

# Il nuovo Meccanismo di vigilanza unico. Quali implicazioni per le banche

*The impacts of the Single Supervisory Mechanism on European banks*

Matteo Coppola, Sabino Costanza, The Boston Consulting Group

## Keywords

Unione bancaria, vigilanza, banche

## Jel codes

G21, G28

**Il Meccanismo di vigilanza unico comporterà per le banche europee benefici di lungo periodo, in termini di allineamento degli approcci di supervisione e delle regole fra paesi, di creazione di un mercato unico dei capitali e di miglioramento della qualità manageriale. Un mercato più unito e competitivo richiederà infatti di operare secondo standard di governance e operativi di controllo dei rischi più elevati, di rendere il business model più resiliente e redditizio, di migliorare competenze, processi, architetture It.**

*The Single Supervisory Mechanism will mean for European banks long-term benefits, for the alignment of the supervision approaches and rules, the creation of a single capital market and the improvement of quality management. A more integrated and competitive market will imply for banks to operate according to higher governance and risk management systems standards, to make the business model more resilient and profitable, to improve skills, processes, It architectures.*

## I. Premessa

Il Meccanismo di vigilanza unico (Mvu), entrato in vigore il 4 novembre 2014, rappresenta un passo molto importante verso la creazione dell'Unione bancaria europea. Bcg ha condotto negli ultimi mesi uno studio dedicato, coinvolgendo autorità di vigilanza, regolatori e 24 banche a livello italiano ed europeo<sup>1</sup> per approfondire le aspettative e comprenderne le implicazioni.

Gli istituti bancari coinvolti hanno espresso da un lato la consapevolezza dei molteplici benefici derivanti dall'introduzione del Meccanismo di vigilanza unico, per esempio nell'allineamento degli approcci e delle regole fra paesi, inclusa una possibile riduzione dei vincoli alla mobilità di capitale e liquidità a livello europeo. Dall'altro lato, gli stessi istituti hanno manifestato alcune naturali preoccupazioni sull'implementazione di tale modello: possibile complessità

nell'interfaccia con la vigilanza, ora a più livelli, forti investimenti in sistemi It e processi, richiesta di allineamento a metodi e approcci in parte diversi da quelli tradizionali (anche in Italia), necessità di rafforzare in modo importante competenze e modelli operativi, anche al di fuori dell'area del risk management.

Questo articolo sintetizza le principali caratteristiche del Mvu e le sue principali implicazioni, derivando alcune raccomandazioni per banche domestiche e internazionali. Si rimanda allo studio completo e alla discussione diretta con gli autori per eventuali approfondimenti specifici.

## 2. Il nuovo modello di vigilanza

Il Mvu cambia il modo in cui le banche sono vigilate, con impatti diversi in funzione delle dimensioni e del modello di business. Le banche cosiddette «significant» (120 gruppi,

Intervento tenuto nel corso della Giornata di Alto Aggiornamento *Unione Bancaria e Basilea 3*, organizzata da ABIFormazione e svoltasi a Roma il 5 dicembre 2014.

<sup>1</sup> Lo studio Bcg «Life under the New Single Supervisory Mechanism» si è basato su interviste con 12 banche italiane e 12 europee (in Francia, Germania, Spagna, Paesi Bassi, UK). Inoltre sono state condotte interviste con Banca d'Italia, De Nederlandsche Bank, The Central Bank of Ireland, Eba e Iif.

circa l'85% del totale degli attivi nell'Eurozona) hanno come interfaccia di vigilanza la Bce, mentre le cosiddette «less significant» restano sotto la supervisione delle National Competent Authorities (Nca) ovvero la Banca d'Italia nel nostro Paese, pur rimanendo soggette a standard e a pratiche di vigilanza definite dalla Bce.

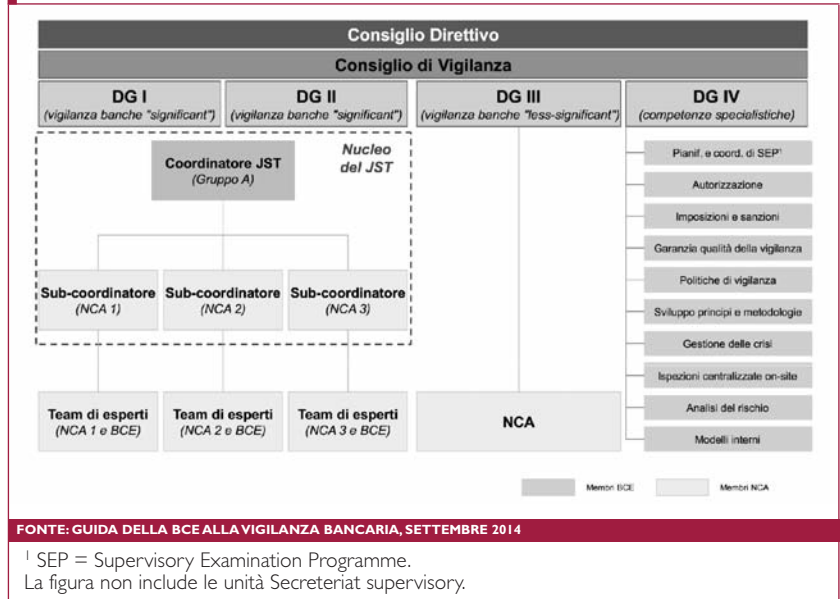
Il Mvu distingue nettamente le competenze di Bce e Nca: la vigilanza micro-prudenziale è in capo alla Bce, in via diretta per le banche significant (attraverso i Joint Supervisory Teams) e in via indiretta per le banche less significant (attraverso standard e policies applicate dalle Nca). Il potere di definire politiche e limiti macro-prudenziali<sup>2</sup> è delle Nca (la Bce potrà comunque applicare buffer addizionali); anche se l'European Systemic Risk Board (Esrb) gioca un ruolo chiave, valutando l'appropriatezza e la coerenza tra paesi delle misure macro-prudenziali. Inoltre, per tutte le banche rimane alle Nca la vigilanza in materia di customer protection e conduct risk, punto di crescente attenzione dato l'elevato numero di sanzioni regolamentari registrate negli ultimi anni a livello europeo. Come mostrato in figura 1, il funzionamento del Mvu richiederà un forte coordinamento tra molteplici organi della Bce e delle Nca, anche questa una importante transizione per le autorità nazionali.

Il Mvu introdurrà approcci omogenei alla vigilanza, integrando modalità già vigenti in alcuni paesi e portando al contempo elementi nuovi in altri paesi.

L'approccio alla vigilanza sarà innanzitutto fortemente quantitativo. Ci aspettiamo grande enfasi sulla vigilanza off-site, attraverso analisi e confronti sistematici tra gruppi di peer (benchmarking) a livello europeo. Uno degli effetti tangibili delle analisi off-site sarà la convergenza delle metodologie legate ai modelli interni tra le banche dell'Eurozona (ad esempio, omogeneizzazione delle modalità di calcolo degli Rwa tra banche). Da parte della Bce ci sarà una forte focalizzazione su questo già nei prossimi mesi del 2015.

Figura 1

### Organizzazione del Meccanismo di Vigilanza Unico



La vigilanza on-site sarà d'altra parte basata principalmente su mandati di ispezione molto bene definiti, con perimetro e tempistiche limitate, su template predefiniti (come già sperimentato nel Comprehensive Assessment), e su revisioni tematiche.

Anche la vigilanza indiretta da parte della Bce per le cosiddette banche less significant farà leva su elementi quantitativi. La Dg III si appoggerà direttamente sulle autorità locali per la vigilanza. Tuttavia queste banche saranno segmentate in classi di intensità differente, con diversi livelli di reportistica richiesta alle autorità nazionali. In futuro ci si aspetta l'utilizzo di early warning per modulare il livello di intensità o per arrivare a passare banche nella categoria delle banche significant sotto la vigilanza diretta della Bce allo scattare di segnali specifici di rischio. Sembra sia anche in progetto lo sviluppo di metodologie di analisi cosiddette settoriali, per identificare gruppi di banche che individualmente sono da considerarsi less significant, ma che come gruppo potranno costituire un rischio sistemico e quindi saranno soggette a particolare attenzione da parte della Bce.

La forte enfasi sugli elementi quantitativi per l'analisi del

<sup>2</sup> Ad esempio, buffer di capitale anticiclici, limiti basati su soglie di Risk Weighted Asset e Loan to Value.

profilo di rischio richiederà a tutte le banche la necessità di evolvere la qualità dei dati utilizzati, con implicazioni sulle infrastrutture It. Come anche dichiarato pubblicamente dalla Bce, su questa dimensione non si potranno accettare mezze misure.

Infine, l'istituzione del Mvu in novembre ha avviato la fase di implementazione del nuovo Supervisory Review and Evaluation Process (Srep), volto alla creazione di un processo di valutazione consistente e in linea con le linee guida pubblicate dall'Eba già a luglio (figura 2) e finalizzate a inizio 2015.

Questa procedura introduce un elemento importante di novità soprattutto nel cosiddetto «Business Model Analysis». Si tratta di una valutazione della sostenibilità complessiva del business della banca vigilata, su base prospettica. Il focus in questo caso non sono più solo i rischi classici, ma quelle che la normativa definisce «key vulnerabilities» che sono parte anche del modello stesso di come la banca genera ricavi: per esempio concentrazioni su business particolari a bassa profittabilità o elevata volatilità o forte peso di componenti commissionali in prodotti cosiddetti «esotici». Le banche dovranno necessariamente essere in grado di dialogare con la nuova autorità di vigilanza su queste dimensioni, «raccontando» il modello di business, le ragioni della sua sostenibilità nel tempo ed eventualmente le azioni in corso per il suo rafforzamento.

Un altro elemento molto importante e su cui la Bce porrà grande enfasi, per le banche italiane comunque non nuovo a valle della circolare 263, è rappresentato dal forte rafforzamento della governance dei rischi e dal ruolo chiave giocato dai CdA in questo senso.

### 3. Il rafforzamento della governance dei rischi

La revisione del ruolo del CdA nel governo dei rischi è un punto di forte attenzione del Mvu e costituisce un elemento chiave di verifica dello Srep. In particolare, ogni banca dovrà dimostrare che il proprio CdA:

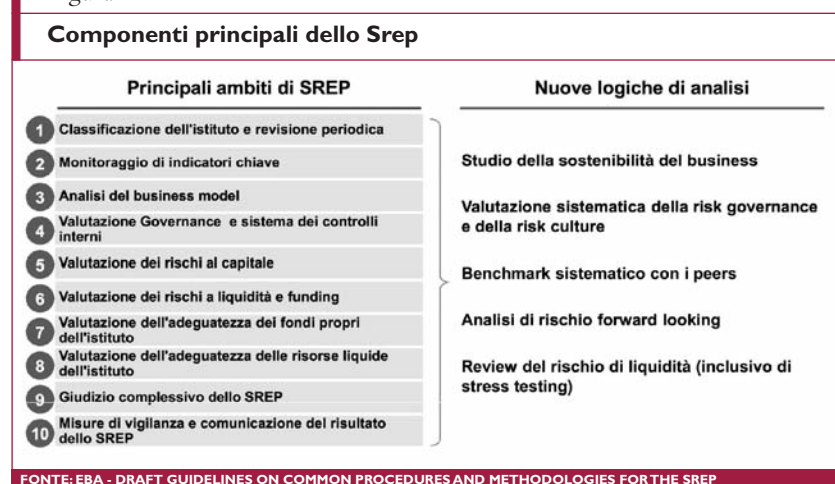
- conosce e comprende la struttura operativa della banca e i relativi rischi associati;
- definisce il risk appetite e la direzione strategica dell'istituto;
- garantisce una comunicazione chiara delle strategie e delle policy a tutto lo staff interessato;
- assicura il mantenimento di un'interazione efficace con il senior management su questi temi.

Il Cro dovrà giocare un ruolo chiave nel facilitare un'interazione efficace tra il CdA e il senior management, fornendo al CdA una sintesi dei principali rischi per la banca, attraverso comitati per il controllo dei rischi, e lavorando per stabilire una forte cultura del rischio e dei controlli a tutti i livelli. Questi elementi, già presenti come detto nella circolare 263, verranno ulteriormente enfatizzati dal nuovo modello di vigilanza.

Ci aspettiamo, inoltre, un'evoluzione del ruolo del Cro, in particolare per le banche più piccole, all'interno e all'esterno della banca, anche come punto di contatto con i supervisori. Il nuovo Cro dovrà essere al tempo stesso un tecnico esperto capace di gestire modelli sofisticati, un manager con forti abilità di comunicazione, un leader capace di supportare il top management come partner strategico e un punto di contatto chiave con i supervisori.

Infine, il Cro dovrà essere capace nel tempo

Figura 2



di operare in un contesto internazionale, con le opportune competenze linguistiche e una comprensione dei mercati europei.

A oggi Cro, Cfo e Audit sono controparti naturali del supervisore locale, mentre sotto il nuovo Mvu potrebbe risultare efficace avere anche funzioni dedicate, per gestire prontamente le nuove richieste. Molte banche internazionali e alcune banche nazionali hanno già creato tali unità, affidandole alla guida di manager di alto profilo che spesso hanno alle spalle carriere come supervisori e regolatori. Tra le responsabilità di tali funzioni vi sono il coinvolgimento pro-attivo dei supervisori, lo sviluppo di una strategia di ingaggio del supervisor e la gestione del flusso di informazioni. Le banche dovranno sviluppare una visione interna olistica dei rischi con l'obiettivo di anticipare le richieste, supportare attivamente e tempestivamente la gestione dei problemi, risolvendo proattivamente i gap identificati in modo da aumentare la credibilità dell'istituto e semplificare l'interazione con il supervisore.

#### **4. Costruzione di un modello operativo del rischio agile ed efficace**

Il nuovo Mvu spingerà verso una gestione molto più integrata dei rischi a livello di banca, privilegiando l'allineamento delle logiche fra business unit/legal entities, la trasversalità tra funzioni e l'industrializzazione di alcuni processi chiave.

Anzitutto, per i grandi gruppi bancari internazionali, il Mvu favorirà un modello più centralizzato di governance del rischio. Questo risulterà in un importante cambiamento per tutte le banche internazionali con un'organizzazione federale e con grandi autonomie locali. Nel caso di gruppi bancari significant con capogruppo fuori dall'Eurozona, potrebbe essere invece richiesta un'organizzazione locale più forte, che rispecchi i punti di contatto con i Jst a livello locale. Invece, per le banche less significant, non ci aspettiamo impatti organizzativi di grande portata.

Inoltre ci attendiamo un rafforzamento dei processi di «cer-

niera» trasversale tra Cro e Cfo: in alcune banche internazionali sono emerse diverse soluzioni organizzative, come l'istituzione di team o la creazione di unità di reporting integrate. Le due funzioni dovranno comunque cooperare maggiormente e in modo strutturato, per esempio: nell'integrazione del risk appetite nel processo decisionale e di steering, nello sviluppo di piani forward-looking per il capitale e la liquidità e nell'interazione con la vigilanza sui diversi temi (per esempio business model analysis). Più in generale sarà importante definire chiare policy per le interazioni, le responsabilità e i flussi informativi per garantire un'adeguata cooperazione tra funzioni spesso storicamente distanti tra loro.

Infine, è verosimile che il Mvu renderà molti elementi del recente Comprehensive Assessment una pratica standard di vigilanza. Il nuovo approccio potrebbe incorporare mini-Aqr on-site, condotte in modo strutturato, e richiedere di effettuare stress test periodici, con la necessità di industrializzare i relativi processi e impiegare risorse dedicate e competenti. Facendo un'analogia con gli Stati Uniti, gli stress test previsti dal Comprehensive Capital Analysis and Review (Ccar) hanno portato all'istituzione di unità dedicate con un minimo di 40/60 persone per le banche di medie dimensioni e oltre 500 per le banche internazionali. Non pensiamo a impatti di questa portata per le banche italiane, ma in ogni caso la maggior parte delle banche dovrà adattare i propri approcci nel tempo, con impatti relativamente importanti soprattutto per le banche less significant considerate le dimensioni limitate e la mancata partecipazione al Comprehensive Assessment nel 2014.

#### **5. Convergenza verso standard di credito europei**

Il Mvu rinforzerà gli effetti portati da cambiamenti nella regolamentazione sia grazie all'applicazione uniforme di regole a livello europeo sia tramite l'implementazione degli standard Eba. Questi standard hanno introdotto nuove regole di classificazione dei crediti e di accantona-

mento delle riserve, con impatti futuri possibili sul costo del rischio.

Quasi tutte le banche intervistate nel nostro studio ritengono che l'approccio utilizzato nell'Aqr, basato su soglie standardizzate per la valutazione delle classi di credito, potrebbe divenire una pratica comune dei processi e dei sistemi della gestione del credito. In questo caso, le banche operanti nei mercati dove gli standard di credito pongono particolare enfasi sul collaterale dovranno evolvere il modo in cui valutano la solvibilità del cliente. Questo rappresenterà un cambiamento culturale significativo in quei paesi come Italia, Spagna o Portogallo con un'alta concentrazione di piccole-medie imprese per le quali raccogliere, convalidare e analizzare le informazioni forward-looking è spesso una vera e propria sfida per la banca. Basti pensare che raramente un'impresa con un fatturato al di sotto dei 20-40 milioni di euro può fare affidamento su un dipartimento di finanza capace di costruire piani di business solidi e di aggiornare regolarmente le previsioni di conto economico e di flussi di cassa. Per questo motivo, le banche che operano in questi paesi hanno storicamente avuto come standard di credito una valutazione basata su garanzie personali e ruoli. Tuttavia riteniamo che possano essere percorse due strade per favorire una diffusione della cultura della gestione del rischio. Anzitutto, è necessario favorire collaborazioni con consulenti specializzati o consorzi per aiutare i clienti a formare le competenze necessarie allo sviluppo di piani di business e di previsioni finanziarie robuste. In aggiunta, è necessario sviluppare competenze e strumenti interni alla banca per valutare la solidità dei piani di business e le analisi di flussi di cassa. Questa strada potrebbe rivelarsi una grande opportunità per le banche se adotteranno una gestione più attiva dei dati a disposizione: non solo per valutare la qualità del credito, ma anche per ottenere una comprensione più approfondita dei comportamenti e delle necessità dei clienti. Questi ultimi punti rappresentano degli interventi più strutturali e di sistema in ottica di lungo termine, e quindi un vantaggio competitivo ancora più forte nelle banche in grado di implementarli in un contesto di Mvu.

## 6. Ristrutturazione della macchina di produzione dei dati e revisione dell'architettura It

Nel nuovo modello di vigilanza, le banche saranno soggette a requisiti molto elevati di integrità e qualità dei dati. In linea con quanto si è già visto per l'Aqr, verranno richieste informazioni attendibili, di granularità molto elevata e in tempi definiti. Inoltre, è possibile aspettarsi che, durante le ispezioni on-site, ci siano richieste *ad hoc* per analisi specifiche e in profondità su porzioni specifiche del portafoglio. La strada è stata già tracciata dai template di reporting standard Corep e Finrep (operativi prima dell'istituzione del Mvu in Novembre) e per la liquidità (Lcr e Nsfr), che sono il punto di partenza per il nuovo reporting regolamentare. Altri report, tra cui i template per il rischio di tasso di interesse, complementano il quadro regolamentare.

In questo nuovo panorama, le banche dovranno strutturare un processo di produzione dei dati robusto, in grado di garantire che:

- i dati siano processati, aggregati e controllati a monte nel processo, per minimizzare manipolazioni a valle manuali e invasive;
- le richieste dei dati vengano mappate e rese agili;
- la qualità dei dati sia regolarmente monitorata e controllata da team dedicati per evitare inconsistenze nelle informazioni divulgate al mercato.

Inoltre, il processo di produzione dei dati delineato deve assicurare attività semplici ed efficienti lungo l'intera catena e sarà opportuno semplificare i processi più complessi, per limitare il rischio di ottenere dati inconsistenti o di scarsa qualità.

Il Mvu pone inoltre una forte enfasi sulla governance dei dati: le banche dovranno chiaramente identificare i responsabili della compliance agli standard di qualità dei dati, così come della strutturazione e del mantenimento del modello logico dei dati degli stessi. Per rispondere a tale esigenza alcune banche (grandi) stanno già pianificando la costituzione di nuovi uffici dedicati di data governance con l'intento di consolidare la supervisione della qualità, l'integrità e la consistenza dei dati. Altre banche, invece, preferiscono l'identi-

ficazione di data architects, sia nelle funzioni It sia nel business, con la responsabilità di definire requisiti consistenti e presidarli in maniera congiunta.

Le banche inoltre dovranno rivedere l'architettura It e renderla più strutturata e flessibile al fine di semplificare l'aggregazione e la segmentazione dei dati. Queste architetture dovrebbero essere costruite su tre livelli:

- estrazione dei dati al livello più granulare e omogeneizzazione tra funzioni;
- raccolta e memorizzazione dei dati su piattaforme comuni;
- aggregazione ed elaborazione dei dati per output di vigilanza (ad esempio, identificazione dei Kpi).

In questo contesto, si stanno sviluppando sul mercato soluzioni flessibili in grado di processare e aggregare dati provenienti da più piattaforme.

## 7. I cantieri di lavoro ad alta priorità

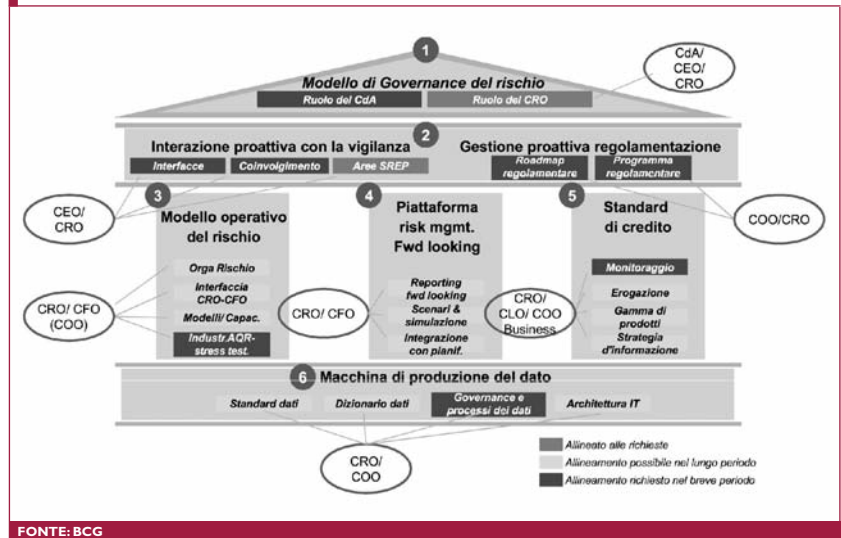
Riteniamo che le banche possano già lavorare per prepararsi adeguatamente al nuovo modello di vigilanza. In particolare abbiamo individuato 6 filoni di lavoro di primaria importanza (da adattare alla singola banca in funzione del punto di partenza e della complessità e dimensione):

1. condurre una valutazione sulla prontezza della banca rispetto ai requisiti dello Srep (entro febbraio-marzo 2015) per:
  - comprendere in modo chiaro quali siano i gap potenziali rispetto ai requisiti;
  - strutturare in modo rapido e concreto piani di azione per il superamento di tali gap.

Riteniamo che tale valutazione debba essere condotta in modo strutturato, analizzando tutte le componenti in modo analitico, guardando alle diverse aree della banca (figura 3). Sarà importante gestire questa valutazione in modo trasversale sulle funzioni della banca coinvolte.

Figura 3

### Un possibile healthcheck attraverso diverse aree



FONTE: BCG

In particolare sarà importante partire dai moduli completamente nuovi previsti dallo Srep quali la Business Model Analysis. Le banche dovranno capire quali saranno le componenti d'analisi e prepararsi a rispondere in modo appropriato a eventuali rilievi alla propria strategia e al proprio business model. Le ipotesi macro-economiche e le azioni alla base dei piani dovranno essere solide e chiaramente motivate, le strategie e i piani finanziari credibili e in grado di produrre rendimenti che rendano l'istituzione sostenibile anche in caso di stress. Gestire i rischi in ottica economica e forward looking e integrare analisi di scenario e di stress nella pianificazione faciliteranno la capacità di una banca di difendere il proprio business model.

2. Gestire proattivamente la transizione verso il nuovo framework di supervisione (nei prossimi 3-6 mesi), ovvero:
  - definire interfacce principali e identificare le modalità e i tempi di interazione;
  - sviluppare chiare regole di engagement e di comunicazione;
  - gestire proattivamente la regolamentazione in arrivo, analizzando impatti e requisiti per processi e sistemi It.
3. Strutturare un modello operativo del rischio efficace e agile (entro la metà del 2015); in particolare sarà necessario:



- strutturare chiaramente il ruolo nelle interazioni tra le funzioni su tematiche rilevanti per lo Srep (ad esempio, tra Cro e Cfo);
  - sviluppare metodologie e standard di analisi del rischio in linea con il Single Rulebook dell'Eba;
  - interagire ove necessario con il top management e strutturare processi di Pmo cross-funzionale.
- 4.** Costruire una piattaforma di risk management in grado di garantire una gestione proattiva dei rischi (entro la metà del 2015) che richieda di:
- integrare ottiche forward-looking, fornendo trasparenza su futuri trade-off rischio/rendimento;
  - utilizzare strumenti di analisi di scenario nei processi di planning e budgeting strategico.
- 5.** Rivedere le regole di gestione/concessione di credito e l'offerta di prodotti ai clienti (nel corso del 2015), ovvero:
- valutare l'impatto di nuove regole di concessione di credito;
  - rivedere sistematicamente l'offerta di prodotti alla clientela, allineandoli alle nuove regole;
  - definire strategie per educare specifici segmenti (ad esempio, Pmi) a creare solidi business plan.
- Questo aspetto è di particolare rilievo per le banche domestiche che utilizzano regole di credito basate su garanzie.
- 6.** Ristrutturare la «macchina di produzione dei dati» (defi-

nizione nei prossimi 3-6 mesi, implementazione in 3-4 anni), per cui sarà necessario:

- definire i responsabili per la fornitura di dati;
- creare processi efficienti che producano dati certificati;
- rivedere sia l'organizzazione che l'infrastruttura It a supporto.

## 8. Conclusioni

Il Mvu costituirà un piano paritario di condizioni e valutazione per tutte le banche europee. I benefici di lungo termine saranno non solo l'unificazione di approcci di supervisione frammentati e la creazione di un mercato unico dei capitali, ma anche un salto di qualità manageriale. Un mercato più unito e competitivo (grazie a Mvu e agli altri pilastri dell'Unione bancaria) richiederà infatti di operare secondo standard di governance e operativi di controllo dei rischi più elevati, di rendere il business model più resiliente e redditizio, di migliorare sostanzialmente competenze, processi, data governance e architetture It. Ciò avrà un costo che non tutte le banche potranno sostenere da sole nei tempi richiesti, favorendo numerose aggregazioni nei prossimi 2-3 anni sia a livello nazionale che internazionale. Indipendentemente dalla dimensione, complessità e punto di partenza, quelle banche che sceglieranno un approccio proattivo alle sfide del Mvu emergeranno come vincenti. ■