



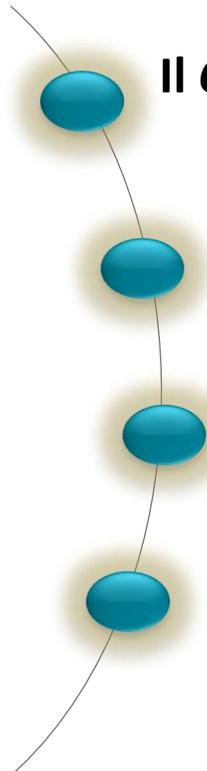
PRIMUM VIVERE, DEINDE PHILOSOPHARI

Asset Quality Review - Non solo costi di cui risentire..

**Michele Campanardi, Responsabile Risk Management di Gruppo
Banca Popolare dell'Emilia Romagna**

ABI Basilea 3, Risk & SuperVision 2014

Roma – 16 giugno 2014



Il *Comprehensive Assessment*: un contesto complesso e costoso

L'Asset Quality Review, alla fine, forse.....

Lezioni e spunti per una nuova risk governance e risk management

Qualche problema: *Can a size fit all?*

- Il Comprehensive Assessment è il passaggio necessario alla realizzazione di un **progetto di portata storica come il SSM**
- Si tratta di un esercizio di altissima complessità, senza precedenti, che si **innesta in un periodo storico di innovazione per la regolamentazione bancaria europea e italiana**, che coinvolge

18 paesi e circa 130 intermediari (85% totale asset europei)



Una pluralità di regulators



...e di advisors

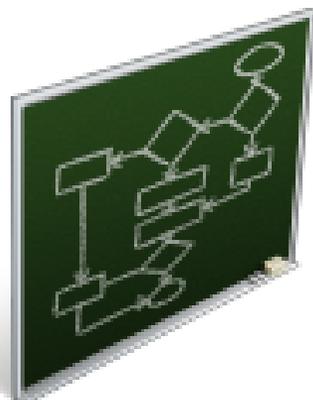


CONSEGUENZE E IMPATTI DELL'ESERCIZIO



INCREMENTO DEI COSTI DIRETTI E INDIRETTI

- Numerosità strutture interne coinvolte
- Attività ordinarie rallentate o rinviate dagli operatori
- Ricorso a collaborazioni e supporto esterni
- Attività progettuali in stand-by/riplanificate



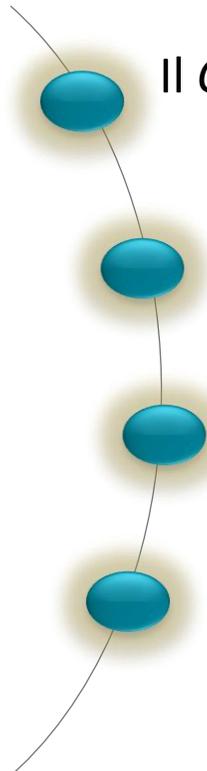
MODIFICA DEI PROCESSI AZIENDALI

- Interrelazioni e integrazioni tra processi
- Nuovo approccio all'erogazione e gestione del credito
- Gestione strutturata delle richieste informative/dati da parte del regulator



REVIEW STRATEGIE E TATTICHE AZIENDALI

- Impredittibilità dei risultati dell'esercizio e impatto sulle scelte del management
- Riallineamento delle strategie a nuovi vincoli esterni
- Competitività e *issue* di sistema

- 
- Il *Comprehensive Assessment*: un contesto complesso e costoso
 - **L'Asset Quality Review, alla fine, forse.....**
 - Lezioni e spunti per una nuova risk governance e risk management
 - Qualche problema: *Can a size fit all?*

L'Asset Quality Review, alla fine, forse..... (vivere o sopravvivere?)

- Le banche hanno dovuto **adeguarsi velocemente a un esercizio caratterizzato da una impostazione molto innovativa rispetto alle prassi gestionali e di controllo interno**. In particolare per quanto riguarda la valutazione degli Asset creditizi, l'AQR pare più simile a una due diligence che a una normale ispezione
- **Regole operative molto pervasive e dettagliate**, riducono gli spazi di discrezionalità e favoriscono, almeno in teoria, una forte omogeneità all'esercizio
- **Il rilevante affidamento su misure e valutazioni quantitative e finanziarie**, lascia **minor campo a valutazioni esperte e qualitative**, che pure sono state tradizionalmente determinanti nelle valutazioni e decisioni assunte dalla Vigilanza durante questi intensi ultimi anni di azioni ispettive sul sistema italiano



Ruolo di indici e grandezze di natura finanziaria e contabile nell'esame delle singole posizioni creditizie



L'oggettività e il supporto documentale richiesto per ogni valutazione limita fortemente la possibilità di valorizzare gli aspetti qualitativi dei debitori

Spazio e tempo limitato per il confronto e l'approfondimento fra banca e Autorità di Vigilanza

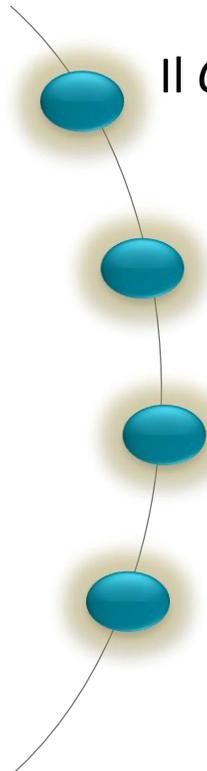


L'Asset Quality Review, alla fine, forse..... (vivere o sopravvivere?)

La fase di Asset Quality review ha comportato effort considerevoli per gli intermediari coinvolti, che hanno dovuto **attivare risorse e competenze in maniera massiccia per gestire le fasi dell'AQR secondo nuovi approcci:**



Svolgere correttamente il Comprehensive Assessment capitalizzando gli sforzi effettuati, migliorando e ottimizzando i processi interni

- 
- Il *Comprehensive Assessment*: un contesto complesso e costoso
 - L'Asset Quality Review, alla fine, forse.....
 - Lezioni e spunti per una nuova risk governance e risk management**
 - Qualche problema: *Can a size fit all?*

Il Gruppo ha deciso di **valorizzare gli elementi di discontinuità introdotti dall'ECB** nella fase di AQR , con l'obiettivo di **capitalizzarne i benefici all'interno della struttura aziendale.**

Alcuni spunti di riflessione hanno riguardato



**Completezza e
qualità dei dati**

**Misure e
valutazioni
forward
looking**

**Nuovo
approccio
ai processi
creditizi**

Il tutto con l'obiettivo di agevolare e promuovere una **gestione sempre più proattiva** della banca, favorendo l'**integrazione tra le diverse strutture aziendali** e l'**evoluzione del ruolo della Risk Control Function**



Completezza e qualità dei dati

Misure e valutazioni forward looking

Nuovo approccio ai processi creditizi

Qualità del dato: costi e benefici

- L'integrità, la completezza, la pronta disponibilità e l'interpretazione dei dati sono **fondamentali nei processi gestionali**, ma sono una **rilevante fonte di costo**, di cui non sempre è facile prevedere l'ammontare e soprattutto di cui è sempre difficile stimare la contropartita in termini di valore
- L'AQR ci rende evidente che deriva un **"costo" anche dalla mancanza di dati, o dalla scarsa qualità degli stessi**
- Solo con dati completi, tempestivi, fruibili in modo flessibile si può **dimostrare agli stakeholder** (management, mercato, supervisor) in modo credibile **l'effettiva situazione aziendale, e così minimizzare quegli *add-on*** (in termini di riserve di capitale e liquidità, di *risk-spread*, di requisiti prudenziali) che derivano **da una non completa comprensione della situazione aziendale**



MA QUALI I PRINCIPALI IMPATTI ED EFFETTI DELL'AQR SULLA GESTIONE DEI DATI DEL GRUPPO

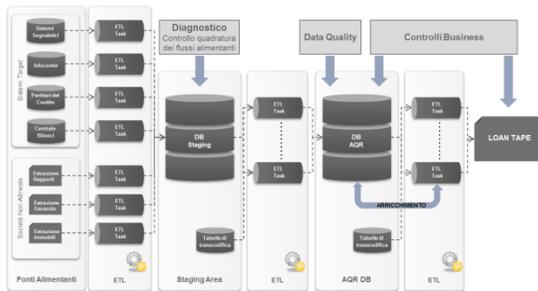




Alcune attività implementate in fase di AQR.....

FASE AQR - ATTIVITÀ

LOAN TAPE E DIV – DB AQR



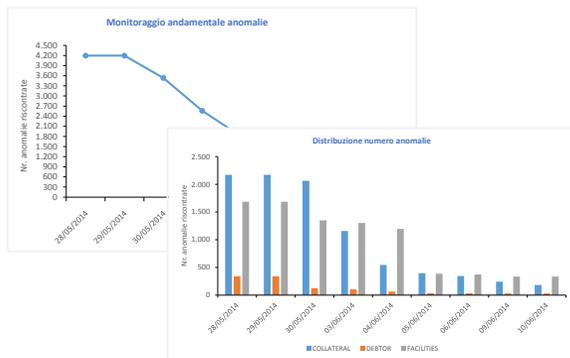
ATTIVITÀ AVVIATE

- Investimenti sul patrimonio informativo con approccio a lungo termine - Costruzione di basi dati robuste pur se per esercizi one-off
- Granularità delle informazioni per un approccio “multipurpose” (con uno sguardo allo Stress test...)
- Nuovo approccio alla **definizione dei controlli di merito delle informazioni** (es. controlli “sense checks” da Manuale ECB)

BENEFICI COMPLESSIVI

Pronta disponibilità di informazioni per soddisfare altre finalità esterne ad AQR

CREDIT FILE REVIEW – CONTROLLI T4A



- Attivazione di **processi di controllo sistematico** sui template della Credit File Review e **reindirizzamento anomalie**, finalizzate all’ottimizzazione degli output verso i regulator
- **Sistematizzazione delle bonifiche** attraverso interventi sui processi

Ottimizzazione processi e strumenti di sintesi delle informazioni

Completezza e
qualità dei dati

Misure e
valutazioni
forward
looking

Nuovo
approccio
ai processi
creditizi

AQR e gestione ordinaria – Efficacia allocativa e approcci forward looking...

DISCONTINUITÀ DELL' AQR RISPETTO ALLE PRASSI GESTIONALI, MA PERMANE L'APPROCCIO BASATO SULL'ESPERIENZA STORICA

- Nell'AQR rivestono un ruolo essenziale valutazioni e misure puntuali e ***point-in-time***, che vengono utilizzate per la valutazione della congruità di classificazioni ed accantonamenti
- Nei **processi gestionali e contabili le banche adottano in genere misure più normalizzate e *through-the-cycle***, sia per corrispondere a previsioni regolamentari, sia per ridurre la volatilità dei propri aggregati patrimoniali e delle altre grandezze che da queste misure discendono
- Modelli decisionali adottati basati su stime di rischio ***backward looking***; questo genera prociclicità e riduce l'efficienza delle banche, non favorendo la riqualificazione per via interna dell'attivo della banca.
- **Auspicabile la diffusione di modelli previsionali atti a rettificare le stime basate esclusivamente sulle evidenze del passato, per anticipare le dinamiche evolutive in corso**

Completezza e qualità dei dati

Misure e valutazioni forward looking

Nuovo approccio ai processi creditizi

Dentro l'AQR: mutuare un approccio forward looking

FASE AQR - ATTIVITÀ

CREDIT FILE REVIEW – Metodologie di valutazione



COLLECTIVE PROVISIONING – PIT vs TTC approach



ATTIVITÀ AVVIATE

- **Evoluzione delle metodologie di valutazione dei debitori** - adozione di fondamenti e pratiche di analisi aziendale dalla **metodologia ECB** (es. Cash flow analysis, approccio gone vs going concern, etc.)
- Incremento dell'**oggettività nella valutazione delle esposizioni creditizie** (i.e. vincoli esterni quali indicizzazioni e parametri di mercato/settore, es. Manuale AQR, etc.)
- **Analisi dei portafogli in ottica point in time**, ricerca e analisi scostamenti verso gli approcci trough the cycle.
- **Modelli di provisioning in essere e verifica capacità predittiva**, in coerenza con la composizione dei portafogli, le prassi gestionali e monitoraggio dei crediti (es. valori attesi di tassi di decadimento, periodi di emersione medi, valore delle garanzie reali, etc.)

OBIETTIVI

In un ambiente volatile e discontinuo, con un capitale scarso e costoso, le banche devono migliorare la propria efficienza allocativa basando i loro processi decisionali su misure anticipative delle dinamiche future, piuttosto che su semplici repliche o proiezioni di eventi passati, ancorché recenti



AQR: un impegno, ma non solo per le banche....

- L'AQR si colloca in un contesto caratterizzato da una
 - Standardizzazione progressiva dei **processi creditizi per la riduzione dei costi e il sostegno della competitività**
 - **Riduzione oggettiva della capacità di analisi e valutazione dei crediti**, soprattutto nelle banche commerciali orientate verso il mercato di massa (retail e PMI)

L'AQR indica chiaramente nuove esigenze e nuovi ruoli per gli operatori, ma anche per le imprese che usufruiscono dei loro servizi finanziari

BANCHE E ALTRI OPERATORI

Processo oggettivo di selezione e gestione del credito

Affinamento delle misure reddituali/ finanziarie delle imprese affidate, facendo leva in modo più strutturato su grandezze quantitative per l'erogazione e gestione dei crediti

CLIENTI

Riqualificazione del rapporto banca-imprese

Irrobustimento dei processi di pianificazione e controllo delle imprese affidate, che dovranno fornire al sistema bancario le informazioni necessarie ad effettuare valutazioni credibili ed affidabili



Scene da AQR: qualche spunto dagli approcci di supervisione...

FASE AQR - ATTIVITÀ

SAMPLING – Metodologie di selezione e conduzione delle review

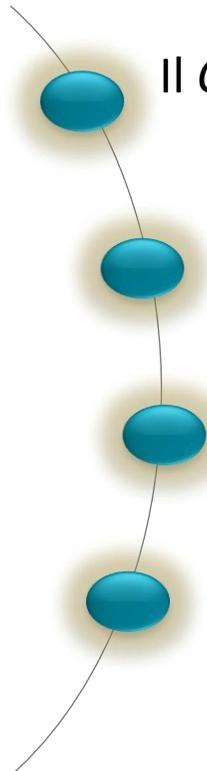
- A** Verifica sulle porzioni più significative dell'attivo di ogni intermediario
- B** Stratificazione e clusterizzazione per individuare sottoportafogli omogenei
- C** Selezione dei campioni di attivi da assoggettare a verifica
- D** Proiezione delle evidenze a tutto il portafoglio

ATTIVITÀ

- L'AQR ha fornito una importante suggestione per l'impostazione dei processi di monitoraggio del credito e soprattutto di controllo crediti di secondo livello
- Il set completo di regole e criteri valutativi e decisionali, trasparentemente comunicati a tutti gli operatori, può essere replicato dagli intermediari con finalità gestionali e strategiche

OBIETTIVI

Raggiungere un buon livello di precisione nella selezione delle posizioni significative, limitando al minimo indispensabile le attività di controllo; a vantaggio della tempestività e dell'efficienza

- 
- Il *Comprehensive Assessment*: un contesto complesso e costoso
 - L'Asset Quality Review, alla fine, forse.....
 - Lezioni e spunti per una nuova risk governance e risk management
 - Qualche problema: *Can a size fit all?*

- L'impianto dell'AQR riflette un'impostazione di **vigilanza orientata a controlli a distanza, processi standardizzati, fortemente basati su variabili quantitative**
 - **Rilevante riferimento a principi di valutazione del credito di natura finanziaria** (ad es. nel riferimento al DSCR, al multiplo del cash flow normalizzato, ecc.)
- 
- Il sistema italiano presenta **specificità che mal si conciliano con una diretta applicazione di questi principi**:
 - **Prassi diffusa di ritardo nei pagamenti** (che fortemente contrasta con un nuovo sistema di vigilanza "*past-due driven*")
 - **Frammentazione del tessuto produttivo in piccole e piccolissime imprese**, per le quali le classiche regole di equilibrio finanziario non sono necessariamente applicabili o vincolanti
 - **Scarsa patrimonializzazione delle imprese**, con forte ricorso al debito bancario (sovente sostenuto direttamente o indirettamente da garanzie fornite dall'imprenditore)
 - **Strutture societarie e fiscali peculiari** (società cooperative, finanziamento soci sostitutivo dell'equity, ecc..)

- L'AQR adotta un approccio molto più *market-oriented* di quanto fatto in passato dalla Vigilanza italiana

LE BANCHE ITALIANE SONO PORTATE IN MODO BRUSCO AD UN BENCHMARKING CHE SUPERA I CONFINI NAZIONALI

Mercati dei capitali e della liquidità

Si riapriranno ulteriormente con l'avvio del SSM, e i nuovi standard introdotti con l'AQR saranno di riferimento per l'intero mercato

Evoluzione dell'attivo

La situazione appare molto meno fluida, soprattutto per banche domestiche che facciano riferimento a mercati locali e a piccoli o medi operatori economici

- Per **mantenere l'equilibrio nel nuovo contesto**, le banche dovranno:

- disporre di **leve efficaci per la gestione del proprio attivo**
- dotarsi di **flessibilità strategica e rapidità di esecuzione**
- **affinare e talvolta cambiare processi, strumenti e metodologie di analisi, decisione e comunicazione**

Necessaria una accelerazione dell'evoluzione del sistema economico e finanziario italiano, verso una reale integrazione europea

GRAZIE PER
L'ATTENZIONE