

Da B2 a B³...

***... come affrontare il passaggio in una
realità di piccole e medie dimensioni***

Paolo Palliola

Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.a.

Agenda

- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 2?
- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 3?
- Ma vale per tutti gli intermediari alla stessa maniera?
- FSB – Thematic Review on Internal Governance
- Il bilancio di Basilea, visto da banche di piccole dimensioni ...
- I circoli viziosi dei nuovi rischi di "amplificazione"...
- La gestione del rischio è sempre più al centro delle strategie aziendali
- Conclusioni

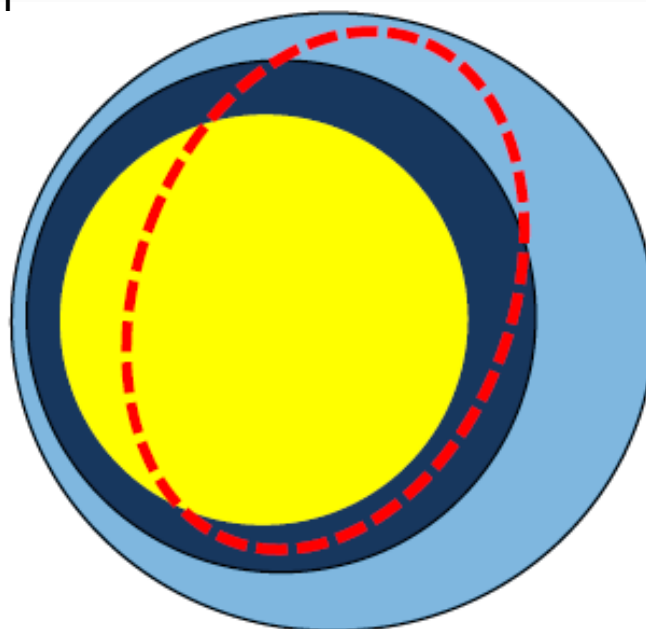
Agenda

- **Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 2?**
- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 3?
- Ma vale per tutti gli intermediari alla stessa maniera?
- FSB – Thematic Review on Internal Governance
- Il bilancio di Basilea, visto da banche di piccole dimensioni ...
- I circoli viziosi dei nuovi rischi di "amplificazione"...
- La gestione del rischio è sempre più al centro delle strategie aziendali
- Conclusioni

Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 2?





Oltre l'ICAAP... oltre a tante altre cose (non solo negative)

Un processo strutturato di analisi della rischiosità aziendale e del livello di patrimonializzazione che coinvolge tutte le strutture aziendali (compresi i vertici aziendali) e ci spinge al continuo miglioramento delle modalità di gestione e misurazione dei rischi



Legend



-  Risk capacity
-  Approved risk appetite
-  Firm-wide risk profile
-  Temporarily exceeding approved risk appetite

Quante tra le banche di medio-piccola dimensione avevano un processo così strutturato di valutazione della rischiosità aziendale?

Da B2 a B³....

Ciò che ora è scontato, fino a pochi anni fa non esisteva...

individuazione di tutti i rischi a quali l'azienda è esposta...

Il primo vantaggio innegabile apportato da Basilea 2 è che ora una riflessione sui rischi cui siamo esposti la facciamo periodicamente.

... analizzati e/o misurati, anche in ottica prospettica

La nuova normativa ci ha imposto un processo logico che in precedenza avevamo affrontato parzialmente

istituito idonei presidi organizzativi

Sia per i rischi non misurabili, sia per quelli misurabili, al fine di presidiare la rischiosità aziendale e garantire i livelli di rischiosità obiettivo abbiamo predisposto migliori presidi organizzativi

sensibilizzato l'Alta Direzione sulle materie del risk management

L'introduzione di Basilea 2 ha portato sempre più prepotentemente all'attenzione del Top Management le tematiche connesse alla gestione dei rischi.

Agenda

- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 2?
- **Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 3?**
- Ma vale per tutti gli intermediari alla stessa maniera?
- FSB – Thematic Review on Internal Governance
- Il bilancio di Basilea, visto da banche di piccole dimensioni ...
- I circoli viziosi dei nuovi rischi di "amplificazione"...
- La gestione del rischio è sempre più al centro delle strategie aziendali
- Conclusioni

Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 3?



PARLAMENTO EUROPEO

Directive (Strong links with national law, less prescriptive)	Regulation (Detailed and highly prescriptive provisions establishing a single rule book)
Access to taking up/pursuit of business	Capital
Exercise of freedom of establishment and free movement of services	Liquidity
Prudential supervision	Leverage
Capital buffers	Counterparty credit risk
Corporate governance	
Sanctions	



EUROPEAN COMMISSION

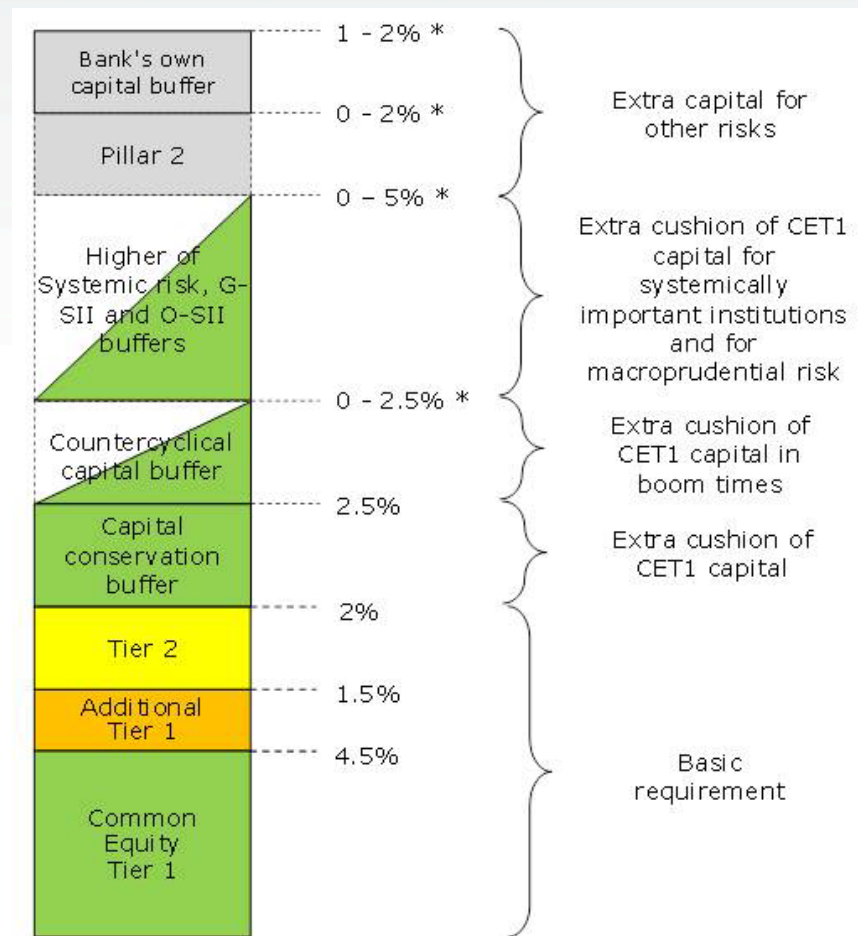
Da B2 a B³....

Agenda

- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 2?
- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 3?
- **Ma vale per tutti gli intermediari alla stessa maniera?**
 - FSB – Thematic Review on Internal Governance
 - Il bilancio di Basilea, visto da banche di piccole dimensioni ...
 - I circoli viziosi dei nuovi rischi di "amplificazione"...
 - La gestione del rischio è sempre più al centro delle strategie aziendali
 - Conclusioni

Ma vale per tutti gli intermediari alla stessa maniera?

(16 ter) Visti gli effetti devastanti dell'ultima crisi finanziaria... le autorità competenti **dovrebbero essere autorizzate a imporre requisiti patrimoniali più elevati per gli enti di importanza sistemica** che, in virtù delle loro attività, possono rappresentare una minaccia per l'economia globale.



* Assumed upper bounds (values can be higher)



PARLAMENTO EUROPEO

Da B2 a B³....

Occorre far rispettare il principio di proporzionalità!!

(28) Le disposizioni del presente regolamento rispettano **il principio di proporzionalità** con riguardo in particolare alla diversità degli enti creditizi e delle imprese di investimento in termini di dimensioni e portata delle operazioni e di gamma delle attività.

Gli **Stati membri / Commissione / ABE** dovrebbero assicurare che i requisiti di cui al presente regolamento siano proporzionati rispetto al tipo, alla portata e alla complessità dei rischi associati al modello aziendale e alle attività dell'ente.

... e non svantaggiare gli intermediari minori che non possono utilizzare metriche complesse

(29) La natura "evolutiva" del presente regolamento permette agli enti creditizi e alle imprese di investimento di **scegliere fra tre metodi di complessità variabile**. ...omissis... Occorre che agli enti creditizi e alle imprese di investimento che operano secondo le disposizioni del metodo standardizzato non sia applicata, unicamente per detta ragione, una vigilanza più rigorosa.



PARLAMENTO EUROPEO

Da B2 a B³....

Agenda

- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 2?
- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 3?
- Ma vale per tutti gli intermediari alla stessa maniera?
- **FSB – Thematic Review on Internal Governance**
- Il bilancio di Basilea, visto da banche di piccole dimensioni ...
- I circoli viziosi dei nuovi rischi di "amplificazione"...
- La gestione del rischio è sempre più al centro delle strategie aziendali
- Conclusioni

Firms have made particular progress in:

- assessing the collective skills and qualifications of the board as well as the board's effectiveness either through self-evaluations or through the use of third parties;
- instituting a stand-alone risk committee that is composed only of independent directors and having a clear definition of independence;
- establishing a group-wide chief risk officer (CRO) and risk management function that is independent from revenue-generating responsibilities and has the stature, authority and independence to challenge decisions on risk made by management and business lines; and
- integrating the discussions among the risk and audit committees through joint meetings or cross-membership.

... ma nelle ns. realtà è già così?

FSB – Financial Stability Board

Peer Review Report

12 February 2013

Recommendations:

national authorities should consider the following sound risk governance practices:

...omissis....

- iii. set requirements to elevate the CRO's stature, authority, and independence in the firm. This includes requiring the risk committee to review the performance and objectives of the CRO, ensuring the CRO has unfettered access to the board and risk committee (including a direct reporting line to the board and/or risk committee), and expecting the CRO to meet periodically with directors without executive directors and management present. The CRO should have a direct reporting line to the CEO and a distinct role from other executive functions and business line responsibilities (e.g., no "dual-hatting"). Further, the CRO should be involved in activities and decisions (from a risk perspective) that may affect the firm's prospective risk profile (e.g., strategic business plans, new products, mergers and acquisitions, internal capital adequacy assessment process, or ICAAP).
- iv. require the board (or audit committee) to obtain an independent assessment of the design and effectiveness of the risk governance framework on an annual basis.

Il CRO esiste? ed è autorevole ed indipendente?

Il Comitato Rischi valuta il CRO? C'è dialogo con i consiglieri indipendenti?

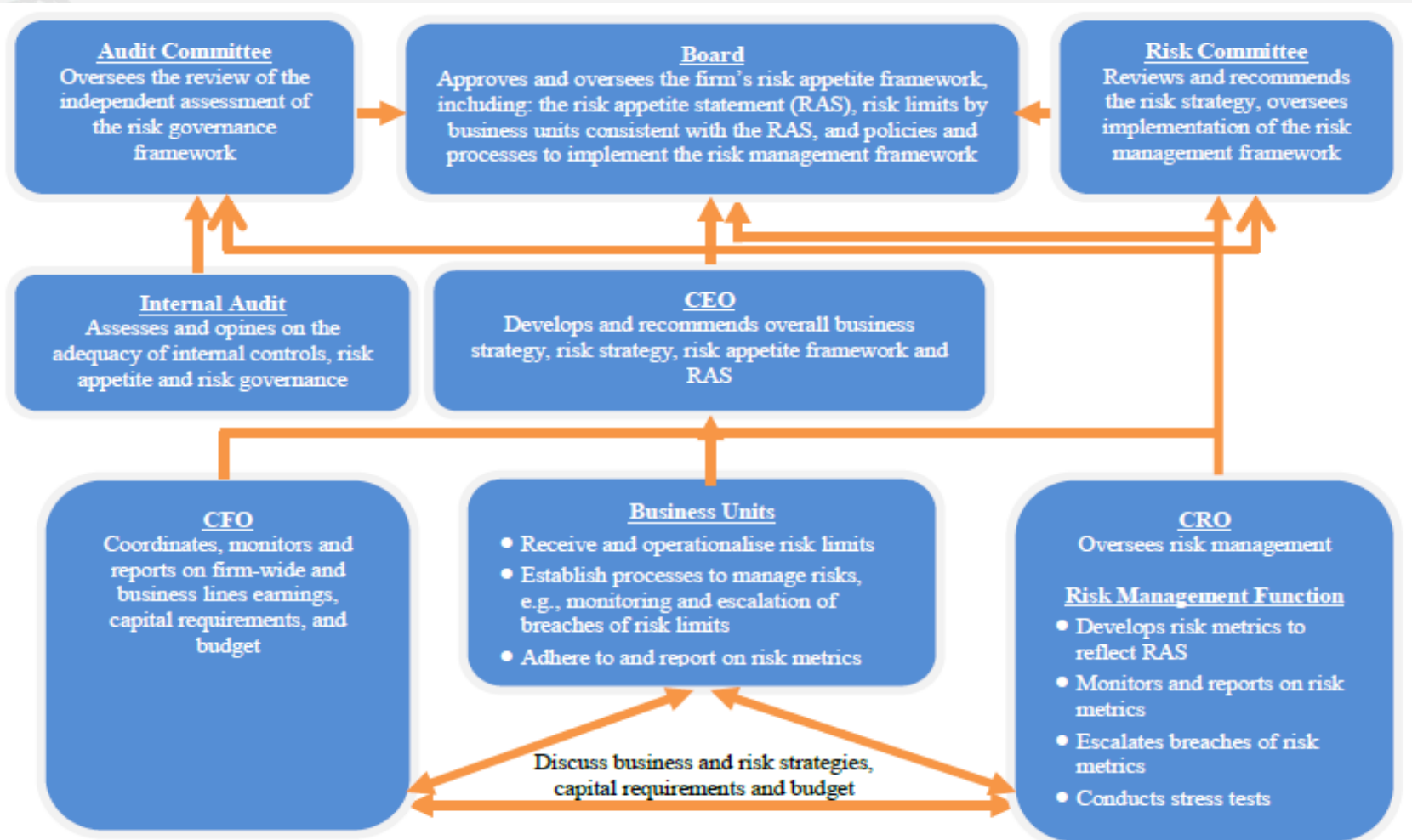
Il CRO riporta direttamente al CEO? No "dual hatting"?

Il CRO è coinvolto in attività/decisioni che impattano sul profilo di rischio dell'azienda?

Annualmente il CDA effettua un assessment sul risk governance framework?

FSB – Financial Stability Board

An example of a risk governance framework



Da B2 a 3 pilastri a B³ a 4 pilastri?



Agenda

- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 2?
- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 3?
- Ma vale per tutti gli intermediari alla stessa maniera?
- FSB – Thematic Review on Internal Governance
- **Il bilancio di Basilea, visto da banche di piccole dimensioni ...**
 - I circoli viziosi dei nuovi rischi di "amplificazione"...
 - La gestione del rischio è sempre più al centro delle strategie aziendali
 - Conclusioni

Il bilancio di Basilea, visto da banche di piccole dimensioni cosa ha funzionato e cosa non ha funzionato

Sfruttando le richieste normative sono state realizzate molteplici attività per migliorare il sistema di gestione dei rischi

Cosa ha funzionato

- Maggiore consapevolezza dei rischi
- Conoscenza del vertice
- Conoscenza da parte del mercato (?)
- Diffusione della cultura del rischio (??)

Cosa non ha funzionato

- Governance della funzione risk management
- Risk appetite framework
- Stress testing

Abbiamo fatto sicuramente grossi progressi...



.... ma ci aspetta ancora molto altro lavoro!

L'attuale crisi recessiva ha aperto un nuovo ciclo economico caratterizzato da una **instabilità sistemica** dei mercati intervallata dal verificarsi di **fattori esogeni frequenti**.

In tale contesto le **stime del rischio risultano scarsamente soddisfatte dai modelli statistico predittivi** con riflessi negativi sulla difficoltà a stimare adeguatamente i profili di rischio sottostanti il proprio modello di business adottato.

Ancor più risulta **impossibile contare**, senza compromessi, su **scelte di capital allocation affidabili ex ante**, richiedendo un fabbisogno di patrimonio e di liquidità crescente e la cui stima sia affidabile per un certo periodo di tempo.

Da B2 a B³....

E dallo scenario macro economico cosa emerge ?

- ❑ Ancora un quadro di profonda **fragilità e incertezza**⁽¹⁾:
 - ❖ Ripresa dell'attività economica modesta
 - ❖ Dipendenza delle banche dalla liquidità dell'Eurosistema
 - ❖ Tassi di interesse del mercato monetario sui livelli ai minimi storici ancora a lungo

- ❑ Punti critici:
 - ❖ Costo del funding
 - ❖ Rischio di credito

- ❑ Azioni di contrasto:
 - ❖ Rimodulazione modelli di business e di servizio alla clientela
 - ❖ Ottimizzazione dei costi operativi

Agenda

- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 2?
- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 3?
- Ma vale per tutti gli intermediari alla stessa maniera?
- FSB – Thematic Review on Internal Governance
- Il bilancio di Basilea, visto da banche di piccole dimensioni ...
- **I circoli viziosi dei nuovi rischi di "amplificazione"...**
- La gestione del rischio è sempre più al centro delle strategie aziendali
- Conclusioni

I circoli viziosi dei nuovi rischi di “amplificazione”...

Un ulteriore fattore di instabilità è il fenomeno della **amplificazione reciproca delle criticità**⁽²⁾:



Un improvviso incremento del rischio determina in maniera non lineare, un corrispondente peggioramento della redditività del capitale di rischio, ma, in senso inverso, lo stesso peggioramento della redditività innesca una conseguente retroazione che agisce incrementando ulteriormente la rischiosità.

Come contrastare i nuovi rischi da amplificazione?

- Implementare **logiche di monitoraggio** per intercettare tempestivamente le variazioni dei livelli di rischio;
- Attivare **strategie risk adjusted tempestive** per minimizzare l’impatto dell’incremento del rischio sul patrimonio e sulla liquidità

Agenda

- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 2?
- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 3?
- Ma vale per tutti gli intermediari alla stessa maniera?
- FSB – Thematic Review on Internal Governance
- Il bilancio di Basilea, visto da banche di piccole dimensioni ...
- I circoli viziosi dei nuovi rischi di "amplificazione"...
- **La gestione del rischio è sempre più al centro delle strategie aziendali**
- Conclusioni

La gestione del rischio è sempre più al centro delle strategie aziendali...

...ancor più con B³

Inclusione delle logiche di rischio nel processo di pianificazione strategica

Evoluzione delle analisi di stress (Laboratorio ABI,..)

Ottimizzazione rapporto rischio/rendimento

Costituzione del Comitato Rischi /Controlli

Rafforzamento delle strutture di controllo

Realizzazione e approvazione dell'ICAAP

Definizione del profilo di rischio dell'azienda

Contingency planning

Policy di gestione dei rischi



Da B2 a B³....

... definire un framework a tutela della "redditività aggiustata per il rischio"

Le incertezze del business

Volatilità del Reddito

rischio di "amplificazione"

Rischi interconnessi

Nuovo modello di Pianificazione / Planning at Risk

- Implementare un sistema di misurazione e controllo degli obiettivi del Piano Strategico nell'ottica di una *risk based strategy*
- Presidiare gli indicatori di business per il governo del rischio strategico/business in ottica prospettica

Planning At Risk

Misurazione e copertura dei rischi (ERM)



Integrazione con gli altri indicatori



Analisi *probabilistica* del piano industriale

1

Verifica sostenibilità del piano strategico

2

Integrazione rischi e capital allocation

3

Equilibrio patrimoniale finanziario e scenari di stress

Agenda

- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 2?
- Cosa ci ha portato di "nuovo" Basilea 3?
- Ma vale per tutti gli intermediari alla stessa maniera?
- FSB – Thematic Review on Internal Governance
- Il bilancio di Basilea, visto da banche di piccole dimensioni ...
- I circoli viziosi dei nuovi rischi di "amplificazione"...
- La gestione del rischio è sempre più al centro delle strategie aziendali
- **Conclusioni**

Conclusioni

...*"la revisione del quadro regolamentare in atto può essere letta anche come la ricerca di una complementarità più efficace e sicura tra **risk management e pianificazione degli intermediari**, da un lato, e **controlli di vigilanza**, dall'altro"* (3).

(3) Convegno APB 2011, intervento Banca d'Italia, "La gestione dei rischi bancari tra crisi finanziari e sviluppi regolamentari"

Da B2 a B³....

Conclusioni

Quale mezzo utilizzare per tanta strada da fare?

Basilea³ ...

Basilea 2 ...



Basilea 1 ...



... un prototipo o
solo un restyling?

Grazie per l'attenzione e... Buon viaggio!

Da B2 a B³....



Grazie per l'attenzione

p.palliola@crsm.it