



XIV Convention AIFIRM “I nuovi orizzonti del Risk Management nella creazione del valore”

Il Business Model: dai modelli SREP alla governance bancaria. Quale interiorizzazione?

*Prof. Paola Schwizer, Ordinario di Economia degli intermediari finanziari
Presidente Nedcommunity
Milano, 6 dicembre 2018*

Dal Business Model ai comportamenti: per la vigilanza il passo è breve ...ma lo è anche per le banche?

Il governo del Business Model è una questione di coerenza o di sopravvivenza? E come si governa una banca di successo?

In assoluto, è ancora possibile fare banca oggi? E quale maggior contributo devono dare i risk manager, le altre funzioni di controllo e il board?

La (nuova?) sfida dei Business Model

Preoccupazione crescente della Vigilanza verso **la sostenibilità dei modelli di business** delle banche, valutati mediante la capacità di generare utili accettabili:

1. nel corso dei 12 mesi successivi (***viability***)
2. su un orizzonte di 3 anni (***sustainability***)

attraverso un'articolata check list di **variabili quantitative e qualitative (2014 EBA, SREP; 2016/17 ECB, Analisi BM; 2018 ECB Thematic Review)**

While euro area banks are clearly better capitalised and more resilient... a number of structural challenges continue to dampen bank profitability. These factors vary across countries and banks and include incomplete business model adjustments, cost inefficiencies and excess capacity.



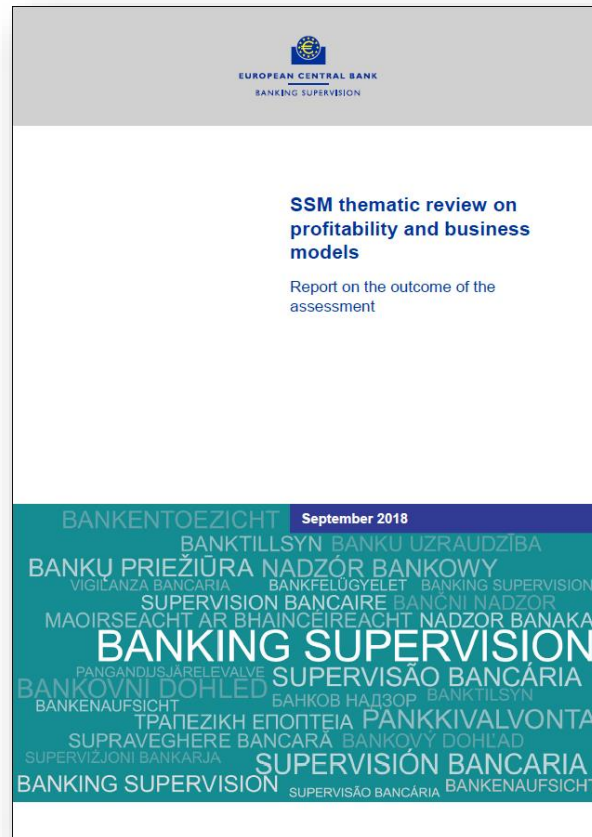
Luis de Guindos, Vice-President of the ECB, at the Annual General Meeting of the Foreign Bankers' Association, Amsterdam, 15 November 2018

La (nuova?) sfida dei Business Model

Esito della Thematic Review

Challenges

- Bassa redditività
- Pressione sui ricavi
- Bassi tassi di interesse
- Elevata concorrenza
- NPL
- Digitalizzazione
- Fintech
- Regolamentazione



Aree di indagine

- Composizione ricavi e costi
- Framework e strumenti di indirizzo e governo della redditività
- Strategia e relativi processi di governance

I risultati: US vs EU

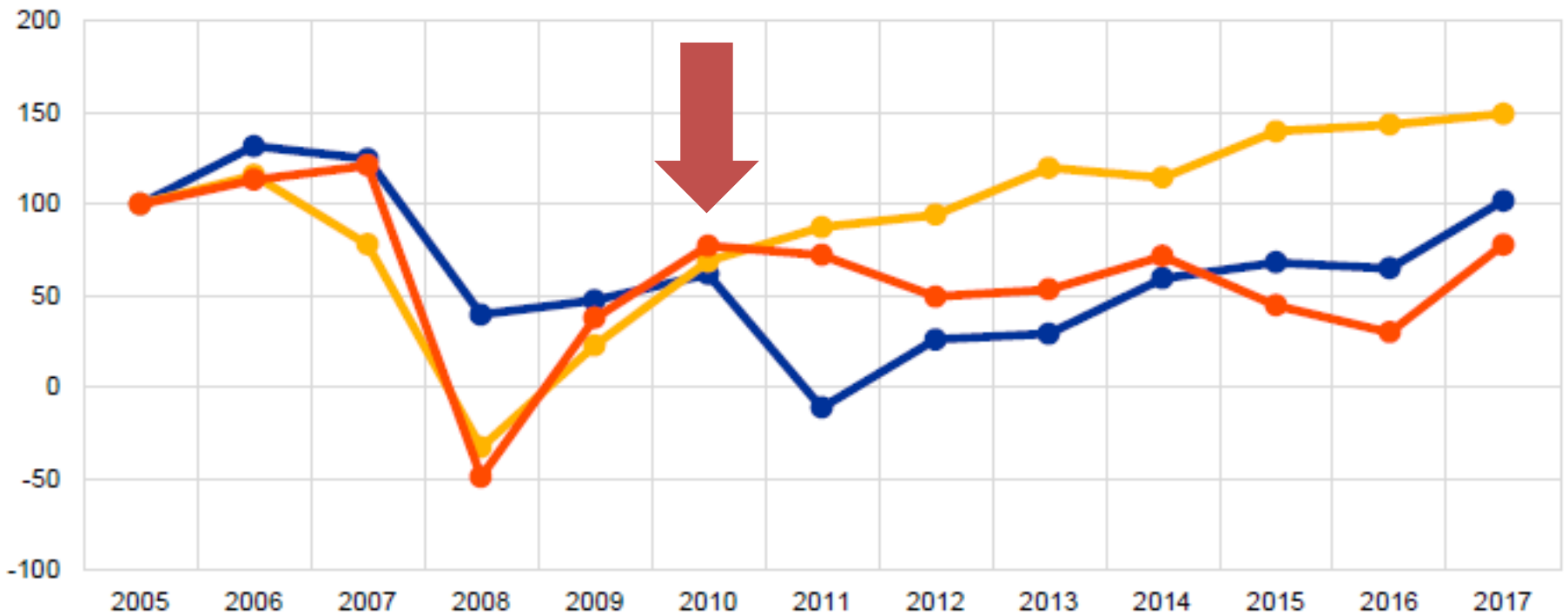
Banche US best in class

Evolution of aggregate profits by jurisdiction

(evolution of aggregate profits before taxes, index: 2005 = 100)

- Euro area (41 banks)
- US (42 banks)
- UK (11 banks)

ROE (UE)=6% in 2017



Sources: SNL and ECB calculations.

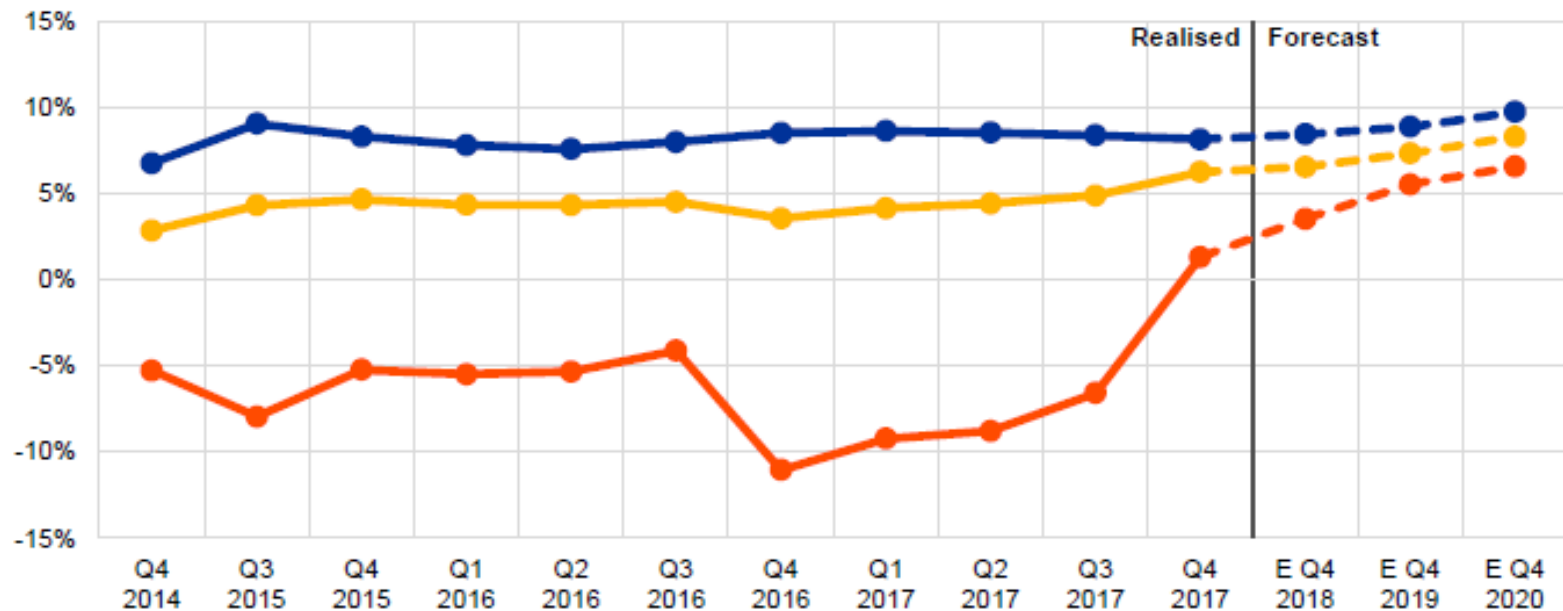
Ma anche fra le banche europee esistono i «champions»

22 significant institutions from 12 countries have consistently outperformed their peers over the last three years (ROE 6-15%)

Three-year evolution of return on equity and return on assets

Evolution of RoE

- Top performers (22 SIs)
- SSM (80 SIs)
- Worst performers (22 SIs)



Ma anche fra le banche europee esistono i «champions»

22 significant institutions from 12 countries have consistently outperformed their peers over the last three years (ROE 6-15%)

Three-year evolution of return on equity and return on assets

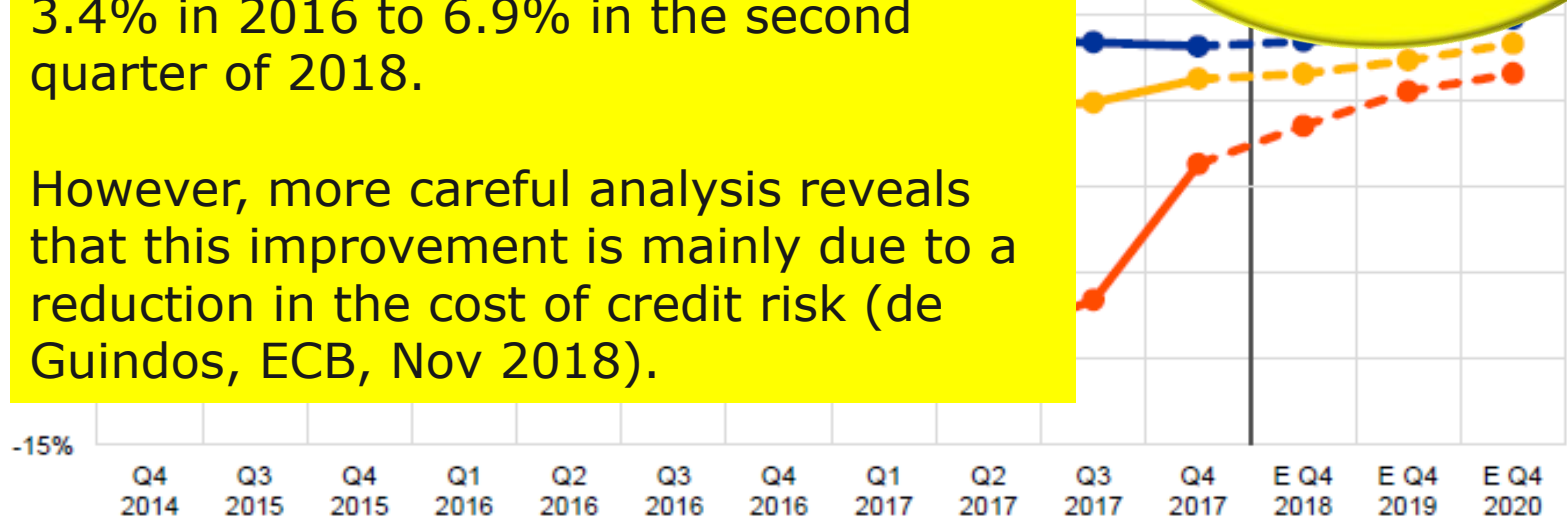
Evolution of RoE

- Top performers (22 SIs)
- SSM (80 SIs)
- Worst performers (22 SIs)

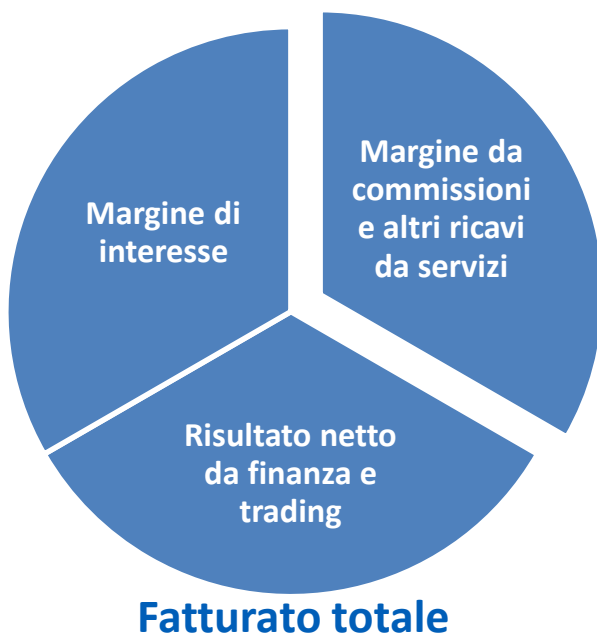
ROE for euro area banks increased from 3.4% in 2016 to 6.9% in the second quarter of 2018.

However, more careful analysis reveals that this improvement is mainly due to a reduction in the cost of credit risk (de Guindos, ECB, Nov 2018).

Evidenze di pricing aggressivo e non risk-based!



Back to basics: i driver di profittabilità. «Fatturato» e principali voci di costo della banca



CONTO ECONOMICO DELLA BANCA - Tavola n.2

Voci del CE a scalare	
10.	Interessi attivi e proventi assimilati <i>di cui: interessi attivi calcolati con il metodo dell'interesse effettivo</i>
20.	Interessi passivi e oneri assimilati
30.	Margine d'interesse
40.	Commissioni attive
50.	Commissioni passive
60.	Commissioni nette
70.	Dividendi e proventi simili
80.	Risultato netto dell'attività di negoziazione
90.	Risultato netto dell'attività di copertura
100.	Utili (perdite) da cessione o riacquisto di: a) attività finanziarie valutate al costo ammortizzato b) attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva c) passività finanziarie
110.	Risultato netto delle altre attività e passività finanziarie valutate al fair value con impatto al conto economico a) attività e passività finanziarie designate al fair value b) altre attività finanziarie obbligatoriamente valutate al fair value
120.	Margine d'intermediazione
130.	Rettifiche/riprese di valore nette per il rischio di credito di: a) attività finanziarie valutate al costo ammortizzato b) attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva
140.	Utili/perdite da modifiche contrattuali senza cancellazioni
150.	Risultato netto della gestione finanziaria
160.	Spese amministrative a) spese per il personale b) altre spese amministrative
170.	Accantonamenti netti per fondi rischi ed oneri a) impegni e garanzie rilasciate b) altri accantonamenti netti
180.	Rettifiche/riprese di valore nette su attività materiali
190.	Rettifiche/riprese di valore nette su attività immateriali
200.	Altri oneri/proventi della gestione
210.	Costi operativi



Principali voci di costo

Che cosa hanno saputo fare meglio i «champions»?

22 significant institutions from 12 countries have consistently outperformed their peers over the last three years (ROE 6-15%)

Aumento margine
di interesse

Aumento margine
da commissioni

Recupero
efficienza

27 banche su 90



G-SIBs e banche universali



solo 6 banche
(no diversificate e no retail)



Top 22

migliore rapporto Ricavi/TA

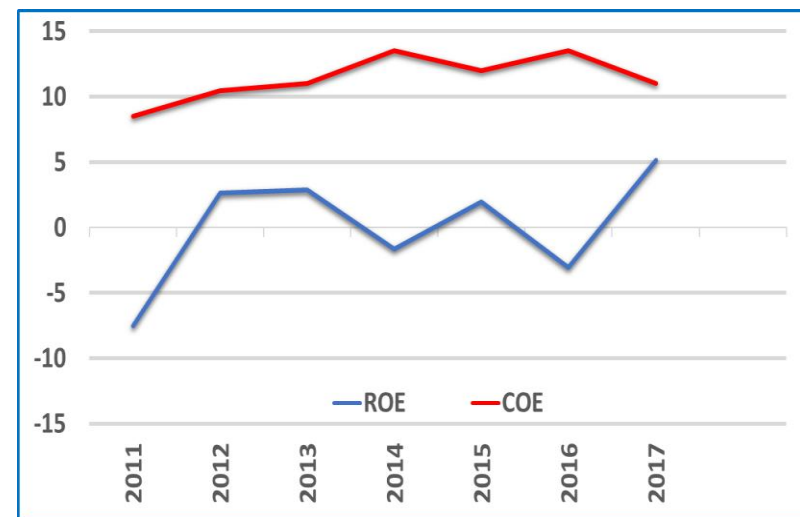


Il successo non dipende dal BM

- *Le top-performing sono banche diverse in termini di dimensione, business model e Paese di origine*
 - **Non esiste un business model vincente in assoluto?!**
 - **E' una questione di strategie?**
 - **Dipende dai meccanismi di governo?**

Le banche italiane ce la possono fare? Alla ricerca della redditività «perduta»...

CONTI ECONOMICI: Banche in Italia						
(in % fondi intermediati)						
	1991-1996	1997-2002	2009-2016	2017		
a)	Margine di interesse	2,85%	2,03%	1,05%	0,90%	
b)	Altri Ricavi netti	0,95%	1,51%	1,10%	1,15%	
	di cui:					
b1)	- Negoziazione	0,38%	0,19%	0,12%	0,10%	
b2)	- Servizi	0,22%	0,64%	0,68%	0,76%	
c)	Costi Operativi	2,49%	2,13%	1,41%	1,45%	
a)+b)-c)	<i>Risultato gestione</i>	1,31%	1,41%	0,74%	0,60%	
a)+b2)-c)	<i>Mints+servizi-CO</i>	0,58%	0,54%	0,32%	0,21%	
	<i>Per memoria</i>					
	Rettifiche nette	0,71%	0,83%	0,88%	0,68%	
	di cui: su crediti	0,57%	0,43%	0,66%	0,57%	

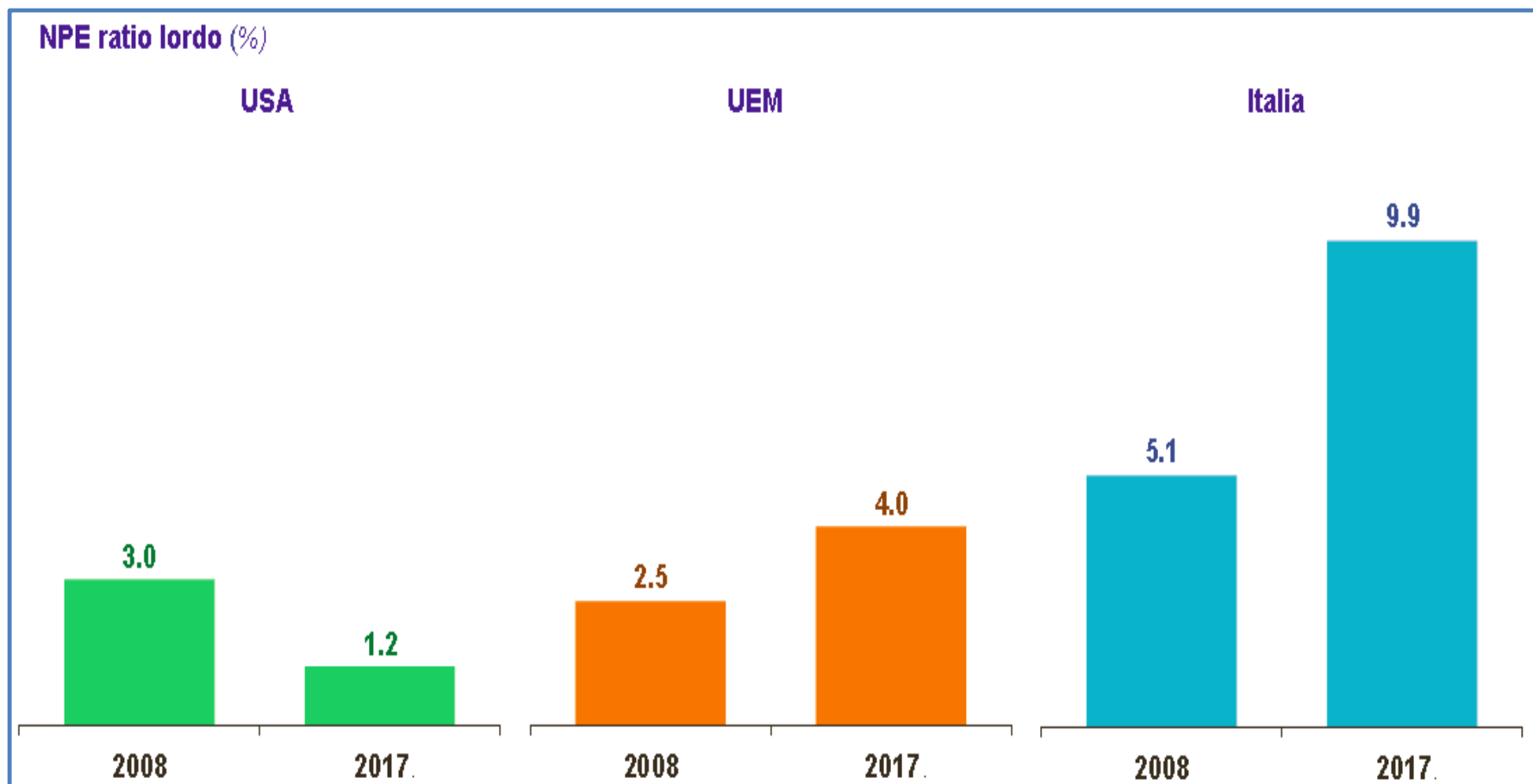


Key Driver per il recupero del ROE:

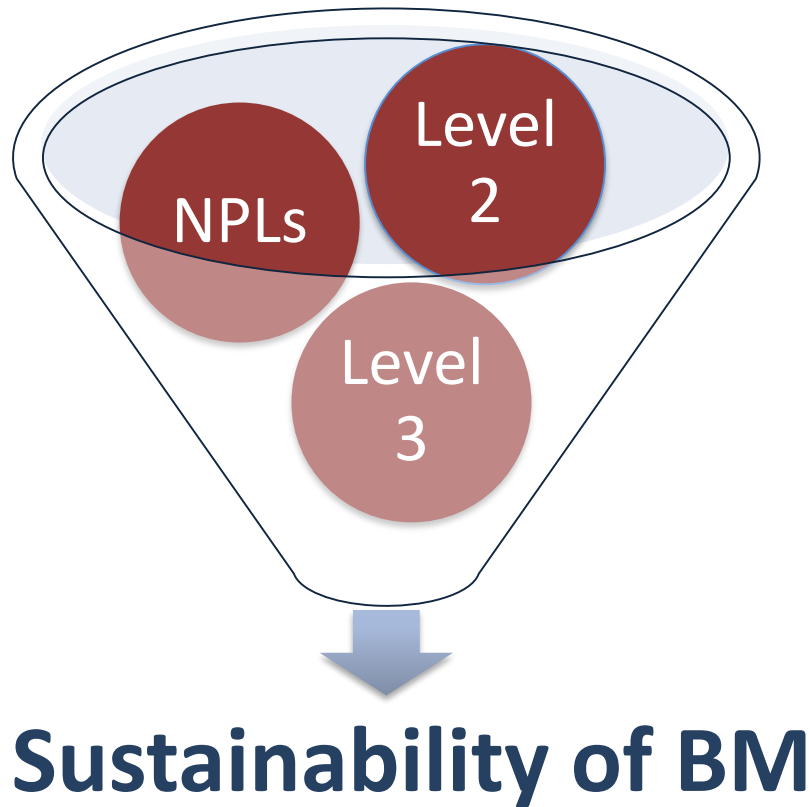
1. Riduzione NPLs;
2. Revisione del Modello di Business;
3. Digitalizzazione;
4. Efficienza.

Fonte: COE Italia,
Prometeia,2017

La qualità del credito vincola le strategie



Ma non solo NPL...



E poi TLAC, MREL,...

E gli investimenti? La dimensione continua a contare...

The average cost-to-income ratio remains flat at 66% (de Guindos, ECB, Nov 2018)

- *Costs are not a decisive factor alone: whilst reducing costs, banks need to make sure that they maintain their franchise and keep up the necessary investments (e.g. in IT) to be able to achieve their business goals in the long run. Cost-cutting could positively impact profitability. However, the cost-to-income ratio seems to be more driven by income than by costs. So while banks that reduced staff have certainly decreased expenses, they seemingly have not been able to maintain income levels. This shows that banks should carefully make changes to their business model rather than engage in hasty cost-cutting (ECB, 2018).*



- **Investimenti in IT e digitalizzazione (fonte: Santander):**
 - 5-15 miliardi di euro per le major global banks
- **Investimenti in Fintech (Cb Insight, 2018):**
 - 118 miliardi di dollari investiti dalle principali banche mondiali dal 2013 al 2017
 - Goldman Sachs 37 miliardi di dollari; Citi Banks 25 miliardi; J.P. Morgan 14 miliardi
 - Le spese in tecnologia per le banche italiane hanno raggiunto 4,5 miliardi (ABILAB)

La dimensione continua a contare anche per le banche italiane

Cluster analysis per identificare BM italiani



■ Diversified Wholesale -funded ■ Diversified Retail ■ Focused Retail

Per scongiurare scenari ostili...



Bill Gates

**BANKING IS
NECESSARY.**

BANKS ARE

NOT.

... ridurre i rischi e beneficiare delle opportunità...



Rischi di compliance
(privacy, antiriciclaggio)

Aumento
efficienza/produttività

Rischi operativi
(revisione dei processi)

Aumento efficacia
decisionale

Rischi di Cyber-security
(Piattaforme IT)

Nuovi prodotti e nuovi
servizi da servire

Fonte: **Ciro Vacca**, Banca d'Italia, Capo del Servizio Supervisione Bancaria 1, Convention APB, CREDEM, 2018

Che cosa fa la differenza: le evidenze della Thematic Review

Insufficiente strategic steering della redditività

- *the management's ability to set a course towards the bank's long-term objectives*
- *efficient processes and good governance*

Gli strumenti di «steering»



cost analysis, cost allocation, loan pricing, funds transfer pricing, etc.

In sostanza...



Coinvolgimento e challenge dei controller!

Che cosa fa la differenza: le evidenze della Thematic Review

- **Income**

understanding of the detailed drivers of increases or decreases in income across business lines or geographical areas, and detailed and effective scenario analysis

- **Cost**

breakdown of costs by business line or distribution channel, allocation of costs to business areas or to the lowest level possible, and quality of cost-reduction programmes

- **Loan pricing**

awareness of the minimum level of pricing needed to cover all costs and risks (“pricing floor”)

- **Strategy**

involvement of the risk management function in the formulation of the strategy

ability to critically evaluate the risk/reward balance of their strategy, to understand the drivers of their profits, to analyse the downside risks and to define mitigating measures should the risk materialise

Il controllo di gestione come strumento di internal governance: un tema tradizionale?



Sistemi di controllo interno e sistemi di controllo di gestione: quali relazioni?

di Marco Di Antonio

Ottobre 2012 - n. 10

Keywords: sistema di controllo interno, controllo di gestione, organizzazione

Jel codes: G21, G28, M42

La qualità del sistema di controllo di gestione riveste una importanza fondamentale nell'attività di monitoraggio e contenimento dei rischi della banca. Il sistema di controllo di gestione va quindi considerato come parte integrante dei sistemi di controllo interno adottati in banca. Esso va governato secondo un'ottica integrata, cioè tenendo conto delle sue relazioni con gli altri sottosistemi che compongono il Sistema di controllo interno, e deve essere oggetto di valutazione da parte dei soggetti incaricati di garantire la funzionalità del sistema dei controlli interni

Come conciliare difesa delle posizioni, innovazione, compliance, performance ed efficienza?

Key driver



Data Governance



Modelli e strumenti con «scenario dependency»



Simulazione e gestione dei target in logica «multiscenario»



Condivisione di tools fully integrated (CRO, CFO, CLO, ecc.)

Definizione di un macromodello dati comune (input e output) e di un adeguato livello di “granularità” delle strutture dati

Necessità di disporre di modelli e strumenti scenario *dependency* al fine di trasmettere la volatilità dei fattori di rischio alla P&C e al RM

Necessità di disporre di modelli e strumenti per l’implementazione di analisi multi-scenario

Necessità di condividere modelli di calcolo mediante una piattaforma tecnologica integrata

I risk manager stanno presidiando il BM Risk?

- **Business model risk**
- Strategic risk
- Governance risk



Seasoned and impatient risk managers should resist the temptation to dive straight in and try to statistically regress a collection of profit metrics against macro variables. Such an approach is a dead end as a long term risk framework.

*Whether working as “**disruptors**” or “**incumbents**” risk managers need to get serious about developing capability around business (model) risk.*

ISAAP
Internal Strategic Adequacy Assessment
Process

...the whole business model risk subject is still in an embryonic stage...

... business model risk is the forgotten risk type?

Il RAF è la soluzione?

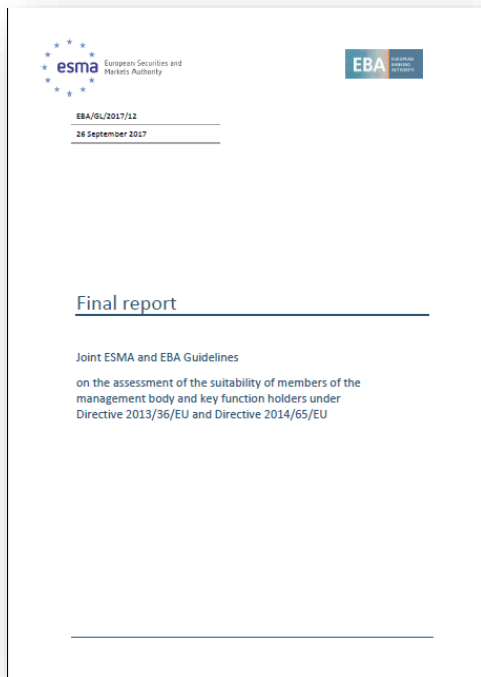
- La delicata relazione tra Strategia e RAF (**make it work!**)
- Banche deboli (riduzione costi, NPL, ecc.)



- Banche performing



E i board? Servono nuove competenze?



- Nuova composizione?
- Nuove skills?

...o nuovi comportamenti?

Good governance for good decisions!

(Danielle Nouy, Chair Supervisory Board, marzo 2018)

- **Dimensione CdA (da ridurre) per favorire impegno e partecipazione**
- **Qualità dell'informativa**
- **Capacità di challenge da parte degli indipendenti → «independent thinkers» e «independence of mind»**
- **«Cultura del dibattito»**

Verso una nuova vigilanza su cultura e comportamenti

Good governance for good decisions!

(Danielle Nouy, Chair Supervisory Board, marzo 2018)

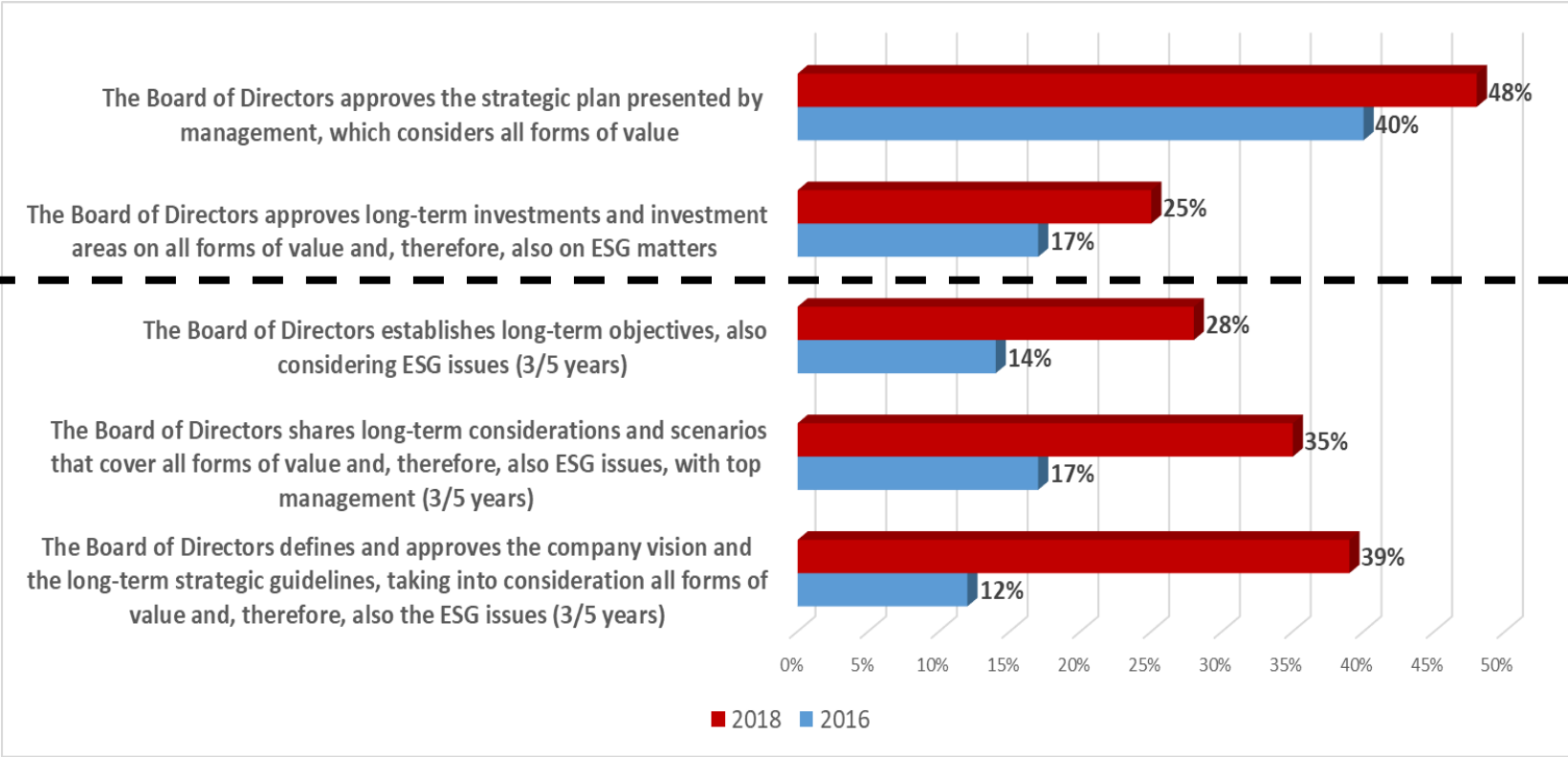
La BCE userà tutti gli strumenti a propria disposizione per presidiare la qualità della governance delle banche

- Ispezioni
- Thematic reviews
- Deep-dives
- Fit & Proper
- SREP



... sempre più orientati a cogliere le specificità (e gli effetti) di persone e cultura (anche se difficile)

Il contributo del board alle strategie di LP è ancora migliorabile



Source: Nedcommunity -Methodos, Survey on the role of the board of directors with regard to non-financial disclosure, 2018

In sintesi... quali sono le strade per recuperare redditività ed efficienza?

European banks – The quest for the best business model
(Sabine Lautenschläger, Executive Board ECB, Vice-Chair of the Supervisory Board of the ECB, Novembre 2017)

- ***Digitalisation** might offer a solution, but it is certainly not the only one.*
- *There is a **need for consolidation**, which leads to stronger banks with viable business models.*
- *High costs are partially due to **large branch networks**. But how large do these networks actually need to be in this age of digital banking?*
- *Banks need to get rid of legacy assets such as **non-performing loans**.*
- *Some banks could improve the way they handle risks. They need to establish a **strong risk culture**, set up adequate risk governance and integrate it into their overall structure.*

E i policymaker?

- *Policymakers need to maintain the momentum towards **completing the financial union**. Undue regulatory **obstacles to cross-border banking sector consolidation** need to be removed.*
- ***Banking union** needs to be completed with a backstop for the SRF and a credible EDIS.*
- *Finally, we need to complete **the capital markets union** and take advantage of the synergies between the two unions.*
- *The work that banks and policymakers need to do will not be easy. But we should not be daunted by the task ahead. We should take things one step at a time, making sure that we are always making progress.*

Luis de Guindos, Vice-President of the ECB, at the Annual General Meeting of the Foreign Bankers' Association, Amsterdam, 15 November 2018

Quindi...

Dal Business Model ai comportamenti: per le banche, è una questione di coerenza, strumenti e cultura.

Il governo del Business Model è una questione di sopravvivenza. I board devono essere consapevoli dei rischi e dei fattori di successo del BM e presidiare i trade-off legati a strategie, relazioni con gli stakeholder, politiche e misure di rischio-rendimento, efficienza ed efficacia dei sistemi di controllo... e mantenere flessibilità divisione e azione.

Il modello di business della banca tradizionale è destinato a trasformarsi profondamente, in tempi più brevi di quelli «attesi». Non basta prevedere i cambiamenti. Board, P&C, Risk Manager devono essere pronti ad affrontarli.

MA...

C'è un limite a ciò che la corporate governance può fare per favorire una trasformazione dei modelli di business...

...non può essere la soluzione magica ad ogni difetto del capitalismo finanziario...

...il management resta l'attore più importante nell'affrontare le sfide del XXI secolo.

A differenza degli azionisti, che si riuniscono, per legge, una volta all'anno, e del board, che periodicamente si riunisce per dirigere e controllare l'impresa...

**...gli esecutivi sono i veri leader delle società... ogni singolo giorno.
(ecoDa, 2018)**

grazie

paola.schwizer@sdabocconi.it