

Vorrei fare due considerazioni

La prima è relativa alla scelta del tema della Convention 2015, perchè questa scelta ha un importante rilievo per la professione dei Pianificatori Bancari, in quanto ne esalta un più impegnativo ruolo.

Infatti, se guardiamo il MODELLO DI VIGILANZA EUROPEO che sta entrando a regime, chiamato SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) vediamo che si caratterizza per un monitoraggio continuo piuttosto che episodico di molti aspetti della gestione della Banca: la governance interna, gli indicatori trimestrali sull'andamento operativo e dei rischi, la liquidità, il capitale, la redditività.

Ma, inoltre, e qui sta il punto che vorrei sottolineare, fatte queste analisi, prima di fare la sintesi valutativa, i Vigilanti attivano una ulteriore fase che ha per oggetto l'esame dei modelli di business scelti e perseguiti dalla impresa bancaria. Di questi modelli, i Vigilanti esaminano la motivazione e la validità commerciale, i processi realizzativi e operativi che ne devono garantire la redditività, nel breve, e la sostenibilità nel tempo. Infatti, il modello di Vigilanza, prevede esplicitamente che, se questa ultima fase avvalora la fiducia in un processo, che può essere già virtuoso o di prossimo successo, i Vigilanti si mettono occhiali rosa e valutano le anomalie emerse con meno rigore, in vista di una prevedibile soluzione.

Se invece, i modelli di business non sono e non saranno redditizi e sostenibili i Vigilanti si mettono gli occhiali neri e i difetti rilevati vengono ingigantiti.

Mi sembra una svolta importante rispetto al solito rigore valutativo, e questa flessibilità va sfruttata!!!!

Ecco perchè abbiamo incentrato la Convention sulla importanza dei modelli di business per la professione dei Pianificatori e Controllori di gestione.

Ovviamente ciò è importante per necessità ma anche perchè rappresenta una chance per l'impresa e la professione.

Sarà compito dei Pianificatori quindi supportare sia la definizione delle strategie di business, sia la predisposizione delle procedure operative, organizzative e dei controlli che ne garantiscono i buoni risultati nel tempo.

Tutto ciò a maggior ragione in tempi di BAIL-IN, quando cioè è solo la forza intrinseca della impresa che ne assicura la sopravvivenza.

La seconda considerazione è introduttiva alla relazione che farà Giorgio Costantino, sull'argomento in programma e cioè: "SREP: Impatto sui modelli di business bancari e di gestione del credito".

Voglio sottolineare un aspetto che dipende più dalla banca che dalla crisi e cioè la necessità di gestire meglio di quanto abbiano fatto sinora, l'intermediazione creditizia, che è il business più importante per i risultati della gestione bancaria.

Scusate se in proposito, parto da altri tempi, circa 20 anni fa, quando le banche più innovative iniziavano a competere tra loro confrontando tre indicatori: il ROE, il COST/INCOME, il margine servizi sul margine di intermediazione.

In merito al terzo indice, ricordo che allora la redditività di gestione era sostanzialmente basata sul margine di interesse.

Solo qualche banca (poche!), cercava di aumentare il margine servizi, che, allora nelle situazioni migliori, arrivava al 30 - 35% del margine di intermediazione.

Per aumentarlo, si agiva sui sistemi di pagamento, riducendone anche i costi operativi, sulla amministrazione e gestione dei risparmi, sulla intermediazione in titoli, sulla vendita di coperture assicurative.

Ricordo che si valorizzava anche l'effetto dei giorni valuta sulle operazioni di c/c/, per attribuirlo al margine servizi.

Ora, se confrontiamo quel contesto con quello odierno, verifichiamo una situazione opposta, in cui il margine servizi è tanto superiore al margine di interesse per tanti motivi, pochi belli e molti brutti.

Bene per l'aumento dei servizi offerti, ma male per i prolungati bassissimi livelli dei tassi e degli spread del mercato monetario/finanziario, che peraltro sono da considerare un fatto esogeno alla banca.

Ma l'effetto maggiore sul conto economico della gestione del credito, che vede il margine di interesse addirittura in territorio negativo, purtroppo deriva da un fatto endogeno e per essere chiari dalla incapacità di molte banche a prevedere e fronteggiare una lunga crisi economica e a valutare la solvibilità del cliente, e anche per non avere dato il giusto peso alle novità regolamentari che già diversi anni fa (mi riferisco ai primi accordi di Basilea) venivano preannunciate.

Purtroppo ci dobbiamo rammaricare di questa carenza gestionale, perchè constatiamo che invece alcune banche, anche di dimensione più che media, hanno realizzato, anche sviluppando le loro quote di mercato già peraltro alte, una gestione virtuosa nella piena consapevolezza della situazione e non per semplice fortuna: hanno bilanci

con pochi crediti deteriorati, sofferenze su impieghi bassissime, nessun aumento di capitale, pagati i dividendi, ecc.

A mio parere solo nella regione Emilia Romagna ne potremmo individuare tre.

Ora con l'incombenza della Vigilanza europea, che verrà a controllare anche il modello di business del credito analizzando i criteri gestionali e anche nel dettaglio gli aspetti procedurali, diventa necessario e urgente cambiare gli assetti in atto, che hanno generato pessimi risultati, rivedendo anche i modelli di rating interni, anch'essi sotto la verifica europea, perchè tarati sul passato "normale" piuttosto che sui cicli negativi.

I pochi esempi di banche che escono quasi indenni dalla prolungata crisi, pur operando, come tutte in Italia, in un contesto economico di piccole e medie imprese senza patrimonio e con leverage di indebitamente elevati, fa sperare che tutto il sistema bancario, rapidamente riesca a migliorare cultura e operatività per rinforzare la struttura intrinseca della impresa, che costituisce l'unica risorsa di sopravvivenza dell'azienda in tempi di BAIL-IN.



Supervisory Review and Evaluation Process

Impatti sui modelli di business e di gestione delle banche

Marco Nonni – Vicepresidente APB

Giorgio Costantino – Senior *Director* Management Consulting Lead – Crif

San Marino, 9 Ottobre 2015

- **Il contesto di riferimento: mercato e regolamentare**
- Il nuovo Srep: Framework e principali impatti per le Banche
- Alcune conclusioni

CONTESTO DI MERCATO E REGOLAMENTARE

Trasformare i costi in investimenti per l'evoluzione "strutturale" del credito

Il contesto di mercato

Impieghi in parziale ripresa
ma focus su RWA creditizi

+ 3% CAGR
atteso
impieghi

Stock ancora rilevante di
NPLs

NPLs + 79%
sul 2011

Ricavi e Redditività ancora
«sotto pressione»

ROE ancora
negativi fino
al 2018

**Rilancio del
credito in un
contesto
«sfidante»**

... e regolamentare



**Nuovo Single Supervisory
Mechanism e SREP**

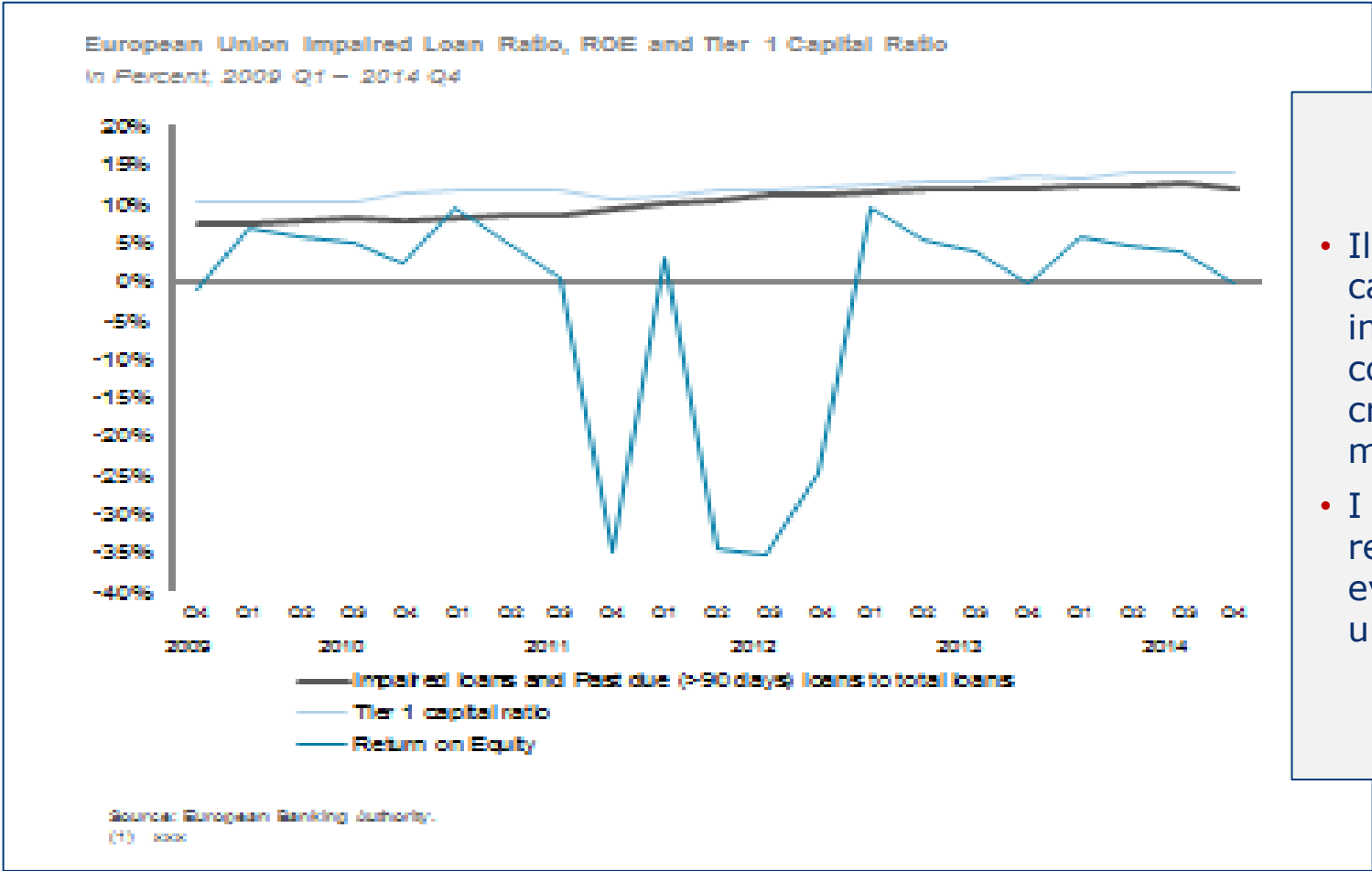
**«Messa a Terra» delle
regolamentazioni stratificate**
(AQR, Forbearance, nuova classificazione
crediti)

AQR €56 bil a
3Q14

**Attese nuove rilevanti
Waves** (IFRS 9, Forbearance, nuove regole
per il recupero crediti)

A IL CONTESTO SFIDANTE DEL MERCATO DEL CREDITO (1/3)

Il mercato del credito

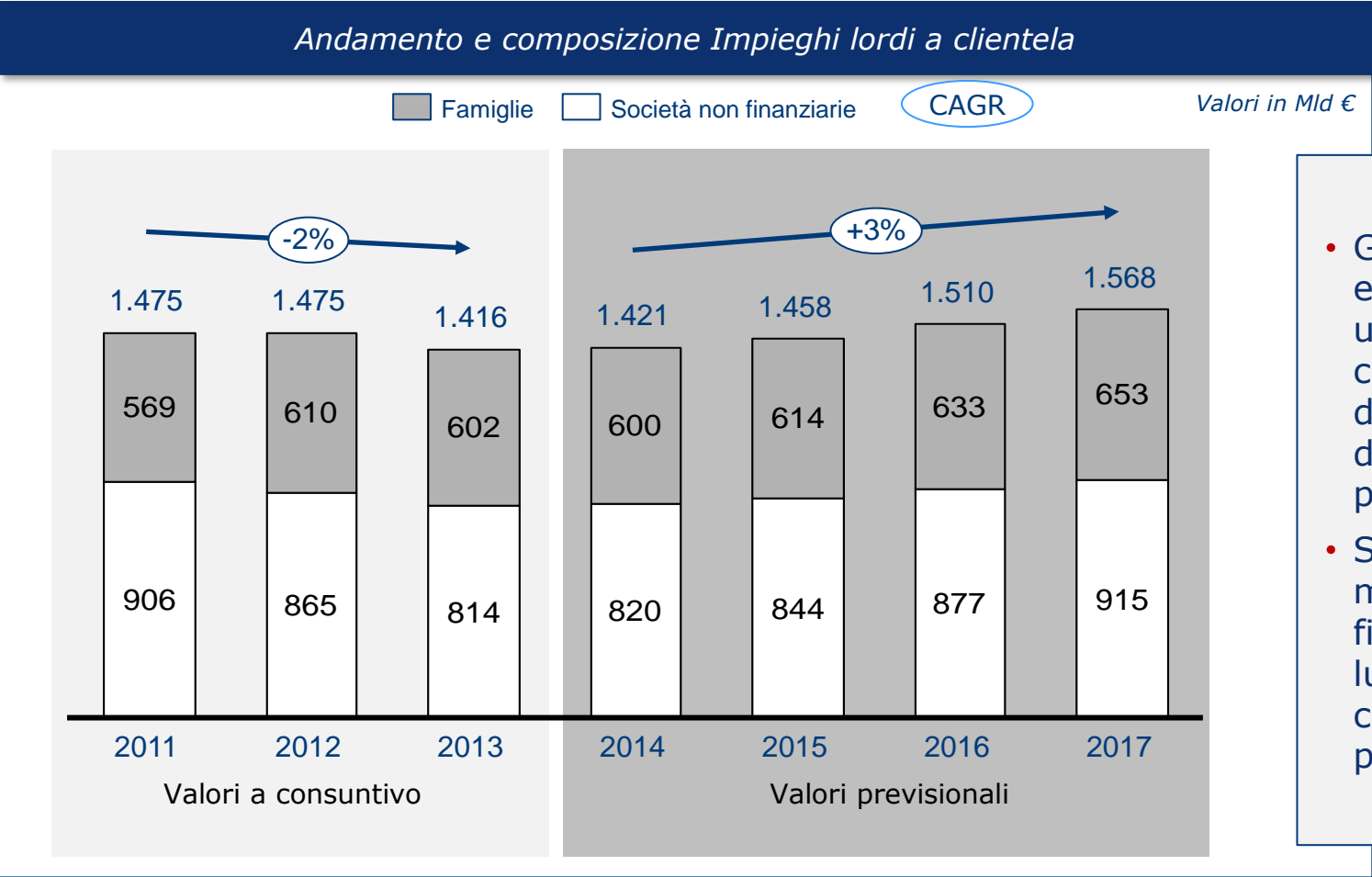


- Il trend dei livelli di capitalizzazione e di impairment è costante e in crescita; le Banche molto capitalizzate
- I trend della redditività evidenziano ancora una forte difficoltà

Fonte: Elaborazione su dati Ufficio Analisi Economiche ABI e Banca d'Italia 2013

A IL CONTESTO SFIDANTE DEL MERCATO DEL CREDITO (2/3)

Il mercato del credito

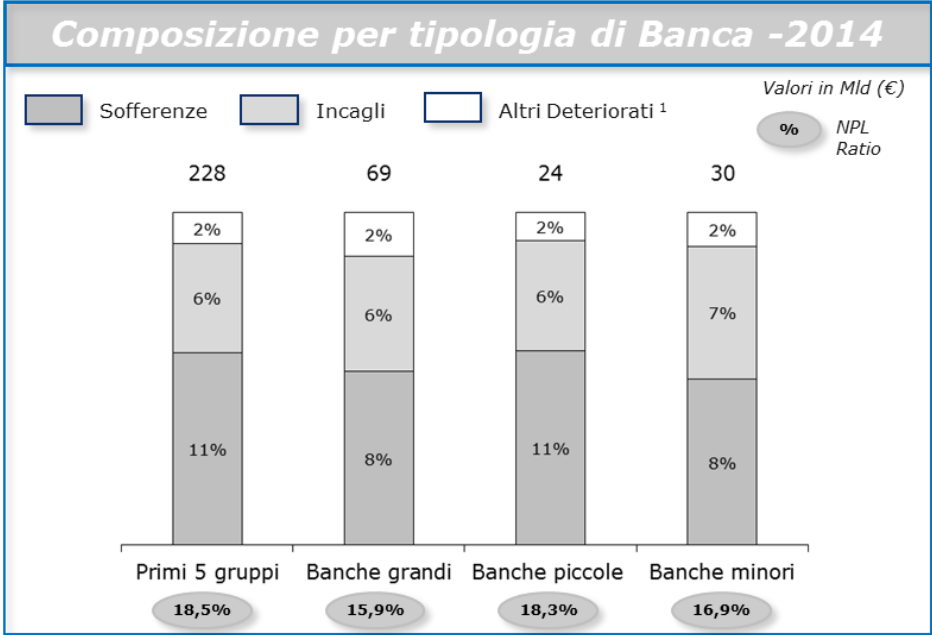
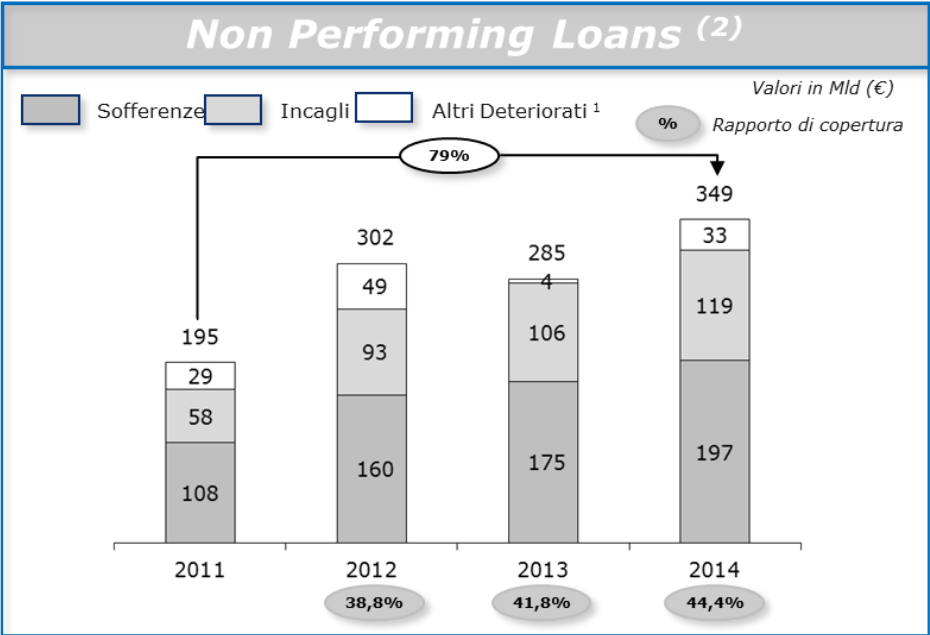


- Gli impieghi hanno evidenziato una ulteriore contrazione a causa della diminuzione della domanda di prestiti
- Si prevede una modesta ripresa dei finanziamenti a lungo termine, in crescita già dai primi mesi del 2014

Fonte: Elaborazione su dati Ufficio Analisi Economiche ABI e Banca d'Italia 2013

A IL CONTESTO SFIDANTE DEL MERCATO DEL CREDITO (3/3)

Il mercato del credito. Andamento Non Performing Loans



- Stock dei crediti deteriorati in continuo aumento (+79% in 3 anni).
- Il tasso di copertura dei crediti deteriorati è salito dal **41,8%** a fine **2013** al **44,4%** a fine **2014**.

- I primi **5 gruppi bancari** e le **Banche piccole** presentano un **NPL ratio simile intorno al 18%**. Tale ratio risulta essere inferiore per Banche grandi e minori.

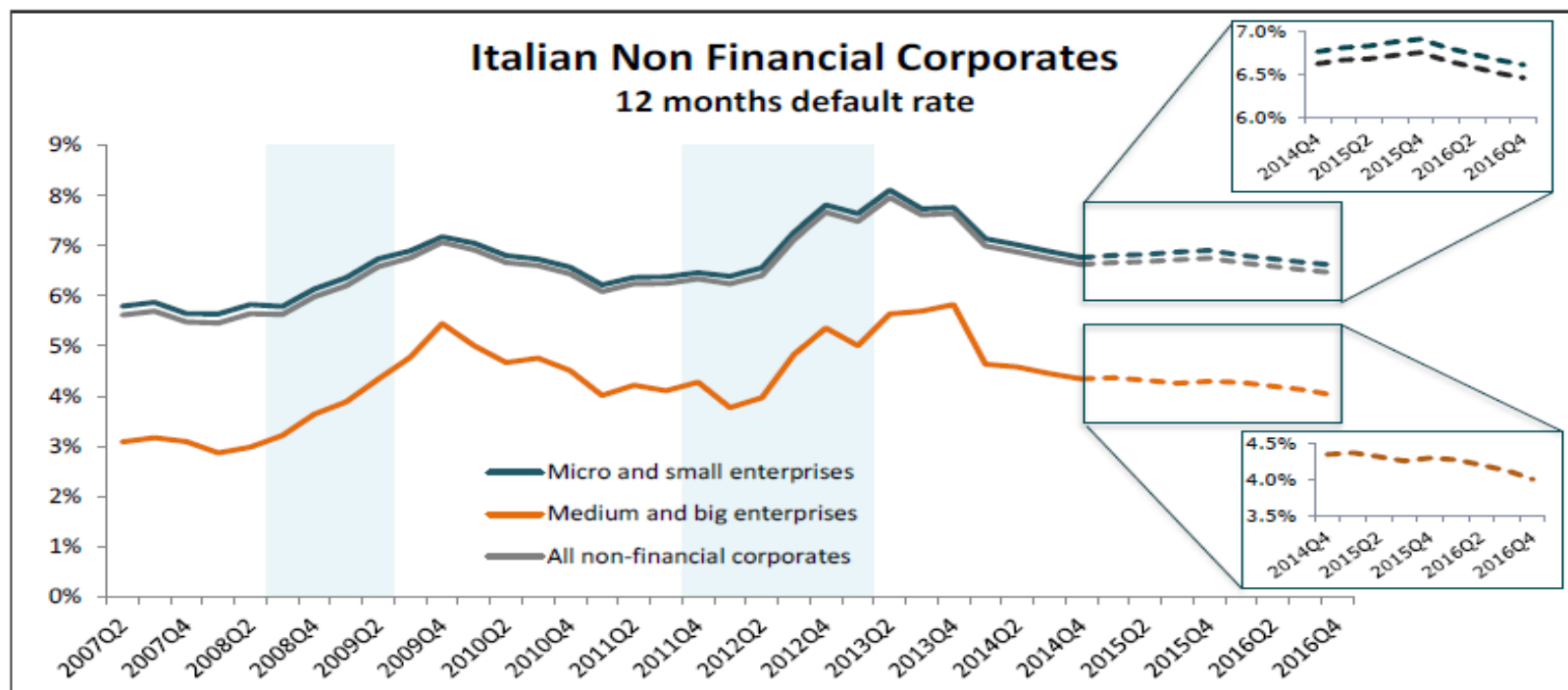
• E' allo studio l'istituzione di una società specializzata («**bad bank**») per ridurre lo stock di partite deteriorate delle banche, che costituiscono un freno alla capacità di offrire nuovi prestiti a causa di:

- **Alti assorbimenti patrimoniali;**
- **Incremento del rapporto «back to front» causato dalla gestione del NPL.**

1. Scaduti deteriorati e ristrutturati
 2. Elaborazione su dati estratti dal rapporto di Stabilità Finanziaria 2011, 2012, 2013 e 2014

A RIPRESA DEL MERCATO DEL CREDITO MA FOCUS SU NPLS

Il mercato del credito. Previsione dei tassi di default



Note: (1) Shaded areas represent periods of severe recession (occurring when real gross domestic product declines of more than 20 bps over two successive quarters). (2) Dotted lines represent forecasts. Source: CRIF and ISTAT. See Appendix for details and definitions.

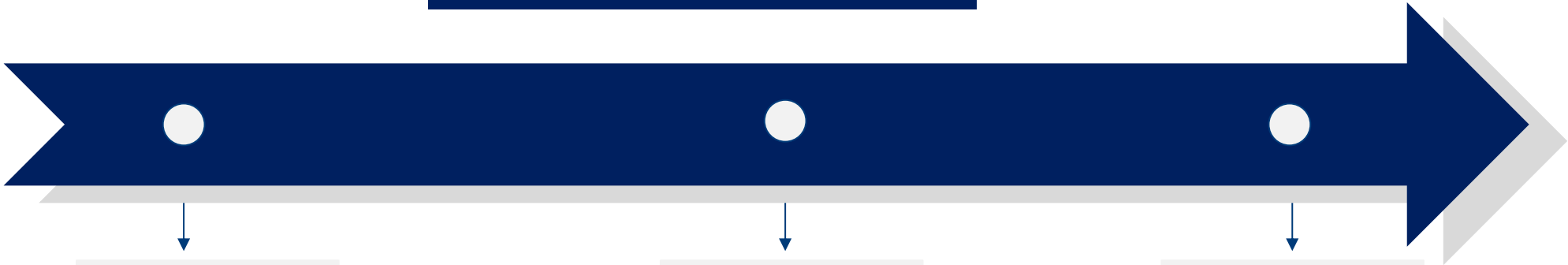
- Gli studi CRIF* mostrano come i **tassi di default** per le **imprese non finanziarie** abbiano raggiunto il loro **picco nel 2Q13** e come **nel 4Q14** fossero riatterrati su **livelli pre-crisi**
- **Mentre nel 2015 lo scenario è previsto stazionario, a partire dal 2016** il tasso di default è previsto in **graduale diminuzione**

(1) Per maggiori dettagli si rimanda allo studio CRIF RATING AGENCY «Italian Corporate Default Rates, analysis and forecast of Italian Companies' default rate by industry»

LA TIMELINE REGOLAMENTARE

Timeline

Timeline



2013

- CRR
- CRD IV
- Banca d'Italia Circolare 285
- Banca d'Italia 15 ° agg. Circolare 263
- Comprehensive Assessment
- ITS Forbearance and non NPE

2014

- Single Supervisory Mechanism
- AQR: pubblicati i risultati
- Bank Recovery and Resolution Directive
- Mortgage Credit Directive
- IFRS 9
- Guidelines SREP
- Proposte di revisione SA: credit risk e operational risk
- Approfondimento: Net stable Funding ratio

2015

- Banca d'Italia Circolare 7° agg. Circolare 272
- Legge fallimentare L. 83/2015
- RTS Metodi AMA

AGENDA

- Il contesto di riferimento: mercato e regolamentare
- **Il nuovo Srep: Framework e principali impatti per le Banche**
- Alcune conclusioni

IL NUOVO SUPERVISORY REVIEW & EVALUATION PROCESS

Timeline



Timeline



7 Luglio 2014

7 Ottobre 2014

19 Dicembre 2014

1° Gennaio 2015

9 Settembre 2015

1° Gennaio 2016

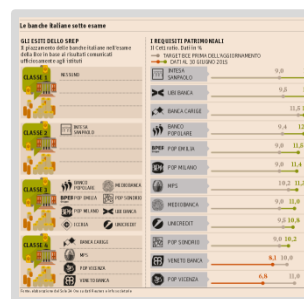
↓
 Pubblicato il Consultation paper on **Guidelines for common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process** under Article 107 (3) of Directive 2013/36/EU (CRD IV)

↓
 Conclusione della fase di consultazione pubblica

↓
 Pubblicato il documento definitivo **Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process** under Article 107 (3) of Directive 2013/36/EU (CRD IV)

↓
 Avvio SREP BCE

↓
 Primi risultati



↓
 Termine a partire dal quale le Autorità Nazionali Competenti dovranno dare avvio al nuovo processo SREP

Fonte: Il Sole 24 ore del 9 Settembre 2015

Lo SREP una volta entrato in vigore rappresenterà lo strumento principe che la BCE utilizzerà per valutare le banche Europee.

IL NUOVO SUPERVISORY REVIEW & EVALUATION PROCESS

Principali elementi di novità e impatti per le Banche

— *Principali elementi di novità* —

....*principali impatti* —————>

1

**Ingaggio e
confronto continuo**

- Approfondimenti per soglie dimensionali
- «Periodico» su tutti i Player su Set di indicatori

2

**Approfondimenti
fortemente
innovativi**

- Attuabilità & sostenibilità del modello di business
- Governance e controlli coerente con il profilo di rischio

3

**Rischio e capitale
«prospettico»**

- Valutazione attuale e prospettica di tutti i rischi (credito, mercato, operativo, liquidità tasso)
- Impatti sul Capitale le attuale e prospettico (stress)

4

**Turnaroud del
credito (ex AQR)**

- Evoluzione complessiva della credit value chain (erogazione, monitoraggio, valutazione merito)
- Data Mgmt e industrializzazione requisiti

1 INGAGGIO E CONFRONTO CONTINUO

NUOVE REGOLE DI INGAGGIO CON IL REGULATOR



Principali elementi di novità,...



Quattro classi dimensionali

- Enti di rilevanza strategica
- Grandi istituzioni
- Medie e Piccole

Tutti

Monitoraggio Trimestrale

- KPIs per relativi a rischi Srep
- Ratios regolamentari
- Market Ratios (equity, CDs)

Per classe

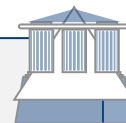
Annuale o biennale

- annuale rilevanza sistemica
- 2 anni Grandi Banche
- 3 anni piccole e medie banche

Livello del coinvolgimento

- Cda e organi di Gestione
- 2 anni Grandi Banche
- 3 anni – piccole e medie banche

....principali impatti



- **Prevenzione su KPIs regolamentari** (Basel 2/3)
- **Industrializzazione del monitoraggio Reporting regolamentare** e non
- **«Set up» soluzioni organizzative «ad hoc»**
- **Evoluzione «culturale» nel rapporto con il Regulator**

2 APPROFONDIMENTI FORTEMENTE INNOVATIVI (1/2)

BUSINESS PLAN ANALYSIS



Business Plan analysis ,...



Attuabilità del piano

(12 mesi)

- *Redditività* (ROE > COE) su base strutturale
- *adeguatezza funding mix* rispetto a modello di business (e ipotesi redditività)
- *risk appetite* coerente con strategia e modello di business

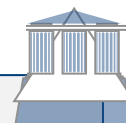
Sostenibilità del Piano

(36 mesi)

- *Business environment* ipotizzato dalla Banca
- *Affidabilità dei piani strategici* ipotizzati in funzione del Business environment
- «Applicabilità», «messa a terra della strategia»

BM IN GRADO DI GENERARE CAPITALE REDDITIZIO IN MODO STRUTTURALE

....principali impatti



- **Redditività e affidabilità e confronto con i peers**, al centro della pianificazione strategica
- **Creazione di proiezioni affidabili** (nuova relazione CFO, CRO, CLO) e Forward looking
- **Nuova struttura Business Plan e Bdg** (rischi prospettici, redditività «segmentata», coerenza rischio-rendimento, equilibrio ratios patrimoniali)

2 APPROFONDIMENTI FORTEMENTE INNOVATIVI (1/2)

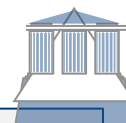
GOVERNANCE E SISTEMA DI CONTROLLI



Governance e Sistema di Controlli,...



....principali impatti



Adeguatezza «Governance»

- organizzazione, cultura, prassi di remunerazione «coerenti con scala, complessità e natura del business»

Solidità del Risk mgmt Framework

- RAF, coerente con strategia
- Robustezza e adeguatezza ICAAP/ILAAP utilizzati nel processo decisionale
- Stress testing integrati nei processi decisionali Banca

Robustezza Sistema di controlli interni

- Internal control Framework indipendente, «proceduralizzato» e ampio (CRO, Compliance, Comitato prodotti)
- Affidabilità dei dati per la Business Continuity

- **Evoluzione e sostenibilità della Corporate Governance** (nuovo Ruolo del Management Body)
- **Ripensamento strategico Strumenti nel dialogo con il Regulator** (ICAAP/ILAAP)
- **Fluidità organizzativa e coordinamento tra le funzioni di rischio e di business** (CRO/CFO/CLO)

3 RISCHIO, CAPITALE E LIQUIDITA' «PROSPETTICO»

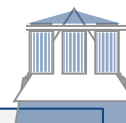
VALUTAZIONE DEI RISCHI E ADEGUATEZZA DEL CAPITALE



Rischio e Capitale prospettico,...



....principali impatti



Profondità nella valutazione dei rischi

- **Valutazione** «strategia» (portafoglio) tolleranza (appetito), policy e procedure, sistema di controlli stress **per** rischi contrapposti al capitale (credito, mercato, operativo, tasso, reputazionale, tasso) e altri (liquidità e funding)

- **Nuove logiche per la misurazione del Capitale investito** (C. assorbito + Capital requirement)

- «**Deleghe di tasso**» **risk based** per limitare l'assunzione di rischio eccessivo

- **Robustezza del risk modeling e della Data governance**

Adeguatezza del Capitale (attuale e prospettico)

- **Analisi adeguatezza del capitale** da perdite inattese (ICAAP, benchmarking) e attese rischi di modello/controlli/governance
- **Articolazione ratios patrimoniali TSCR/OCR** in scenario Baseline e stressato

3 FOCUS SUL RISCHIO DI CREDITO

TURNAROUND DEL CREDITO (EX AQR)

Turnaround del credito (Ex AQR)



Engagement & concessione

- **Evoluzione dei processi di concessione «risk based»** (pratica di Rating)
- **Nuovi parametri in concessione (DSCR, Gruppi,...)**

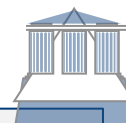
Monitoraggio e recupero

- **Nuove misure di monitoraggio e classificazione** (gone concern, going concern, forbearance)
- **Nuove logiche di impairment (ex nuova classificazione,...)**

Valutazione del merito di credito

- **Valutazione** «prospettica» del rischio/rendimento - analisi settoriale per le imprese
- Nuove misure di «rischio» **Valutazione** capacità (per le imprese) di generare cash flow

....principali impatti



- **Industrializzazione dei requisiti per una tempestiva risposta al regolatore**
- **«Messa a terra nei processi del credito di tutte le misure mutate dalle recenti indagini («AQR Gestionale»)**
- **Data Mgmt evoluto per l'archiviazione di tutte le informazioni quantitative e qualitative**

RIAPPROPRIAZIONE E RINNOVAMENTO DELLA CULTURA DEL CREDITO

LE PROPOSTE EVOLUTIVE: I BENEFICI SULLA CREDIT VALUE CHAIN



AGENDA

- Il contesto di riferimento: mercato e regolamentare
- Il nuovo Srep: Framework e principali impatti per le Banche
- **Alcune conclusioni finali**
- Back up

CONCLUSIONI

Aspetti chiave per il futuro (1/2)

In un **contesto ancora sfidante**,....

....**lo Srep cambia il modo di «fare banca»**,...

....**introducendo innovazioni pervasive**,...

....da **«mettere a terra» in primis nei processi creditizi**

Le conclusioni

- *Il contesto per il Business **del credito è e sarà ancora sfidante ma in lenta ripresa** (CAGR₂₀₁₅₋₁₇) per i prossimi anni come conseguenza di una crisi prolungata,....*
- *.....**Il nuovo SREP**, sintetizzando sotto il profilo della vigilanza numerose normative, **dovrà essere sfruttato per un'evoluzione strutturale del modo di fare banca** (costituendo una sfida anche per il regolatore,....*
- *.....l'analisi del **business model**, della **governance** e del **sistema controlli** e del **Risk appetite** come driver per la strategia **determinano innovazioni** pervasive da un punto di vista strategico e organizzativo,....*
- *.....la significativa evoluzione normativa e (di conseguenza) sui processi dell'intera credit value chain, **rendono prioritaria la «messa a terra» delle innovazioni anzitutto nel processo del credito.***

DALLE ISSUES ALLE NUOVE SFIDE PER LE BANCHE

Trasformare i costi in investimenti per l'evoluzione "strutturale" del credito

Il contesto

Impieghi in parziale ripresa
ma focus su RWA creditizi

€56 bil a
3Q14

Stock ancora rilevante di
NPLs

NPLs + 79%
sul 2011

Nuovo Single Supervisory
mechanism e
implementazione requisiti

NEW STD da
€39 a €74 bil
RWA

Ricavi e Redditività ancora
«sotto pressione»

Da AQR a
IFRS 9

*turn
around*

**Trasformare i
costi in
investimenti per
una evoluzione
"strutturale" del
credito**

... gli impatti sulla macchina operativa Banca

«Industrializzazione» dei
requisiti e nuovi modelli
gestionali

Revisione anche strutturale
delle organizzazioni
(Accentramento vs. esternalizzazione)

Presidio di nuovi fattori
chiave per il vantaggio
competitivo
(RWA Optimization, Data Quality, NPLs)

Nuove logiche per la
crescita della «base clienti»
(sfruttando anche trend in atto)

Management Consulting
CRIF Credit Solutions

Via M. Fantin 1-3
40131 Bologna

Tel.: + 39 051 4176111
Fax.: + 39 051 4176010



www.crif.com

AGENDA

- Il contesto di riferimento: mercato e regolamentare
 - Il nuovo Srep: Framework e principali impatti per le Banche
 - Alcune conclusioni finali
- **Back up**



CONTESTO E OBIETTIVI DELLA PRESENTAZIONE

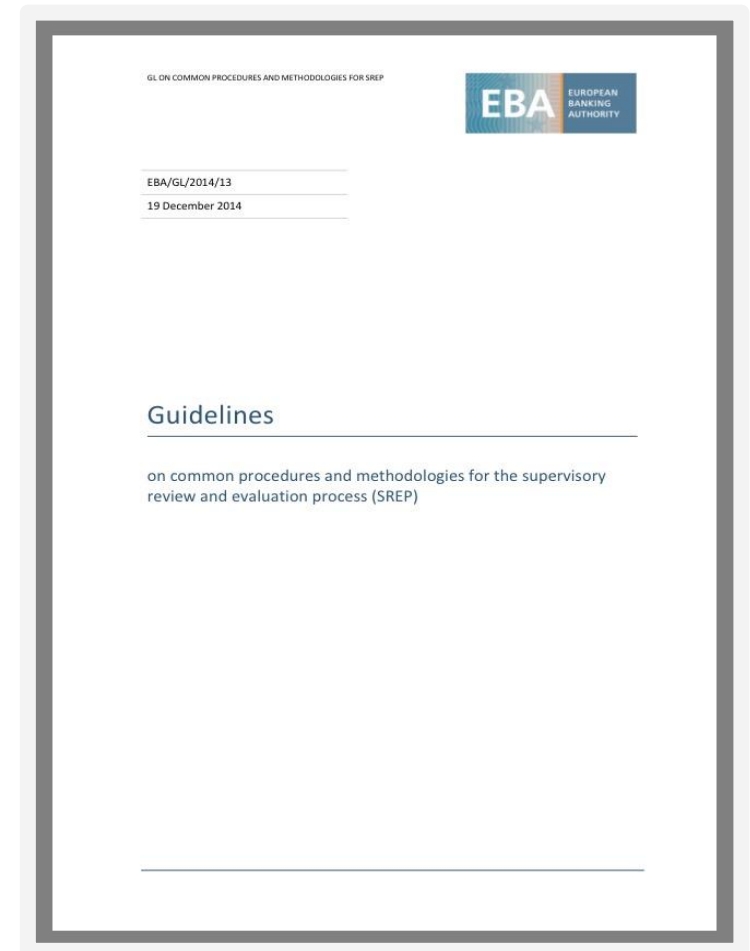
Il meccanismo di vigilanza unico (MVU) ha istituito un nuovo sistema di vigilanza bancaria, con l'obiettivo di garantire la sicurezza e la stabilità del sistema bancario europeo. Una componente del nuovo sistema è l'armonizzazione della vigilanza bancaria.

Il 19 dicembre 2014 l'EBA ha rilasciato, nella sua versione definitiva, le **"Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP)"**, nelle quali ha definito il framework di riferimento per il processo di examination che le Autorità Nazionali Competenti dovranno porre in essere a partire dal **1° gennaio 2016**.

Il processo SREP ha l'obiettivo di accertare che gli enti creditizi si dotino di presidi di natura patrimoniale e organizzativa appropriata rispetto ai rischi assunti, assicurando il complessivo equilibrio gestionale.

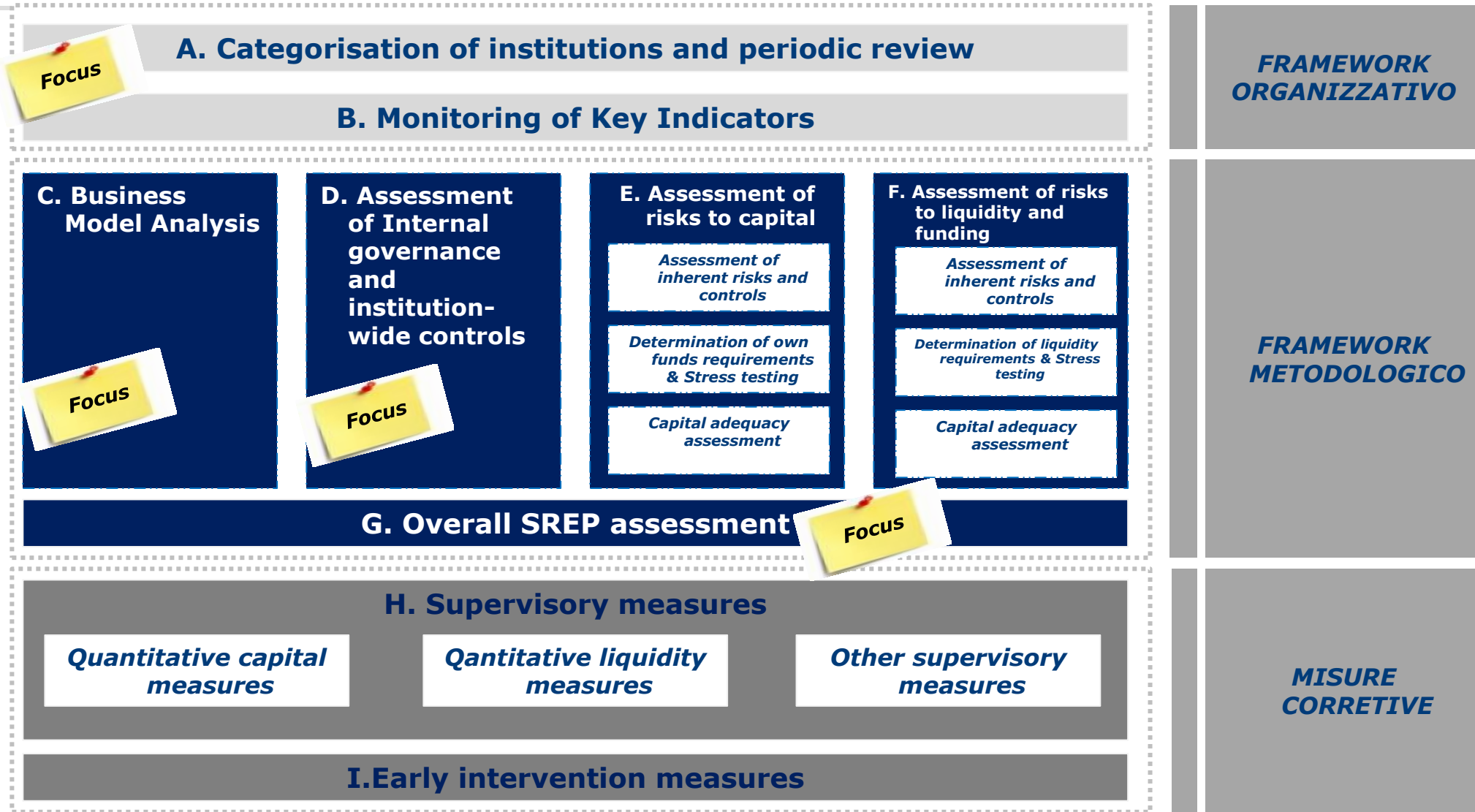
Il presente documento ha lo scopo di illustrare:

- la nuova architettura del processo di valutazione e revisione
- evidenziare i maggiori punti di attenzione



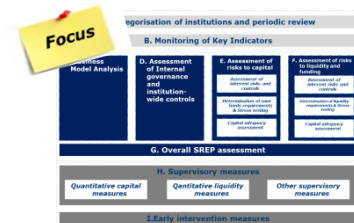
IL NUOVO SUPERVISORY REVIEW & EVALUATION PROCESS

Framework SREP



IL NUOVO SUPERVISORY REVIEW & EVALUATION PROCESS

Focus

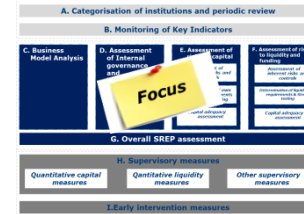


A. Categorisation of institutions and periodic review

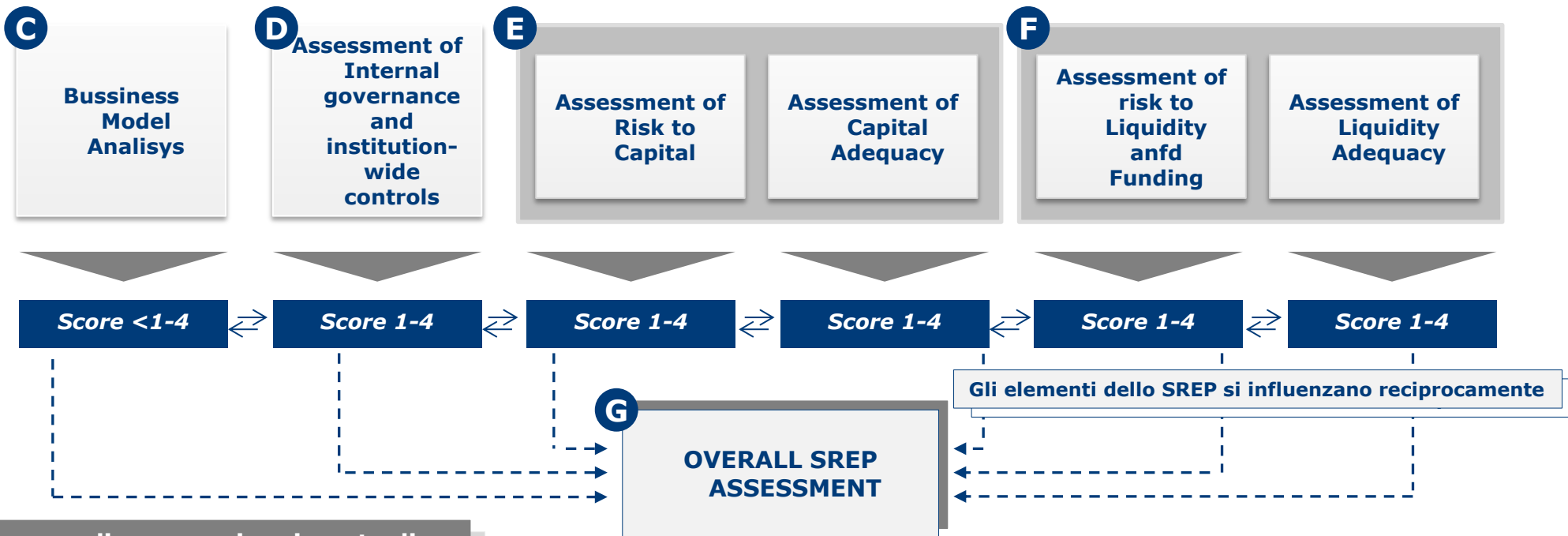
	Monitoraggio degli indicatori	Valutazione Qualitativa SREP	Valutazione di tutti gli elementi SREP	Livello minimo di coinvolgimento complessivo SREP
1 G-SIIs, O-SIIs, altre banche definite dai NCAs come grandi o importanti	Trimestrale	Annuale	Annuale	Coinvolgimento continuo del Consiglio di amministrazione e del senior management, coinvolgimento per la valutazione di ogni elemento
2 Banche grandi e medie, nazionali o con significative attività cross border e diverse business lines. Banche specializzate con quota di mercato significativa	Trimestrale	Annuale	Ogni 2 anni	Coinvolgimento continuo del Consiglio di amministrazione e del senior management, coinvolgimento per la valutazione di ogni elemento
3 Banche medie e piccole, nazionali o con significative operazioni cross border. Banche specializzate con quota di mercato poco significativa	Trimestrale	Annuale	Ogni 2 anni	Coinvolgimento risk based del Consiglio di amministrazione e del senior management, coinvolgimento per la valutazione degli elementi di rischio
4 Tutte le altre piccole e non complesse banche nazionali	Trimestrale	Annuale	Ogni 2 anni	Coinvolgimento del Consiglio di amministrazione e del senior management almeno ogni tre anni

OVERALL SREP ASSESSMENT

Overall SREP assessment



Ogni elemento dello SREP è valutato singolarmente con uno score da 1 a 4. La valutazione degli elementi non è automatica ma basata su un **supervisory judgement**. La valutazione *complessiva* sarà olistica ed esprimerà un giudizio sulla **viability** dell'istituzione. Un giudizio di *non viability* implica l'assegnazione di una valutazione **F** (*institution is failing o is likely to fail*).



In caso di non raggiungimento di un punteggio almeno pari a 4 l'istituzione viene giudicata in una situazione di **NON VIABILITY** equivalente ad uno score F

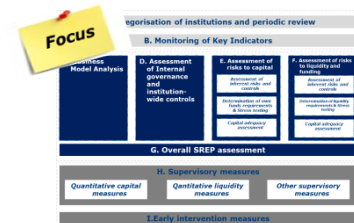
- SCORE FINALE:**
1. Nessun rischio percepibile
 2. Rischio basso
 3. Rischio medio
 4. Rischio alto

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
1	■	■	■	■
2	■	■	■	■
3	■	■	■	■
4	■	■	■	■
		INTESA	BANCA POPOLARE BPER BPMILANO ICCREA MEDIOBANCA BPSONDRIO UBI BANCA UNICREDIT	BANCA CARIGE MPS BP VICENZA VENETO BANCA

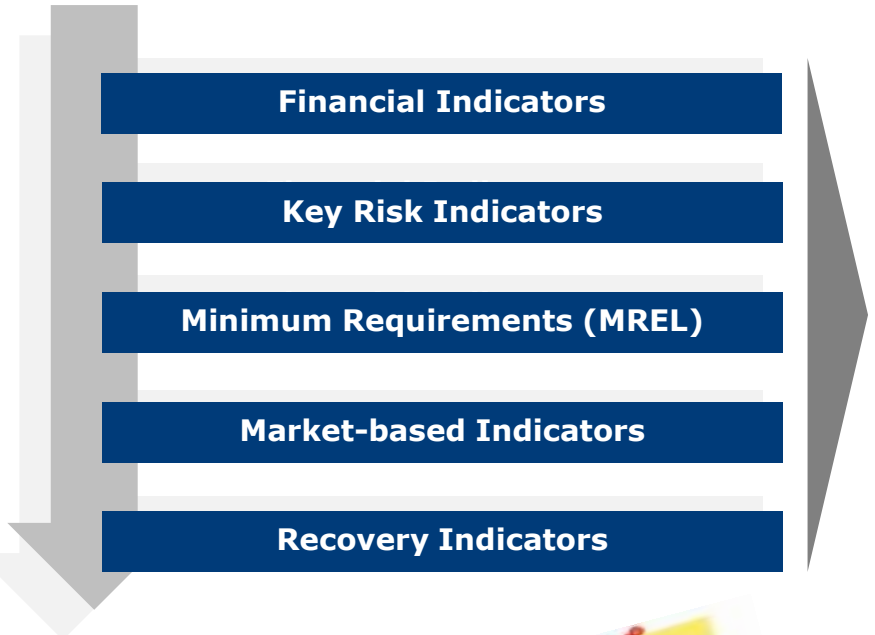
Fonte: Il Sole 24 ore del 9 Settembre 2015

IL NUOVO SUPERVISORY REVIEW & EVALUATION PROCESS

Focus



B. Monitoring of Key Indicators

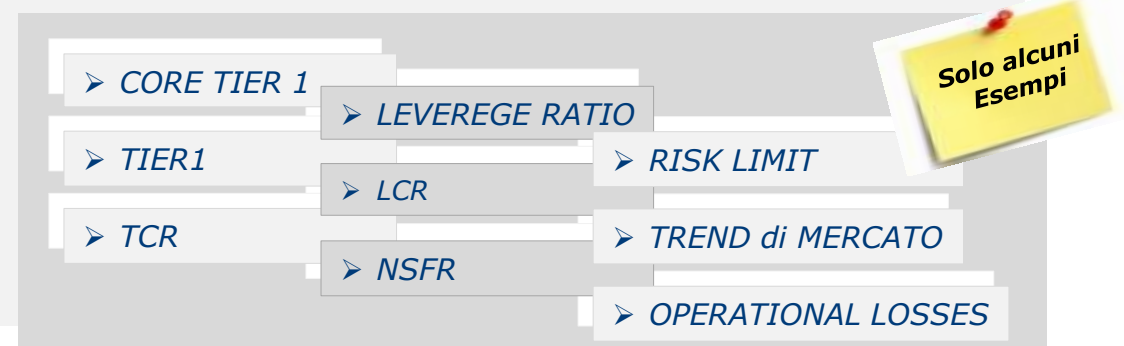


IMPATTI

- ❖ Integrazione del **sistema di indicatori di monitoraggio** al fine di anticipare eventuali andamenti anomali
- ❖ Evoluzione del sistema di **reporting** coerente con il nuovo regulatory framework
- ❖ Rafforzamento del sistema di **Data Governance**: modifiche organizzative e tecnologiche
- ❖ Ampliamento delle **base dati** interne ed esterne come fonti alimentanti del reporting

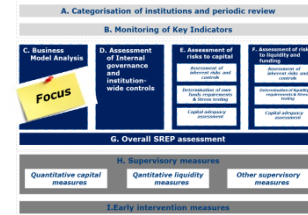
- **Capital indicators**
- **Liquidity indicators**
- **Profitability indicators**
- **Asset quality indicators**
- **Macroeconomic indicators**

Come da Normativa



IL NUOVO SUPERVISORY REVIEW & EVALUATION PROCESS

Focus



C. Business Model Analysis

Analisi del modello di business al fine di valutare il rischio strategico, la capacità di perseguimento delle strategie in un arco temporale di 12 mesi e la sostenibilità delle stesse in un periodo di almeno tre anni.

Business **Viability** e Business strategy **Sustainability**:

Preliminary Assessment

Identification of the area of focus

Assessment of the Environment

Quanti-Qualitative Analysis

Analysis forward-looking strategy and financial plan

Assessment of BM viability

Assessment of sustainability of the strategy

Identification key vulnerabilities

IMPATTI

❖ Valutazione del **contesto di Business** nel continuo

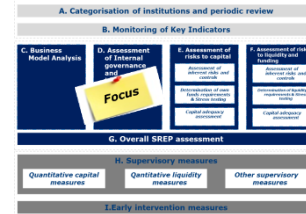
❖ Valutazione della sostenibilità del piano strategico e delle ipotesi alla base, verifica della completezza della documentazione a supporto delle stesse attraverso un'analisi **forward-looking**

❖ Sviluppo in modo coerente ed integrato del:

- **Capital plan**
- **Funding plan**
- **Risk appetite**
- **Recovery and resolution plan**

IL NUOVO SUPERVISORY REVIEW & EVALUATION PROCESS

Focus



D. Assessment of Internal governance and institution-wide controls

Analisi del sistema dei controlli interni e della governance per consentire alle autorità di vigilanza di valutare se tali sistemi siano adeguati al profilo di rischio, al modello di business, alla dimensione e alla complessità operativa dell'istituto finanziario, e in quale misura entrambi siano conformi ai requisiti e alle norme di «**buona governance**»

Internal Governance Framework

Corporate and Risk Culture

Organisation & Functioning
Management Body

Remuneration Policy and Practices

Risk Management Framework

Internal Control Framework

Information System & Business
Continuity

Recovery Planning Arrangement

IMPATTI

- ❖ Verifica della presenza nelle **Policy e Guidelines**, dell' identificazione chiara ed univoca di ruoli e responsabilità delle diverse strutture
- ❖ Valutazione nel continuo della sostenibilità del **modello di governance** nel contesto di business
- ❖ Incremento del coinvolgimento del Board a supporto dell'intero **processo decisionale**
- ❖ Progresso nel coordinamento tra le funzioni aziendali di controllo e di pianificazione strategica al fine di ottimizzare l'interazione tra:
 - *RAF*
 - *Business Model*
 - *Strategia*
 - *Budgeting*
 - *ICAAP*

PUNTI DI ATTEZIONE

Aspetti chiave per il futuro (2/2)

Approccio di supervisione risk based

- *Sviluppo della dialettica e dell'interazione interna in tema di rischi*
- *Creazione di ambienti di controllo approfonditi e dinamici ai fini della supervisione*

*Visione olistica dell'istituto
(business, process e governance)*

- *Creazione di un contesto di business integrato, integrazione ed interazione di strutture e processi*
CRO - CFO

Analisi prospettica: predittiva dei rischi e della loro mitigazione

- *Stress test e capital planning in ottica triennale*

Valutazione delle competenze e delle scelte dell'alta direzione e del consiglio di amministrazione

- *Valutazione periodica dei profili membri dell'alta direzione e dei responsabili delle funzioni di controllo*
- *Allineamento tra le politiche di remunerazione e risk appetite/risk tolerance*

Creazione di una nuova struttura centrale dedicata al presidio del rapporto con i regolatori

- *Gestione diretta della comunicazione con i supervisors*
- *Garantire coerenza e tempestività delle informazioni*

Significativo aumento degli investimenti in ICT e in formazione del personale

- *Architetture IT, dati e sistemi adeguati a supportare i processi*
- *Sviluppo programmi di formazione e di sensibilizzazione*