

ABI - Unione Bancaria e Basilea 3

Risk e Regulation: un matrimonio destinato a durare ?

Pietro Penza, PwC

Le opinioni espresse nella presentazione sono da attribuirsi esclusivamente al relatore e non alla società

*Strettamente
riservato e
confidenziale*

21 giugno 2016

Indice

Banca e rischio: un legame indissolubile	3
Cronache di un matrimonio	10
Le conseguenze: molte luci, alcune ombre	14
Mai separati...ma con agende diverse !	20
Conclusioni	27

Banca e rischio: un legame indissolubile

Che cos'è una banca ?

Tre visioni a confronto

1

**Visione
«legale»**

Articolo 10 del TUB

1. La raccolta di risparmio tra il pubblico e l'esercizio del credito costituiscono l'attività bancaria. Essa ha carattere d'impresa.
2. L'esercizio dell'attività bancaria è riservato alle banche.

2

**Visione
«classica»**

Intermediario di fondi

Intermediario che opera raccogliendo fondi, soprattutto in forma di depositi, dalle unità che generano un surplus di risparmi (tipicamente famiglie) e li ridistribuisce alle unità in deficit di risparmi (tipicamente il settore produttivo), tipicamente sotto forma di prestiti.

Che cos'è una banca ?

Tre visioni a confronto

3

Visione risk-based «tradizionale»

Vende (a depositanti e investitori)

- Rischio di credito (della banca)
- Rischio di liquidità
- Rischio di tasso



Compra (da clienti e controparti):

- Rischio di credito
- Rischio di controparte
- Rischio di liquidità
- Rischio di mercato
- Rischio di tasso

Genera nel corso della sua operatività:

- Rischio operativi
- Rischi reputazionali
- Rischi strategici/ di business

La visione risk-based della banca

La gamma dei rischi è però enormemente cresciuta



PwC, Stand up for the right reason – Facing the future of risk, July 2015

Banca e rischio: un legame indissolubile

“Financial Services businesses rise, fall or run on the spot by their ability to price and manage risk. Unlike any other business, their business is risk. Manage that risk well, and they take their opportunities and grow, confidently and responsibly. Do it badly and they boom and bust, stagnate or cause even more pronounced shocks to the real economy.”

“For a financial services firm, risk is a fundamental part of business. Their core role is to charge clients to take on risk and pay less to transfer it to investors while managing anything that’s left over. So it should be fundamental to decision making, alongside the reward on offer. And it shouldn’t just be left to people with ‘Risk’ in their job titles. It’s a discipline, a way of thinking, which everyone across the business must bring to what they do.”

PwC, Stand up for the right reason – Facing the future of risk, July 2015

Le conseguenze della visione «risk-based»

- La banca - in quanto impresa – ha nei suoi obiettivi quello di fare profitti.
- La banca realizza profitti attraverso la sua capacità di gestire i rischi (risk management), ovvero:
 - misurarli correttamente, sia ex ante che, eventualmente, on going;
 - assumerli consapevolmente e coerentemente coi rendimenti attesi;
 - mitigarli efficacemente una volta assunti, sia attraverso misure preventive sia attraverso azioni mitigatrici successive al verificarsi dell'evento.
- Una banca che non assume rischi, non fa profitti. Una banca profittevole è intrinsecamente una banca rischiosa.
- La gestione del rischio è quindi l'essenza del business bancario: il risk management è probabilmente il più importante dei processi produttivi di una banca.
- Il risk management è un elemento di vantaggio/svantaggio competitivo per una banca (selezione delle controparti, pricing adeguato al rischio, efficaci strumenti di mitigation).

Come è tradizionalmente visto il «*risk management*» in banca ?

- Spesso identificato con una funzione tecnico-specialistica (la *risk management function*), a volte deliberatamente tenuta troppo lontana dal business per preservarne l'autonomia
- Visto molto in ottica di controllo, poco in ottica di supporto al business e anzi visti dal business come ostacolo allo sviluppo commerciale e/o al «fare» le operazioni
- Molto orientato alle *technicalities*, soprattutto quantitative, con un linguaggio che spesso il resto della banca non conosce.
- Confusione tra *risk measurement* e *risk management*
- Spesso visti come portatore di «cattive notizie», attuali o potenziali....
- ...ma comunque colpevole di non aver previsto in tempo qualcosa che poi si è verificato.

Cronache di un matrimonio

Risk & Regulation: un futuro che assomiglia al passato..

- 1988 Basilea 1: regole semplici, valide per tutti. Approccio poco, o per nulla, risk-sensitive
- 1995 Market risk amendment. Alle banche viene data la possibilità di calcolare i requisiti di capitale per i rischi di mercato con metodi interni sotto determinate condizioni
- 1999: Basilea II CP1. Viene data la possibilità all'uso di modelli interni per «alcune banche più sofisticate».
- 2001: Basilea II CP2. La possibilità di sviluppare modelli interni viene estesa a tutte le banche.
- 2007: entra in vigore l'Accordo. Le principali banche europee, ed in misura minore italiane, cominciano a sviluppare ed adottare modelli interni per il rischio di credito.

Gli anni di «preparazione»

Gli anni «ruggenti»

Risk & Regulation: un futuro che assomiglia al passato..

- 2008: crisi bancaria. I modelli interni (soprattutto sui rischi di mercato, controparte e liquidità) non riescono a cogliere i rischi effettivi. Parte la revisione del framework che porterà a Basilea III.
- 2010-2013: Basilea II.5 e III: vengono riviste le logiche di calcolo del rischio di controparte, introdotti correttivi al rischio di mercato, limiti alla leva finanziaria, rivista la definizione di fondi propri e definito un framework più rigoroso per il rischio di liquidità.
- 2012 – 2015: inizia il ripensamento sul ruolo dei modelli interni. Studi del Comitato di Basilea prima e dell'EBA poi evidenziano come la volatilità degli assorbimenti sia solo in parte dovuta ad effettive differenze nella rischiosità dei portafogli. Forti critiche alle prassi seguite per i modelli LDP.
- 2016: Consultation Paper 386 del Comitato di Basilea sulla limitazione all'utilizzo dei modelli interni a fini regolamentari

Gli anni di «riflessione»

Risk & Regulation: Basilea IV o Basilea I.5 ?

Basilea IV

- **Rischio di credito:** revisione del metodo standard in ottica di maggiore risk-sensitivity. Sostanziali limitazioni all'utilizzo di modelli interni LDP (sovereign, banche, corporate al di sopra di certi limiti...)
- **Rischio di mercato:** FRTB sia per modelli standard che interni
- **Rischi operativi:** passaggio allo SMA e «dismissione» dei modelli AMA

L'azione dei supervisori

- Focus su ICAAP, ILAAP e internal stress testing

Le conseguenze: molte luci, alcune ombre

Le conseguenze della regolamentazione sul risk management in banca

Pros

- Ha agito come «incentivo» per l'adozione di migliori prassi gestionali, sia in materia di risk management, di internal governance e di corporate governance
- Hanno fatto crescere la «cultura» e la «consapevolezza» del rischio all'interno dell'organizzazione
- Ha «valorizzato» la funzione di risk management e le funzioni di controllo in generale

Cons

- Essendo molto data –intensive, ha saturato le funzioni di risk management che lavorano più per il regolatore/supervisore che per la banca
- Ha generato il rischio di «complacency», ovvero l'errata presunzione che aver risposto a tutte le richieste del regulator/supervisor esaurisca il compito del risk manager
- Tende ad equiparare la funzione del CRO con quella di un «CFO dei numeri di rischio», mentre il risk manager deve convivere con un certo livello di indeterminatezza, pensare agli «unknown unknowns», riesaminare criticamente i controlli in ottica di «state of compromise»

Le conseguenze della regolamentazione sulla gestione della banca

Pros

- Insieme alla pressione esercitata dei supervisori, ha portato i temi di *risk management* ai primi posti dell'Agenda del top management
- Ha reso centrale per il *top management* il «dialogo» con i supervisori, soprattutto per le banche più grandi o a rilevanza sistemica

Cons

- Attraverso prima i requisiti sia quantitativi che organizzativi sui modelli interni (ad esempio use test) poi attraverso il nuovo SREP e le prassi di supervisione tipiche dell'SSM è entrata nei «processi decisionali» della banca
- Le decisioni in materia di requisiti di capitale e le logiche di supervisione de facto sono diventate una variabile importante nella determinazione dei modelli di business delle banche
- Ha creato una nuova «malattia»: la SIFIs...

Le conseguenze della regolamentazione sulle dinamiche competitive del settore bancario (1/3)

Pros

- Ha favorito, soprattutto presso le banche che hanno adottato modelli interni, una maggior consapevolezza nell'assunzione dei rischi e una maggiore selettività negli impieghi ma...

Cons

- ...ha generato un fenomeno di «adverse selection» per cui il rischio si è spostato verso le banche più «deboli» e meno attrezzate ad un'adeguata gestione del rischio

Il baricentro della competizione tra banche, soprattutto quelle più grandi e attive internazionalmente, si è progressivamente spostato dalla capacità di gestire i rischi a quella di ottimizzare attraverso i modelli interni il capitale regolamentare.

Le conseguenze della regolamentazione sulle dinamiche competitive del settore bancario (2/3)

Comparison of FIRB and AIRB – average Risk Weights

Table 8

	Mean	Median	Minimum	25th Percentile	75th Percentile	Maximum	No. of Banks
AIRB							
All	31.4	32.7	9.2	26.1	42.7	77.2	67
Corporate	44.8	48.9	24.3	41.4	58.0	108.9	61
Sovereign	3.1	4.1	0.2	1.8	7.6	46.3	44
Bank	18.0	17.2	4.5	13.2	24.9	49.0	49

Relative significance of IRB parameters in explaining RWA variations

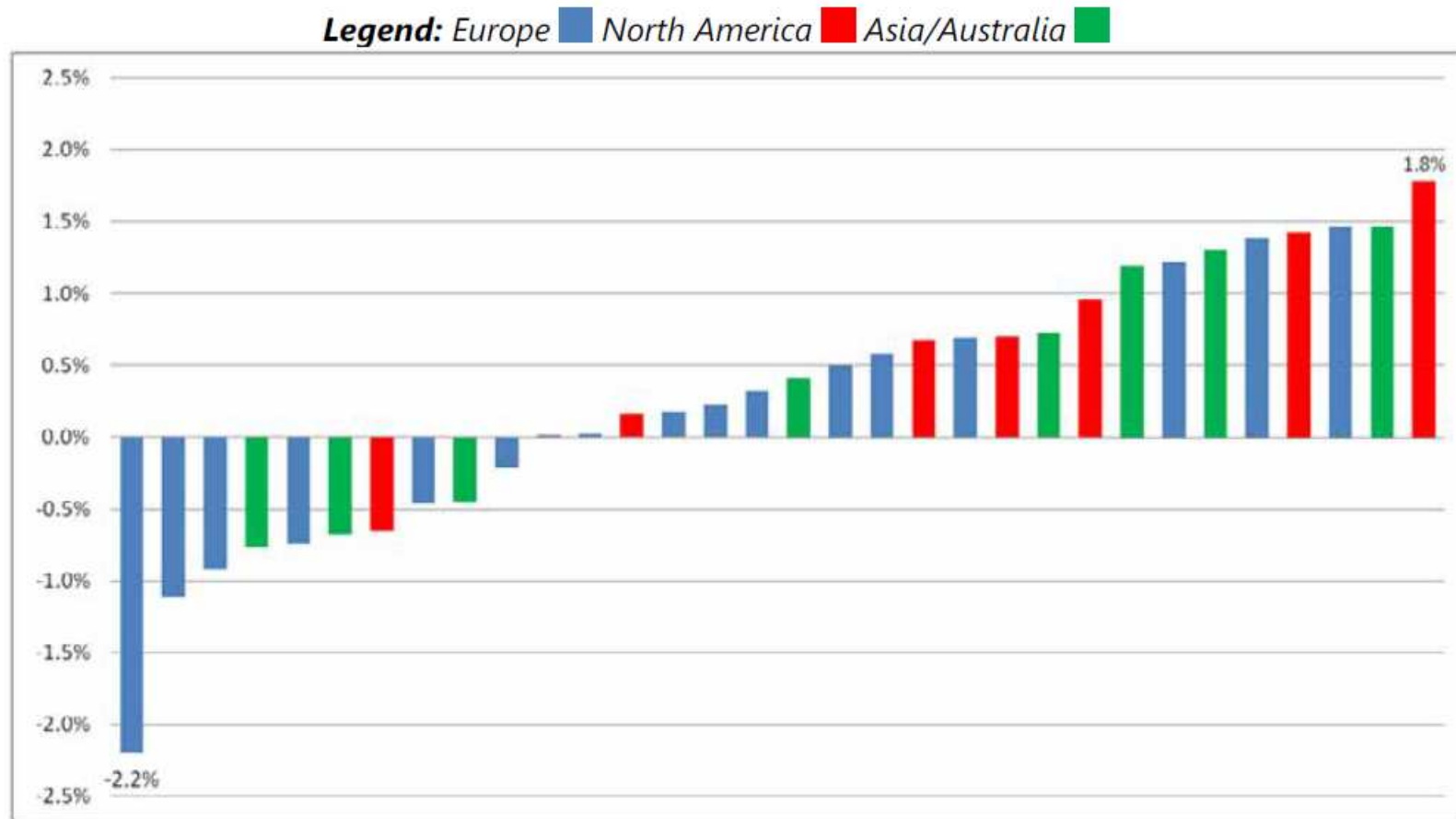
Table 10

	PD	LGD	Maturity
Corporate	***	*	–
Retail	**	***	n/a
Sovereign	**	*	–
Bank	**	**	*

***Very significant.
 **Significant.
 *Some impact.
 – No observed impact.

Fonte: Basel Committee on Banking Supervision, Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Analysis of risk-weighted assets for credit risk in the banking book, pagine 23 e 25 (analisi top-down)

Le conseguenze della regolamentazione sulle dinamiche competitive del settore bancario (3/3)



Basel Committee on Banking Supervision, Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Analysis of risk-weighted assets for credit risk in the banking book, pagina 8 – Simulazione di impatto sui **capital ratios** delle differenze riscontrate fra le diverse banche rispetto ad un ipotetico portafoglio composto da banche, controparti sovrane e imprese (analisi bottom-up)

Mai separati...ma con agende diverse !

Uno sguardo al futuro

Verso un «new normal» dopo la crisi...

		Pre-boom (2003)	Pre-crash (2007)	Crisis fall-out (2011)	New equilibrium
Leverage		23x	31x	19x	<20x
Cost of equity (CoE)	Market assumption	9%	10%	12%	-
	Leverage adjusted	-	-	10%	8 – 10%
Return on Equity (RoE)		12%	20%	7%	9 – 11%
Economic spread (RoE – CoE)	Market assumption	3%	10%	-5%	-
	Leverage adjusted	-	-	-3%	1 – 2%

Source: PwC

- Consolidamento dei sistemi bancari a livello nazionale (e banche in Europa (excl. UK) in supervisione diretta sono 130+, le banche US che superano i € 30 bn sono circa 30.....)
- Focalizzazione sul core business
- Deleveraging e riduzione della leva finanziaria
- Riduzione dei rischi e, quindi, della redditività
- Spostamento sui prodotti fee-based
- Specializzazione (solo un numero molto ridotto di banche a livello mondiale potrà essere realmente universale)
- Crescita di shadow banking, p2p lending, crowdfunding

PwC, [Banking Reform– A new equilibrium, Part 1](#)

L'agenda del risk management: ritornare al centro dei processi decisionali e «guardare oltre la siepe»

“In the process, risk functions have focused on regulatory compliance. Nothing wrong with compliance, of course. But that focus has come at the expense of the far-sightedness that really creates value for the business.”

“Firms have learnt two big lessons from the last financial crisis: new risks which banks either hadn't spotted or couldn't manage have turned out to be important; and the essence of good risk management is challenging returns which seem 'too good to be true'..”

“Firms need to put their head above the parapet and understand the risks that are coming but also look at themselves and understand those which are created by their business.”

PwC, Stand up for the right reason – Facing the future of risk, July 2015

Gli imperativi del Risk Manager del 2020 (o prima ?)



Focalizzarsi sulla risk strategy e non solo sulla compliance



Da «estremo difensore» a business partner



Implementare un modello operativo efficiente



Avere una visione olistica dei rischi



Essere più veloci

- Nuovi rischi o rischi esistenti che stanno aumentando in conseguenza di megatrend
- Estendere il proprio raggio di azione oltre la compliance
- Nuove opportunità significa anche nuovi rischi: possono essere fonti di vantaggio competitivo solo se il risk management è «acceso»
- Riconoscere non solo il downside ma anche gli upside
- Assicurarsi che l'azienda sia pronta sia per l'expected che per l'unexpected
- Evitare la «complacency» col business per favorire la propria accettazione
- Evitare duplicazioni/«shadow control units»
- Ripensare un approccio end-to-end al rischio: comprendere chi e dove si genera, chi è titolare dei controlli, chi lo gestisce/mitiga
- Avere una visione olistica tra rischi e tra business
- Adottare approcci da «state of compromise»: reverse stress testing, piani di emergenza...
- Diventare real time come il è spesso il business (controlli on line, stop)
- Identificare e valutare i potenziali rischi futuri
- Valutare non solo gli impatti di primo ordine, ma anche di secondo e terzo ordine

L'Agenda del 2020 per il Risk Manager (o prima ?)

Sette domande chiave

1

Come tagliare i costi del risk management mentre continuiamo a spendere significativamente per la compliance ? Qual è il «modello operativo» giusto per il risk management ?

2

Come assicurarsi che il risk management continui (o sia) rilevante sui «tavoli che contano» e possa quindi influenzare le decisioni di business ?

3

Come riorganizzare la funzione di Risk Management per far fronte alla diversa natura dei rischi emergenti rispetto a quelli tradizionali (ad esempio, cyber risk) ? La tipica «struttura a silo» per categoria di rischio garantisce la visione olistica necessaria ad affrontare le nuove sfide ?

4

Come lavorare meglio con in business, le Operations e la Compliance su temi quali operational e conduct risk ?

L'Agenda del 2020 per il Risk Manager (o prima ?)

Sette domande chiave

- 5** Come mettere in comune i dati (in particolare tra CRO e CFO) per supportare al meglio le decisioni di business ?
- 6** In quali tecnologie come risk manager devo investire e dove invece «è sufficiente» migliorare l'esistente ?
- 7** Quali sono le skills e le capabilities di un risk manager «del futuro» e, soprattutto, le ho ? Se no, come acquisirle o formarle ?

PwC, Stand up for the right reason – Facing the future of risk, July 2015

L'Agenda del 2020 per i regulator

Le tre ipotesi di PwC

Ipotesi 1: i servizi bancari «core» saranno erogati fuori dal tradizionale settore bancario

- I regulatori dovranno «estendere» il loro raggio di azione in aree quali marketplace lending, la moneta digitale (bitcoin, cryptocoin), shadow banking, tecnologie che usano blockchain
- La supervisione sarà sempre meno basata su dati storici e sempre più su strumenti predittivi
- Saranno necessari massicci investimenti per gestire i «big data», per utilizzare strumenti di data analytics, per identificare dove – all'interno del sistema finanziario – stanno emergendo i rischi

Ipotesi 2: le banche avranno ancora dei vantaggi competitivi ma dovranno investire molto per riaffermare il loro ruolo nella società

- Le banche dovranno ricostruire la fiducia e (trust) e soddisfare le aspettative di clienti e della società, dimostrando affidabilità, integrità e qualità dei servizi offerti
- I regulatori dovranno facilitare il dibattito pubblico per chiarire che cosa si richiede al sistema bancario e indirizzare le relative scelte (ad esempio, in che misura i regulatori dovranno assicurare che il credito vada ai settori produttivi?)

Ipotesi 3: i regulatori dovranno riorientare la loro azione dal policy making alla protezione di clienti e consumatori

- Regulatori troppo orientati al TBTF
- Carico regolamentare troppo «pesante» per le banche
- Un sistema bancario più «diffuso» (meno supernovae e meno stelle nane) richiederà una maggiore attenzione a prodotti e servizi piuttosto che alle singole banche. Il conduct risk diventa un elemento centrale della supervisione

PwC, Central banking 2020: Ahead of the curve, June 2016

Conclusioni

Gli imperativi del Risk Management

- Uscire dal «recinto» della regulatory compliance management
- Capire i nuovi rischi e portarli proattivamente all'attenzione del top management
- Adattarsi velocemente agli eventi e leggere gli impatti di 2° e 3° ordine
- Guardare ai rischi in modo olistico, intra-risk e intra-business
- Essere un partner decisionale «strategico», evitando la ma «complacency»
- Avere un modello operativo «fit for purpose», non eccessivamente costoso o ridondante



This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Advisory SpA, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2016 PricewaterhouseCoopers Advisory SpA. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Advisory SpA which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.