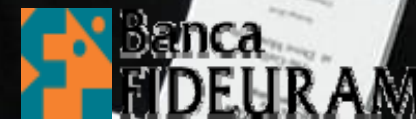




**accenture**

*High performance. Delivered.*

**IL CdG in una realtà bancaria multibusiness:  
Il supporto del DWH di Oracle e della piattaforma  
Hyperion System 9 al servizio di un CdG evoluto**



**Relatore: *Dott. Giovanni Incarnato – Senior Manager Accenture***



## Agenda

**I. Il contesto**

**II. Il modello di controllo di gestione di Banca Fideuram**

**III. La soluzione applicativa**

**IV. Conclusioni**

**V. Referenze**

**Il contesto in cui si muovono oggi gli operatori finanziari è sottoposto ad un'ondata di cambiamenti che impongono la necessità di disporre di dati gestionali analitici ed affidabili**



**Le tensioni al cambiamento provenienti da Organi Regolamentari, Analisti, Agenzie di Rating ed Investitori richiedono:**

- maggiore trasparenza
- capacità di produzione di dati analitici
- processi di monitoraggio di maggiore affidabilità
- maggiore attenzione alle performance economico-finanziarie realizzate dalle diverse componenti aziendali
- calcolo del risultato complessivo (di redditività e valore) come “sum of the parts”

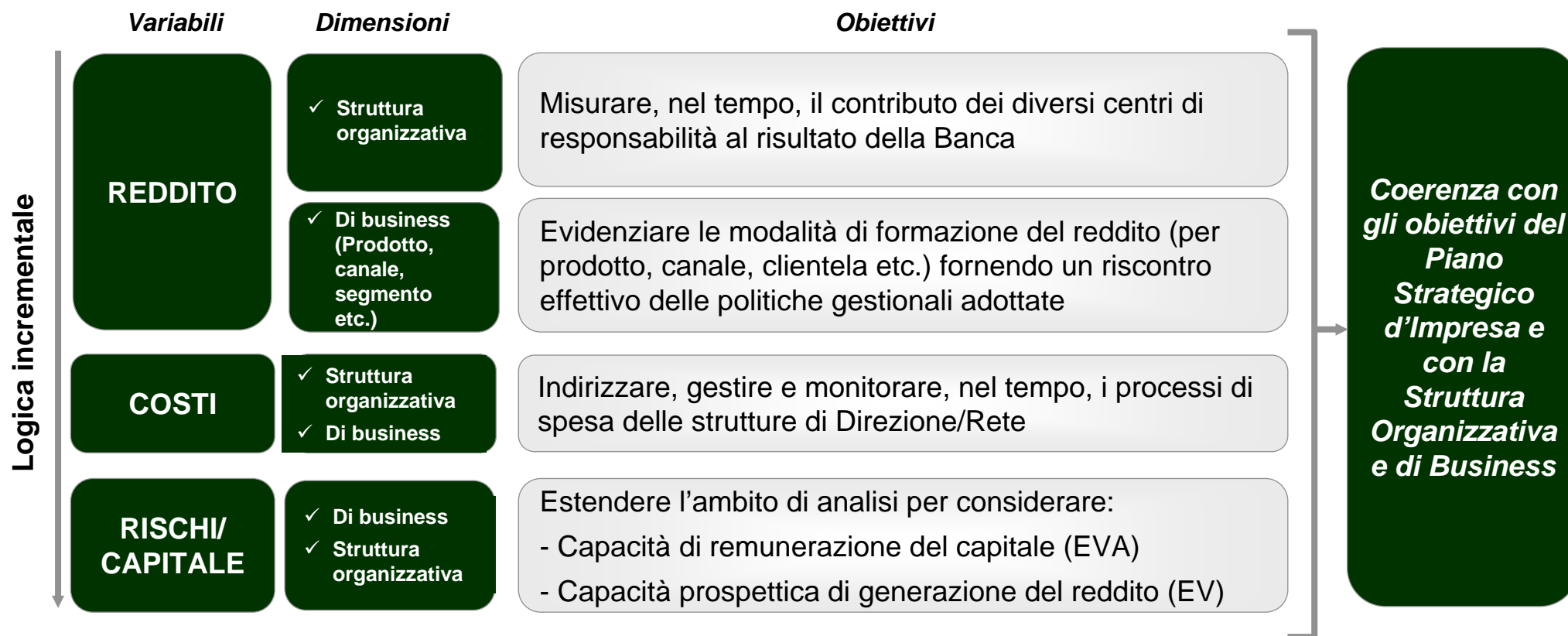
**Le strutture di Governance devono dotarsi di strumenti in grado di pianificare, monitorare e comunicare in modo chiaro gli obiettivi di redditività ed efficienza economica ed il loro effettivo raggiungimento**

# Il modello di Performance Management di Accenture

## Obiettivi del controllo di gestione



Obiettivo dei modelli e degli strumenti di misurazione delle performance è favorire l'orientamento delle scelte gestionali, ai diversi livelli di responsabilità, attraverso il monitoraggio di variabili significative, 'misurate' sulle dimensioni d'analisi giudicate rilevanti



## Il Gruppo Banca Fideuram



**Banca Fideuram fa parte del Gruppo Intesa Sanpaolo ed opera nell'area del risparmio gestito, del risparmio assicurativo e dei servizi bancari.**

**Il Gruppo opera in Italia, Lussemburgo, Svizzera e Francia attraverso proprie controllate. Il servizio alla clientela è garantito in Italia dagli oltre 4000 private banker delle reti Banca Fideuram e San Paolo Invest**

	al 30/06/07*
N. Clienti	655.000
N. dipendenti	1.120
N. Private Banker (Reti BF e SPI)	4.277
Utile netto consolidato (€ mln)	135,4
Risultato Netto Gestione Finanziaria (€ mln)	361,8
Cost/income (%)	48
ROE (%)	35,4
Raccolta netta totale (€ mln)	566
Masse amministrate (€ mld)	69
Embedded value (€ mln)	2836

\* Fonte: Relazione semestrale Banca Fideuram



## Agenda

**I. Il contesto**

**II. Il modello di controllo di gestione di Banca Fideuram**

**III. La soluzione applicativa**

**IV. Conclusioni**

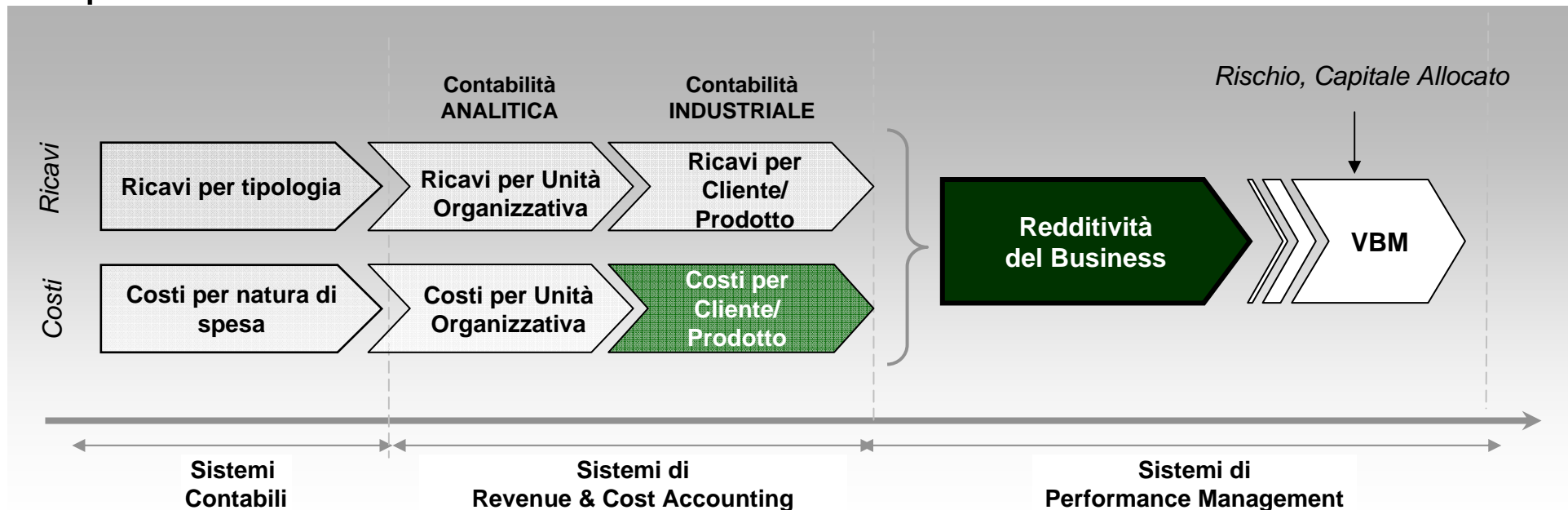
**V. Referenze**

# La misurazione della performance del business come esigenza prioritaria del management



In armonia con l'indirizzo strategico di rilevare i risultati economici, i dati operativi e i principali indicatori di redditività per le diverse Aree d'Affari ("Business Segments") del Gruppo la Pianificazione e Controllo di Banca Fideuram ha avviato un progetto finalizzato a ridefinire il modello di redditività del business e a supportarlo attraverso un adeguato sistema informativo

## Il "percorso evolutivo" dei sistemi di controllo

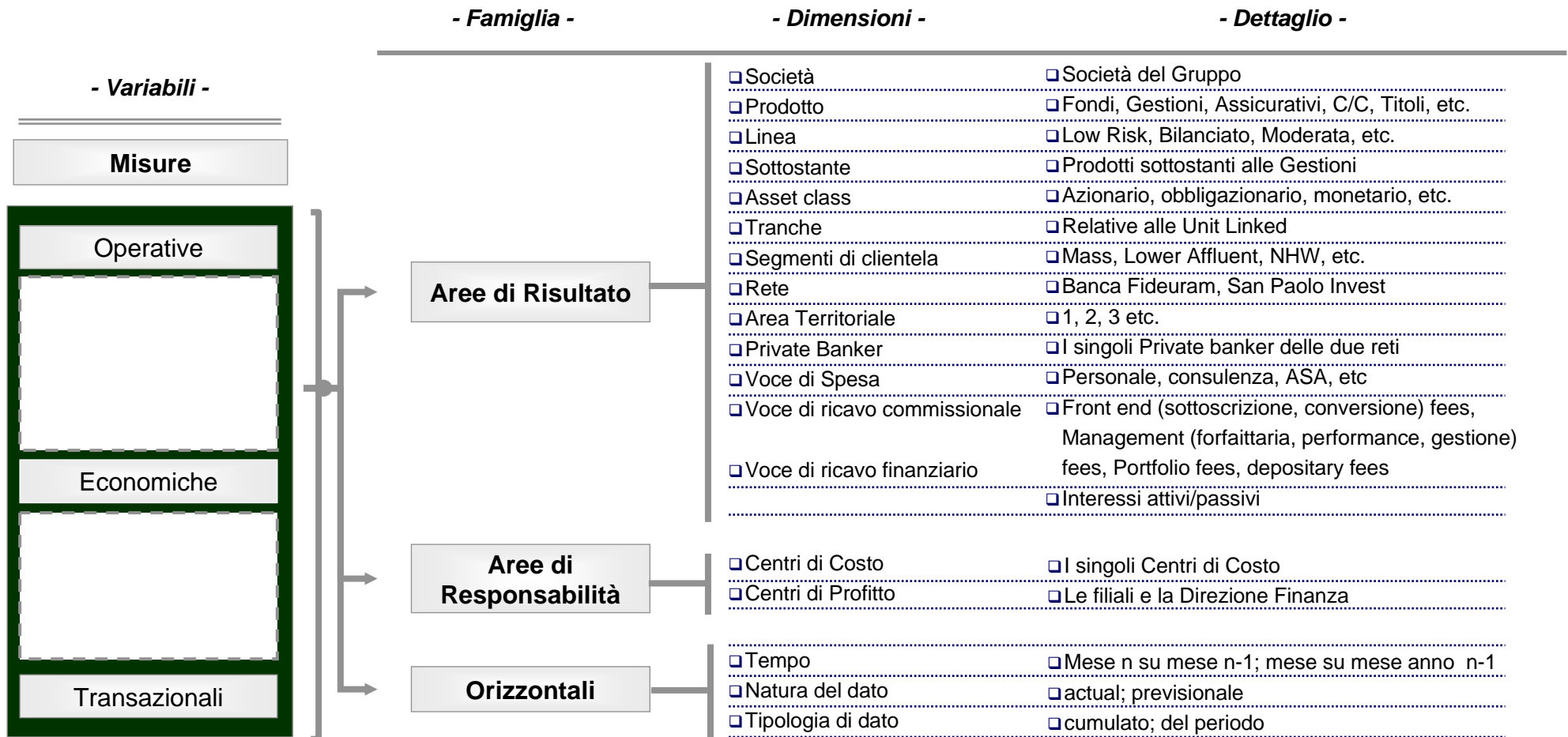


# Il modello di Controllo di Gestione

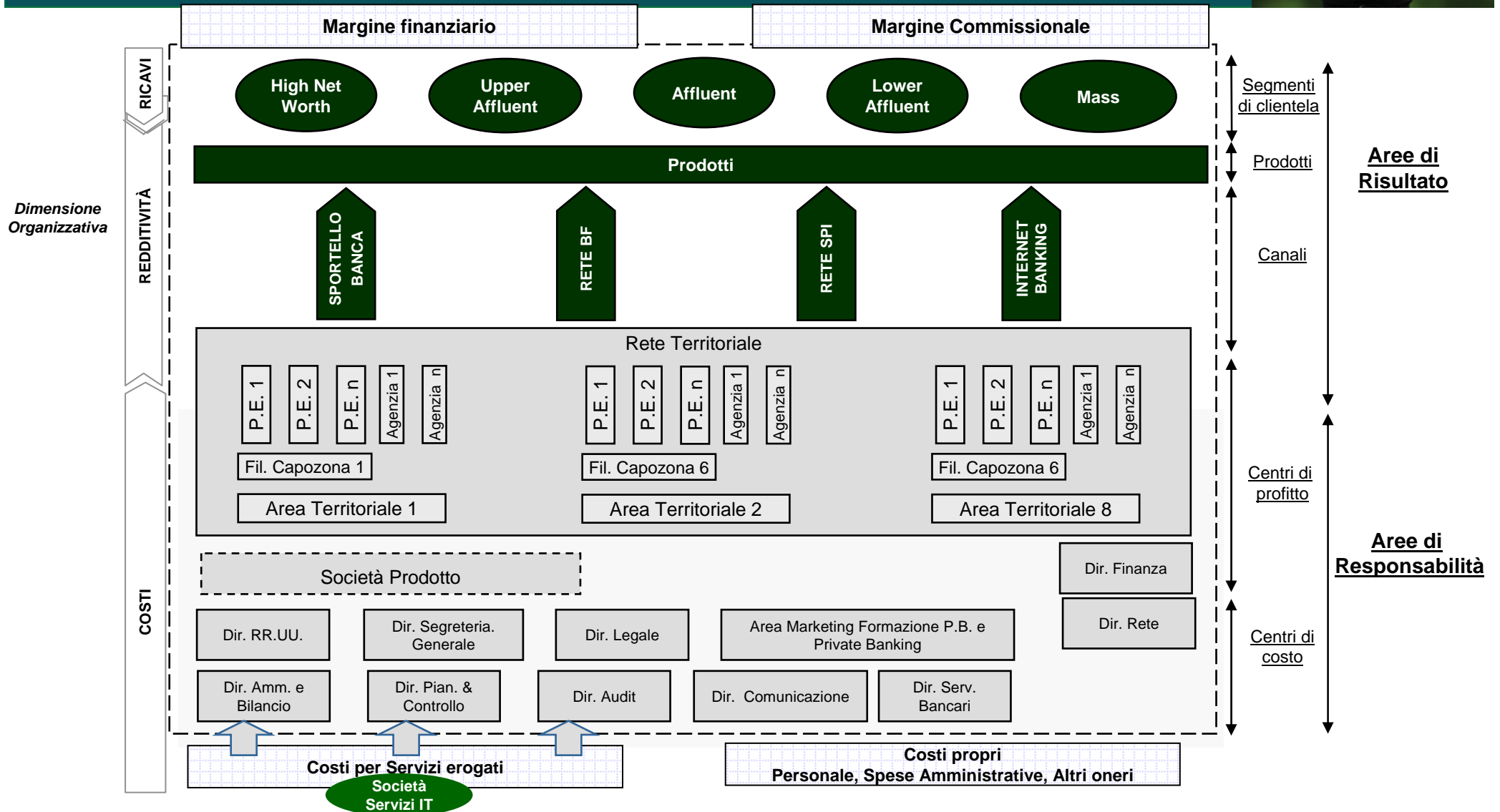
## Le variabili e le dimensioni in ambito



Le Variabili possono essere 'osservate' su diverse dimensioni d'analisi organizzate per livelli successivi di drill-down in modo da ottenere il massimo livello di granularità delle informazioni ottenibile con il sistema multidimensionale



# Il Modello di Controllo di Gestione Schema logico



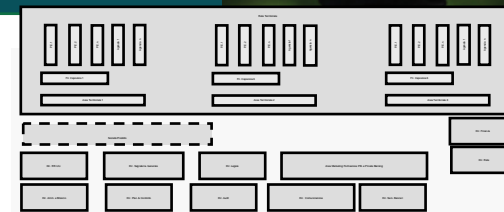
# Il Modello di Controllo di Gestione

## Aree di responsabilità - Contabilità analitica



### Costruzione della mappa dei Centri di Responsabilità

- ❑ *Centri di Profitto Diretti* - UO che detiene leve di azione sui ricavi originati da relazioni reali, sia tramite attività di relazione diretta con il cliente sia tramite l'execution del servizio
- ❑ *Centri di Profitto Derivati* - UO che effettuano le scelte di investimenti finanziari/patrimoniali della Società
- ❑ *Centri di Costo* - UO sulle quali vengono allocati i costi operativi



**Definizione di un modello di controllo dei servizi resi infragruppo** ad affinare un modello di contabilità analitica delle società già supportato da un ERP, e deputato a destinare nativamente i costi degli acquisti sui vari Centri di Costo. Tale modello, attraverso l'analisi delle relazioni di business - service interne alla società, permette la costruzione del Conto Economico dei Centri di Responsabilità ed è, in seguito ad un'analisi ABC delle attività da esse svolte, altresì funzionale all'allocazione dei costi sui canali/prodotti/Clienti

A tal fine si è proceduto ad un'ulteriori analisi e classificazione in:

- ❑ *Corporate Center* - Centri di Costo che svolgono attività di indirizzo, coordinamento e controllo dell'intera operatività
- ❑ *Unit di Service* - Centri di Costo che svolgono attività operative e amministrative volte al supporto del business
- ❑ *Unit di Business* - Centri di Profitto che, governando le leve gestionali relative sia ai ricavi che ai costi, possono essere misurati in termini di contribuzione ai risultati aziendali



Dimensione Organizzativa	Centro di Costo		Centro di Profitto
	Corporate Center	Unit di Service	Unit di Business
Commerciale e Marketing	✓		
Risorse Umane	✓		
Relazione con i Clienti		✓	
Amministrazione e Risk Management	✓		
Finanza ed Attuariato	✓		✓
Sales and Customer Support		✓	✓
Riassicurazione	✓		✓
Gestione Prodotti Vita			✓
Gestione Prodotti Danni			✓
Vendite			✓

Esemplificativo

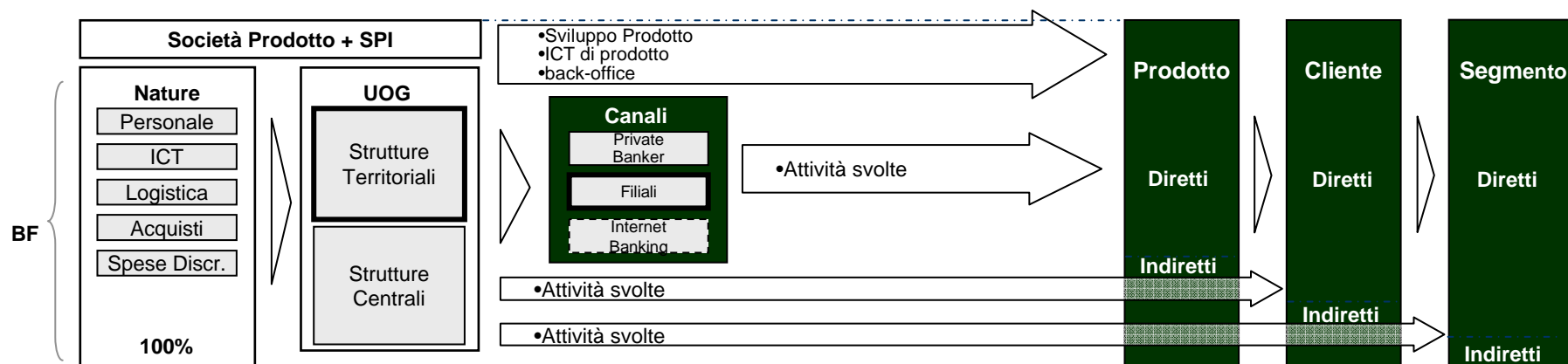
# Il Modello di Controllo di Gestione

## Aree di risultato – Revenue e cost allocation



**I principali obiettivi del modello di redditività si riassumono nell'applicazione delle più idonee metodologie di trasferimento di ricavi e costi all'interno delle società in modo da poter determinare il Risultato di Gestione di ciascuna dimensione di analisi**

- ❑ La disponibilità dell'informazione sui ricavi a livello di rapporto consente di percorrere indifferentemente le diverse dimensioni di analisi (prodotto, cliente, segmento)
- ❑ A differenza dei ricavi, per i costi è necessario ricorrere ad un modello di attribuzione la cui precisione delle modalità di attribuzione dipende fortemente dalla granularità delle informazioni disponibili per i livelli elementari di ciascuna dimensione



I costi della società vengono attribuiti alle Unità Organizzative, seguendo una logica di responsabilità

- ❑ Le “macro” attività svolte dalle singole unità organizzative vengono identificate e costificate
- ❑ Laddove possibile le attività vengono direttamente indirizzate sulle dimensioni di destinazione
- ❑ Viene misurato il concorso delle diverse unità org. alla gestione dei canali distributivi

- ❑ Al Prodotto vengono attribuiti i costi operativi e distributivi
- ❑ Al Cliente vengono assegnati i costi dei prodotti in portafoglio e delle attività di sviluppo commerciale
- ❑ Le altre attività vengono attribuite ai Segmenti
- ❑ A tutte le dimensioni vengono attribuiti i costi indiretti a comporre il costo totale

# Il Modello di Controllo di Gestione

## I prospetti economici-finanziari



**Il risultato di gestione viene illustrato attraverso dei prospetti economico/patrimoniali costruiti mediante la composizione delle informazioni di ricavo e costo che dettagliano le dimensioni di analisi individuate**

### - Prospetto -

Margine di Interesse	
Risultato netto delle attività finanziarie	
<b>Margine finanziario</b>	
Commissioni nette	
<hr/>	
<b>Margine Intermediazione</b>	
Rettifiche ed Altro	
<b>Risultato netto gestione finanziaria</b>	
Spese Amministrative ed ammortamenti	
<hr/>	
Proventi (oneri) di gestione	
Accantonamenti	
<hr/>	
<b>Utile / Perdita al lordo imposte</b>	
Imposte	
<hr/>	
<b>UTILE NETTO</b>	

### - Viste di analisi -

- ❑ **Banca Fideuram**  
rappresenta la sintesi gestionale da **riconciliare con il dato contabile**, non evidenziando effetti di tipo convenzionale (che si annullano nella dimensione complessiva "Banca")
- ❑ **Unit di Business/Società**  
ha l'obiettivo di evidenziarne le performance economiche, le misure reali di redditività (interessi, commissioni, ...) e gli **effetti convenzionali** tipici dei modelli di Performance Management (retrocessioni/trasferimenti interni di valore, TIT..)
- ❑ **Prodotti, Reti, Aree Territoriali, Private Banker, Filiali, Segmenti di Clientela, Clienti**  
Enfasi sugli **effetti allocativi** delle voci di costo che consentono l'attribuzione equa dei costi della Banca e che si sommano ai ricavi rilevati nativamente sulle aree di risultato dai sistemi transazionali/dipartimentali



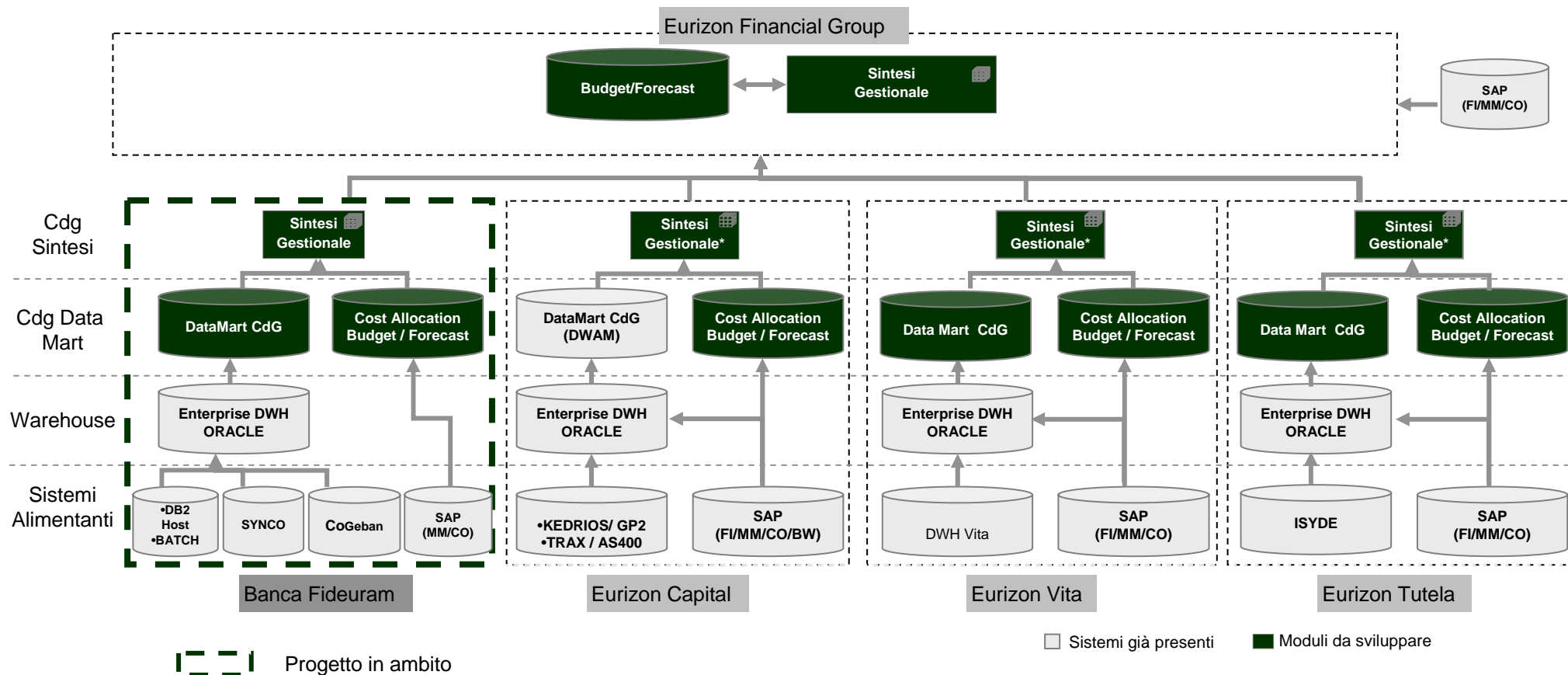
## Agenda

- I. Il contesto
- II. Il modello di controllo di gestione di Banca Fideuram
- III. La soluzione applicativa
- IV. Conclusioni
- V. Referenze

# La soluzione applicativa I razionali alla base dell'adozione di Hyperion



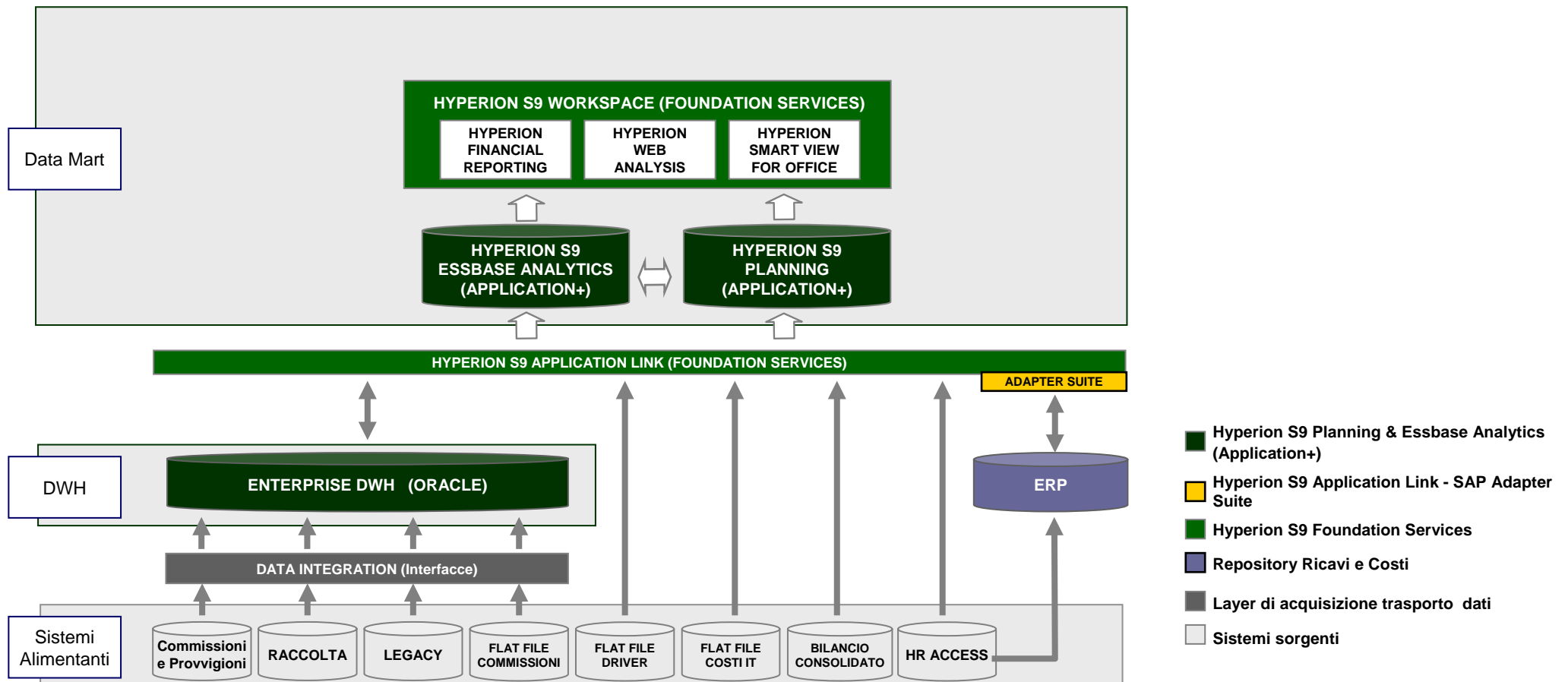
Le selezioni di Hyperion è avvenuta a seguito di una software selection di un panel di 5 vendors sulla base dei business requirements rilevati nell'ex Gruppo Eurizon. Hyperion è risultata la soluzione di maggiore completezza funzionale e tecnica garantendo la migliore copertura multi-business (bancario, assicurativo, etc.)



# La soluzione applicativa L'architettura



L'architettura applicativa del Gruppo Banca Fideuram, adottata da Eurizon Solutions, a supporto dei processi di CdG e Budget è articolata in 3 "stage applicativi": Alimentazioni, Warehousing (condiviso con il marketing) e Data Mart



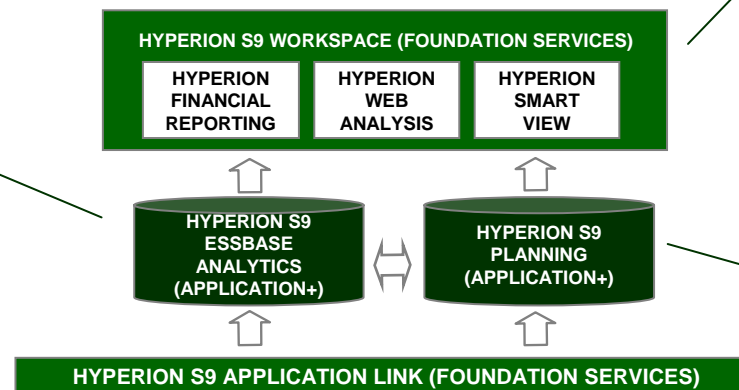
# La soluzione applicativa

## Le componenti applicative di Hyperion



**Il data mart si compone dei moduli applicativi di Hyperion: Essbase, Planning, Foundation Services parametrati rispettivamente con le regole di aggregazione/ attribuzione e previsione di ricavi e costi sulle dimensioni in ambito, e di produzione della reportistica**

**ESSBASE** rappresenta il motore di calcolo sul quale sono stati realizzati tutti gli algoritmi di calcolo sia per la distribuzione dei ricavi commissionali e finanziari sia dei costi operativi (cost allocation)



**APPLICATION LINK** rappresenta il sistema ETL, utilizzato per la costruzione delle interfacce di caricamento, che consente di far comunicare tutti i prodotti della suite Hyperion sia tra di loro che con i sistemi sorgenti

### BI+ (FOUNDATION SERVICE)

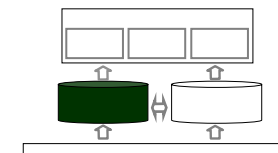
rappresenta l'insieme degli strumenti di reportistica presenti all'interno della suite Hyperion S9 e comprende Hyperion Financial Reporting, Hyperion Web Analysis ed Hyperion Smart View

**PLANNING** rappresenta il sistema di front-end utilizzato dagli utenti per eseguire gli algoritmi necessari alla redazione del Budget. Il motore di calcolo del sistema resta comunque Hyperion Essbase

# La soluzione applicativa Hyperion Essbase



**In Hyperion Essbase sono stati creati i cubi utili a gestire il processo allocativo dei costi dalle Unità Organizzative alle aree di risultato e il processo distributivo/ aggregativo dei ricavi parametrando il modulo con tutti gli algoritmi di calcolo necessari**



## ❑ Dimensioni gerarchiche dei Cubi:

Macro-cubo **Costi** - gestione delle voci di costo

- Sottocubo Contabilità Analitica - gestione dei service tra Società
- Sottocubo Activity Based Costing - allocazione dei costi sulle tipologie di attività svolte
- Sottocubo Cost Allocation - attribuzione dei costi alle Aree di Risultato

Macro-cubo **Ricavi** - gestione delle voci di ricavo

- Sottocubo Ricavi Commissionali - calcolo del Transfer Price commissionale
- Sottocubo Ricavi Finanziari - calcolo del Fund Transfer Price

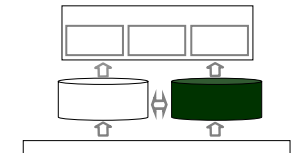
## ❑ Algoritmi di calcolo:

- Transfer Pricing Commissionale
- Fund Transfer Price (già predisposto per l'utilizzo di TIT differenti)
- Distribuzione dei costi centralizzati sui Centri di Costo di competenza
- Activity Based Costing
- Distribuzione dei costi sulle aree di risultato (Private Banker, Prodotti, Segmento di Clientela)

# La soluzione applicativa Hyperion Planning



**In Hyperion Planning sono stati creati i cubi utili a gestire il processo previsionale dei ricavi e dei costi su Aree di responsabilità e aree di risultato parametrando il modulo con tutti gli algoritmi di calcolo necessari e prevedendo opportuni form di imputazione dati**



## ❑ Dimensioni gerarchiche dei Cubi:

- Sottocubo Budget Ricavi Commissionali
- Sottocubo Budget Ricavi Finanziari e Costi Operativi
- Sottocubo Budget di dettaglio - distribuzione dei dati previsionali sul massimo livello di granularità
- Sottocubo Sintesi

## ❑ Algoritmi di calcolo:

- Distribuzione dati di input sulle dimensioni di analisi (Declinazione raccolta obiettivo, Distribuzione Mensile, Calcolo Asset Mix)
- Calcolo dei dati operativi di Forecast e Budget (Stima a Finire, Media Mobile, Capitalizzazione RFA/Riserva Matematica) utilizzando fattori di performance forniti dagli utenti
- Calcolo della contribuzione relativa ai dati commissionali differenziando il calcolo del Pay In, Transfer Price e Pay out per singolo prodotto e singola tipologia di commissione
- Calcolo della Cost Allocation e dei Ricavi Finanziari sugli scenari di Forecast e Budget utilizzando fattori di performance forniti dagli utenti

## ❑ FORM di modifica/imputazione da parte degli utenti di: **dati operativi, di percentuali di Pay in, Transfer price, Pay out, driver e fattori di performance**

# La soluzione applicativa Hyperion Application Link



**In Hyperion Application Link sono state realizzate le interfacce necessarie al caricamento delle dimensioni, dei dati e al trasferimento degli stessi tra i cubi dell'applicazione**

❑ **Interfacce di caricamento degli elementi gerarchici delle dimensioni di analisi:**

- Dimensione Prodotto
- Dimensione Private Banker
- Dimensione CdC
- Dimensione Asset Class
- Dimensione Piano dei Conti

❑ **Interfacce (interne/esterne) per il caricamento dei dati di:**

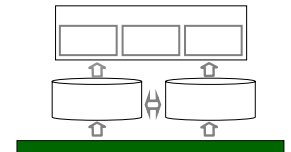
- Costi, Driver di movimento, Raccolta e Commissioni

❑ **Interfacce per il trasferimento dati tra cubi Cost Allocation**

❑ **Interfacce per il trasferimento dati tra cubi CdG e cubi Budget:** Dati di consuntivo e dati operativi trasferiti dai cubi di CdG e quelli di Budget

❑ **Schedulatore automatico** che consente di effettuare il lancio consecutivo delle varie interfacce realizzate, rispettando il corretto ordine di esecuzione e consentendo di schedulare il caricamento in un batch notturno

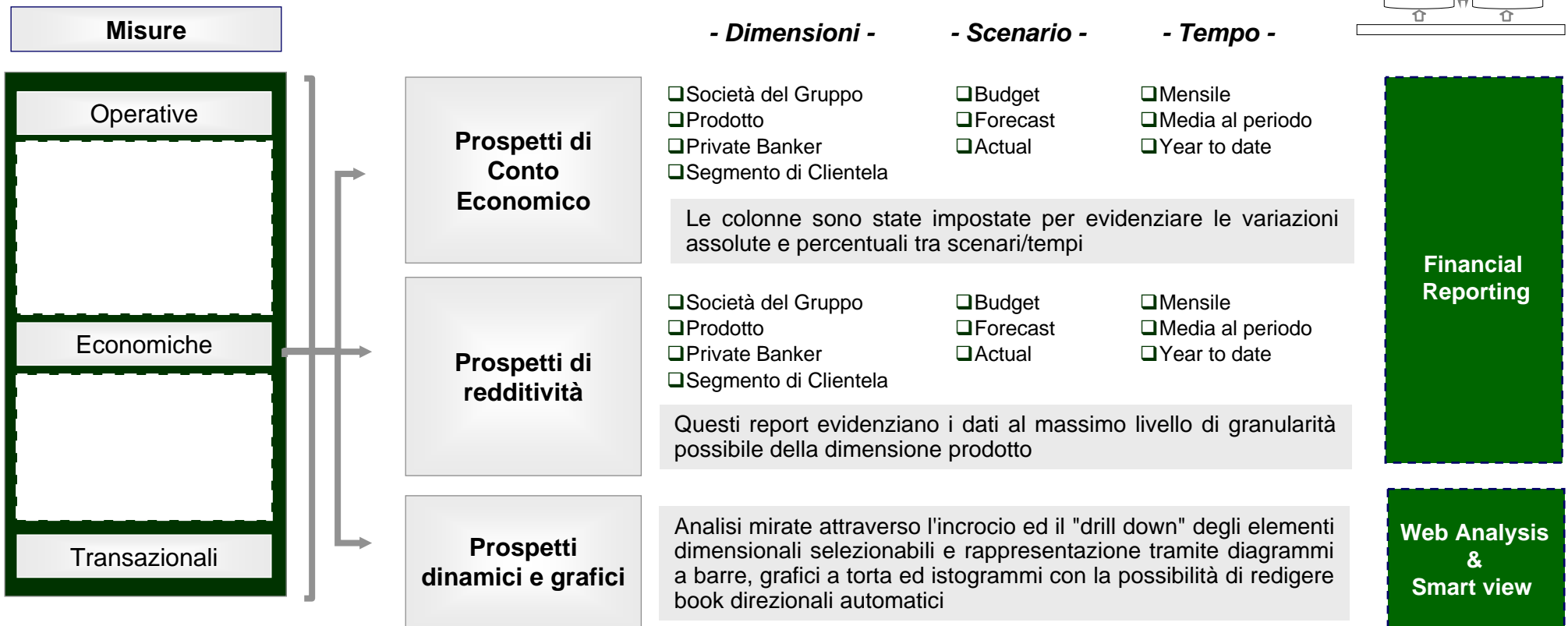
❑ **Interfacce per la creazione del cubo di Sintesi** sul quale é possibile effettuare il Drill-Through sul sistema relazionale (DWH) consentendo di raggiungere il massimo livello di dettaglio possibile sui 650.000 Clienti di Banca Fideuram



# La soluzione applicativa Hyperion BI+ (Foundation Services)



Con gli strumenti di reporting Foundation Service (Financial Reporting, Smart view e Web Analysis) si costruiscono i report per consentire analisi dettagliate sulla redditività





## Agenda

- I. Il contesto
- II. Il modello di controllo di gestione di Banca Fideuram
- III. La soluzione applicativa
- IV. Conclusioni
- V. Referenze

# Il binomio Hyperion- Accenture si distingue per solidità funzionale, capacità implementative distintive con conseguenti ridotti tempi di implementazione



## - Perché la soluzione Hyperion -

- ❑ **Hyperion rappresenta la soluzione di Business Intelligence** riconosciuta (analisi pre-fusione) come **best of breed** per le soluzioni di Planning e CdG da **Gartner Group**
- ❑ **La suite dispone di un Data Mart dedicato multidimensionale (Essbase) già integrato da Accenture con le soluzioni di Warehousing Oracle**
- ❑ **Da un punto di vista funzionale, Hyperion risulta completo in termini di capacità elaborative** (regole parametriche di revenue e cost allocation lungo le multi-dimensioni definite dagli utenti)
- ❑ **Hyperion dispone di soluzioni proprietarie di reporting ma è stato interfacciato anche con strumenti di distribuzione diversi** (tipo BO, etc.)

*Inoltre*

Accenture dispone di Asset che possono fungere da acceleratori lungo tutte le fasi del progetto di installazione





## Agenda

- I. Il contesto
- II. Il modello di controllo di gestione di Banca Fideuram
- III. La soluzione applicativa
- IV. Conclusioni
- V. **Referenze**



## Referenze



- Governance Model for the Holding (VBM)
  - Governance model for the holding definition
  - Product Catalog and Rules definition
  - IT Architecture and reporting framework definition
  - Software Selection and package installation (Hyperion HFM)
- Planning and Control Model (VBM) for Commercial Banks
  - Planning and control model definition (VBM) for Banca di Roma, BdS, Fineco,
  - Rules definition (revenue and costs allocation)
  - Software Selection and package installation (RDB)
  - Profit & Loss definition at Business Unit level



- Segment Reporting (focus IAS 14)
  - IT architecture review with new IAS rules (amortized cost, fair value, impairment, etc.)
  - Revenue and cost allocation rules re-definition to determine contribution margin for each Business Unit and Geographical Area
  - Software selection and package solution installation Hyperion (Essbase 7x, Financial Management, Application Link, Report)
  - Segment reporting production and Account reconciliation



- Governance Model for the Group
  - New planning and control model extension to the Italease Group
  - Data analysis at Group level (same revenue and cost allocation extension to the Group)
  - Intercompany Service Level Agreement model definition
  - Process of Budget for 2006 redefinition
  - New reporting framework definition







- Planning and Control Model (VBM) for Commercial Banks
  - Profitability analysis model definition
  - Cost allocation and budget metrics review
  - New Reporting analysis and production



## Referenze

---

	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Cost Allocation Model</li><li><input type="checkbox"/> Planning and Control Model for Financial Area</li><li><input type="checkbox"/> Budget and Forecast Model</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Outsourcing model for the intercompany service delivery (SLA model definition)</li><li><input type="checkbox"/> Product / client cost accounting model definition</li><li><input type="checkbox"/> Implementation</li><li><input type="checkbox"/> Planning and Control Model for Financial Area design</li><li><input type="checkbox"/> Front Office and Back Office reconciliation rules definition</li><li><input type="checkbox"/> Data model design and reporting framework definition</li><li><input type="checkbox"/> Software Selection</li><li><input type="checkbox"/> Budget and forecast model for commercial network design</li><li><input type="checkbox"/> Model implementation and roll-out</li><li><input type="checkbox"/> Bonus plan definition for commercial network</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Governance model evolution (VBM)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Planning and control model definition (VBM) for BPV</li><li><input type="checkbox"/> Rules definition (revenue and costs allocation)</li><li><input type="checkbox"/> Software Selection and package installation (RDB)</li><li><input type="checkbox"/> Reporting framework re-shape</li><li><input type="checkbox"/> Support in re-shaping the budget process (VBM rules)</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Governance Model for the Group</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> New planning and control model definition (analysis dimension, KPI, reporting)</li><li><input type="checkbox"/> Revenue and cost allocation model definition</li><li><input type="checkbox"/> Software selection</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Budget and Forecast model reshape</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Planning and Control model review with particular reference to the Budget model</li><li><input type="checkbox"/> Corporate Budget, Commercial budget and Capital Budget processes design</li><li><input type="checkbox"/> Software selection (Hyperion Planning) and Installation</li></ul>

---



Mediobanca

- Governance Model Redefinition

- Governance model definition (Business Unit mode design, KPI framework definition, ITR rules design, etc.)
- Revenue allocation and cost allocation model definition
- Planning and control model definition
- Capital Allocation Process definition
- Software Selection and package installation



UniCredito Italiano

- Governance Model for the Holding (Corporate Center and Treasury)

- Business Unit definition model (Corporate Center, Services Unit, Business Unit)
- Performance measurement model definition (risk adjusted profitability model definition)
- Profit and Loss report for each Business Unit design
- Data Model and Data Base implementation



- Planning and Control Model for Financial Area

- Planning and Control Model for Financial Area design
- Front Office and Back Office reconciliation rules definition
- Reporting framework design
- Performance measurement model definition for each trading Area
- IT Architecture realization and web base reporting implementation



BANCA POPOLARE DI LODI

14 PRIMA BANCA POPOLARE SCRITTA IN ITALIA

- Planning and Control Model for Financial Area

- Business Unit definition model
- Performance measurement model definition
- Capital Allocation metrics and process definition and Kvar module installation to measure market risks
- Front Office and Back Office reconciliation rules definition
- Reporting framework design
- IT Architecture model implementation



## Referenze