

# Convention Aifirm Regione Lazio

**Dalla pianificazione strategica alla capital allocation:  
lo scenario competitivo e regolamentare**

**8 Giugno 2018**

**Maurizio Vallino**

**Direttore Responsabile Risk Management Magazine**

**Banca Carige – Supervisory Relations**

# Agenda

---

- 1. La normativa SREP europea**
- 2. Lo scenario macroeconomico**
- 3. La capital allocation: aspetti organizzativi e gestionali**

# Agenda

---

**1. La normativa SREP europea**

**2. Lo scenario macroeconomico**

**3. La capital allocation: aspetti organizzativi e gestionali**

# La normativa EBA

---

## **EBA BS 2017 319**

*Guidelines on Common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process and supervisory stress test*



### **Obiettivi**

Promuovere procedure e metodologie comuni per lo SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*) come da art. 97 della Direttiva 2013/36/EU e per la valutazione degli aspetti organizzativi e del trattamento dei rischi come da artt. 76 e 87 della medesima Direttiva.

Fornire metodologie coerenti per la misurazione dei rischi sul capitale e sul rischio di liquidità e valutazioni di relativa adeguatezza.

### **Entrata in Vigore**

1/1/2016 ( ABE/GL/2014/13)

# SREP: Caratteristiche / 1

---

## Oggetto dello SREP

- Analisi del modello di *business*
- Valutazione della *governance* interna e dei dispositivi di controllo
- Valutazione del capitale a rischio e dell'adeguatezza di capitale
- Valutazione del rischio di liquidità e di adeguatezza delle riserve di liquidità

## Principio di proporzionalità

Le banche sono suddivise in quattro categorie in funzione della loro importanza sistemica. Nel modello di Vigilanza la frequenza, profondità e intensità delle valutazioni dipendono dalle diverse categorie.

Si promuove un approccio comune di Vigilanza in Europa valutando allo stesso modo istituzioni simili per profilo di rischio, modello di *business*, esposizione geografica.

## Monitoraggio

Monitoraggio trimestrale dei *key indicator* per identificare il deterioramento del profilo di rischio e supportare l'impianto SREP che prevede quattro livelli di punteggio per le istituzioni sane e un punteggio negativo (F) per quelle a rischio fallimento ai sensi dell'Art. 32 della Direttiva 2014/59/EU.

## I 6+6 passi dell'analisi di Vigilanza

1. Assegnare la banca a una delle **4 categorie** dimensionali e, in base a questa, decidere la frequenza e la profondità delle attività di Vigilanza
2. **Monitorare nel continuo (trimestralmente)** alcuni indicatori e intervenire tempestivamente se necessario
3. **Analizzare**, assegnando uno score da 1 a 4
  - i. il **modello di business** (sostenibilità economica e vulnerabilità ai rischi)
  - ii. la **governance** e il sistema dei controlli
  - iii. i **rischi** contrapposti al capitale
  - iv. l'adeguatezza del **capitale**
  - v. il **rischio di liquidità** e di funding
  - vi. l'adeguatezza della **liquidità**
4. Combinare i profili precedenti in uno **score complessivo** (1-2-3-4-F) che tenga conto di tutti gli sviluppi degli ultimi 12 mesi (il giudizio F individua le banche a elevato rischio di *default*)
5. Adottare **misure di Vigilanza** conseguenti, come capitale e liquidità aggiuntivi (e di *early intervention / resolution* se necessario)
6. **Comunicare il risultato** alla banca

# I 6+6 passi dell'analisi di Vigilanza - 1. Le categorie

Le banche sono suddivise in quattro dimensioni in funzione della categoria, ad ogni categoria corrisponde una diversa intensità dell'attività di Vigilanza → **proporzionalità**.

- **Categoria 1:** Enti a rilevanza sistemica a livello globale e altri enti a rilevanza sistemica (cfr. art 131 della Direttiva 2013/36/EU)
- **Categoria 2:** istituzioni grandi – medie
- **Categoria 3:** istituzioni medio – piccole
- **Categoria 4:** istituzioni piccole

Category	Monitoring of key indicators	Assessment of all SREP elements (at least)	Summary of the Overall SREP assessment	Minimum level of engagement
1	Quarterly	Annual	Annual	Ongoing engagement with institution's management body and senior management; engagement with institution for assessment of each element.
2	Quarterly	Every 2 years	Annual	Ongoing engagement with institution's management body and senior management; engagement with institution for assessment of each element.
3	Quarterly	Every 3 years	Annual	Risk-based engagement with institution's management body and senior management; engagement with institution for assessment of material risk element(s).
4	Quarterly	Every 3 years	Annual	Engagement with institution's management body and senior management at least every three years.

## I 6+6 passi dell'analisi di Vigilanza - 2. Il monitoraggio

---

Monitoraggio trimestrale di indicatori per verificare mutamenti delle condizioni finanziarie e del profilo di rischio con l'obiettivo di aggiornare la valutazione degli elementi SREP.

Qualora il monitoraggio rilevi il deterioramento del profilo di rischio dell'istituzione la Vigilanza ne investiga le cause e può rivedere le valutazioni degli elementi SREP.

La Vigilanza predispone set di indicatori diversi in funzione delle diverse specificità delle banche.

I seguenti indicatori sono in ogni caso inclusi:

- Indicatori relativi a tutti i rischi oggetto di SREP
- Tutti i *ratios* utilizzati per i requisiti regolamentari (cfr. *EU Regulation 575/2013* e *Direttiva 2013/36/EU*)
- I requisiti minimi sui propri fondi e passività *elegible* ai sensi della *Direttiva 2014/59/EU* (risanamento enti creditizi)
- Indicatori di mercato (*equity price, CDS spread..*)
- Indicatori di risanamento



## I 6+6 passi dell'analisi di Vigilanza - 3 Le analisi

---

La BCE **analizza**, assegnando uno score da 1 a 4:

- i. il **modello di business** (sostenibilità economica e vulnerabilità ai Rischi)
- ii. la **governance** e il sistema dei controlli
- iii. la valutazione dei **rischi** contrapposti al capitale
- iv. la valutazione dell'adeguatezza del **capitale**
- v. la valutazione del **rischio di liquidità** e raccolta
- vi. la valutazione dell'adeguatezza della **liquidità**

Lo *score* da 1 a 4 (1 il migliore e 4 il peggiore) sono assegnati sulla base di tabelle sinottiche che inquadrano il posizionamento di ciascun Gruppo.

# I 6+6 passi dell'analisi di Vigilanza - 3.1 Il modello di business

Analisi nel continuo sul **modello di business** per misurare il rischio strategico e di *business* e determinare:

- la **sostenibilità economica** (viability) del modello imprenditoriale dell'ente in base alla sua capacità di generare utili accettabili nel corso dei 12 mesi successivi
- la **sostenibilità della strategia dell'ente** in base alla sua capacità di generare utili accettabili su un orizzonte temporale di almeno 3 anni, in funzione dei propri piani strategici e delle previsioni finanziarie

Gli **step** della *Business Model Analysis*:

1. Valutazione preliminare
2. Identificazione delle aree di intervento
3. Valutazione del contesto imprenditoriale
4. Analisi quantitativa sul modello imprenditoriale corrente
5. Analisi qualitativa sul modello imprenditoriale corrente
6. Analisi della strategia forward looking e dei piani finanziari
7. Valutazione della sostenibilità economica (viability) del modello imprenditoriale
8. Valutazione e sostenibilità della strategia
9. Identificazione delle vulnerabilità della strategia e del modello imprenditoriale
10. Sintesi e punteggio

I **documenti** analizzati:

- a. *Budget* e Piano strategico
- b. Bilanci
- c. Segnalazioni di Vigilanza (Corep, Finrep, centrale rischi se disponibile)
- d. Reporting interno (informazioni sulla gestione, *capital planning*, *reporting* di liquidità, *reporting* interno di rischio)
- e. Piano di *recovery* e di *risoluzione*
- f. *Reporting* di terzi (*Audit*, *Equity / credit analysis*)
- g. Altri studi di rilievo (FMI, delle autorità e delle istituzioni macroprudenziali, delle istituzioni europee)

## 3.1 Il modello di business – Steps – 1 Valutazione preliminare

---

Analisi delle principali attività, delle aree geografiche e della posizione di mercato dell'ente per individuare, al più alto livello di consolidamento nella giurisdizione:

- a. le principali aree geografiche;
- b. le principali filiazioni/succursali;
- c. le principali linee di business;
- d. le principali linee di produzione dell'ente.

Valutazione di una serie di parametri al momento della valutazione e i cambiamenti nel corso del tempo. Tali parametri dovrebbero includere:

- a. il contributo ai ricavi/costi complessivi;
- b. la quota delle attività;
- c. la quota del TREA (importo complessivo dell'esposizione al rischio);
- d. la posizione di mercato.

Obiettivi:

- stabilire la rilevanza delle aree/linee di business;
- individuare il peer group;
- sostenere l'applicazione del principio di proporzionalità .

## 3.1 Il modello di business – Steps – 2 Individuazione aree intervento

---

Obiettivo di stabilire il focus della BMA valutando le linee di business più importanti in termini di sostenibilità economica (viability) o futura sostenibilità del modello imprenditoriale corrente e/o che abbiano maggiori probabilità di incrementare l'esposizione dell'ente a vulnerabilità esistenti o nuove.

In dettaglio valutare:

- a) la rilevanza delle linee di business – se talune linee di business sono più importanti in termini di generazione di utili (o perdite);
- b) precedenti risultanze di vigilanza – se le risultanze di altri elementi dello SREP possono fornire indicatori sulle linee di business che richiedono ulteriori indagini;
- c) le risultanze e le osservazioni delle relazioni dell'audit interno o esterno – se la funzione di audit ha individuato questioni specifiche riguardanti la sostenibilità economica (viability) di alcune linee di business;
- d) l'importanza dei piani strategici – se vi sono linee di business che l'ente intende incrementare in modo sostanziale o diminuire;
- e) i risultati delle revisioni prudenziali tematiche – se un'analisi settoriale ha rivelato problemi di base comuni che richiedono un'ulteriore analisi specifica a livello di ente;
- f) i cambiamenti osservati nel modello imprenditoriale – se siano intervenuti cambiamenti de facto nel modello imprenditoriale che si sono verificati senza che l'ente dichiarasse modifiche pianificate o la realizzazione di nuovi piani strategici;
- g) confronti tra pari – se cioè una linea di business ha prodotto risultati atipici (e ciò risulta essere un'anomalia) rispetto ai pari.

## 3.1 Il modello di business – Steps – 3 Valutazione del contesto aziendale

---

Analisi del contesto aziendale, tenendo conto delle condizioni del business corrente e futuro nelle quali un ente opera o potrebbe operare in funzione della propria principale o rilevante esposizione per settore geografico e per attività.

Le autorità competenti cercano di capire la direzione delle tendenze macroeconomiche e del mercato, nonché le intenzioni strategiche del gruppo di pari.

Le autorità competenti dovrebbero utilizzare tale analisi per comprendere:

- a) le principali variabili macroeconomiche entro cui l'ente, il prodotto o il segmento soggetto a valutazione opera o opererà in funzione delle sue principali aree geografiche. Fra le variabili principali vi sono il prodotto interno lordo (PIL), il tasso di disoccupazione, i tassi di interesse e gli indici dei prezzi delle abitazioni.
- b) il panorama concorrenziale e la sua potenziale evoluzione, considerando le attività del gruppo dei pari. Esempi di aree di revisione includono la crescita prevista del mercato di riferimento (ad esempio il mercato dei mutui residenziali) e le attività e i piani dei principali concorrenti nel mercato di riferimento.
- c) le tendenze generali del mercato che possono avere un impatto sulle prestazioni e sulla redditività dell'ente. Ciò dovrebbe includere, come minimo, le tendenze normative (ad esempio modifiche nella legislazione che regola la distribuzione di prodotti bancari ai privati), le tendenze tecnologiche (ad esempio, passaggi verso piattaforme elettroniche per alcuni tipi di negoziazione) e tendenze sociali/demografiche (ad esempio una maggiore domanda di servizi bancari islamici)

## 3.1 Il modello di business – Steps – 4 Analisi quantitativa del BM

Analisi delle caratteristiche quantitative del modello imprenditoriale corrente dell'ente per capire la sua performance finanziaria e la misura in cui questa è influenzata da una propensione al rischio dell'ente superiore o inferiore rispetto ai suoi pari.

In dettaglio:

- a) utili e perdite, comprese le tendenze: la redditività di base dell'ente (ad esempio al netto di voci straordinarie e una tantum), la ripartizione (breakdown) dei flussi di reddito, la ripartizione dei costi, gli accantonamenti a fronte del deterioramento e i principali coefficienti (ad esempio il margine di interesse netto, il rapporto costo/reddito (cost/income), il tasso di deterioramento dei crediti). Considerare in che modo gli elementi di cui sopra si sono evoluti negli ultimi anni e individuare le tendenze sottostanti;
- b) il bilancio, comprese le tendenze: valutare la composizione delle attività e delle passività, la struttura di funding, la variazione del TREA (importo complessivo dell'esposizione al rischio) e dei fondi propri, nonché i principali coefficienti (ad esempio, rendimento del capitale netto, capitale di base di classe 1, carenza di funding (funding gap)). Considerare in che modo gli elementi di cui sopra si sono evoluti negli ultimi anni e individuare le tendenze sottostanti;
- c) concentrazioni, comprese le relative tendenze: le concentrazioni nel conto economico e nello stato patrimoniale per quanto riguarda i clienti, i settori e le aree geografiche. Considerare in che modo gli elementi di cui sopra si sono evoluti negli ultimi anni e individuare le tendenze sottostanti
- d) la propensione al rischio: valutare i limiti formali posti dall'ente per tipologia di rischio (rischio di credito, rischio di funding, ecc.) e il grado di aderenza a tali limiti per comprendere i rischi che l'ente è disposto ad assumersi per orientare la propria performance finanziaria.

## 3.1 Il modello di business – Steps – 5 Analisi qualitativa del BM

---

Analisi delle caratteristiche qualitative del modello imprenditoriale corrente dell'ente per capire i suoi fattori di successo e le principali dipendenze.

In dettaglio:

- a) le principali dipendenze esterne: stabilire i principali fattori esogeni che incidono sul successo del modello imprenditoriale. Questi possono includere terzi fornitori, intermediari e specifici fattori di regolamentazione;
- b) le principali dipendenze interne: stabilire i principali fattori endogeni che incidono sul successo del modello imprenditoriale. Questi possono includere la qualità delle piattaforme informatiche e la capacità operativa e delle risorse;
- c) il valore di avviamento (franchise): stabilire la solidità dei rapporti con i clienti, i fornitori e i partner. Questo può includere la dipendenza dell'ente dalla sua reputazione, dall'efficacia delle succursali, dalla fidelizzazione della clientela e dall'efficacia dei partenariati;
- d) le aree di vantaggio competitivo: le autorità competenti dovrebbero stabilire le aree in cui l'ente gode di un vantaggio competitivo rispetto ai suoi pari; queste possono includere una di quelle sopra menzionate, come la qualità delle piattaforme informatiche dell'ente, o altri fattori come la rete globale dell'ente, l'ampiezza della sua attività o la sua offerta in termini di prodotti.

## 3.1 Il modello di business – Steps – 6 Analisi della strategia e dei piani

---

Analisi quantitativa e qualitativa forward-looking delle proiezioni finanziarie e del piano strategico dell'ente per comprendere le ipotesi, la plausibilità e la rischiosità della propria strategia di business.

In dettaglio:

- a) la strategia globale: valutare i principali obiettivi della gestione quantitativa e qualitativa;
- b) la proiezione della performance finanziaria: valutare la proiezione della performance finanziaria, in cui sono trattate le stesse metriche o metriche simili incluse nell'analisi quantitativa del modello imprenditoriale corrente;
- c) i fattori di successo (success drivers) della strategia e del piano finanziario: valutare le principali modifiche proposte al modello imprenditoriale corrente per raggiungere gli obiettivi;
- d) le ipotesi: stabilire la plausibilità e la coerenza delle ipotesi formulate dall'ente che orientano la sua strategia e le previsioni. Queste possono includere ipotesi in aree quali le metriche macroeconomiche, le dinamiche di mercato, la crescita in termini di volume e di margine nei principali prodotti, segmenti e aree geografiche, ecc.;
- e) la capacità di esecuzione: valutare la capacità di esecuzione degli enti basata sulla capacità della dirigenza di aderire in passato a strategie e previsioni, nonché la complessità e l'ambizione della strategia elaborata rispetto al modello imprenditoriale corrente.



## 3.1 Il modello di business – Steps – 7 Viability del modello imprenditoriale

---

Parere sulla sostenibilità economica (viability) del modello imprenditoriale corrente dell'ente sulla base della sua capacità di generare rendimenti accettabili nel corso dei successivi 12 mesi, tenuto conto della sua performance quantitativa, dei fattori di successo e delle dipendenze, nonché del contesto operativo.

Valutare l'accettabilità dei rendimenti rispetto ai seguenti criteri:

- a) il rendimento del capitale (ROE) a fronte del costo del capitale (COE) o misura equivalente: valutare se il modello imprenditoriale genera un rendimento superiore al costo (escluse le misure una tantum) sulla base del ROE a fronte del COE; altre metriche, come il rendimento delle attività (Return on Assets, ROA) o il rendimento del capitale corretto per il rischio, tenendo anche conto dei cambiamenti di queste misure nel corso del ciclo, possono anche supportare tale valutazione;
- b) la struttura delle fonti di finanziamento: valutare se la composizione delle fonti di finanziamento si adatta al modello imprenditoriale e alla strategia; la presenza di volatilità o di disallineamenti nella composizione delle fonti di finanziamento possono indicare che un modello imprenditoriale o una strategia, anche se genera rendimenti superiori ai costi, può non essere solido/a o sostenibile dato il contesto operativo attuale o futuro;
- c) la propensione al rischio: valutare se il modello imprenditoriale o la strategia dell'ente si basano su una propensione al rischio, a livello di singolo rischio (ad esempio di credito, di mercato) o a livello più generale, che si discosta dal confronto rispetto al gruppo dei pari.

## 3.1 Il modello di business – Steps – 8 Sostenibilità della strategia

---

Giudizio sulla sostenibilità della strategia dell'ente sulla base della capacità di questo di generare rendimenti accettabili, come sopra definito, su un orizzonte temporale di almeno 3 anni basato sui suoi piani strategici e sulle sue previsioni finanziarie e tenuto conto della valutazione della vigilanza riguardo il contesto operativo.

Valutare la sostenibilità della strategia dell'ente in base a:

- a) la plausibilità delle ipotesi dell'ente e la performance finanziaria prospettata rispetto al giudizio di vigilanza sul contesto operativo attuale e futuro;
- b) l'impatto sulla performance finanziaria prospettata del giudizio di vigilanza sul contesto operativo (se esso diverge dall'ipotesi formulata dall'ente);
- c) il livello di rischio della strategia (ossia la complessità e il grado di ambizione della strategia rispetto al modello imprenditoriale corrente) e la conseguente probabilità di successo basata sulle probabili capacità di esecuzione dell'ente (misurate in funzione del successo dell'ente nell'eseguire precedenti strategie di simile entità o della performance effettuata fino alla data attuale rispetto al piano strategico).

## 3.1 Il modello di business – Steps – 9 Individuazione delle vulnerabilità

---

Individuare le principali vulnerabilità cui sono esposti o possono essere esposti il modello imprenditoriale e la strategia dell'ente, considerando:

- a) la scarsa performance finanziaria attesa;
- b) il fare affidamento su una strategia non realistica;
- c) le eccessive concentrazioni o volatilità (ad esempio degli utili);
- d) l'eccessiva assunzione di rischi;
- e) le problematiche legate alla struttura di funding
- f) importanti questioni esterne (ad esempio minacce poste dalla regolamentazione).

A seguito della valutazione di cui sopra, le autorità competenti dovrebbero formulare un parere sulla sostenibilità economica (viability) del modello imprenditoriale dell'ente e sulla sostenibilità della sua strategia, nonché sulle misure necessarie per affrontare problemi e criticità.

## 3.1 Il modello di business – Steps – 10 Sintesi delle risultanze/1

---

Giudizio complessivo sulla sostenibilità economica (viability) del modello imprenditoriale e sulla sostenibilità della strategia, nonché dei rischi potenziali per la sostenibilità economica (viability) di un ente emersi da tale valutazione.

### **Punteggio 1**

#### **Giudizio di vigilanza**

Il modello imprenditoriale e la strategia non pongono rischi osservabili per la sostenibilità economica (viability) dell'ente.

#### **Considerazioni**

- L'ente genera rendimenti solidi e stabili che sono accettabili tenuto conto della sua propensione al rischio e struttura di funding.
- Non vi sono concentrazioni significative di attività o fonti di reddito concentrate non sostenibili.
- L'ente ha una forte posizione competitiva nei mercati di elezione e attua una strategia in grado di rafforzare tale posizione.
- L'ente elabora previsioni finanziarie basate su ipotesi plausibili riguardanti il contesto operativo futuro.
- I piani strategici sono appropriati tenuto conto del modello imprenditoriale corrente e delle capacità esecutive della dirigenza.

## 3.1 Il modello di business – Steps – 10 Sintesi delle risultanze/2

---

### **Punteggio 2**

#### **Giudizio di vigilanza**

Il modello imprenditoriale e la strategia comportano un livello di rischio basso per la sostenibilità economica (viability) dell'ente.

#### **Considerazioni**

- L'ente genera rendimenti medi rispetto ai suoi pari e/o alla performance storica che sono ampiamente accettabili tenuto conto della sua propensione al rischio e della struttura di funding.
- Si riscontrano alcune concentrazioni di attività o fonti di reddito concentrate.
- L'ente affronta la pressione competitiva sui suoi prodotti/servizi in uno o più mercati principali. Sussiste qualche dubbio in merito alla sua strategia volta a fronteggiare la situazione.
- L'ente elabora previsioni finanziarie sulla base di ipotesi ottimistiche riguardo al futuro contesto operativo.
- I piani strategici sono ragionevoli tenuto conto del modello imprenditoriale corrente e delle capacità esecutive della dirigenza, ma non sono esenti da rischi.

## 3.1 Il modello di business – Steps – 10 Sintesi delle risultanze/3

---

### **Punteggio 3**

#### **Giudizio di vigilanza**

Il modello imprenditoriale e la strategia comportano un livello di rischio medio per la sostenibilità economica (viability) dell'ente.

#### **Considerazioni**

- L'ente genera rendimenti che sono spesso scarsi o instabili, o fa affidamento su una propensione al rischio o una struttura di funding per generare rendimenti adeguati che sollevano preoccupazione sotto il profilo della vigilanza.
- Vi sono significative concentrazioni di attività o di fonti di reddito.
- L'ente si trova in una posizione competitiva debole per i propri prodotti/servizi nei mercati di elezione, e può avere poche linee di business con buone prospettive. La quota di mercato dell'ente potrebbe subire una drastica riduzione. Sussistono dubbi in merito alla sua strategia volta a fronteggiare la situazione.
- L'ente elabora previsioni finanziarie sulla base di ipotesi eccessivamente ottimistiche riguardo al futuro contesto operativo.
- I piani strategici possono non essere plausibili tenuto conto del modello imprenditoriale corrente e delle capacità esecutive della dirigenza.

## 3.1 Il modello di business – Steps – 10 Sintesi delle risultanze/4

---

### **Punteggio 4**

#### **Giudizio di vigilanza**

Il modello imprenditoriale e la strategia comportano un livello di rischio elevato per la sostenibilità economica (viability) dell'ente.

#### **Considerazioni**

- L'ente genera rendimenti molto scarsi e altamente instabili, o fa affidamento su una propensione al rischio o una struttura di funding inaccettabile per generare rendimenti adeguati.
- L'ente possiede concentrazioni estreme di attività o fonti di reddito concentrate non sostenibili.
- L'ente ha una posizione competitiva molto debole per i propri prodotti/servizi nei mercati di elezione e partecipa nelle linee di business con prospettive molto scarse. È poco probabile che i piani strategici fronteggino la situazione.
- L'ente elabora previsioni finanziarie sulla base di ipotesi eccessivamente non realistiche in merito al futuro contesto operativo.
- I piani strategici non sono plausibili tenuto conto del modello imprenditoriale corrente e delle capacità esecutive della dirigenza.

# Agenda

---

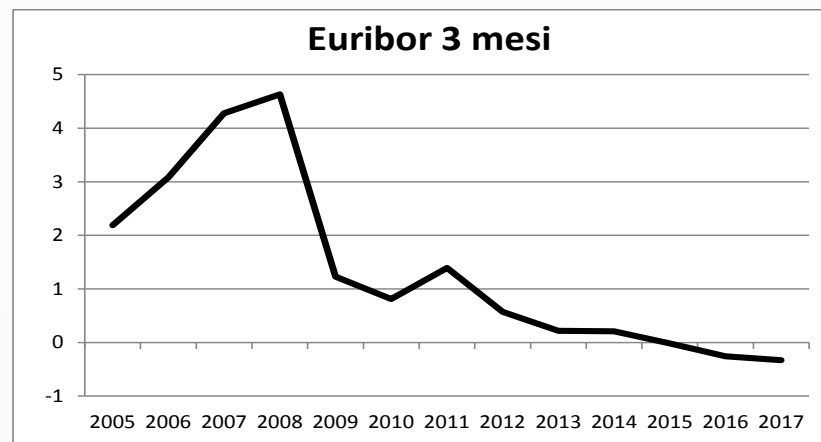
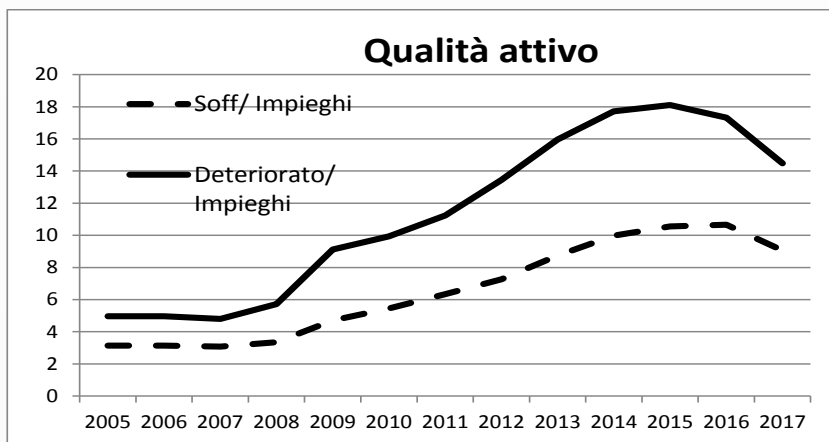
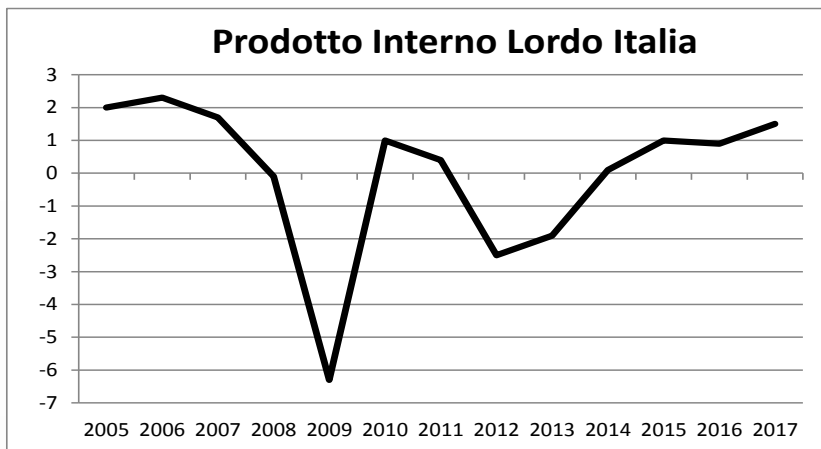
**1. La normativa SREP europea**

**2. Lo scenario macroeconomico**

**3. La capital allocation: aspetti organizzativi e gestionali**



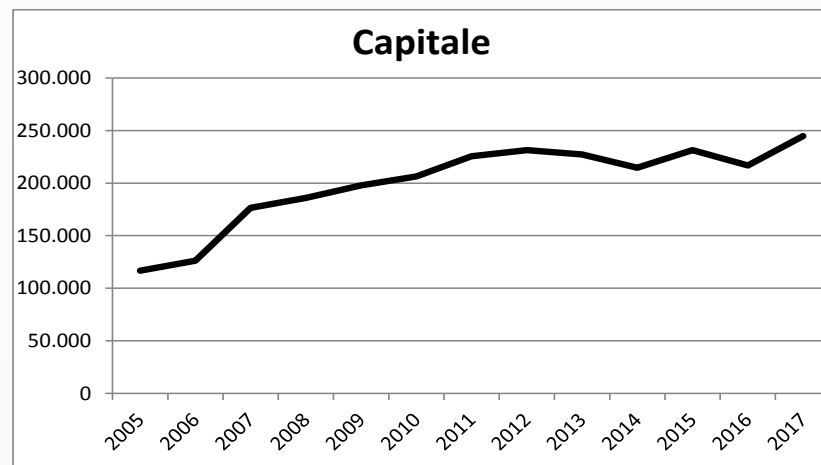
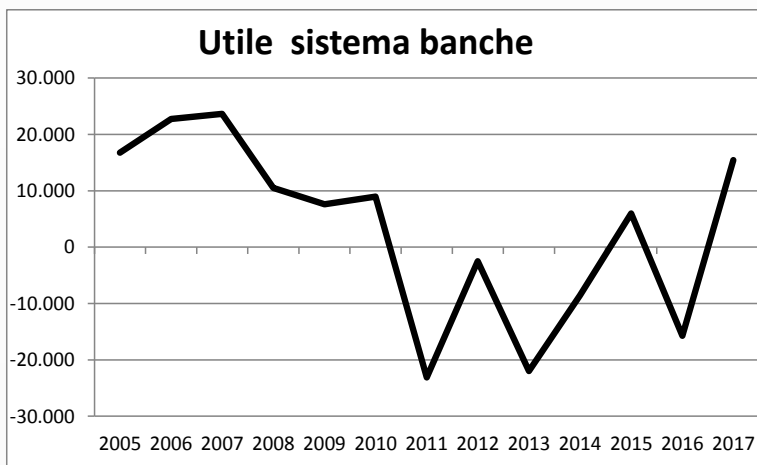
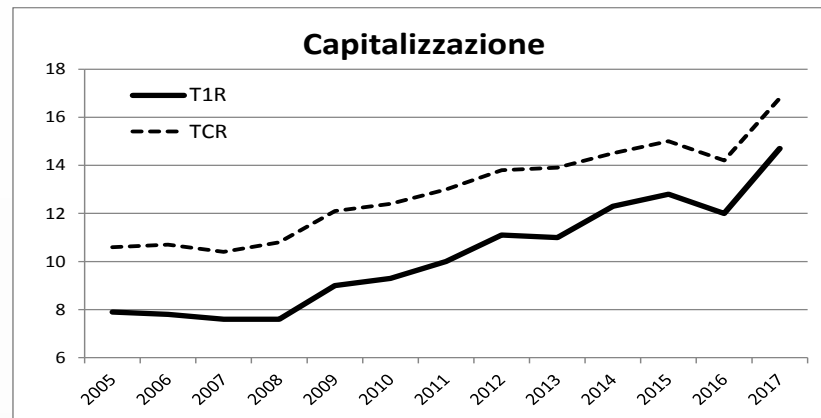
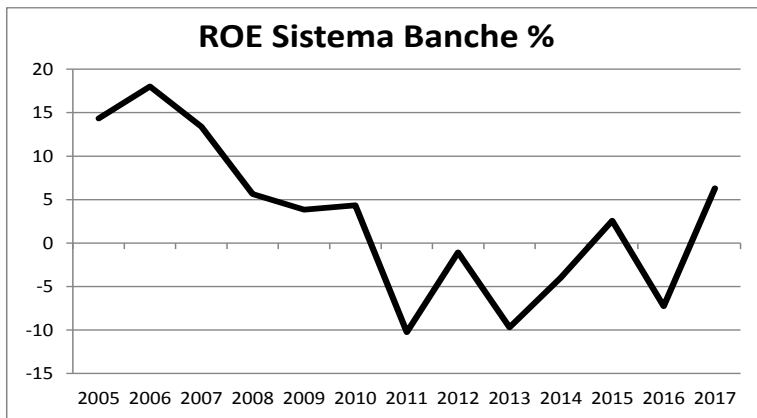
# La crisi in sintesi: i dati macroeconomici



Fonte Bankit

Effetti della crisi sui bilanci bancari:  
peggioramento della qualità dell'attivo e tassi negativi

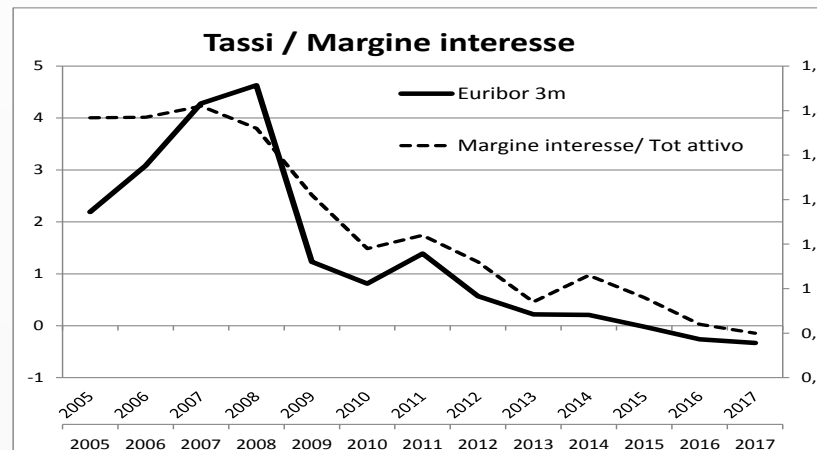
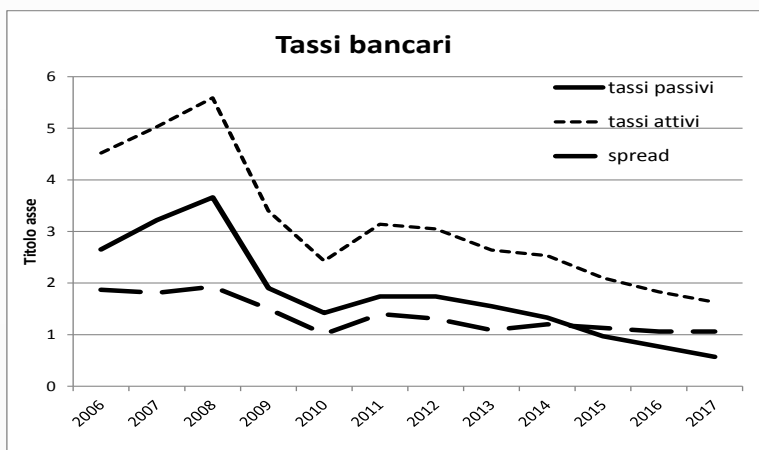
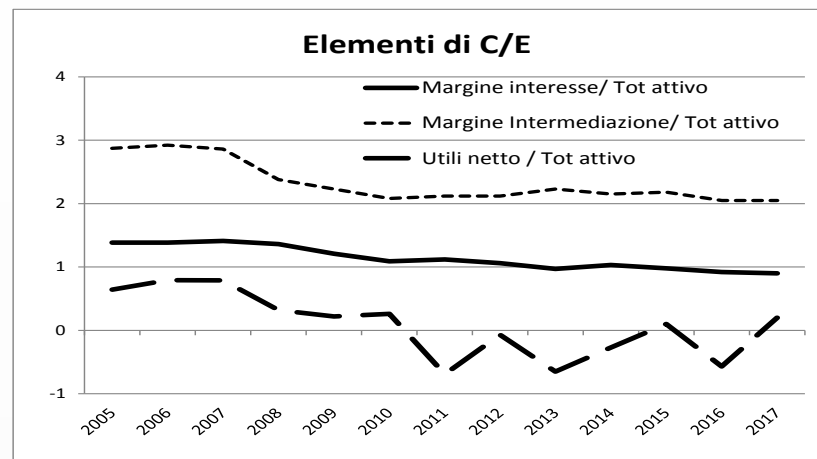
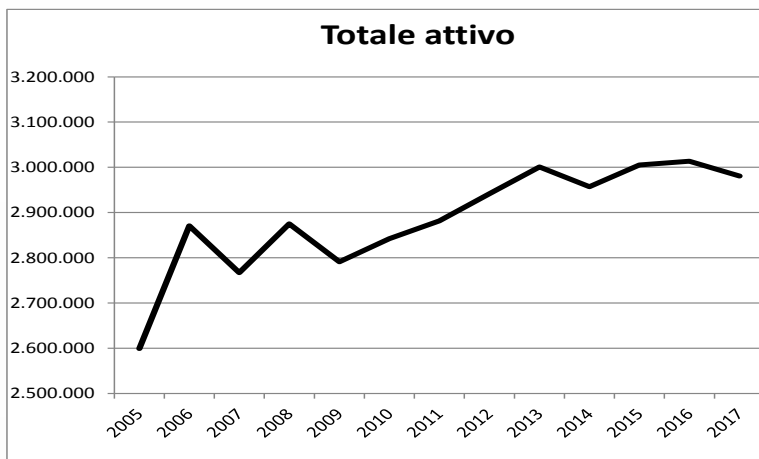
# La crisi in sintesi: redditività e capitale



Fonte Bankit

Crescita continua della patrimonializzazione e assenza di reddito

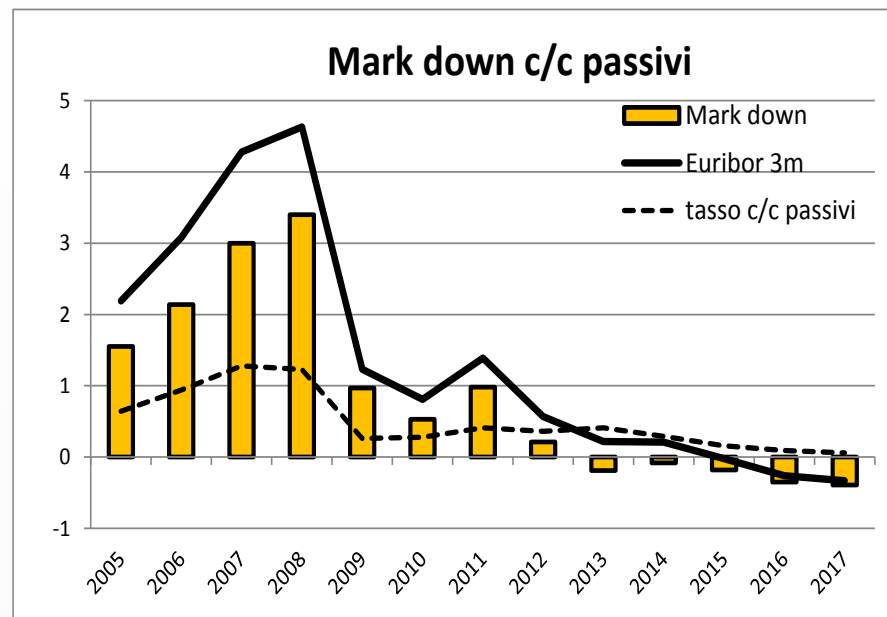
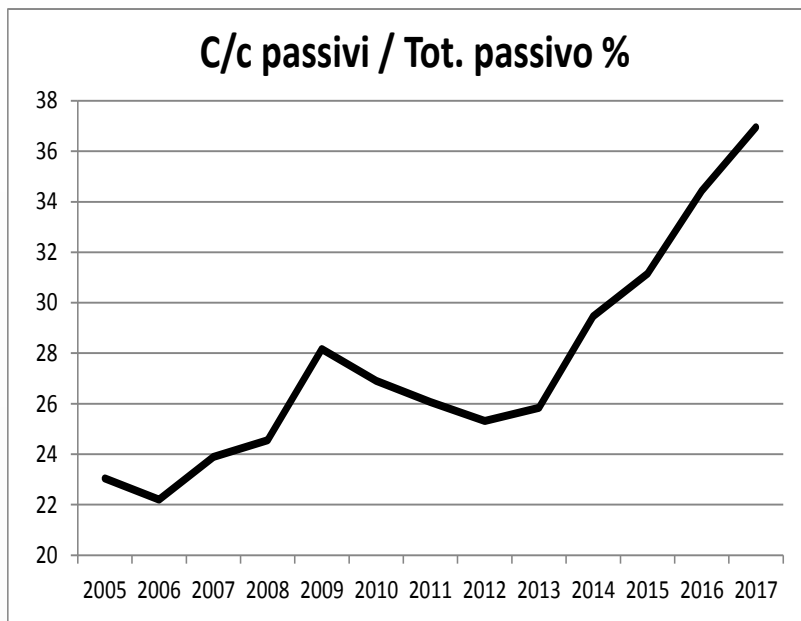
# La crisi in sintesi: la redditività



Fonte Bankit

Progressiva diminuzione della contribuzione della gestione denaro per effetto della diminuzione dei tassi

# La crisi in sintesi: focus su tassi e margine di interesse



Fonte Bankit

Un punto di markdown sui c/c passivi pesa 11 miliardi.  
Tenuto conto che il Margine di interesse nel 2017 è stato di 39 miliardi si tratterebbe di un incremento del 28% - ferme le altre poste

Una risalita dei tassi sarebbe determinante per la redditività

# La crisi in sintesi: quale modello di business?

---

## PUNTEGGIO 1 SREP

L'ente genera rendimenti solidi e stabili che sono accettabili tenuto conto della sua propensione al rischio e struttura di funding.

COME?



- **Ripresa economica**

- Migliore qualità dell'attivo → minore costo del credito
- Tassi più elevati → incremento del margine di interesse

- **Rivisitazione del business model**

- Business sempre meno labour intensive
- Dematerializzazione del business (Fintech)
- Nuove economie di scala
- Più efficiente allocazione del capitale
- .....

# Agenda

---

**1. La normativa SREP europea**

**2. Lo scenario macroeconomico**

**3. La capital allocation: aspetti organizzativi e gestionali**

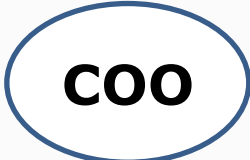
# Focus sulla capital allocation

**COME?** 🤔

- **Ripresa economica**
  - Migliore qualità dell'attivo → minore costo del credito
  - Tassi più elevati → incremento del margine di interesse
- **Rivisitazione del business model**
  - Business sempre meno labour intensive
  - Dematerializzazione del business (Fintech)
  - Nuove economie di scala
  - Più efficiente allocazione del capitale
  - .....



ATTIVITA' DI SUPPORTO



- Sistema informativo

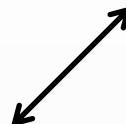


- Modelli di pricing
- Capital management



- Applicazione delle strategie e dei modelli

- Cost & Income analysis



Pervasività della capital allocation sulle strutture

# I modelli di pianificazione

---

## **PIANIFICAZIONE CLASSICA**

Massimizzazione della redditività su un orizzonte temporale pluriennale con il vincolo del rispetto dei ratios regolamentari



## **CAPITAL ALLOCATION**

Massimizzazione del ritorno reddituale sul capitale assorbito attraverso:

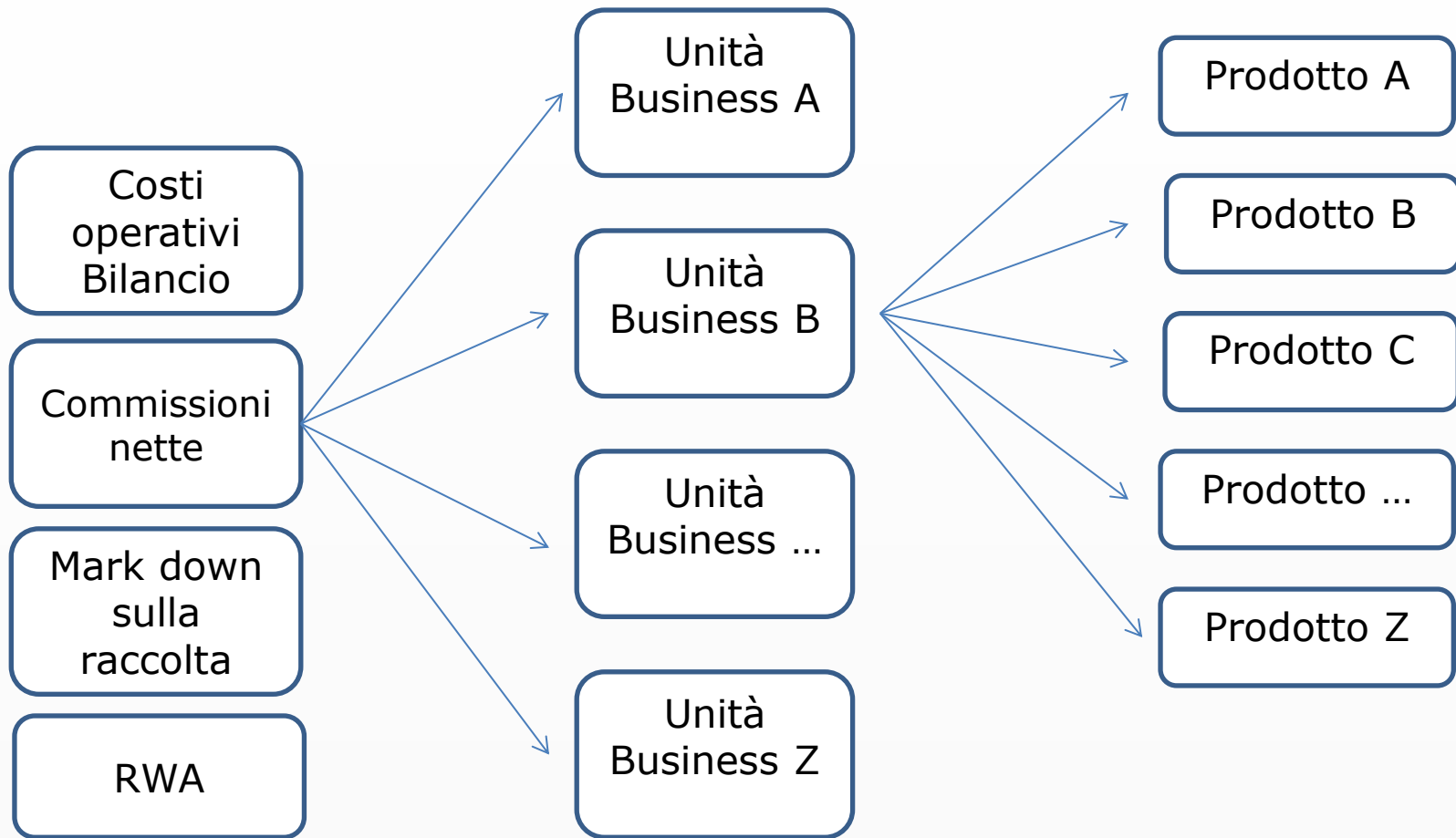
1. La ripartizione del RWA, dei costi operativi, delle commissioni nette e del mark down sulla raccolta su ciascun prodotto / business
2. La ripartizione del mark up sugli impieghi su ciascun prodotto / business
  - 2.1 Il sistema dei poteri delegati
  - 2.2 Il raccordo della segmentazione commerciale con la vigilanza
  - 2.3 La definizione dei prodotti e la vigilanza
3. Il ri-orientamento verso le attività a maggiore creazione di valore



Riconsiderare il business in funzione del RORAC di ciascun prodotto / business



# 1 – La ripartizione del RWA, dei costi operativi, delle commissioni nette e del mark down sulla raccolta su ciascun prodotto / business



Centralità del Controllo di gestione e del Risk Management nel processo

## 2 – La ripartizione del mark up sugli impieghi su ciascun prodotto / business

### La redditività dei clienti con rating elevato: dal margine di intermediazione...

Ipotizziamo tassi crescenti al crescere della classe di rating.....

### Simulazione di rendimento sui finanziamenti a breve

RATING	4	5	...	9	10	11	12
Interessi attivi (a)	3,00%	3,50%		5,00%	6,00%	7,00%	8,00%
Interessi passivi (figurativi) (b)	0,99%	0,99%		0,99%	0,99%	0,99%	0,99%
<b>MARGINE DI INTERESSE (c=a-b)</b>	<b>2,01%</b>	<b>2,51%</b>		<b>4,01%</b>	<b>5,01%</b>	<b>6,01%</b>	<b>7,01%</b>
Commissioni attive (d)	n.d.	n.d.		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Commissioni passive (e)	n.d.	n.d.		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>MARGINE DI INTERMEDIAZIONE (f=c+d-e)</b>	<b>2,01%</b>	<b>2,51%</b>		<b>4,01%</b>	<b>5,01%</b>	<b>6,01%</b>	<b>7,01%</b>

.... il margine di intermediazione cresce al peggiorare della classe di rating

## 2 - La ripartizione del mark up sugli impieghi su ciascun prodotto / business .....alla redditività di conto economico

Se consideriamo anche gli accantonamenti...

### Simulazione di rendimento sui finanziamenti a breve

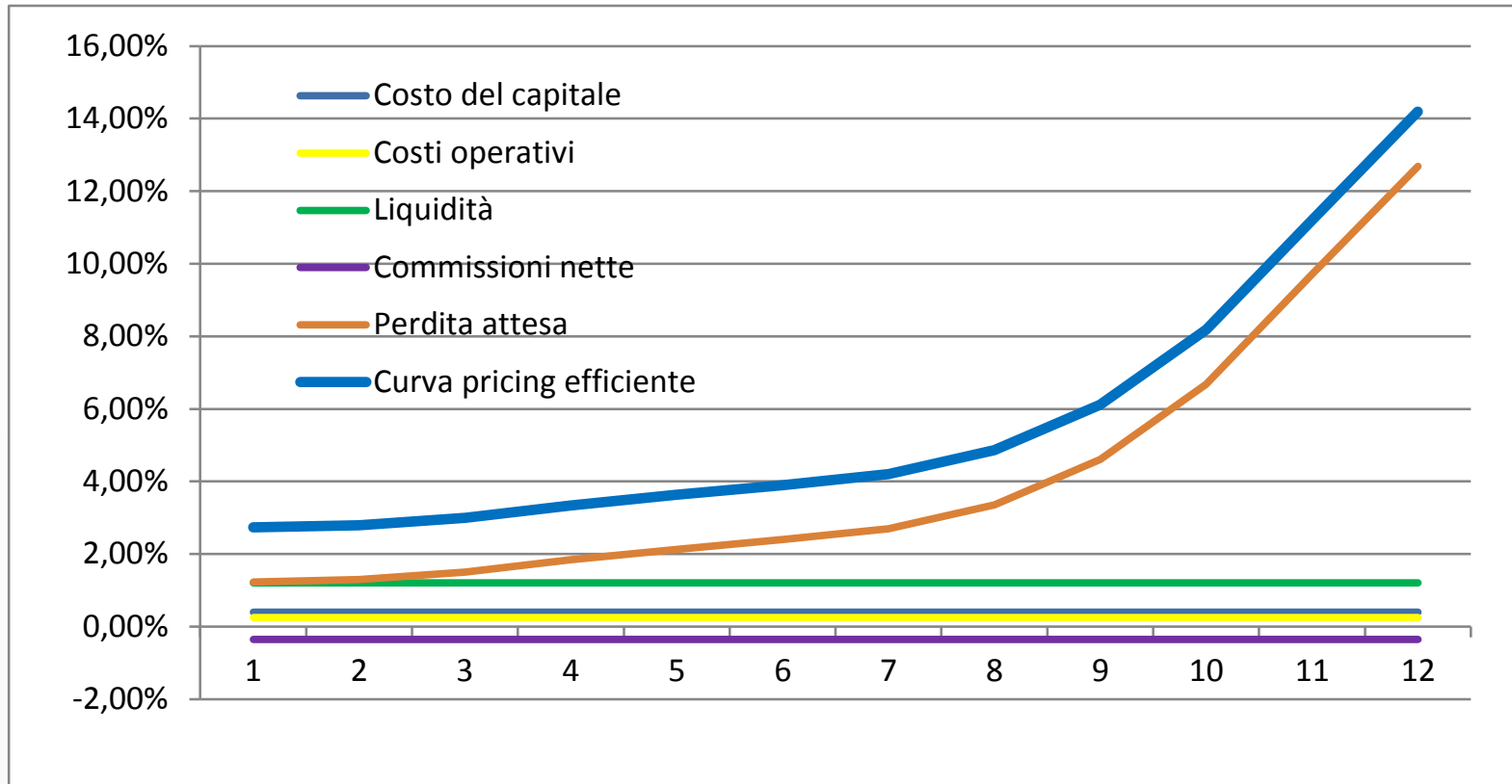
RATING	4	5...	9	10	11	12
Interessi attivi (a)	3,00%	3,50%	5,00%	6,00%	7,00%	8,00%
Interessi passivi (figurativi) (b)	0,99%	0,99%	0,99%	0,99%	0,99%	0,99%
<b>MARGINE DI INTERESSE (c=a-b)</b>	<b>2,01%</b>	<b>2,51%</b>	<b>4,01%</b>	<b>5,01%</b>	<b>6,01%</b>	<b>7,01%</b>
Commissioni attive (d)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Commissioni passive (e)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>MARGINE DI INTERMEDIAZIONE (f=c+d-e)</b>	<b>2,01%</b>	<b>2,51%</b>	<b>4,01%</b>	<b>5,01%</b>	<b>6,01%</b>	<b>7,01%</b>
Accantonamenti (g)	-0,08%	-0,17%	-2,61%	-5,20%	-9,75%	-15,60%
<b>UTILE LORDO (h=f-g)</b>	<b>1,93%</b>	<b>2,34%</b>	<b>1,40%</b>	<b>-0,19%</b>	<b>-3,74%</b>	<b>-8,59%</b>

... l'utile lordo diventa negativo per le classi peggiori.  
Focus sul margine di interesse rettificato dalla perdita attesa

## 2.1 - Il sistema dei poteri delegati

### Quali elementi considerare per determinare il prezzo di un prodotto?

Per prezzare correttamente un credito è necessario tener conto del costo della liquidità, del costo del capitale (nell'esempio flat per l'approccio standard), dei costi operativi, delle commissioni nette e della perdita attesa

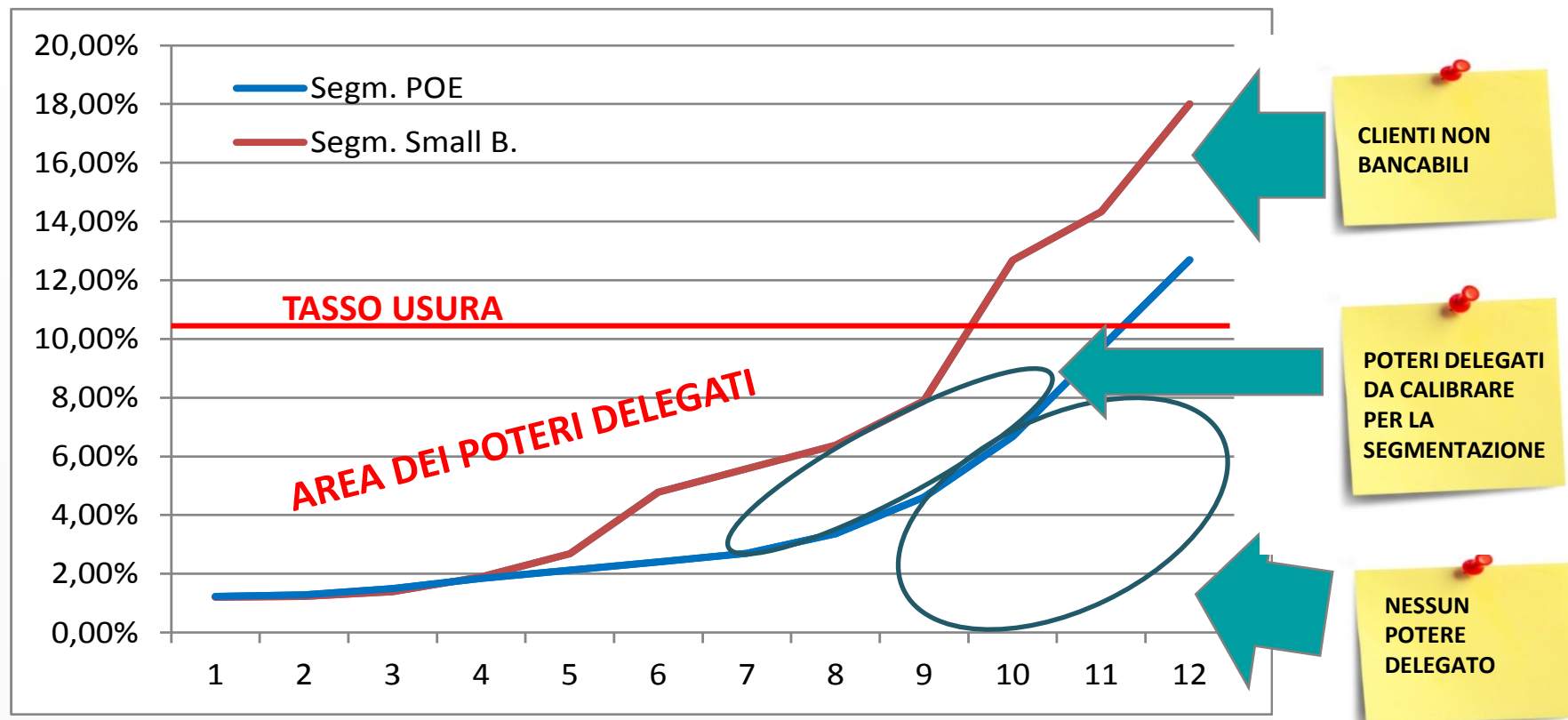


Il costo degli accantonamenti (perdita attesa) è l'elemento chiave

## 2.1 - Il sistema dei poteri delegati

### Come parametrare i poteri delegati

I poteri delegati devono essere correlati non solo alle classi di rischio ma anche alla segmentazione di Basilea e all'assorbimento di capitale



Necessaria forte interrelazione tra commerciale e CRO

Il prezzo corretto dipende dal tipo di garanzia, dall'importo del prestito ai fini LGD e dei costi erogazione, dai modelli di PD e LGD utilizzati, dal capitale regolamentare assorbito, dai costi operativi

## 2.2 - Il raccordo della segmentazione commerciale con la vigilanza

La segmentazione commerciale per natura non può seguire le regole della vigilanza ma è necessario tenere conto degli assorbimenti patrimoniali legati alla segmentazione di vigilanza per determinare il pricing.

### Segmentazione Vigilanza standard (di cui)

- Imprese
- Esposizioni al dettaglio
- Esposizioni garantite da immobili
  - Immobili residenziali (35% 80%)
  - Immobili non residenziali (50% 50%)
- Esposizioni in stato di default
- Esposizioni a rischio elevato
- Esposizioni a breve termine verso imprese e intermediati vigilati
- Esposizioni a breve termine verso imprese e intermediati vigilati
- Esposizione sotto forma di obbligazioni bancarie garantite
- Posizioni verso cartolarizzazioni
- Esposizioni a breve termine verso imprese e intermediati vigilati (ECAI)
- Esposizioni verso OICR (azioni o quote)
- Esposizioni in strumenti di capitale
- Altre

### Segmentazione Vigilanza *IRB* (di cui)

- Imprese
- Esposizioni al dettaglio
- Esposizioni in strumenti di capitale
- Posizioni verso cartolarizzazioni
- Altre



**Segmentazione  
commerciale**

Raccordare la segmentazione commerciale e regolamentare per creare valore

## 2.3 - La definizione dei prodotti e la vigilanza

Il pricing dipende da come il prodotto è regolamentato dalla normativa di vigilanza.

Ad esempio nel caso di un mutuo immobiliare residenziale a tasso fisso (si ipotizza applicazione di modello standard) occorre valutare:

### Aspetti attuali

- 35% di ponderazione sino all'80% del valore di perizia dell'immobile
- 100% di ponderazione oltre all'80% del valore di perizia dell'immobile
- PD del mutuatario
- Tasso di recupero sulla garanzia (LGD)
- Durata del finanziamento

### Aspetti prospettici

- Volatilità del valore della garanzia --> impatto su ponderazione e su LGD
- Volatilità della PD
- Volatilità dei tassi
- Stress test → potenziale diminuzione del valore degli immobili e aumento del tasso di default

Le regole di vigilanza attuali e prospettiche determinano il pricing corretto

### 3 – Il ri-orientamento verso le attività a maggiore creazione di valore

Determinazione per ciascun prodotto / Business:

- margine di interesse
- accantonamenti
- costo del capitale
- margine commissionale
- costi operativi



Contribuzione per gli azionisti

Unità  
Business A  
RORAC 11%

Unità  
Business B  
RORAC 7%

Unità  
Business C  
RORAC 14%

Unità  
Business Z  
RORAC 1%



RICONSIDERAZIONE DELLA STRATEGIA DELLA BANCA

Dal pricing e cost analysis alla capital allocation





# Convention Aifirm Regione Lazio

**Dalla pianificazione strategica alla capital allocation:  
lo scenario competitivo e regolamentare**

**8 Giugno 2018**

**Maurizio Vallino**

**Direttore Responsabile Risk Management Magazine**

**Banca Carige – Supervisory Relations**