

# **Il ruolo della pianificazione strategica per gli intermediari bancari e per la Vigilanza**

**Carlo Di Salvo**

*Servizio Supervisione Bancaria 2*

**«Convention 2015 APB»**

Repubblica di San Marino, 9 – 10 Ottobre 2015



**BANCA D'ITALIA**  
EUROSISTEMA

# Entropia della regolamentazione

**SREP**  
**FINMA RWA add-on**  
**Core Equity Tier 1 phase in**  
**New regulations for the prudential supervision of banks**  
*Circular 263 of 27 December 2006*

**BANCA D'ITALIA**  
EUROSISTEMA

**AQR**  
**Single Supervisor in Europe**

**Basel II**  
**EBA's Stress Tests**  
**Banks Levies**  
**Dodd-Frank Act**  
**Single Supervisor in Europe**

**Single Resolution Mechanism**  
**Bail in**  
**Compensation caps**  
**Performing forbearance**  
**Financial Transaction Tax**  
**Single Supervisor in Europe**

**FSB** FINANCIAL STABILITY BOARD

**CRD IV**  
**Non performing forbearance**  
**Basel 2.5**  
**ECB's Asset Quality Review**  
**Compensation caps**

**Pillar 2B**  
**MIFID**  
**EBA's Stress Tests**  
**Basel 2A**  
**The Volcker Rule**  
**Basel III**

**Leverage ratio**  
**Risk-weightings**  
**RWAs floors**  
**Basel III**

**Core Equity Tier 1 fully phased**  
**Likanen Report**

**ESRB** European Systemic Risk Board  
European System of Financial Supervision

**EUROPEJSKA CENTRALNA BANKA**  
**BANCO CENTRAL EUROPEO**  
**EVROPSKÁ CENTRÁLNÍ BANKA**  
**DEN EUROPÆISKE CENTRALBANK**  
**EUROPÄISCHE ZENTRALBANK**  
**EUROOPA KESKPAHK**  
**ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**  
**EUROPEAN CENTRAL BANK**  
**BANQUE CENTRALE EUROPÉENNE**  
**AN BANC CEANNAIS EORPACH**  
**EUROPSKA SREDIŠNJA BANKA**  
**BANCA CENTRALE EUROPEA**  
**EUROPAS CENTRĀLĀ BANKA**  
**EUKROS CENTRINIS BANKAS**  
**EURÓPAI KÖZPONTI BANK**  
**BANK ĆENTRALI EWROPEW**  
**EUROPESE CENTRALE BANK**  
**EUROPEJSKI BANK CENTRALNY**  
**MAKROCENTRAL EUROPEU**  
**BANCA CENTRALĂ EUROPEANĂ**  
**EUROPSKA CENTRALNA BANKA**  
**EVROPSKA CENTRALNA BANKA**  
**EUROOPAN KESKUSPANKKI**  
**EUROPEISKA CENTRALBANKEN**  
**EUROSISTEMA**

# Complessità nella supervisione

- Passaggio alla BCE della supervisione prudenziale per i maggior istituti europei
- Maggiore sofisticazione dell'approccio e degli strumenti di supervisione prudenziale
- Separazione delle attività di vigilanza svolte dall'SSM da quelle di regolamentazione effettuate dall'EBA
- Creazione di autorità di risoluzione nazionale e rafforzamento del *framework* di tutela dei depositi



# Uno scenario in continua evoluzione

Unione Europea - ed in particolare il nostro Paese - esce da un periodo di profonda recessione e calo della domanda aggregata

Riduzione crisi sistemiche o singole e contenimento effetti sull'economia reale

Innalzamento dei requisiti patrimoniali



Deterioramento redditività

Credit crunch

Deterioramento qualità del credito

Innovazioni regolamentari che stanno modificando struttura, dimensioni e modalità operative del mercato creditizio

Ridimensionamento performances patrimoniali ed economiche

Verifiche per individuare lacune in termini di efficienza e capitalizzazione

Aumento capitale e riserve di liquidità

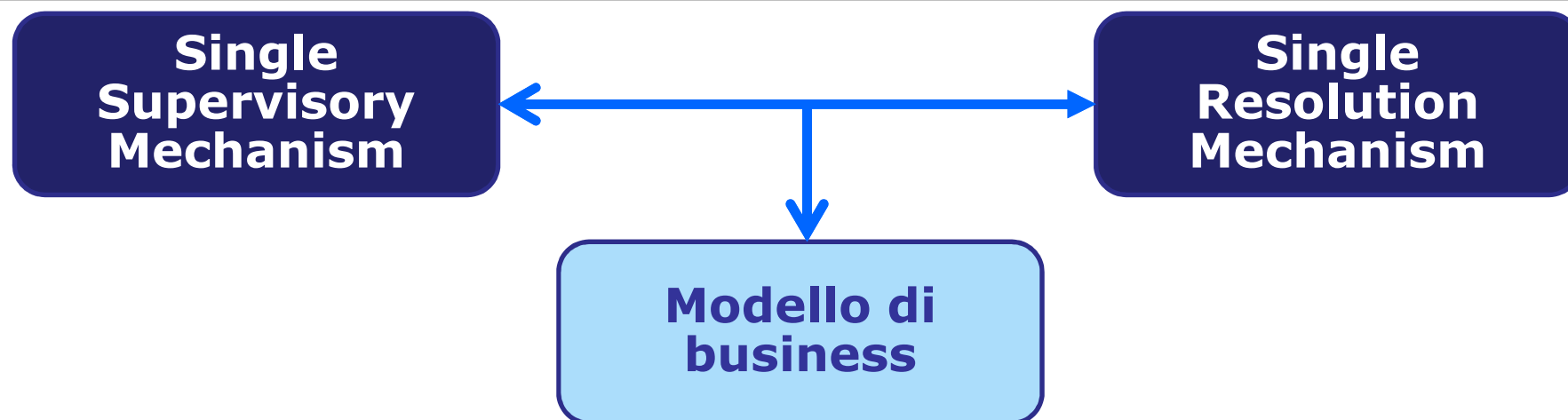


BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

# Drivers del cambiamento

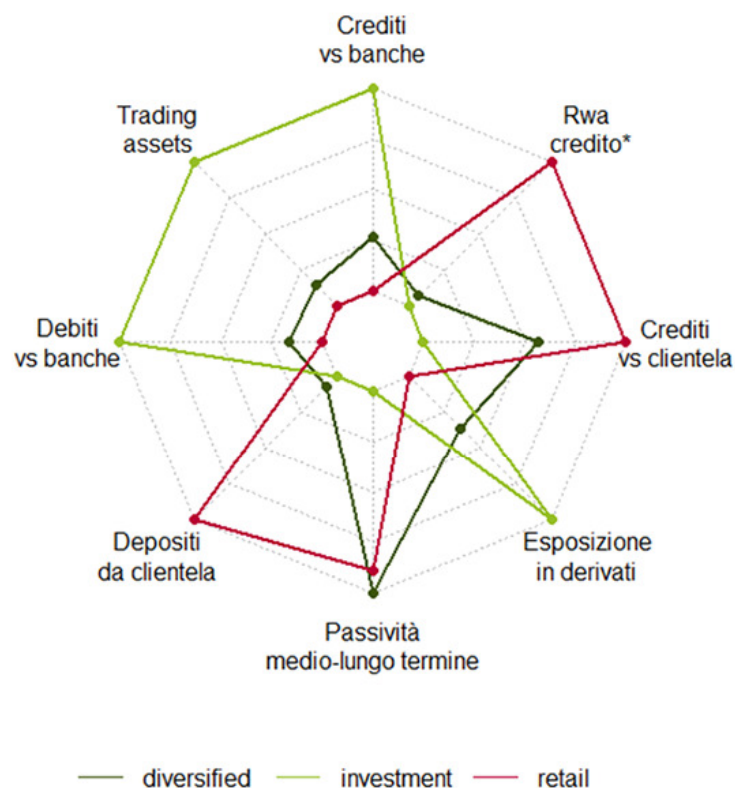
- Favorire la ripresa della domanda dei prestiti mantenendo un adeguato controllo sui rischi
- Garantire la crescita del capitale rispettando margini di liquidità
- Operare in coerenza con il contesto macro e micro di riferimento
- Massima correttezza e trasparenza nei rapporti con la clientela
- Rafforzamento negli assetti di Governance
- Razionalizzazione dei sistemi distributivi, rivedendo la presenza sul territorio
- In presenza di bassi tassi e moderata crescita nell'area Euro, si richiedono più elevati livelli di efficienza per innalzare la redditività

# L'importanza della pianificazione



- Le recenti evoluzioni nel panorama della regolamentazione e supervisione europea avranno un impatto sulle scelte di business degli intermediari
- La Vigilanza sta ponendo sempre maggiore attenzione all'analisi della redditività e della sostenibilità nel breve e nel medio-lungo periodo dei modelli di business (viability e sustainability dei modelli di business)
- In tale contesto, un ruolo sempre maggiore avrà la pianificazione strategica e di capitale che dovrà assicurare al top management una visione realistica circa la realizzabilità degli obiettivi (scenari alternativi e stress test)

# Focus sul modello di business



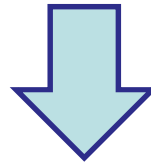
## I modelli di banca nel 2014

\*Variabile non inclusa nelle procedure di clustering.  
Fonte: SNL, elaborazioni Prometeia.

- Il modello di banca **“retail”** raggruppa banche principalmente orientate all’attività di intermediazione creditizia, che finanziano impieghi di natura tradizionale (crediti a imprese e famiglie) soprattutto con depositi. Per queste caratteristiche il modello “retail” è quello più esposto al rischio di credito
- Il modello di banca **“investment”**, che si caratterizza per una maggiore rilevanza delle attività di trading. Le fonti di raccolta meno stabili e tradizionali e l’elevata esposizione ai derivati passivi espongono questo modello di banca a rischi di mercato e di liquidità.
- Il modello di banca **“diversified”**, ovvero un raggruppamento ibrido di banche che finanziano impieghi e si distinguono soprattutto per la diversificazione delle fonti di finanziamento. Si tratta quindi del modello di banca di più difficile identificazione, sia per la struttura del suo passivo, sia per la sua instabilità nel tempo.

# Il processo di pianificazione strategica

Il processo di pianificazione strategica deve sottendere sempre più intensamente scelte consapevoli in termini di propensione al **rischio, allocazione, assorbimento del capitale e redditività**



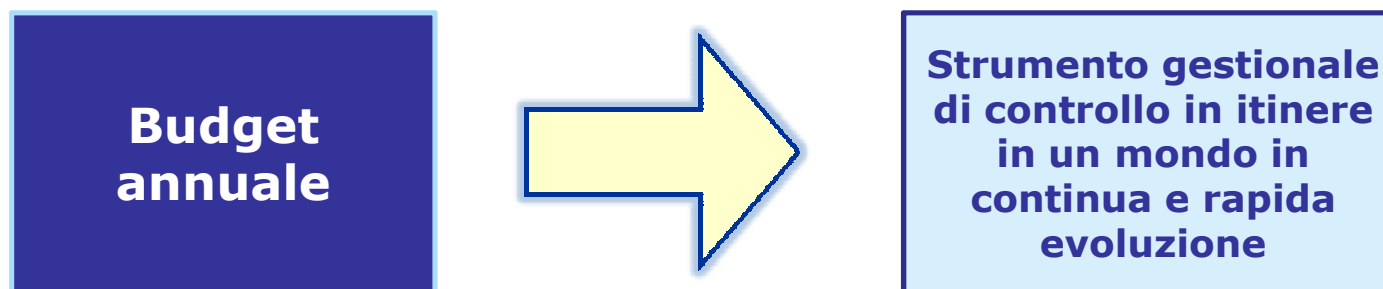
- **Governare** il processo di definizione di obiettivi in termini di rischio e profittabilità all'interno del contesto regolamentare, strategico e di mercato dell'operatività bancaria
- **Cogliere** il significato gestionale del RAF e le modalità di integrazione della propensione al rischio aziendale nel processo di pianificazione strategica
- **Tracciare** le relazioni esistenti tra i processi di Pianificazione Strategica, Risk Management, autovalutazione ai fini ICAAP

# Il processo di pianificazione strategica - Il passato

- Negli ultimi anni le banche italiane hanno spesso rinviato l'elaborazione dei propri piani strategici. **L'evoluzione del contesto** economico-finanziario è infatti ritenuta **difficilmente prevedibile** e alcuni importanti obiettivi di medio periodo sono imposti dall'esterno
- Questo approccio sembra essere il più prudente, ma l'effetto è quello di una **caduta della tensione progettuale** e di una forte omologazione delle direttrici gestionali
- Gli intermediari **rischiano di procedere inerzialmente**, di sprecare il proprio potenziale e di perdere preziose opportunità di sviluppo.

# L'importanza del budget all'interno della pianificazione strategica

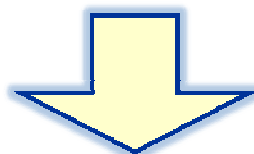
- **Obiettivo prioritario** della funzione di pianificazione strategica è quello di assistere il vertice della banca nell'elaborazione delle linee strategiche e nella loro traduzione in **budget annuali e pluriennali, piani finanziari e programmi di lavoro**.
- I budget annuali sono uno strumento gestionale di monitoraggio dell'avanzamento del piano industriale. In particolare, la costruzione di KPI (key performance indicator) aiuta a rilevare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto alle aspettative.
- Alcuni dei **punti critici** di tale processo rilevati nell'attività di Vigilanza sono: ritardo nell'approvazione, carenze nell'analisi degli scostamenti, ritardi nell'avvio di misure di recovery



# Il ruolo del Risk management

## Gli ambiti operativi

- ❑ Modello di *business*, Governance, ICAAP, RAF, Liquidity, Capital Management
- ❑ No contrapposizione *business* controlli ma RM a fianco del *business*
- ❑ Controparte diretta nei confronti di BCE/NCA
- ❑ Anticipare il cambiamento
- ❑ Partecipazione nei processi decisionali



**RUOLO DEL RISK  
MANAGER  
SEMPRE PIU'  
AMPIO E  
COMPLESSO**



# Pianificazione e Risk Management

## L'interrelazione tra Pianificazione e RM consente di migliorare i processi di pianificazione attraverso:

- ❑ La stima analitica e esaustiva dei rischi a livello sia di banca, sia di business unit e di prodotto;
- ❑ La stima dinamica dei rischi basata sulla struttura economico-patrimoniale futura, derivante dall'attuazione del budget;
- ❑ L'introduzione della dimensione del rischio nel business plan e nel budget;
- ❑ L'utilizzo del capitale economico prospettico ai fini dell'allocazione dello stesso alle business unit.

## L'interrelazione tra le due funzioni non significa invasioni di campo



## Il RAF: non solo rispetto della normativa

Va assicurata una stretta **coerenza** e un puntuale raccordo tra: il modello di business, il **Piano Strategico**, il **RAF** (che definisce la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio e le politiche di governo dei rischi, in coerenza con il modello di business e il piano strategico), il processo **ICAAP**, i **budget**, l'**organizzazione aziendale**, il **sistema dei controlli interni**.



# L'ICAAP: un processo complesso

- L'ICAAP è un **processo articolato**, che costituisce parte integrante della gestione aziendale e **contribuisce a determinare le strategie e l'operatività corrente delle banche**. In tale attività si tiene conto non solo di aspetti quantitativi ma anche di una pluralità di fattori qualitativi, interni ed esterni alla banca
- Nel calcolo del capitale interno relativo ai singoli rischi e del capitale complessivo, l'intermediario deve tenere in considerazione **esigenze patrimoniali future, operazioni di carattere strategico e in generale il contesto economico e regolamentare esterno**.

## Sistema di governo e controllo

- Definizione delle strategie
- Articolazione delle unità/linee di *business*
- Macrostruttura organizzativa
- Sistema dei controlli interni

## Fattori esterni

- Ciclo economico
- Contesto competitivo
- Regolamentazione

## Processo di gestione dei rischi

- Strumenti/procedure di controllo e attenuazione

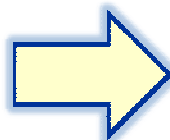


# Le aspettative della Vigilanza sull'Icaap

## Identificazione dei rischi più rilevanti: quali rischi?

### Rischi del Primo Pilastro

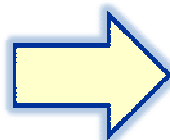
- di credito e di controparte
- di mercato
- Operativi



**Importanza dell'autovalutazione:**  
E' in primis l'intermediario che deve valutare la propria esposizione ai rischi di I e II pilastro.

### Altri rischi

- di concentrazione
- Rischio Paese
- di trasferimento
- di tasso d'interesse
- di liquidità
- residuo
- da cartolarizzazione
- strategico
- reputazionale



**Attese della vigilanza**  
Quello della Vigilanza è principalmente un *challenging* delle stime dell'intermediario.  
La Vigilanza si attende un ICAAP tanto più complesso e articolato al crescere delle dimensioni e della rischiosità dell'intermediario



## Per riassumere

### Attenzione della vigilanza ai principali strumenti di pianificazione



- Piani strategici (sostenibilità)
- Budget aziendali e di gruppo (controllo on going)
- RAF (valutazione ex ante della rischiosità aziendale)
- ICAAP (analisi delle esigenze patrimoniali aziendali; utilizzo delle valutazioni interne ai fini della capital decision)



# Possibili percorsi evolutivi

Il cambiamento in atto nel business bancario e nell'ambiente esterno impone il passaggio a un'attenta e realistica pianificazione

## Possibile evoluzione

- Dal piano strategico del «consulente» a quello della banca per il futuro della banca
- Da una pianificazione di tipo inerziale a una dinamica che mette in discussione la sostenibilità del business
- Da una pianificazione in cui la variabile rischio è assente ad una in cui è centrale tale aspetto
- Da una pianificazione statica di lungo periodo ad una di medio termine caratterizzata da flessibilità e frequenti revisioni



## In conclusione

### **Pianificare il futuro**

anche in presenza di una forte discontinuità aziendale imputabile sia a fattori esterni sia a fattori interni all'azienda

Per prendere **decisioni consapevoli oggi**



## Citazione da Oscar



**Grazie per l'attenzione.**