



cutting through complexity™

Dalla crisi finanziaria ad oggi
**Una nuova agenda per le Banche
Italiane**

15 ottobre 2010

Fabiano Gobbo



- **La stretta regolamentare**
- La Survey internazionale KPMG
- La nuova Agenda per le Banche Italiane

La stretta regolamentare

Complessità e incertezza

In seguito alla crisi finanziaria (ed economica) sono state emanate una serie di nuove regolamentazioni....



1

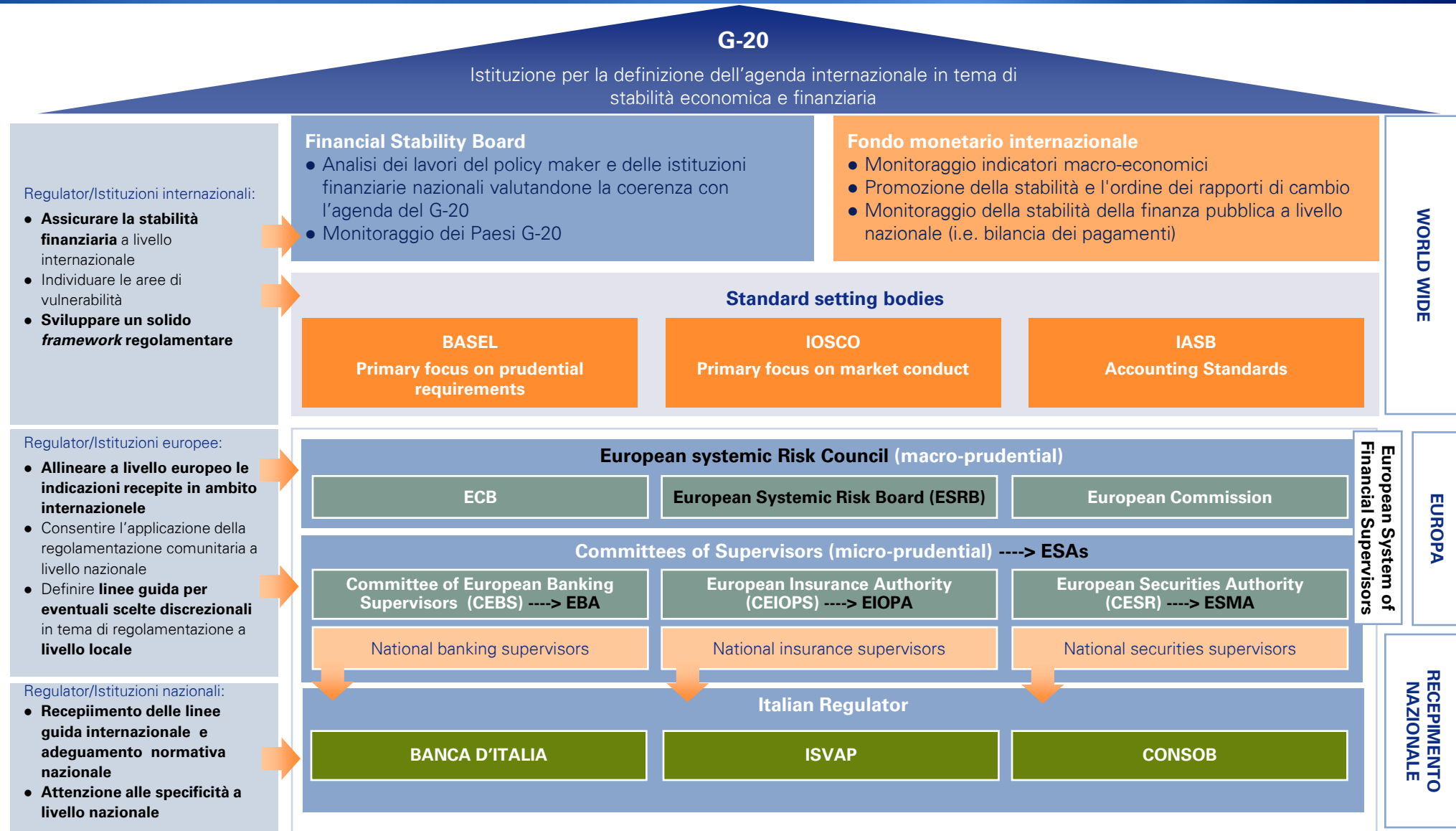
- Una **pluralità di Regulator ed Istituzioni nazionali / internazionali** provvede ad elaborare proposte di intervento, linee guida e principi, analisi di impatti, consultazioni, direttive e normative su una grande ampiezza di temi.

2

- Col manifestarsi della crisi l'**impegno** da parte di tali istituzioni si è **intensificato**, allo scopo di **mitigare gli effetti del downturn** e rendere più solido e stabile il sistema finanziario.
- A **partire dal 2009**, con riferimento solo ad alcuni dei più rilevanti organi internazionali (BIS, CEBS, EU), sono stati emessi **più di 50 documenti a carattere normativo**:
 - ✓ Più di 30 Consultative Documents;
 - ✓ Più di 20 documenti contenenti principi, linee guida, raccomandazioni.
- Alcuni di **tali documenti sono già stati approvati** in via definitiva dal legislatore (CRD) e sono in corso di implementazione da parte dei Regulator nazionali

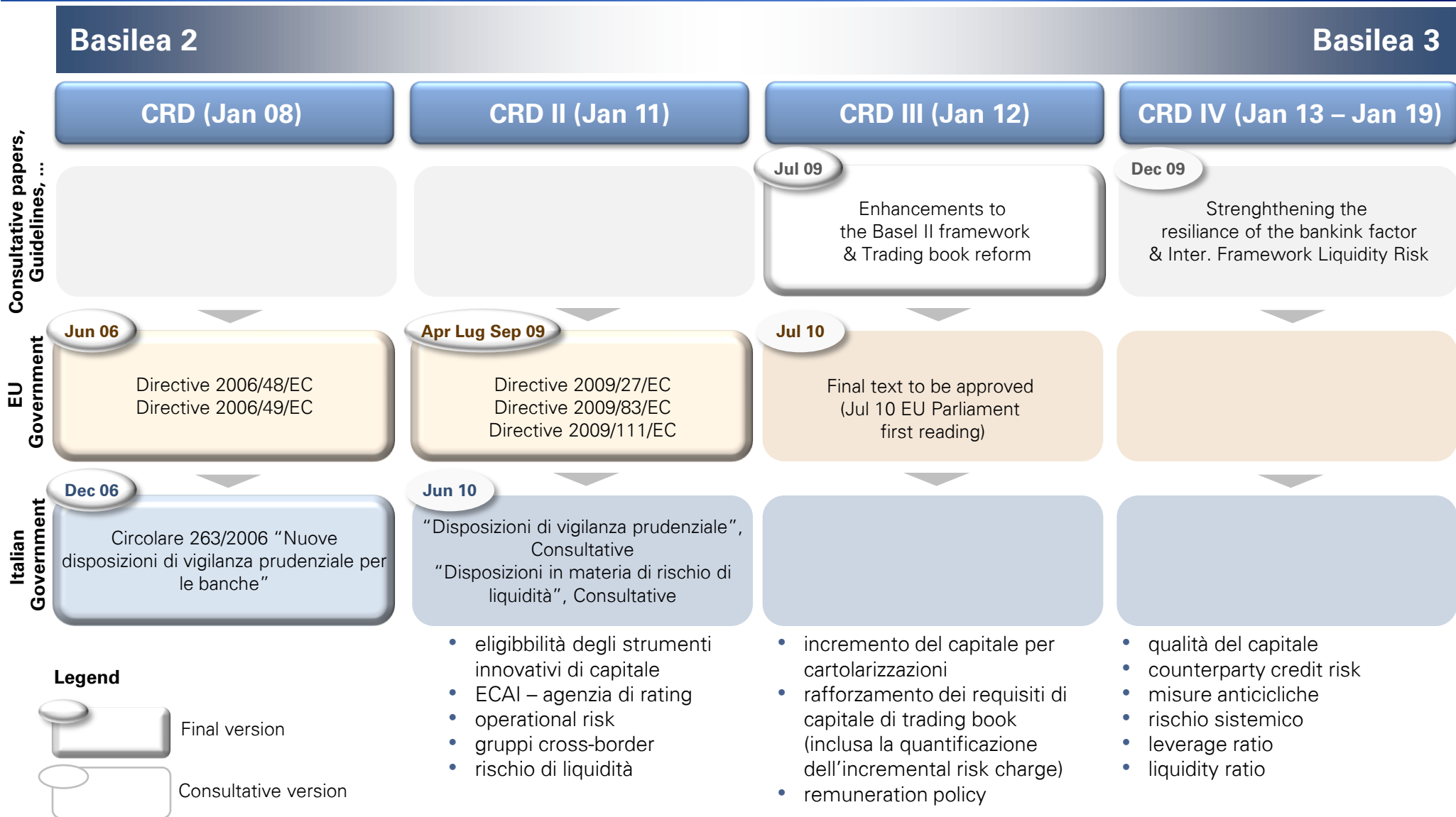
La stretta regolamentare

1. Una pluralità di regulator



La stretta regolamentare

2. I principali ambiti di intervento durante la crisi finanziaria



Legend



Final version



Consultative version

La stretta regolamentare

3. Un percorso di m/l termine con la necessità di definire da subito il corretto "posizionamento"

	1 Gen 2011	1 Gen 2012	1 Gen 2013	1 Gen 2014	1 Gen 2015	1 Gen 2016	1 Gen 2017	1 Gen 2018	1 Gen 2019
Minimum Common Equity Capital Ratio (a)			3.5%	4.0%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
Capital Conservation Buffer (b)						0.625%	1.25%	1.875%	2.5%
Minimum common equity + capital conservation buffer (a+b)			3.5%	4.0%	4.5%	5.125%	5.75%	6.375%	7.0%
Eleggibilità capitale - deduzioni e filtri prudenziali				20%	40%	60%	80%	100%	100%
Eleggibilità capitale - strumenti di capitale non più eleggibili nel <i>non core</i> Tier 1 o Tier 2				eliminati dal patrimonio dal 2013 lungo un orizzonte temporale di 10 anni					
Minimum capital Tier 1 (c)			4.5%	5.5%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Minimum Total Capital (d)			8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Minimum Total Capital + conservation buffer (d+b)			8.0%	8.0%	8.0%	8.625%	9.25%	9.875%	10.5%
Leverage ratio	Monitoraggio supervisore		Parallel run (1 Gen 2013-1 Gen 2017) Inizio Disclosure 1 Gen 2015				Final adjustment	Migrazione Pillar 1	
Liquidity Risk - Liquidity Coverage Ratio	Inizio periodo osservazione				Intro min standard				
Liquidity Risk - Net stable funding ratio		Inizio periodo osservazione						Intro min standard	
Aggiornamento 263 – CRM, Credit Risk, Collegio dei revisori	Le proposte di modifica alla Circolare 263/06 entreranno in vigore a partire dal 31/12/2010								
Market Risk	Attuazione a partire dal 31/12/2011 (con eccezioni in vigore dal 31/12/2010).								
Operational Risk	Normativa italiana in vigore entro il 31/12/2010 I requisiti CEBS in vigore entro il 31/06/2010								
Rischio di Controparte	Normativa in vigore entro il 31/12/ 2012 (nuova definizione di <i>netting sets</i> in vigore dal 31/12/2010)								
Concentrazione dei rischi	Emanazione degli atti normativi di recepimento della CRD II completata entro il 31/10/2010, Nuovo regime in vigore entro il 31/12/2010 (periodo transitorio per "schemi investimento" e "esposizioni interbancarie")								

Legenda:

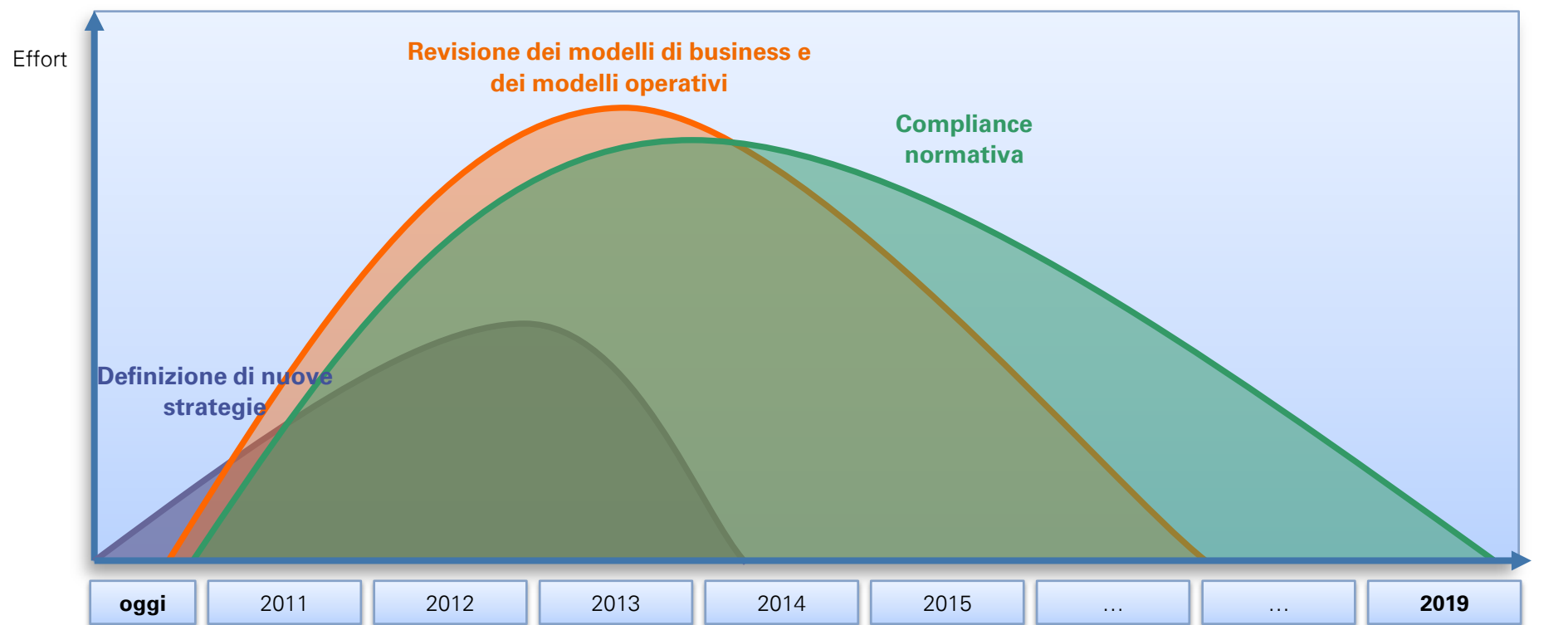
Periodo transitorio

Valore target

La stretta regolamentare

Come e quando le banche devono rispondere

Gli **interventi normativi** porteranno *in primis* ad un **riposizionamento strategico**, una revisione del **modello di business** e dei **modello operativi** in termini di **risorse, processi e strumenti** anche al fine di raggiungere una **piena compliance**.



Tempistiche

Agenda

- La stretta regolamentare
- **La survey internazionale KPMG**
- La nuova agenda per le banche italiane

Survey internazionale KPMG

Creating a new mould for banking

KPMG Financial Services

Evolving business models

September 2010

Obiettivo della survey

- Impatti della crisi finanziaria sull'industria bancaria
- Risposta e reazione delle banche al nuovo contesto di mercato

Tempistiche

- Survey condotta nell'estate 2010
- Documento pubblicato a Settembre 2010

Campione analizzato

- Grandi gruppi suddivisi per area:
- Stati Uniti
 - America latina
 - Asia
 - EMA

Principali ambiti di analisi


- Nuovi modelli di business
- Nuove priorità strategiche
- Adeguamento dei modelli operativi



Impatti

- ✓ Il Modello **“originate to distribute”** (suddividere, impacchettare, distribuire il rischio) è **fallito**
- ✓ L'**Impossibilità di stimare l'esposizione al rischio** e soprattutto non conoscere **quali soggetti** erano maggiormente esposti, ha generato la mancanza di **fiducia**
- ✓ **Paralisi del mercato del funding** (interbancario e cartolarizzazioni)
- ✓ **Pesanti conseguenze sull'economia reale** (in prima istanza sui correntisti – es. Northern Rock-, i “mercati” finanziari in caduta libera, la stretta del credito, la perdita dei posti di lavoro, l'inizio della recessione)

....con una conseguente **forte e generalizzata perdita di fiducia nel sistema bancario**

- 
- ✓ La pressione Regolamentare
 - ✓ La diminuzione della Leva finanziaria
 - ✓ Il miglioramento della qualità del capitale e della liquidità
 - ✓ La fiducia e reputazione da recuperare

...sono tutti elementi che hanno accelerato il cambiamento nei modelli di business.

Survey internazionale KPMG

Cosa spinge le banche a cambiare i modelli di business

Cosa spinge le banche a cambiare i modelli di business

Issue	USA	Latin America	Asia	EMA	Global
Regulatory pressure to improve capital and liquidity levels					1
Regulatory pressure on legal/ business structure imposed by government					2
Pressure to lower the risk profile of the organization and improve risk management					3
Pressure to achieve cost optimization					3
Opportunity to gain market share					4
Regain customer trust					5
Returning to profitability					6

Source: KPMG International, August 2010.

- ❑ **Pressioni regolamentari**
- ❑ **Pressione dei governi**
- ❑ Necessità di **recuperare la fiducia del cliente**
- ❑ Maggiore attenzione alla gestione della reputazione ed al **rischio reputazionale**
- ❑ **Riduzione leva finanziaria**
- ❑ Ottimizzazione/efficientamento dei **"costi"** sia costi operativi che i costi della liquidità e del capitale

Priorità strategiche

Issue	USA	Latin America	Asia	EMA	Global
Significant organic growth					1
Entry into or better focus on specific customer segments					2
Entry into new geographic markets					2
Entry into new product areas					3
Acquisitions					4
Business as usual					5
Major divestments in the form of spin-offs or MBOs					6

Source: KPMG International, August 2010.

- ❑ Ricerca della **crescita** organica dopo 2 anni di “contrazione”
- ❑ Miglioramento della **relazione banca cliente**
- ❑ Razionalizzazione e “**semplificazione**” dei prodotti
- ❑ Potenziamento di modalità e canali di vendita **meno “costosi”** (banca “low cost”, internet e mobile banking)
- ❑ Più attenzione a **possibili nuove tipologie di competitor** (es. grande distribuzione)

Survey internazionale KPMG

Come adeguare i modelli operativi

Come cambiano i modelli operativi ?

Issue	Global
Improved IT processes	1
Simplification of the managerial structure	2
Better customer service	2
Diversification of distribution channels	3

Source: KPMG International, August 2010.

Quali le sfide nel cambiamento dei modelli operativi

Issue	USA	Latin America	Asia	EMA	Global
Adapt IT and systems to be fit for the new purpose					1
New liquidity requirements make change in business / operating model uneconomic					2
Constraints in the quality and skill set of employees					3
Capital constraints to achieve the new business / operating model					4

Source: KPMG International, August 2010.

- Maggior **flessibilità dei sistemi informativi**
- Migliorare il **servizio al cliente**
- Efficientamento dei processi** ed in particolare dei processi di risk management e di governance
- Potenziamento della **qualità e competenza delle risorse**
- Semplificazione delle strutture di governo** (corporate center)

Survey internazionale KPMG

La nuova Agenda delle Banche

da

Executive agenda 2007 (pre-crisis)

Revenue growth

Maximizing shareholder value

Asset growth

Mergers and acquisitions

Product push

Capital and liquidity management

a

Executive agenda 2010 / 2011

Optimizing balance sheet under capital and liquidity constraints

Customer focus

Revenue replacement

Comprehensive risk management

Comply with regulation

Optimizing stakeholder value

ossia

Source: KPMG International, August 2010.

da un generalizzata ricerca di **crescita degli asset e ricavi**

dall'offerta di **prodotti e servizi**

dalla massimizzazione del **valore per gli azionisti**

da una **visione dei rischi parziale e per silos**

ad una **nuova gestione dell'attivo e del passivo** anche in considerazioni di aspetti di **rischiosità**, di **capitale** e di **liquidità** (nuovo concetto di ALM)

a fornitore di **"soluzioni"** rispetto ai reali **bisogni del cliente**

alla ricerca dell'ottimizzazione del **valore per tutti gli stakeholder** con una nuova forte attenzione alla **gestione della reputazione**

ad una **logica integrata e permeata nel business**

Agenda

- La stretta regolamentare
- La survey internazionale KPMG
- **La nuova Agenda per le Banche Italiane**

L'Agenda proposta a livello internazionale è coerente anche per il Sistema Italia?



IN PARTE

Modello di business e nuove indicazioni strategiche

- ✓ I Grandi Gruppi Bancari a valenza internazionale condividono la stessa l'agenda
- ✓ Il resto del sistema finanziario già presenta caratteristiche in linea con le indicazioni emerse dalla Survey (orientamento al mercato retail, banche legate al territorio, relazione banca-cliente)

Patrimonializzazione

- ✓ L'analisi di impatto (QIS6) ha evidenziato che le Banche italiane sono ben patrimonializzate (soprattutto per le medio-piccole Banche)
- ✓ Nessun forte aiuto statale che possa generare particolari distorsioni nel percorso di adeguamento

SICURAMENTE SI !!!!!

- ❖ **Nuove modalità di gestione Attivo e Passivo**
- ❖ **"Semplificazione" complessità regolamentare**
- ❖ **Logica integrata del Rischio e permeata nel Business**

La nuova Agenda per le Banche Italia

“Semplificare la complessità”

- L’esigenza primaria è quella di una **semplificazione trasversale** e di una **visione omogenea** su tutte le principali aree di impatto:
 - ✓ Governance
 - ✓ Policy e procedure
 - ✓ Monitoraggio e reporting
 - ✓ Assessment e misurazione
 - ✓ Operatività “di linea”

- Nell’ambito del risk management l’**eliminazione di un approccio per silos a favore di un approccio trasversale ed omogeneo** è strumento per **generare efficienza**.

- Ci sono una serie di **strumenti su cui le banche devono agire per ricercare la semplificazione** attraverso un **percorso** che tocca in primis persone, organizzazione e processi, senza dimenticare i “modelli”!



Esigenza di semplificazione trasversale

Leve di semplificazione

Persone ed organizzazione	Processi	Metodologie	Sistemi informativi
---------------------------	----------	-------------	---------------------

**E
S
E
M
P
I**

- **Cultura del rischio** diffusa, anche nel business
- **Cabina di regia** per l’indirizzo, il coordinamento ed il governo delle evoluzioni
- Valorizzazione del **risk management**
- Integrazione **rischio e rendimento**
- **‘Business plan at risk’**
- Modalità e **metodologie integrate** di misurazione dei rischi(es. rischio di mercato e rischio di credito)
- **Visione integrata dei rischi** con evidenza delle relazioni tra i rischi
- **Data quality**
- **Fast close**
- **DWH**
- **Business intelligence**

La nuova Agenda per le Banche Italia

Le sfide per un nuovo Risk Management: gli strumenti e gli ambiti di azione

Il **Risk Management** deve essere pronto ad affrontare il percorso "normativo" ad oggi delineato individuando le nuove leve operative ed evitando rigorosamente inefficienze che rendano meno efficaci i processi di misurazione dei rischi

Sfide

Logica **ex ante** e non solo ex post

Vero supporto alle unita di business

Analisi /**visione rischi 360°** e non solo visione rischi per silos verticali

Maggiore **integrazione tra le funzione aziendali**

strumenti

What if e scenario analysis

Interpretazioni dei fenomeni e non solo rappresentazione di numeri

Integrazione tra rischi

Dialettica

Ambito di azione

✓Piani industriali
✓Bilancio

✓Scelte commerciali
✓Riposizionamento prodotti/mercati

✓Adeguatezza patrimoniale

✓Governance