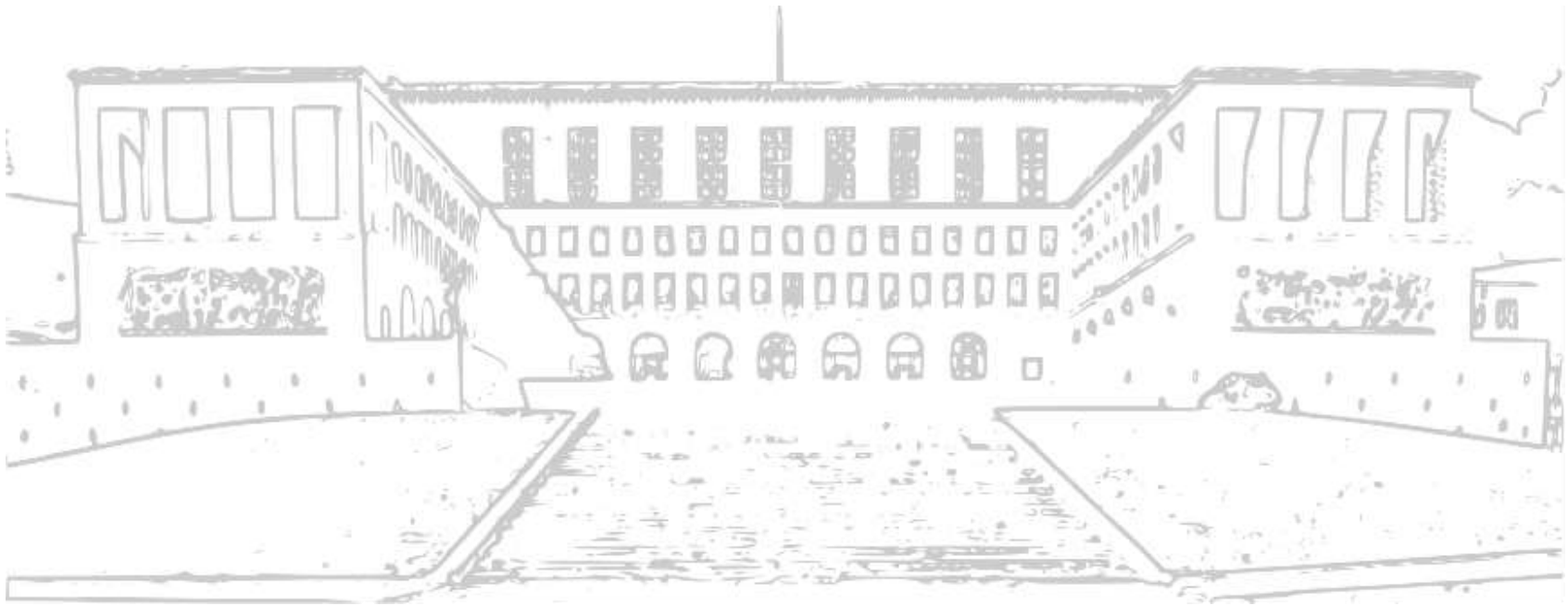


3. VIGILANZA E ORGANIZZAZIONE

A.A. 2021/22

Prof. Alberto Dreassi – adreassi@units.it



ARGOMENTI



- Struttura della vigilanza bancaria
- L'Unione Bancaria Europea
- Modelli di *business* e strategie
- Strutture organizzative

VIGILANZA

- L'intermediazione finanziaria è fortemente regolamentata e vigilata in ragione del ruolo svolto nei sistemi economici
- L'attività bancaria è la più vincolata:
 - In ragione delle funzioni di trasmissione della **politica monetaria**
 - A salvaguardia del delicato rapporto costituito dai **depositi a vista**
 - Per il ruolo svolto nel **sistema dei pagamenti e di regolamento degli scambi**
 - In bilanciamento delle **asimmetrie nei confronti della clientela**
 - Con riferimento al **ruolo sistemico** ricoperto da alcuni grandi istituti
- Anche regole e controlli evolvono come l'attività bancaria:
 - Da impostazioni di natura **strutturale** che si prestano ad **arbitraggi**, in direzione di una **vigilanza informativa e prudenziale**
 - Da «*safety net*» complete (*bail out*) a forme di coinvolgimento di azionisti e creditori nelle procedure di risoluzione (*bail in*)

VIGILANZA

- Un **equilibrio delicato**:
 - Una vigilanza eccessivamente pervasiva può garantire maggiore stabilità, sempre che non incentivi il **moral hazard**, ma scarica sulla **clientela** oneri superiori ai benefici
 - Eccessivo accentramento e «burocratizzazione» possono limitare **l'innovazione** e offrire opportunità di **arbitraggio**
 - Un eccesso di controlli strutturali e a posteriori possono distanziare il punto di vista dell'autorità da quello dei mercati
 - L'estensione dell'attività bancaria (geografica e funzionale) coinvolge **molteplici autorità su più livelli** (ad es. dei mercati mobiliari e assicurativi, nazionali ed europei, ...) con il rischio di moltiplicazione/incoerenza degli adempimenti
 - Quale **oggetto**? Singola banca, gruppo bancario/conglomerato, relazioni fra banche e fra sistemi economici (requisiti macro-prudenziali)?



VIGILANZA

Le autorità...

Soggetto	Obiettivi		
	Stabilità	Trasparenza Correttezza	Concorrenza
Banche	Bdl	CONSOB (+Bdl)	AGCM
Intermediari mobiliari		CONSOB	
Assicurazioni	IVASS (+CONSOB)		
Fondi pensione	COVIP		



+ CICR, UE, MEF,
BCE, ESFS, ...

... e le forme:

- **Strutturale:** controlli all'entrata/uscita, all'organizzazione del sistema
- **Prudenziale:** regole di sana e prudente gestione
- **Gestione delle crisi:** modalità di intervento in caso di insolvenza
- **Trasparenza e *fair play*:** informativa pubblica su imprese, contratti, ...
- **Informativa e ispettiva:** accesso a informazioni e raccolta dati
- **Macroprudenziale:** vigilanza su aspetti sistemici
- **Tutela del risparmio**

UNIONE BANCARIA

European System of Financial Supervision (ESFS):

- dal **2009**, aumento di poteri trasferiti dai Paesi su soggetti già esistenti in risposta alla **crisi finanziaria**, fondato sull'*European Systemic Risk Board* (ESRB) – con finalità di vigilanza macroprudenziale e il coinvolgimenti di autorità nazionali ed europee, e sull'*European System of Financial Supervisors* (ESFS) – con ripartizione delle competenze fra mercato dei capitali, attività bancaria e assicurativa/previdenziale
- dal **2011**, progetto di ulteriore integrazione dei sistemi bancari in risposta alla **crisi del debito sovrano**, fondata sull'*European Financial Stability Facility* (EFSF), divenuto poi *European Stability Mechanism* (ESM), e annuncio nel 2012 dell'Unione Bancaria Europa:
 - **Frammentazione** e diversa fragilità dei sistemi bancari nazionali, forti differenze regolamentari e di vigilanza
 - Esposizione a meccanismi di **contagio** fra Paesi e fra sistemi bancari e bilancio pubblico



UNIONE BANCARIA

EU's framework for supervision



UNIONE BANCARIA

2014: piena ma incompleta operatività, dopo il *Comprehensive Assessment*

Fase preparatoria:

- AQR della BCE e ST di EBA su 130/123 banche maggiori
- Risultati in breve:
 - Impatto complessivo di 62 bln €
 - 25 banche in carenza per totali 25 bln €
 - Scenario avverso per il 2016 con 263 bln € di perdite
 - Reazione: 200 bln € di aumenti di capitale in 1 anno
 - Controversie, spesso stucchevoli, sulle metodologie

STRESS TEST ENNESIMA FARSA EUROPEA.

Ecco come Eba e Bce hanno favorito le banche tedesche negli stress test

 Tino Oldani

 SPREAD



UNIONE BANCARIA

Figure 1 Gross AQR adjustment by country of participating bank

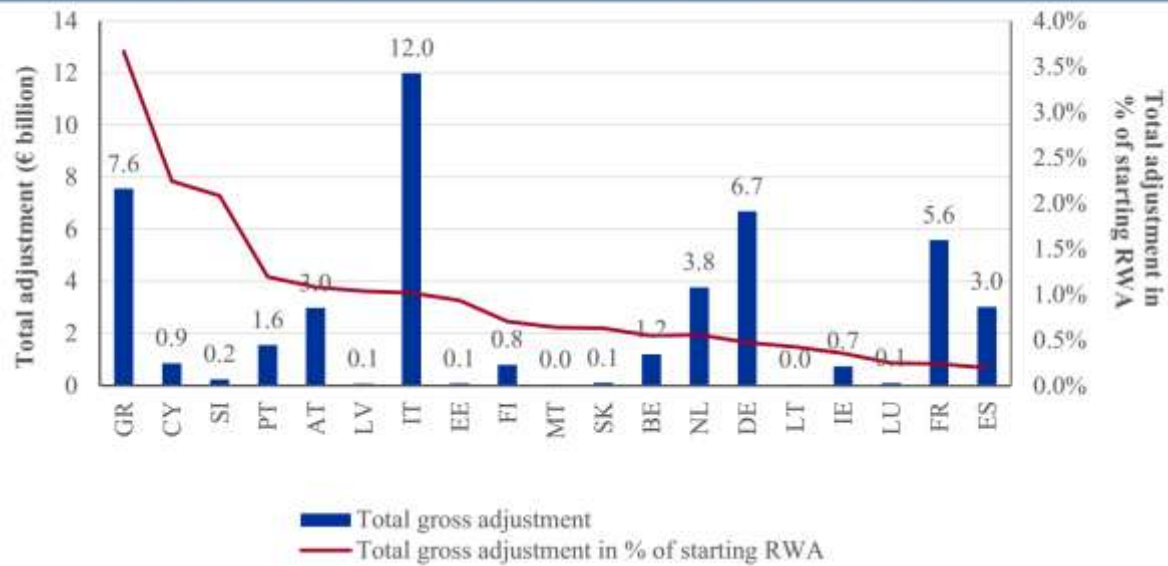
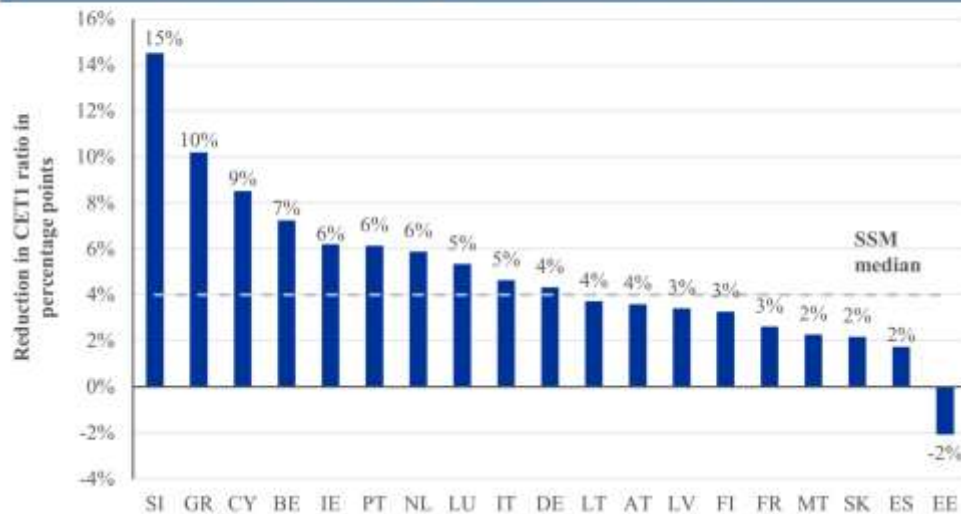


Figure 2 Comprehensive assessment median projected adverse scenario reduction in capital ratio by country of participating bank



UNIONE BANCARIA

Tre pilastri (di cui 1 operativo da NOV 2014, 1 da DIC 2015, 1 “mancante”):

- **Single Supervisory Mechanism (SSM):**

- Tutte le banche dell’EZ, tutte le attività di vigilanza e tutti i poteri collegati: BCE per le maggiori, delega alle BCN per le restanti
- Separazione dalla politica monetaria (conflitti di interesse)

- **Single Resolution Mechanism (SRM):**

- Oggetto: gestione delle crisi bancarie
- Consiglio per la preparazione, un fondo per le risorse
- Dimensione del fondo: 1% dei depositi (~60 bln €)

- **Fondo interbancario di tutela dei depositi europeo (EDIS):**

- Resistenze nazionali, incertezza sulle modalità tecniche, difficile scenario economico: ritardi (202X?)



Crisi in rapida successione: tempi più brevi per l’integrazione UE rispetto agli USA

UNIONE BANCARIA

SSM:

- Parziale **compromesso** rispetto ad un totale trasferimento di competenze alla BCE
- Obiettivi:
 - *Single Rulebook*: integrazione UE attraverso regole e loro applicazione armonizzate
 - sana e prudente gestione, “resilienza” a livello di sistema, identificare/quantificare i rischi rilevanti in ottica prospettica, sistemi di intervento tempestivi
- **Vigilanza diretta** con coinvolgimento delle autorità nazionali per soggetti «**significativi**» (>30 mld€ di attivo, prime 3 per Paese, di importanza per il Paese o per l’Unione, per complessità transfrontaliera, in caso di assistenza pubblica), 114 al 1/7/21 – oltre 80% degli attivi bancari UE
- **Vigilanza delegata** alle autorità nazionali per i restanti 3.000+ soggetti

UNIONE BANCARIA

SSM:

- Compiti BCE:
 - Gestire le autorizzazioni, anche in relazione all'attività transfrontaliera
 - Valutazione dell'acquisizione/cessione di partecipazioni qualificate in banche
 - Assicurare il rispetto della vigilanza prudenziale
 - Valutazione (con EBA) degli *stress test*
 - Vigilanza su base consolidata e partecipazione a quella supplementare nel caso dei conglomerati
 - Gestione dei piani di risanamento e di misure di *early warning*



UNIONE BANCARIA

SSM:

- Poteri BCE (e/o di NCA):
 - **Poteri di indagine** (informativi) ed **ispettivi**
 - **Poteri autorizzativi**
 - **Poteri di intervento su operazioni in partecipazioni qualificate**
 - **Poteri di vigilanza in caso di carenze prudenziali:**
 - Requisiti aggiuntivi di capitale o di informativa
 - Rafforzamento di processi, strategie, ...
 - Richiesta di piani di ripristino, di specifici accantonamenti, restrizioni ad operazioni
 - Riduzione rischi o cessione di attività
 - Interventi sulla remunerazione
 - Rimozione di membri dell'organo amministrativo
 - **Poteri sanzionatori**
 - **Poteri regolamentari**



UNIONE BANCARIA

SRM e *bail-in*

- Crisi evidenzia **frammentazione** delle procedure, in particolare **transfrontaliere**
- Revisione delle procedure integrate di **risoluzione** (dal 2016)
- Unica applicazione piena: Banco Popular (2017)
- Applicazioni parziali/volontarie o mancate applicazioni:
 - in **Italia** per Banca delle Marche, Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio, Cassa di Risparmio di Ferrara e Cassa di Risparmio della Provincia di Chieti – ma *burden sharing* (azioni e subordinate) e non *bail-in* (articolato su quasi tutti i creditori)
 - **Grecia**: linee di liquidità o ricapitalizzazioni precauzionali nel 2015 per National Bank of Greece e Piraeus Bank
 - **Italia**: linee di liquidità o precauzionali per altre tre banche italiane nel 2016-17 (Monte dei Paschi di Siena, Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca). Le venete, mancando interesse pubblico, non sono state risolte ma liquidate (diritto italiano)
 - **Altri**: liquidazione secondo il diritto nazionale nel 2018 per una banca lettone e una lussemburghese collegate (ABLV Bank e ABLV Bank Luxembourg)



UNIONE BANCARIA

SRM e *bail-in*

- Possibilità di linee straordinarie di liquidità/credito dal (riformando) ESM fin dal 2016
- $SRM = SRF$ (Single Resolution Fund) + SRB (Single Resolution Board)
- Interventi differenziati a seconda dell'entità (soglia 5 mld €) e procedura organizzata in ore, nei limiti del 5% delle passività e a seguito di un *bail-in* di almeno l'8%
- Contenuti dei piani di risoluzione:
 - vendita dell'attività
 - ente-ponte
 - separazione delle attività
 - salvataggio interno (*bail-in*)



UNIONE BANCARIA

Bail-in

- Principio: i creditori partecipano alla risoluzione in ragione del grado di postergazione (azionisti, poi subordinati, ...), con abbattimento anche integrale del valore dei titoli
- **Strumenti esclusi:**
 - depositi rientranti nei sistemi di garanzia (entro 100.000 Euro)
 - passività garantite, quali i *covered bond* o analoghi, nei limiti della garanzia
 - passività da detenzione di beni o disponibilità della clientela o in virtù di una relazione fiduciaria (cassette di sicurezza, deposito amministrato)
 - passività interbancarie verso terze parti di durata originaria inferiore ai 7 giorni, o da partecipazione a sistemi di pagamento con durata residua < a 7 giorni
 - passività nei confronti di dipendenti, commerciali, fiscali, relative a sistemi di garanzia dei depositanti, se privilegiati dalla normativa fallimentare
 - in via eccezionale e condizionata, a seguito di approvazione della CE, passività diverse nel rispetto dell'impostazione della disciplina e della gerarchia fra creditori



VIGILANZA STRUTTURALE

Approccio più tradizionale e **discrezionale** alla vigilanza:

- Autorizzazione preventiva all'attività (ma: *single passport + home country control*) a seguito di procedura che porta all'iscrizione all'albo
- Verifiche:
 - sedi, atto costitutivo, statuto, capitale minimo (10 mln €, 5 per BCC)
 - garanzia di sana e prudente gestione e dell'efficienza: programma di attività, struttura organizzativa, controlli sui titolari di partecipazioni qualificate e sugli esponenti aziendali (onorabilità, professionalità, competenza, correttezza, cumuli di incarichi), assenza di stretti legami ostativi
- Autorizzazione preventiva ad assumere il controllo o partecipazioni superiori al 10%
- Riforma popolari e BCC: centralità della forma della società per azioni
- Controllo sulle procedure di risoluzione / liquidazione



VIGILANZA PRUDENZIALE

Evoluzione dell'approccio di vigilanza:

- Verifica del rispetto di requisiti minimi (adeguatezza patrimoniale, gestione dei rischi e aspetti organizzativi, trasparenza, e partecipazioni detenibili)
- Potere di convocazione di componenti o interi organi delle banche, inclusa la definizione di OdG
- Centralità «formale» dell'adeguatezza patrimoniale («Basilea»), molto più sostanziale nella verifica di organizzazione e controlli interni
- Dall'adeguatezza patrimoniale più rudimentale di Basilea I (rischio di credito) alle sofisticazioni più recenti post-crisi (Basilea 2 e 3), in 3 «pilastri»:
 - Misura della dotazione di capitale (Patrimonio di vigilanza e *tier*) vs. rischi (di credito/controparte, di mercato, operativi, di liquidità, di leva) e gradualità degli strumenti di verifica (standard, interni, ...)
 - Ruolo determinante di strategia e processi di controllo
 - Obblighi di informativa al pubblico



ORGANIZZAZIONE

Come coniugare l'evoluzione dell'attività bancaria, dell'ambiente e delle regole?

1. Abbracciare l'intera gamma di prodotti/servizi accessibili alla banca o specializzarsi (e in cosa)?

- La diversificazione ha dei vantaggi in termini di rischio, ma richiede maggiori dimensioni e un'adeguata disponibilità di capitale
- L'estensione dell'attività comporta difficoltà organizzative e maggiori oneri di *compliance*
- Sembrerebbe che la diversificazione comporti più costi che benefici (Stiroh, 2006, The dark side of diversification: the case of US financial holding companies, JBF 30-8)

2. Struttura giuridica?

- Banca universale: precludendosi attività assicurative e di gestione del risparmio in modo diretto, ma con struttura più semplice, gerarchie più lineari e meno costosa
- Gruppo: banca controllante + banche/finanziarie/strumentali controllate; *holding* finanziaria + banche/finanziarie/strumentali controllate a prevalenza bancaria – difficoltà di coordinamento, duplicazione di costi (e peculiarità del gruppo bancario cooperativo e dell'*Institutional Protection Scheme*)
- Conglomerato: attività finanziaria/bancaria + attività assicurativa, incremento delle possibili inefficienze (65 soggetti intra EU/EEA al 2020)

3. Dimensione locale, nazionale, internazionale (europea o extra-europea)?



ORGANIZZAZIONE

Evoluzione:

- Dagli Anni '90, fase di espansione delle attività svolte, internamente o mediante aggregazioni/fusioni
- Ondata di richieste di autorizzazione a nuovi soggetti bancari (SIM, finanziarie, *leasing*, *factoring*, credito al consumo, credito immobiliare, ...), con strutture diverse rispetto al canale bancario tradizionale
- Specializzazione di alcuni soggetti bancari in direzione dell'attività mobiliare, che consente maggiori economie di scala rispetto a quella creditizia, e collegamento esterno fra i due tipi di attività (es. cartolarizzazioni)
- Segmentazione interna o esterna per tipologia di clientela:
 - *Retail*: raccolta, impiego e servizi di pagamento per clientela numerosa in operazioni di volume individuale limitato, tendenti alla standardizzazione dei prodotti (non solo tipica delle banche piccole, ma anche per quelle maggiori)
 - *Private*: servizi di investimento e di consulenza finanziaria/fiscale/successoria a clientela con patrimoni elevati (mln), personalizzazione della relazione,
 - *Corporate*: imprese con bisogni più complessi (gestione della tesoreria, prestiti, *investment banking*, *corporate finance*, *merchant banking* e *private equity*, M&A, gestione dei rischi) – crescita della dimensione consulenziale, maggiori rischi di credito
 - *Institutional*: PA, intermediari finanziari, ...

ORGANIZZAZIONE

Politica degli sportelli (oltre al problema della localizzazione):

	Gamma ampia	Gamma limitata
Elevata autonomia	Centri maggiori, dimensioni elevate	<i>Private/corporate banking</i>
Bassa autonomia	Sportelli minori dipendenti da quelli maggiori o dalla sede centrale	Sportelli aziendali, automatici, «leggeri»

Remote banking:

- telefonico, ma soprattutto *Internet banking*
- inizialmente ovvia ai costi degli sportelli, ma richiede rilevanti investimenti strutturali
- nascita di banche puramente «online» (anche all'interno di gruppi tradizionali)
- recentemente, espone alla concorrenza del *FinTech*

«Negozi finanziari» in *franchising* a promotori

Altre reti (ad es. Banca5/BancaITB di Intesa) e altre strategie (ad es. concessione di spazi dello sportello per *smart working* ed eventi)

Gli sportelli bancari nei comuni italiani, 2015



Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Studi Economia Territoriale su dati Banca d'Italia ed Istat, 2015

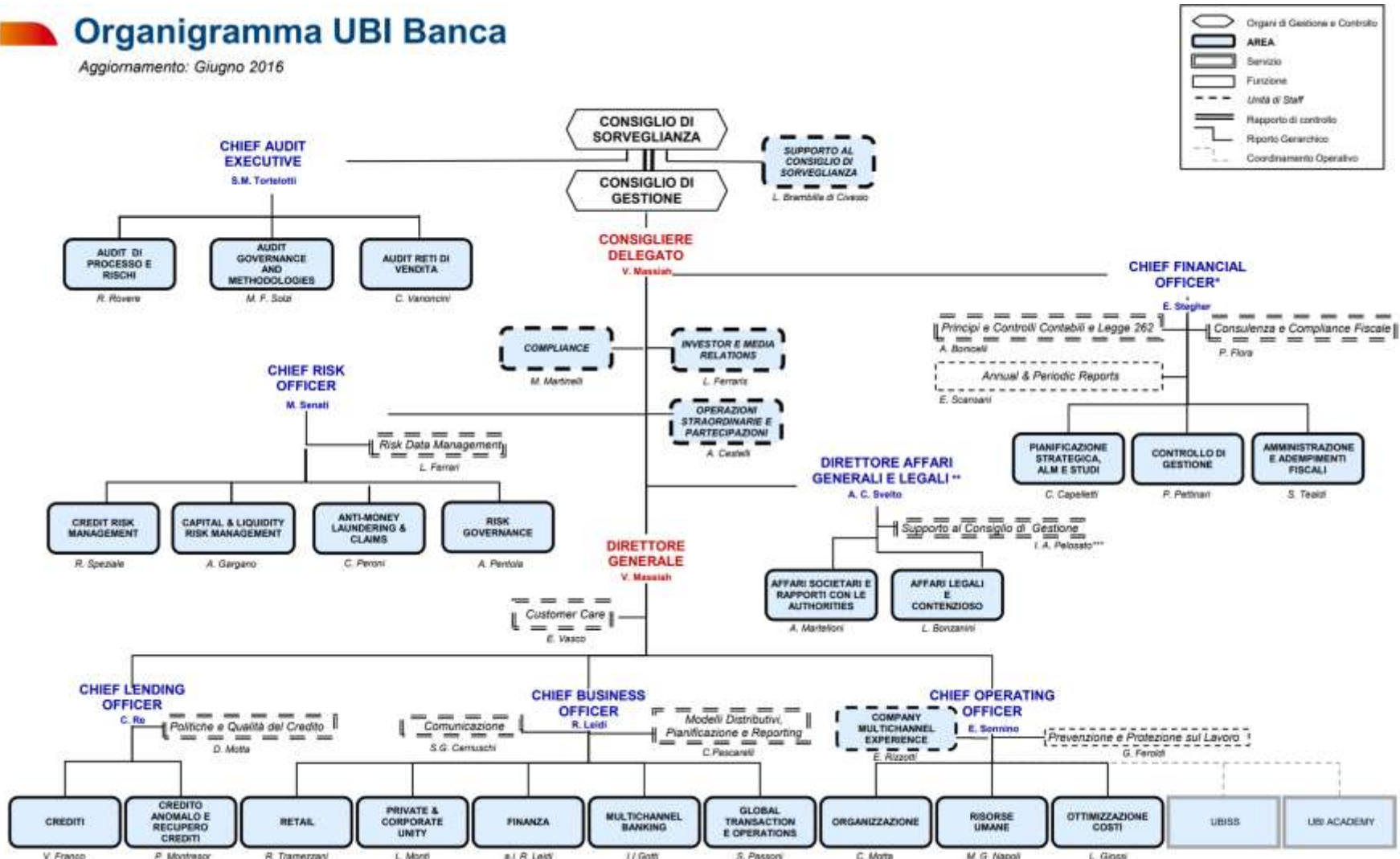
ORGANIZZAZIONE

Tipicamente, **organizzazione funzionale** (con un ulteriore **divisionale – di prodotto, segmento o geografica** – nelle realtà più complesse)

Es: UBI, 2016

Organigramma UBI Banca

Aggiornamento: Giugno 2016



ORGANIZZAZIONE

Tipicamente, **organizzazione funzionale** (con un ulteriore **divisionale – di prodotto, segmento o geografica** – nelle realtà più complesse)

Es: Intesa, 2020 (Strutture centrali)



ORGANIZZAZIONE

Tipicamente, **organizzazione funzionale** (con un ulteriore **divisionale – di prodotto, segmento o geografica** – nelle realtà più complesse)

Es: Intesa, 2020 (Strutture centrali)

