



Federazione
Banche di Credito Cooperativo
Emilia Romagna

L'evoluzione che attende le piccole banche alla luce delle nuove sfide poste dalla vigilanza bancaria

L'approccio delle BCC dell'Emilia Romagna

**22° Convention annuale APB
Repubblica di San Marino, 9 ottobre 2015**

Carlo Guiducci

Ufficio Pianificazione e Risk Management

FEDERAZIONE BCC EMILIA ROMAGNA

Il filo logico dell'intervento

Partendo da un inquadramento del contesto di riferimento ...

... individuare le principali sfide che vengono poste alle less significant institutions ...

... ed illustrare l'approccio utilizzato dalle BCC dell'Emilia Romagna associate alla Federazione regionale

Agenda

1. Il contesto di riferimento

2. Le principali sfide per le «LSI»
3. L'approccio delle BCC Emilia Romagna
4. Riflessioni conclusive

1. Il contesto di riferimento

Il sistema bancario italiano sta vivendo una fase di profondo cambiamento e riassetto dovuto principalmente a 2 tipologie di cambiamenti, strettamente interconnessi tra loro che sono: **mutamenti strutturali di mercato** ed i mutamenti riguardanti la **normativa** di riferimento.

***Mutamenti strutturali di
mercato***

***Impatto mutamenti
normativi***

1. Mutamenti strutturali di mercato

Gli ultimi difficili anni per l'economia italiana hanno portato a **strutturali mutamenti del contesto di mercato** nel quale si trovano ad operare le banche

Sistema economico meno
banco-centrico

Ridimensionamento del ruolo delle banche nell'economia, ampliamento di quello degli altri intermediari e dei mercati

Profonde modifiche dei modelli di
business

- *Rete capillare non più vincente → ridimensionamento sportelli;*
- *Aggregazioni bancarie viste con favore (riforme popolari/bcc);*
- *Occorrono grandi investimenti in I.T. → per permettere l'evoluzione del modello di business*

+ patrimonio =
+ deleveraging,
+ diversificazione ricavi, - costi

- *Si darà meno credito → efficientamento dei metodi di valutazione del merito creditizio;*
- *Leva costi di difficile compressione → agire sui ricavi*
- *Ridimensionamento del ruolo del margine di interesse → analisi della concentrazione dei ricavi*

Smobilizzo elevato stock crediti
deteriorati

- *Favorire lo smobilizzo crediti deteriorati → anche se costa ulteriori svalutazioni*
- *Attività di recupero crediti va migliorata*

Capacità decisionale (sia strategica
che operativa) ponderata ma rapida

- *Assetto di governance → competenze professionali e composizione dei board;*
- *Struttura aziendale → rispetto dei ruoli*

Costante ed idoneo controllo dei
rischi

- *Rafforzamento di strumenti e dati → modelli di simulazione e pianificazione, data governance e data management;*
- *Risorse adeguate → investimenti in risorse umane e formazione*

1. Mutamenti normativi – *il quadro dell'ambiente della supervisione europea*

OBIETTIVI DELL'UNIONE BANCARIA

**Meccanismo di
vigilanza unico**

(SSM)

**Meccanismo unico
di garanzia dei
depositanti
(DGS)**

**Meccanismo di
risoluzione unico**

(SRM)

Single rule book

12 settembre
2012

**Conferimento
poteri alla BCE**

15 ottobre
2013

**Regolamento
(UE) n.1024/2013**

Fine
2013

**Avvio comprehensive
assessment**

4 novembre
2014

**SSM diventa
operativo**

19 dicembre
2014

SREP GL

La Commissione europea ha varato una proposta ufficiale di conferire alla BCE poteri di supervisore unico delle banche dell'eurozona

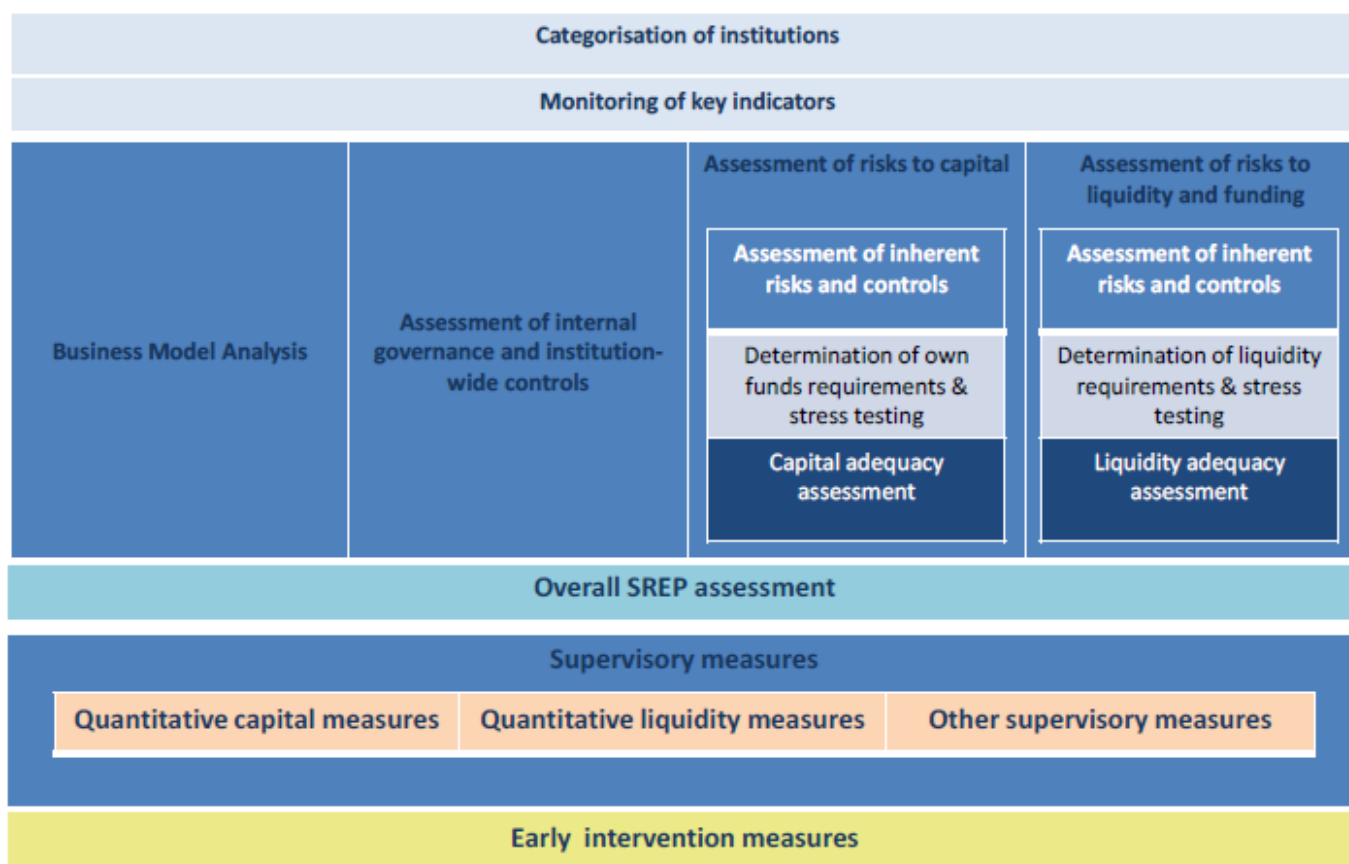
Con il Regolamento UE n.1024/2013 del Consiglio sono stati attribuiti alle BCE compiti specifici in merito alle politiche in materia di vigilanza prudenziale degli enti creditizi allo scopo di «intensificare l'integrazione della vigilanza bancaria al fine di rafforzare l'Unione, ripristinare la stabilità finanziaria e gettare le basi per la ripresa economica»

In vista dell'avvio del meccanismo di vigilanza unico (SSM), la BCE ha condotto un esercizio di valutazione approfondita (comprehensive assessment) sulle banche interessate, costituito da una revisione della qualità degli attivi (Asset Quality Review, AQR) e da una prova di resistenza (stress test) con riferimento a uno scenario di base e a uno avverso. L'esercizio ha avuto tre principali finalità: valutare lo stato di salute degli intermediari sulla base di criteri comuni; quantificare le misure di rafforzamento patrimoniale, ove necessarie; diffondere informazioni confrontabili sulle maggiori banche.

Pubblicazione da parte dell'EBA nel dicembre 2014, delle linee guida sulle procedure comuni e le metodologie per il processo di supervisione e valutazione prudenziale (guidelines on common procedure and methodologies for the supervisory review and evaluation process – SREP) che dovranno essere applicate a partire dal 1° gennaio 2016

1. Mutamenti normativi – *framework SREP*

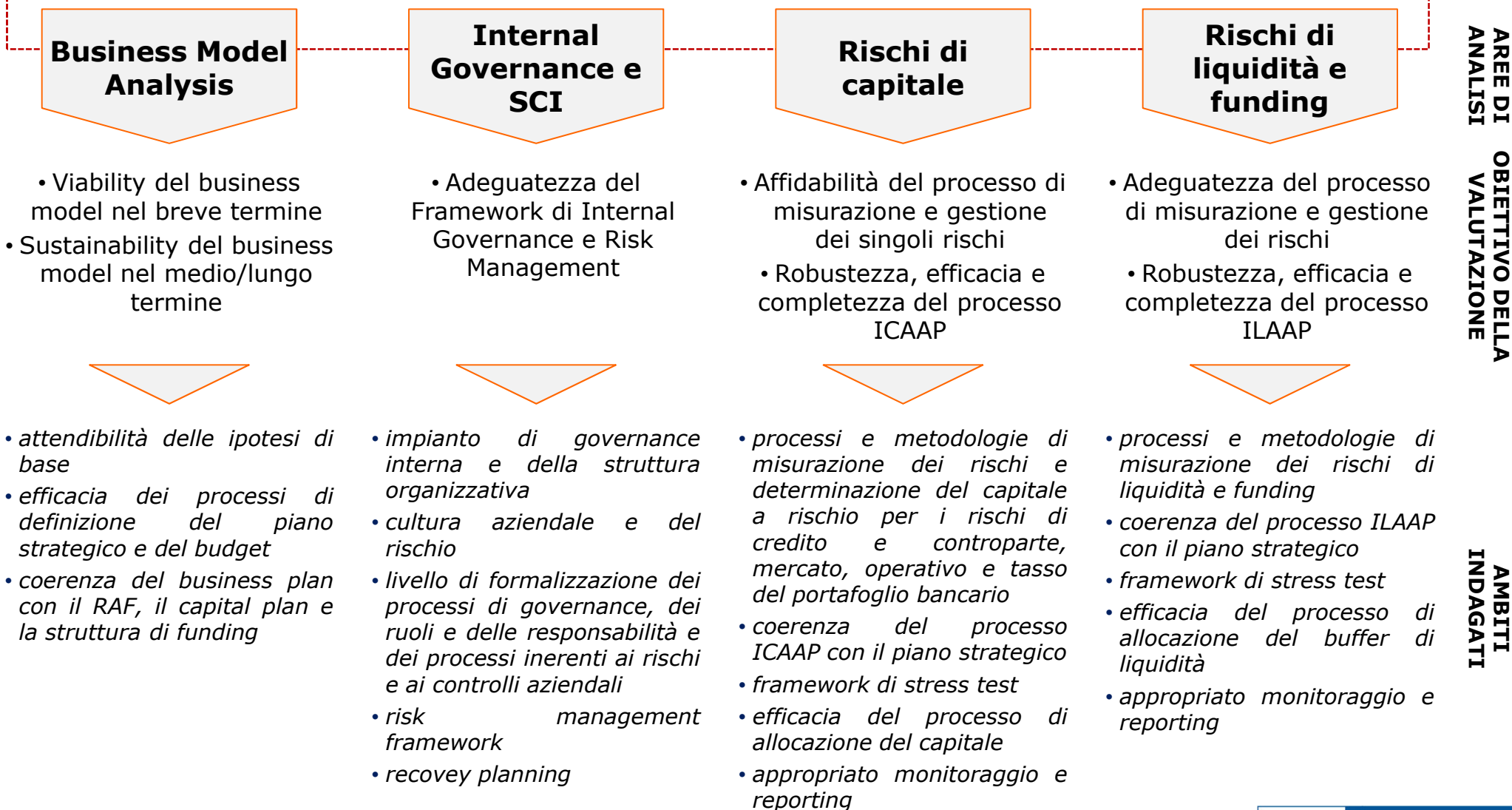
Obiettivo delle linee guida SREP, **operative dal 1 gennaio 2016**, è promuovere procedure e metodologie comuni tra le Autorità competenti per supportare il processo di revisione e valutazione prudenziale.



- Le autorità competenti valutano le banche su una scala di valori da 1 a 4 per **ciascuna delle aree di analisi dello SREP**;
- Il risultato di tali valutazioni contribuiscono alla **valutazione complessiva** dello SREP e all'assegnazione dello **score**;
- La valutazione complessiva forma la base per **le misure di vigilanza** (requisiti aggiuntivi di capitale e/o risorse di liquidità in eccesso)

1. Mutamenti normativi – principali aree di analisi SREP

Analisi di Benchmarking per gruppi omogenei (Peer comparison)



AREE DI ANALISI

OBIETTIVO DELLA VALUTAZIONE

AMBITI INDAGATI

1. Mutamenti normativi – le novità rilevanti introdotte dal nuovo SREP

La Guidelines dell'EBA ha introdotto criteri omogenei di valutazioni, molto spesso basati su prassi già consolidate nelle banche, a queste si sono aggiunte però **novità rilevanti**

Visione olistica

Perimetro di analisi molto ampio che include livelli di profittabilità e verifiche di sostenibilità del business model, impianto di governance, livelli di esposizione e modalità di governo dei rischi, livelli di patrimonializzazione, livelli di esposizione e modalità di governo della liquidità/funding e dialogo con la Vigilanza sempre più strategico

Rischi vs Capitale

Definiti esplicitamente i criteri di classificazione dell'ente e l'ammontare di effort richiesto in funzione della classificazione della banca sulla base degli add-on attribuiti in funzione di tutti i rischi quantificati dalla banca in Pillar I, II e negli stress test applicati

Business Model

Verifica di efficienza e economicità del modello di business scelto dall'intermediario valutando la viability e la sustainability

Messa a terra del
RAF

Verifica della coerenza tra il business model, il piano strategico ed il RAF e verifica dell'adeguatezza dell'impianto del RAF rispetto alle dimensioni della banca

Benchmarking

Centralità delle analisi di benchmarking e confronto con peers omogenei

Liquidity e
funding

Enfaticizzato il ruolo della liquidità prevedendo un processo ad hoc specifico con relativi strumenti di monitoraggio e strumenti di intervento

Dati

Ruolo centrale della qualità dei dati e della loro disponibilità in modo accurato, tempestivo e completo

Agenda

1. Il contesto di riferimento

2. Le principali sfide per le «LSI»

3. L'approccio delle BCC Emilia Romagna

4. Riflessioni conclusive

2. Le principali sfide per le «LSI» (1/2)

Nuovo approccio culturale nella relazione con la vigilanza

- *Confronto con team misti di vigilanza Banca d'Italia / BCE in lingua inglese*
- *Confronto con normative ad alto contenuto tecnico ed in lingua inglese*
- *Confronto su base quasi esclusivamente quantitativa e non più qualitativa*
- *Modalità di confronto nel continuo in base a richieste ad hoc e/o a «quantitative impact studies»*

Composizione, qualità e assetti di governance

- *Previsto requisito della competenza, oltre onorabilità e professionalità*
- *Adeguate tempo dedicato dai membri del CdA alla propria funzione*
- *Interazione effettiva tra organi di governo ed esecutivo, miglioramento qualità delle interazioni e dei flussi informativi*
- *Formazione su governo strategico della banca e sui principali processi operativi*

Approccio integrato alla pianificazione strategica

- *Integrazione tra pianificazione del capitale e sviluppo previsto dei rischi*
- *Pianificazione della liquidità e del funding coerente con vincoli normativi*
- *Coerenza tra gli obiettivi e soglie di tolleranza al rischio esplicitate nel RAF*
- *Analisi di sostenibilità e stress test dei risultati ottenuti*

Credibilità e sostenibilità del proprio business model

- *Confronto sulla qualità della pianificazione (strategica e operativa), sulla capacità di profittabilità e sulla sostenibilità della strategia a 3 anni*
- *Dimostrazione della tenuta economica della banca anche in ipotesi di stress*
- *Confronto sul RAF definito dalla banca e sulla sua applicazione*

Ripensare l'Icaap all'interno del processo RAF

- *Definizione di scenari di stress e loro applicazione ai rischi e al capitale in sede ICAAP per verifica della adeguatezza patrimoniale*
- *Derivazione adeguatezza patrimoniale in base a rispetto dei vincoli regolamentari e delle soglie massime di propensione al rischio definite nel RAF in situazioni di stress*

2. Le principali sfide per le «LSI» (2/2)

Il nuovo framework sulla liquidità Ilaap

- *Implementazione del nuovo processo di autovalutazione del rischio di liquidità e di funding secondo metriche di vigilanza*
- *Confronto con i supervisori sull'adeguatezza delle riserve di liquidità e sui rischi di funding in base ai risultati di specifici template*

Le nuove classificazioni e valutazioni del credito

- *Passaggio dai crediti deteriorati alla forborne exposures ed introduzione degli «unlikely to pay»*
- *Generale aumento del credito deteriorato e della voce 130*
- *Impatti organizzativi e segnaletici e conseguenze sulle politiche di prezzo*

L'adeguamento al nuovo Sistema dei Controlli Interni

- *Nuovo ruolo organi di governo*
- *Istituzione e coordinamento delle funzioni di controllo*
- *Governo e organizzazione del sistema informativo, gestione rischio informatico, esternalizzazione e continuità operativa*

La «costruzione» della Funzione Risk Management

- *Gestione strategica (RAF e politiche di governo dei rischi, autovalutazione adeguatezza patrimoniale, piani di remunerazione e incentivazione, politiche di innovazione, esternalizzazione e OMR)*
- *Gestione operativa (processo di gestione dei rischi, misurazione e valutazione, convalida, valutazione attività aziendali e monitoraggio andamentale credito)*

L'impatto della BRRD e del «bail in»

- *Recovery plan*
- *Politiche di funding (emissioni obbligazionarie) e capitale sociale*
- *Progressivo rafforzamento del ruolo istituzionale dei DGS (fase di pre-resolution)*

Agenda

1. Il contesto di riferimento

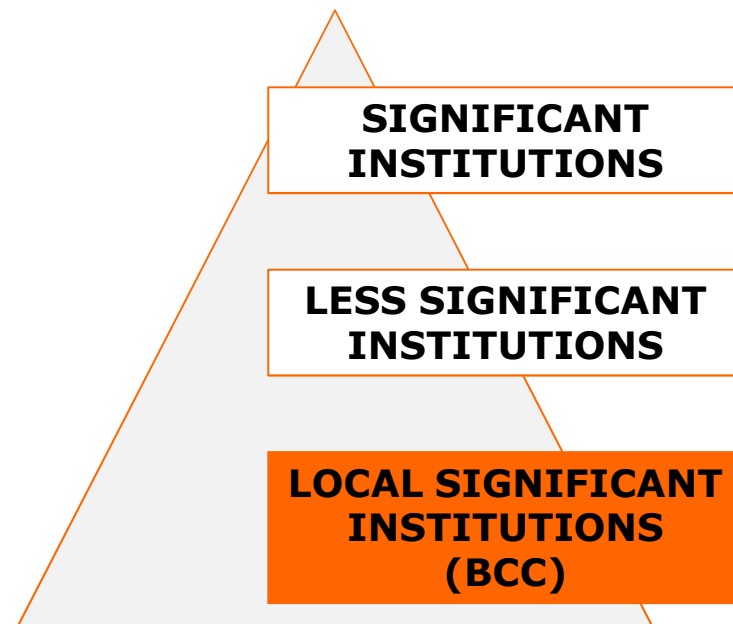
2. Le principali sfide per le «LSI»

3. L'approccio delle BCC Emilia Romagna

4. Riflessioni conclusive

3. L'approccio delle BCC Emilia Romagna

All'interno del contesto delle «less significant institutions», la BCE definisce una terminologia specifica per individuare le piccole banche territoriali come le BCC «**local significant institutions**», alle quali si estende nella sua interezza il processo di realizzazione della Vigilanza Unica Europea



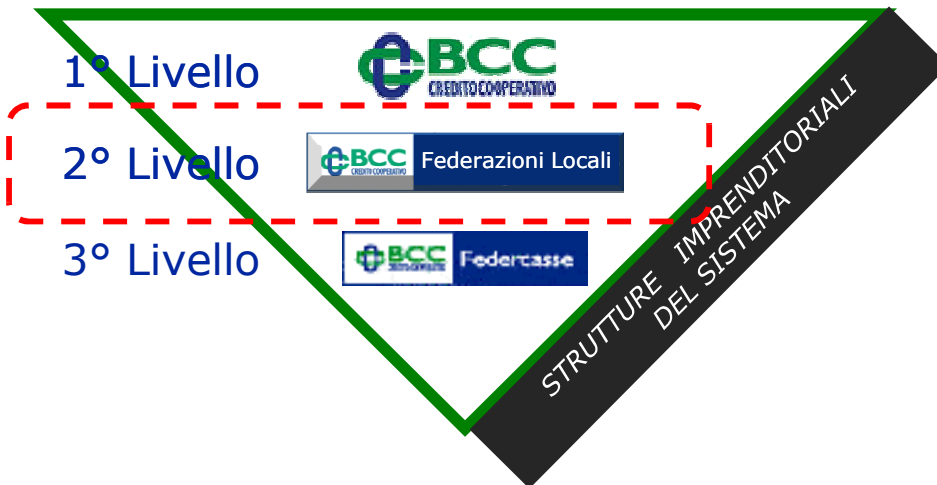
3. La Federazione BCC Emilia Romagna ed il suo ruolo (1/2)

La Federazione BCC Emilia Romagna

La società costituisce l'organismo associativo di secondo livello delle Banche di credito cooperativo dell'Emilia Romagna

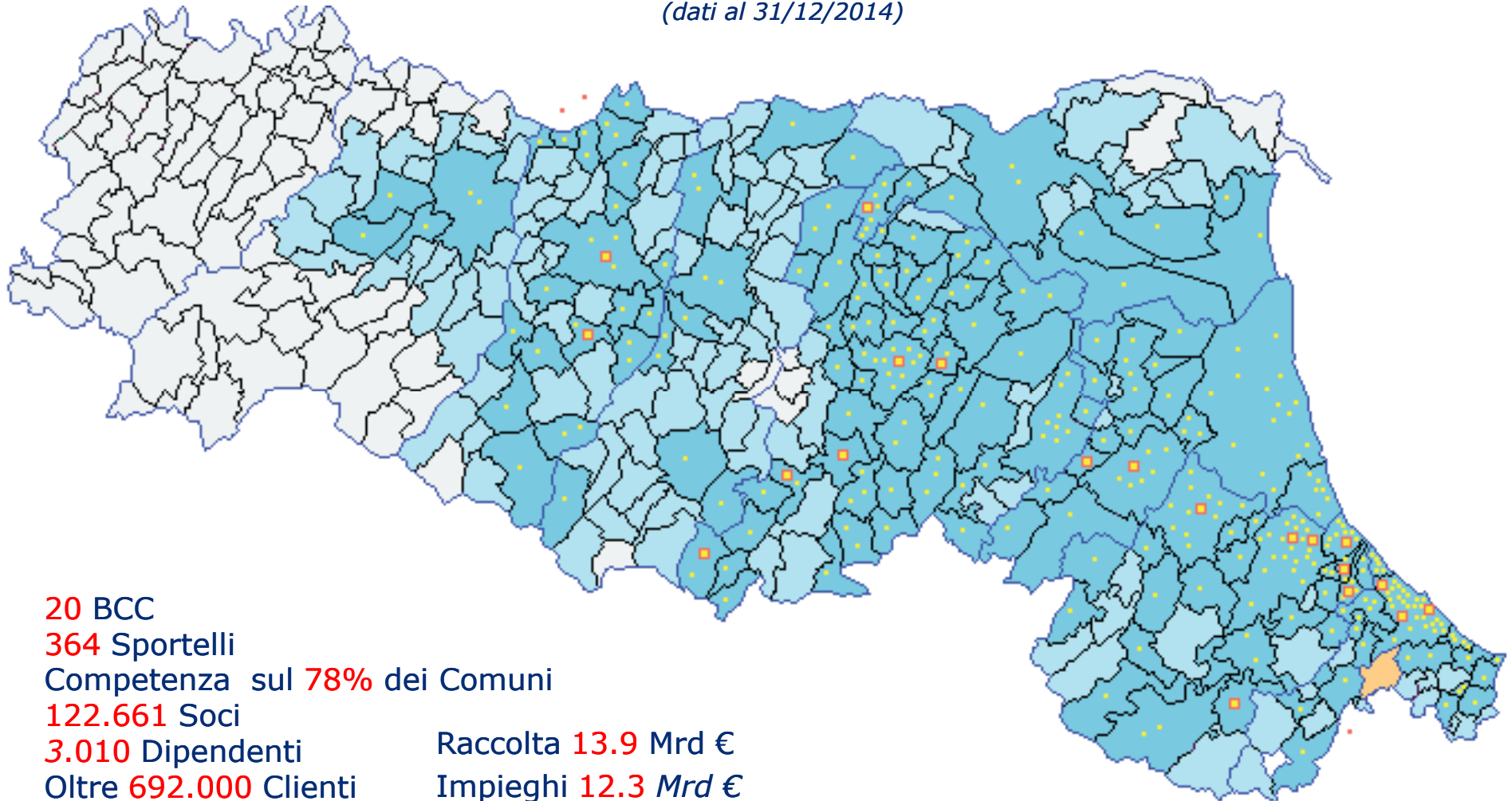
I servizi alle Banche associate

- Amministrazione
- Normative e Compliance
- Formazione e sviluppo
- Immagine e Comunicazione
- Internal Auditing
- Organizzazione e Innovazione
- Relazioni esterne
- Amministrazione del personale
- Elaborazioni Statistiche
- Gestione delle risorse umane
- Pianificazione, Marketing, Risk Management, FGI
- Rapporti con la Società del Gruppo, le istituzioni Regionali e Crediti Speciali
- Revisione e Vigilanza Cooperativa
- Segreteria
- Sindacale e gestione del personale
- Soci
- Studi e ricerche giuridico-tributari
- RUBRICA



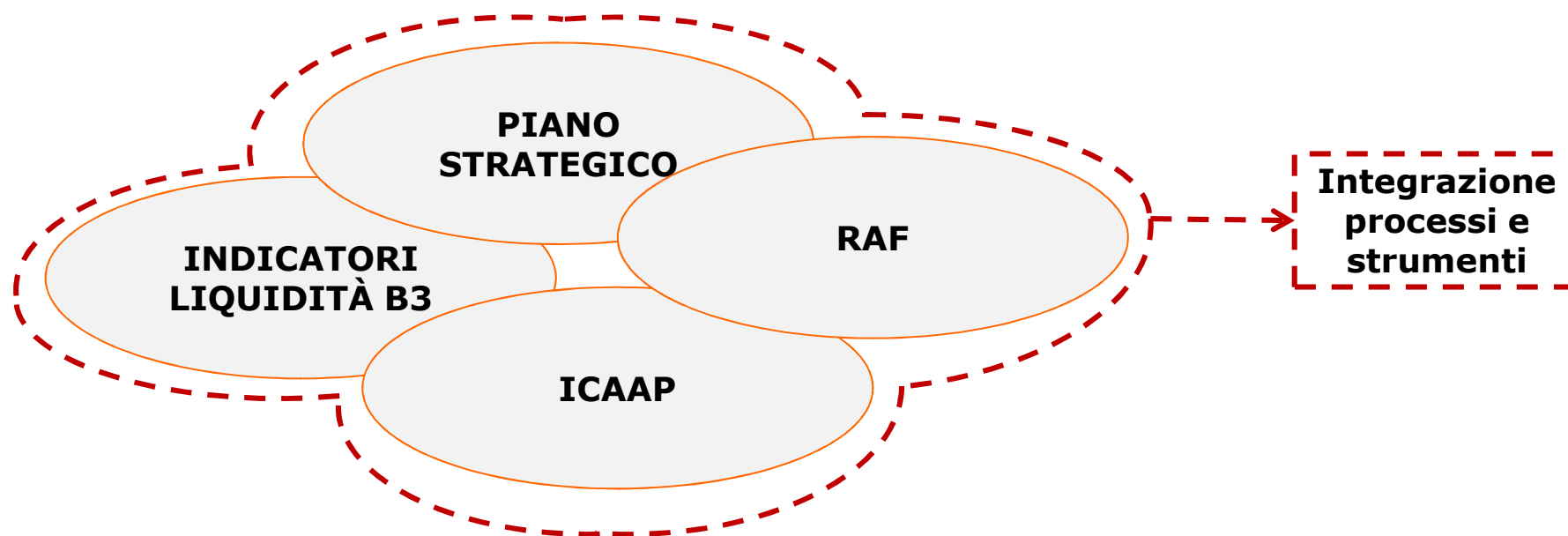
3. La Federazione BCC Emilia Romagna ed il suo ruolo (2/2)

*BCC ASSOCIATE ALLA FEDERAZIONE EMILIA ROMAGNA
(dati al 31/12/2014)*

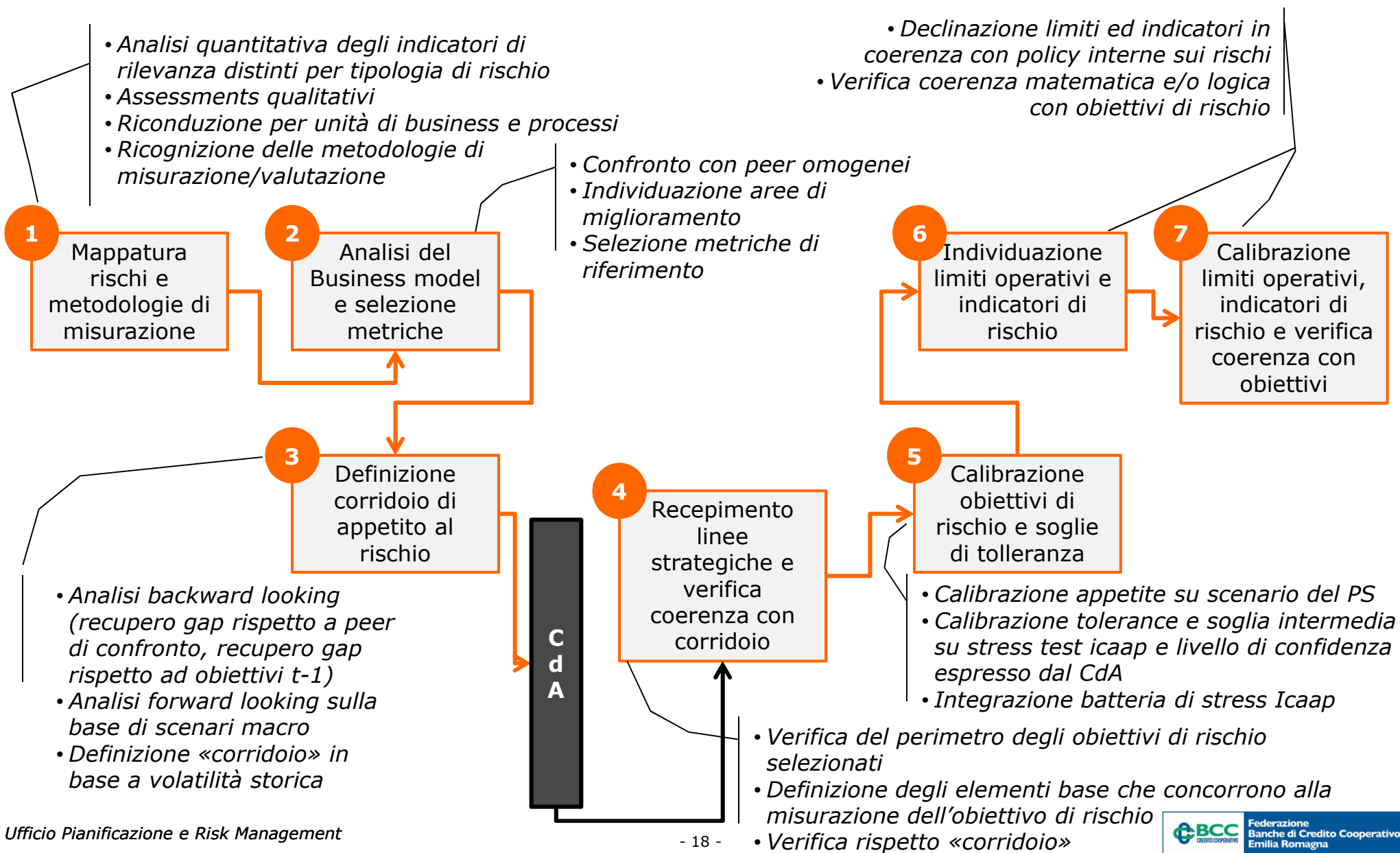


3. Il supporto della Federazione alle BCC associate

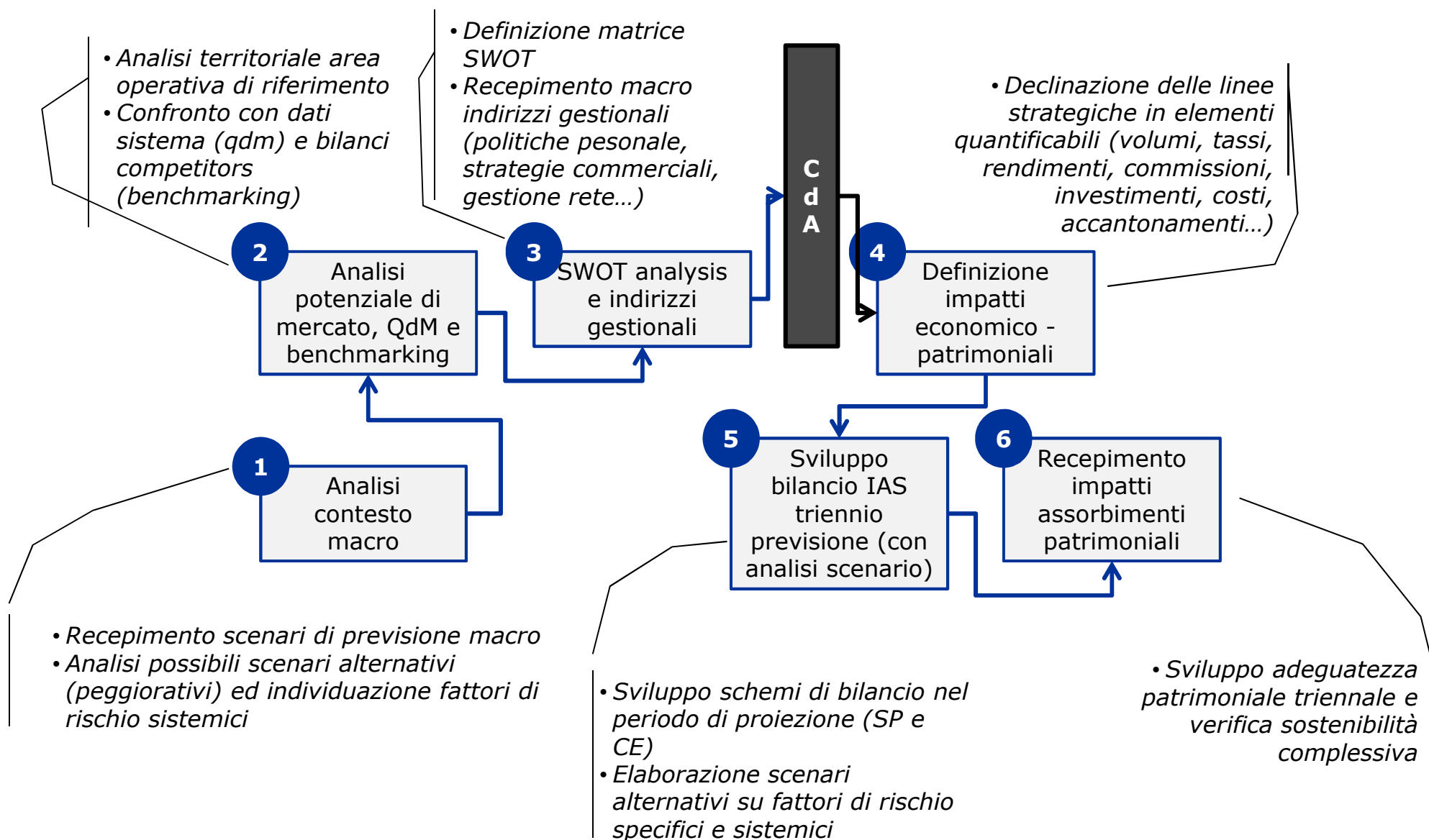
La Federazione regionale supporta le BCC associate nell'attuazione dei **processi di pianificazione**, definizione della propensione al rischio (**RAF**), adeguatezza patrimoniale (**ICAAP**) e valutazione di adeguatezza finanziaria e di liquidità (sui principali **indicatori introdotti da Basilea3**), fornendo strumenti di analisi ed elaborazione (tools) **integrati tra loro** e garantendo il loro adeguamento alle mutate esigenze di mercato e normative.



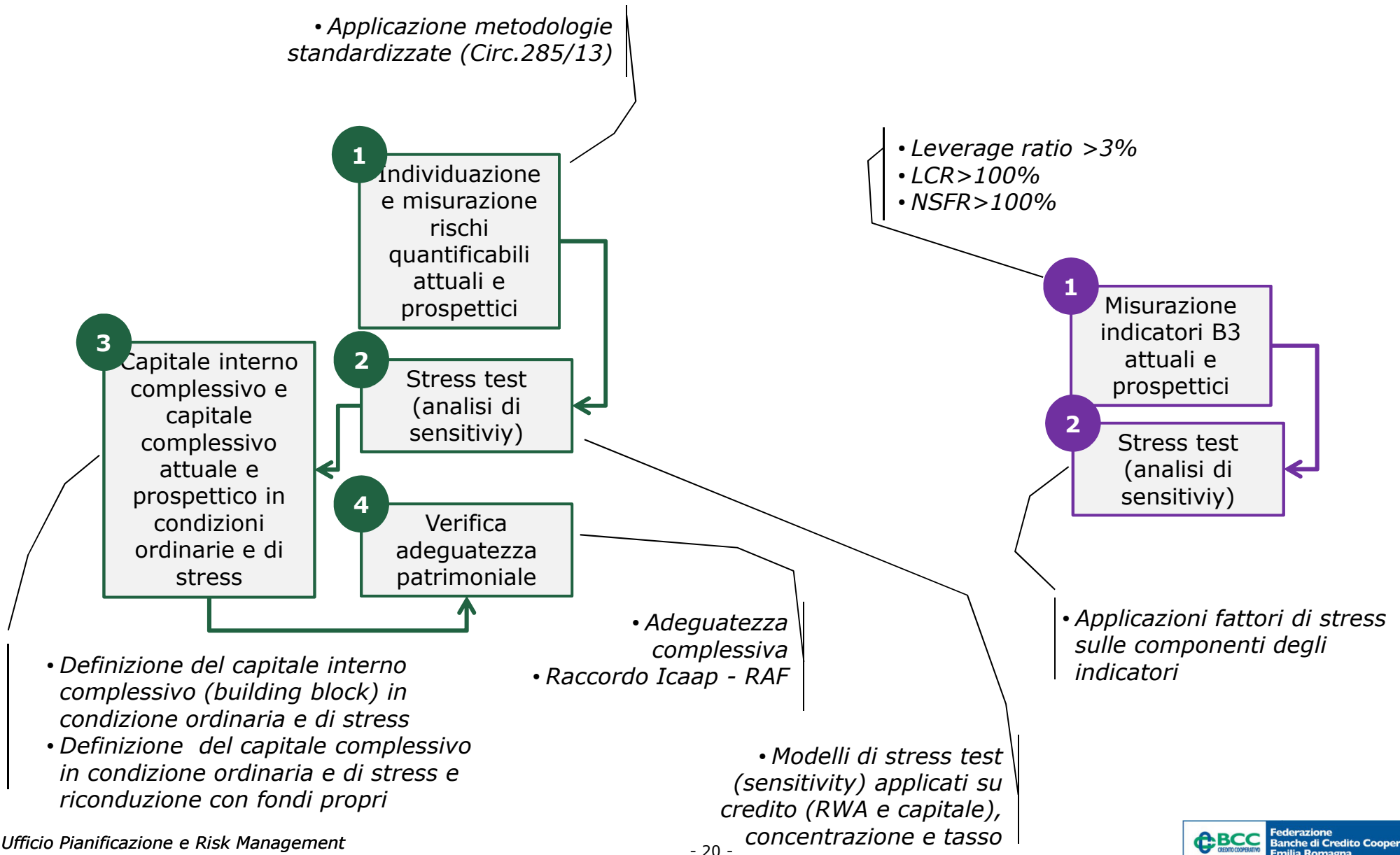
3. L'integrazione degli strumenti – Tool RAF



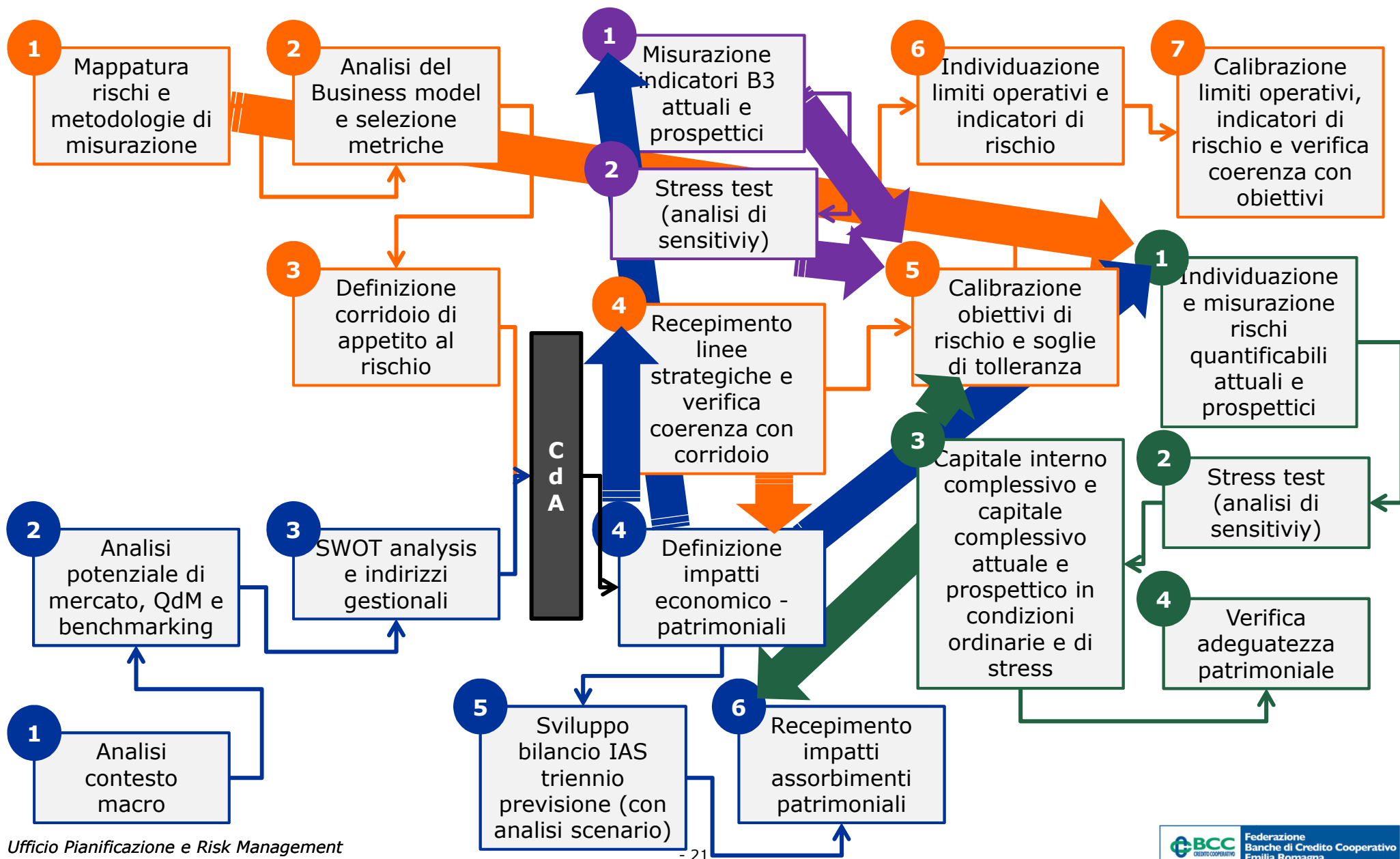
3. L'integrazione degli strumenti – Tool Piano Strategico



3. L'integrazione degli strumenti – Tool Icaap e liquidity ratio B3



3. L'integrazione degli strumenti – *vista d'insieme*

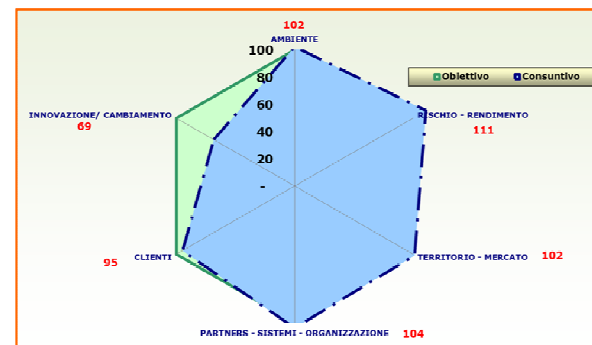


3. L'integrazione degli strumenti – *monitoraggio e benchmarking*

Ognuno dei processi appena descritti è oggetto di **monitoraggio** per valutarne l'efficacia e **di benchmarking** per valutare la credibilità e sostenibilità delle assunzioni assunte dalla banca

Piano strategico

- *Balanced Scorecard*
- *Benchmark trimestrali BCC ER*



RAF

- *Monitoraggio trimestrale obiettivi*
- *Monitoraggio mensili limiti e «breach»*
- *Benchmark trimestrali BCC ER su indicatori rilevanti ai fini del RAF*

CODICE BANCA		XXXX	Dist	
Profili RAF	Giudizio complessivo*	N° Obiettivi	Sup	
Adeguatezza Patrimoniale	Rispetto Risk Appetite	2		
Rischio credito	Scostam. Significativo	4		
Altri Rischi	Rispetto Risk Appetite	0		
Struttura finanziaria e indicatori di liquidità	Superamento Risk Tolerance	5		
Business	Superamento Risk Tolerance	2		
Redditività	Scostam. Significativo	1		
TOTALE		14		

ICAAP e Indicatori B3

- *Monitoraggio trimestrale adeguatezza patrimoniale e indicatori liquidità*
- *Benchmark trimestrali BCC ER*

ADEGUATEZZA PATRIMONIALE				
Dati in unità di €	dic-13	mar-14	giu-14	set-14
Rischio di credito e controparte	9.966.464	14.452.569	9.545.122	10.752.701
Requisiti patrimoniali specifici	0	1.064.772	0	1.064.772
Rischio di mercato	8.796	19.909	16.986	69.37
Rischio operativo	2.129.544	1.064.772	0	1.064.772
Rischio CVA	0	0	0	0
Rischio Regolamento	0	0	0	0
Rischi del primo pilastro	12.104.804	16.602.022	9.562.108	12.951.62
Rischio di concentrazione Single Name	815.761	877.200	916.008	900.27
Rischio di concentrazione GeoSettoriale	95.695	95.265	87.844	88.48
Rischio tasso di interesse	124.371	1.536	251	33
Rischi del secondo pilastro	1.035.828	924.002	1.004.103	989.08
Capitale interno complessivo	13.140.632	17.576.024	10.566.211	13.940.71
CET1	28.484.165	29.306.363	28.893.653	28.384.10
AT1	0	0	0	0
T2	27.897	0	41.239	34.95
Fondi Propri Totali	28.511.261	29.306.363	28.934.891	28.419.05
Patrimonio Libero	15.370.629	11.730.339	18.368.680	14.478.34
Patrimonio Libero%	53,91%	40,03%	63,48%	50,95%

Agenda

1. Il contesto di riferimento
2. Le principali sfide per le «LSI»
3. L'approccio delle BCC Emilia Romagna

4. Riflessioni conclusive

4. Riflessioni conclusive (1/2)

- L'integrazione di strumenti e processi come elemento cardine di presidio alle novità introdotte dallo SREP. Per lo più non si tratta di inventare cose nuove, si tratta di affinare e tarare prassi gestionali già diffuse nelle banche in modo coerente ed adeguato alla nuova normativa di riferimento
- Il doppio binario «normativo e gestionale» sta convergendo, i modelli normativi stanno sempre più diventando modelli gestionali
- Il processo di pianificazione deve «evolvere» e tendere sempre più a tenere in considerazione variabili di scenario macro, necessarie per poter applicare poi ipotesi di scenario
- Rendere sempre più «ciclabile» il processo della pianificazione, ovvero permettere di partire dall'individuazione di obiettivi patrimoniali e, tramite «reverse analysis», individuare le leve di gestione e gli scenari di equilibrato mix di utilizzo delle leve

4. Riflessioni conclusive (2/2)

- Sono sempre più stretti i tempi che vengono lasciati per conformarsi al nuovo contesto normativo, anche la relazione con il regolatore si modifica di conseguenza. La banca deve avere gli argomenti (modelli e dati forward looking) per difendere le proprie assunzioni davanti al regolatore
- Il CdA deve acquisire sempre più consapevolezza e le funzioni tecniche devono sviluppare la capacità di rendersi «comprensibili» e veicolare i messaggi chiave per permettere al CdA di poter prendere decisioni consapevolmente
- Il principio di proporzionalità va «conquistato» non preteso, perché esiste ma non va applicato in senso orizzontale bensì verticale, infatti il mercato è lo stesso per tutti gli intermediari indipendentemente dalle dimensioni che hanno
- Il vero cambiamento che deve avvenire è culturale, piaccia o no le regole del gioco stanno cambiando e se si vuole continuare a giocare bisogna sapersi adattare in fretta

Grazie per l'attenzione!

guiduccic@fedemilia.bcc.it