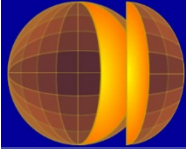


STUDIO BALESTRERI

Nuovi modelli di gestione degli investimenti e dei costi operativi

Alberto Balestreri
Associazione Bancaria Italiana
Roma, 14 ottobre 2015

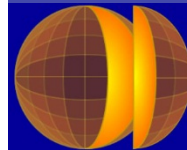
Alcuni fattori del cambiamento



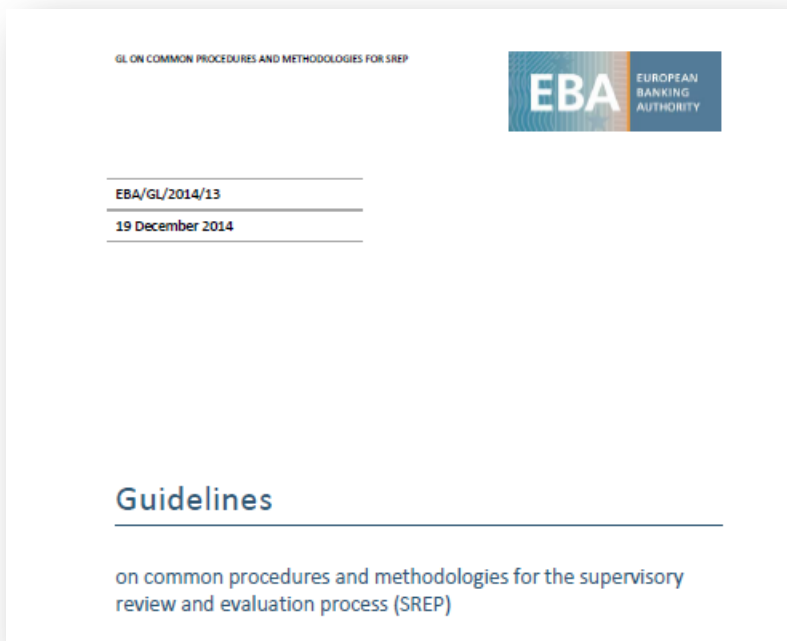
STUDIO BALESTRERI

1. Contenuti del supervisory review and evaluation process (SREP)
2. Banking recovery and resolution directive (2014/59/EU)
3. *Autumn Risk Report* del Joint Committee
4. Rafforzamento della cultura del rischio
5. Ristabilimento della fiducia

SREP – Analisi del modello di business e della strategia



STUDIO BALESTRERI



L'analisi del modello di business viene condotta:

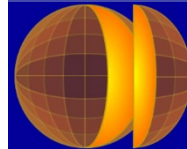
1.a livello di banca/gruppo e/o a livello di singola linea di business, di prodotto o di tema di analisi;

2.al fine di valutare:

- ✓ il business ed i rischi strategici;
- ✓ la capacità del modello di business di produrre ritorni accettabili nell'arco dei 12 mesi successivi;
- ✓ la capacità della strategia di produrre ritorno accettabili nell'arco dei 3 anni successivi;

3.quale base per supportare le altre componenti dello SREP e l'identificazione delle debolezze della banca/gruppo.

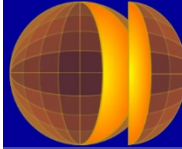
SREP – Analisi del modello di business e della strategia



STUDIO BALESTRERI

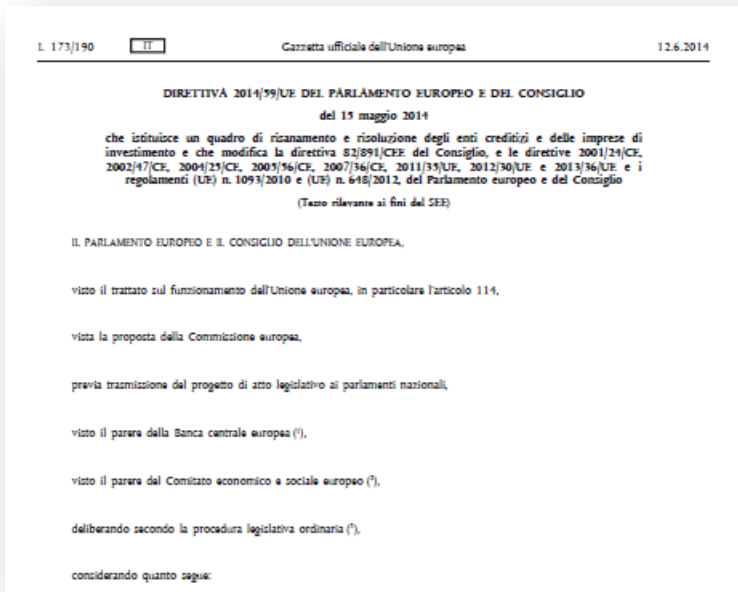
1. rolling prospettico dei costi operativi (12 e 36 mesi data di avvio dello SREP) e relative assunzioni di base;
2. distribuzione analitica dei costi operativi per aree geografiche, entità controllate, filiali, linee di business e linee di prodotto;
3. costi (ed investimenti) di competenza diretta di specifiche aree di ricavo;
4. confronti con il peer group sempre più utili;
5. dati di dettaglio relativi alle aree di business connotate da maggiore debolezza o in perdita;
6. dati di costo che possano essere auditati o sottoposti a revisione da parte di terzi;
7. livelli di esposizione dei costi a fattori e rischi ambientali;
8. conoscenza accurata dei trend di mercato e delle modalità di gestione dei costi funzionali al rafforzamento del modello di business e/o alla cessione di un ramo;
9. livelli di concentrazione, di dipendenza e di coproduzione con fornitori/outsourcer dei costi operativi;
10. nuovi modelli di governance e di controllo interno dei costi operativi.

Banking recovery and resolution directive

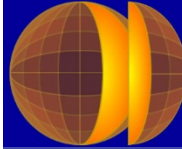


STUDIO BALESTRERI

1. Ridurre comunque i costi derivanti dal dissesto dell'ente
2. Ridurre i costi di risanamento o di risoluzione dell'ente
3. Contenuti del piano di risanamento e del piano di risoluzione coerenti con la riduzione degli impatti



Autumn Risk Report del Joint Committee



STUDIO BALESTRERI

esma European Securities and Markets Authority

EBA EUROPEAN BANKING AUTHORITY

eopa EUROPEAN PUBLIC AND OCCUPATIONAL PENSION AUTHORITY

JOINT COMMITTEE OF THE EUROPEAN SUPERVISORY AUTHORITIES

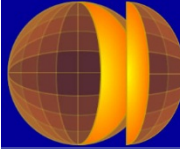
JC 2015 053 rev1 21 August 2015

JOINT COMMITTEE REPORT ON
RISKS AND VULNERABILITIES IN THE EU FINANCIAL SYSTEM
AUGUST 2015

Executive summary.....	1
1 Introduction.....	2
2 Risks concerning the low profitability of financial entities in a low yield environment.....	2
2.1 Impact of low yields on profitability and asset valuations.....	3
2.2 Business models challenges.....	5
3 Risks related to market-based funding and market-based credit intermediation.....	7

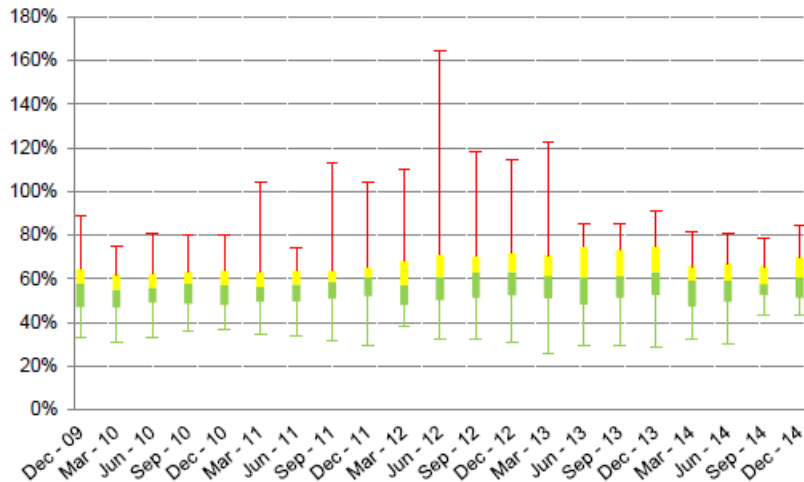
1. “In some situations, **conduct-related charges and litigation costs** are expected to further adversely affect future profitability”
2. “An **increasing gap between costs and operating income** can be identified for EU banks during 2014, with costs growing at an accelerated pace raising concerns in an environment of low interest rates and interest margins.”

Autumn Risk Report del Joint Committee



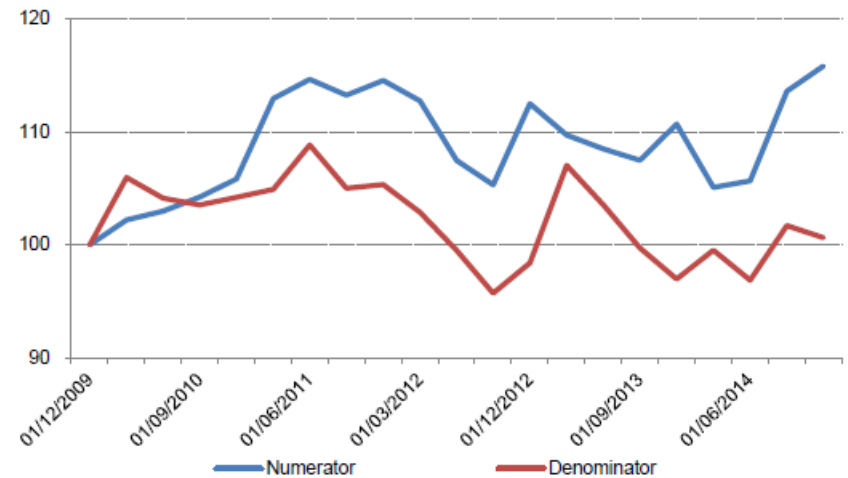
STUDIO BALESTRERI

Figure 1: EU banks' cost to income ratio - 5th and 95th percentiles, interquartile range and median



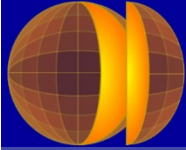
Source: EBA KRI

Figure 2: EU banks' cost to income ratio - numerator and denominator trends (December 2009 = 100)



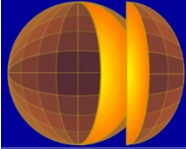
Source: EBA KRI

Autumn Risk Report del Joint Committee



STUDIO BALESTRERI

3. “Vigilance is also needed as ongoing profitability challenges may encourage disproportionate risk taking or **outright cost cutting** in an effort to increase profitability. It is therefore important that supervisors have a clear picture of institutions’ earnings potentials, funding mixes and strategies.”
4. “Also, the observed **increasing costs at banks in an environment of low profitability raise further concerns**. Supervisors need to be vigilant that banks’ plans to address costs focus on increasing efficiency rather than outright reductions, *avoiding potentially compromising critical functions such as in risk management and IT security*.
5. It is also important to monitor that cost-cutting plans are aligned with the banks’ risk appetite in terms of revenue generation.”



FSB FINANCIAL
STABILITY
BOARD

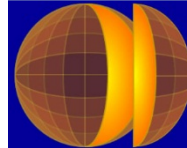
**Guidance on Supervisory Interaction with
Financial Institutions on Risk Culture**

A Framework for Assessing Risk Culture

“A key value that should be espoused is the expectation that:

- staff act with integrity** (doing the right thing) and
- promptly escalate observed non-compliance within or outside the organisation** (no surprises approach).”

Guadagnare e ristabilire la fiducia



STUDIO BALESTRERI



Reintegrare il settore bancario nella società: guadagnare e ristabilire la fiducia

28 settembre 2015

Discorso di Sabine Lautenschläger, membro del Comitato esecutivo della BCE e Vicepresidente del Consiglio di vigilanza del Meccanismo di vigilanza unico, in occasione della settima edizione dell'International Banking Conference, dal titolo "Tomorrow's bank business model – How far are we from the new equilibrium", organizzata dall'Università Luigi Bocconi di Milano il 28 settembre 2015

«Cosa devono fare i banchieri per ristabilire la fiducia?

Innanzitutto, i dirigenti degli enti creditizi dovrebbero sviluppare modelli di business sostenibili con una chiara prospettiva di lungo periodo.

Molte delle crisi recenti sono scaturite dal fatto che le banche ricercano profitti a breve termine elevati ma rischiosi, anziché rendimenti a lungo termine inferiori ma più stabili.»