità è la chiave** per definire al meglio gli obiettivi e le azioni per ottenerli
- Il **Management deve essere perfettamente consapevole della nuova gestione di rischio aggregato** per comprendere possibili sinergie con le progettualità in corso

### Piano di lavoro

- Creazione di un piano che consideri un **percorso di lungo periodo anche attraverso steps graduali negli anni**
- Creare un **regia comune per sviluppare e indirizzare le progettualità**

### Soluzione Tecnologica

- Scegliere una soluzione **tecnologica coerente con esigenze di monitoraggio**
- Definire la migliore **strategia IT considerando le sinergie con quanto già a disposizione della banca**

## Luigi Mastrangelo

Mobile: +39 3480744925

Email: [lmastrangelo@deloitte.it](mailto:lmastrangelo@deloitte.it)

*Partner della practice Finance & Risk dove ha maturato specifiche competenze soprattutto all'interno dei CFO Services ed in particolare nelle aree Performance Management, Finance e Risk Transformation, ALM, Planning e Capital Management*

# Deloitte.

All information, estimates, projections and assumptions contained in this document are based on public data or documents in the public domain and were not independently verified by Deloitte.

Deloitte does not guarantee the accuracy, completeness or trustworthiness of these data and declines any responsibility for any omission, error or interpretation of the information provided in this document and for any decision that eventually may be taken on the basis of these information.

In particular, this document does not constitute nor contain any financial investment advice.

This document, and the information contained within it, are strictly confidential and are not intended for distribution to third parties. The document must not be copied, either in whole or in part, or distributed to any person or entity without previous and explicit authorization of Deloitte.

