Metriche per la gestione della Banca e loro interazione

SADIBA 43

Bologna, 21 marzo 2019

Obiettivi dell'incontro

- **Richiamare le principali metriche per la gestione della Banca**
- Illustrare alcuni esempi di interazione tra le metriche

Sintesi delle principali metriche di gestione della Banca

Dati economici

- Utile netto
- Utile netto normalizz.
- Proventi Operativi
- Oneri Operativi
- Rettifiche su crediti

Dati patrimoniali

- Crediti in bonis
- Crediti deteriorati
- Raccolta Diretta
- Raccolta Totale

Metriche di mercato

- MKT CAP
- Price / BV
- EPS
- TSR
- DPS
- Fair Value (DCF)

Solvency, structure e liquidity

- CET 1
- TOTAL CAPITAL
- LCR
- NSFR
- LEVERAGE
- MREL

Efficienza / redditività

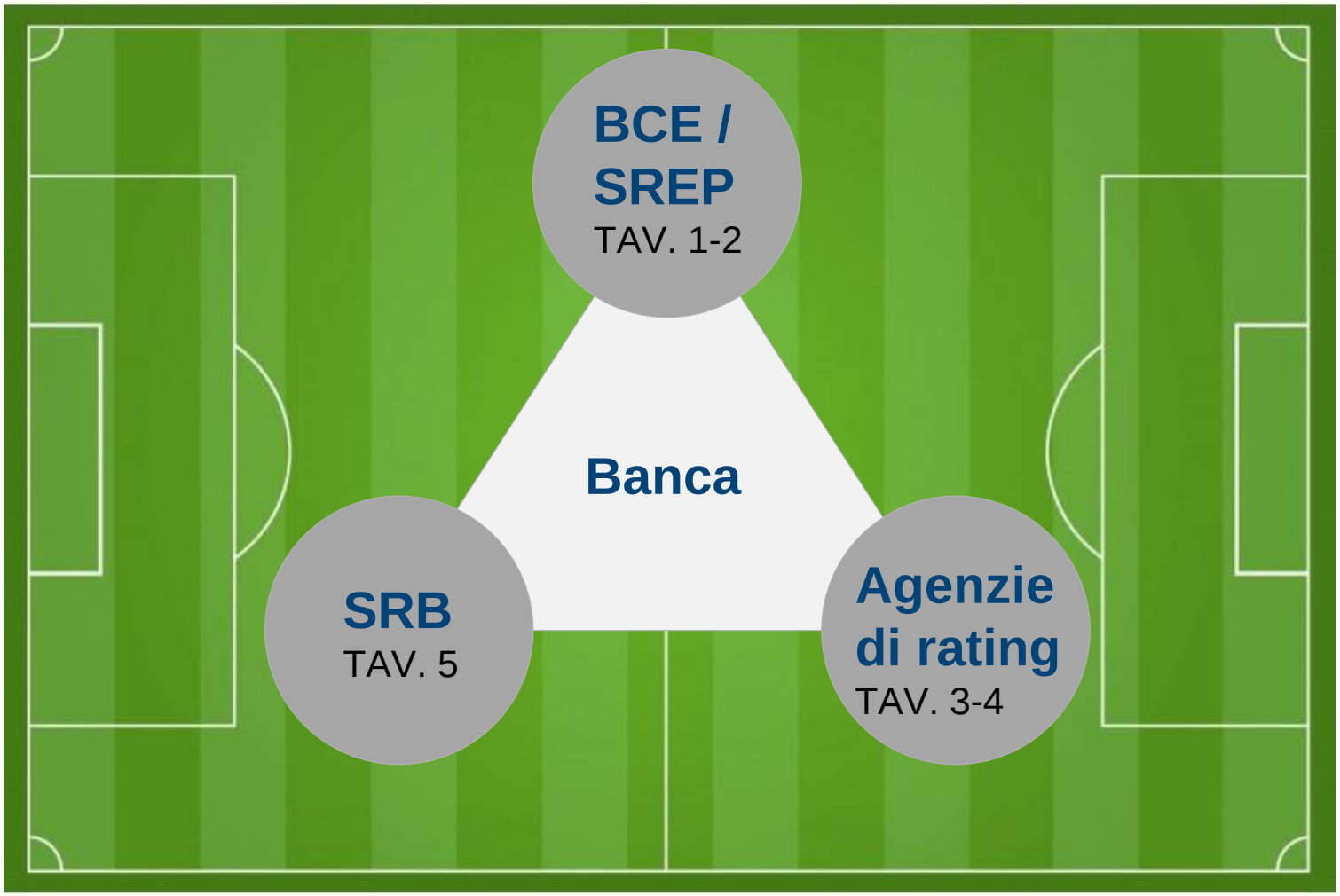
- Cost / Income
- ROTE normalizz.
- RORAC
- EVA
- ROA

Asset quality

- NPL Ratio
- Texas Ratio
- Costo del credito
- Default Rate
- Coverage Ratio
- Recovery Rate

UBI Banca

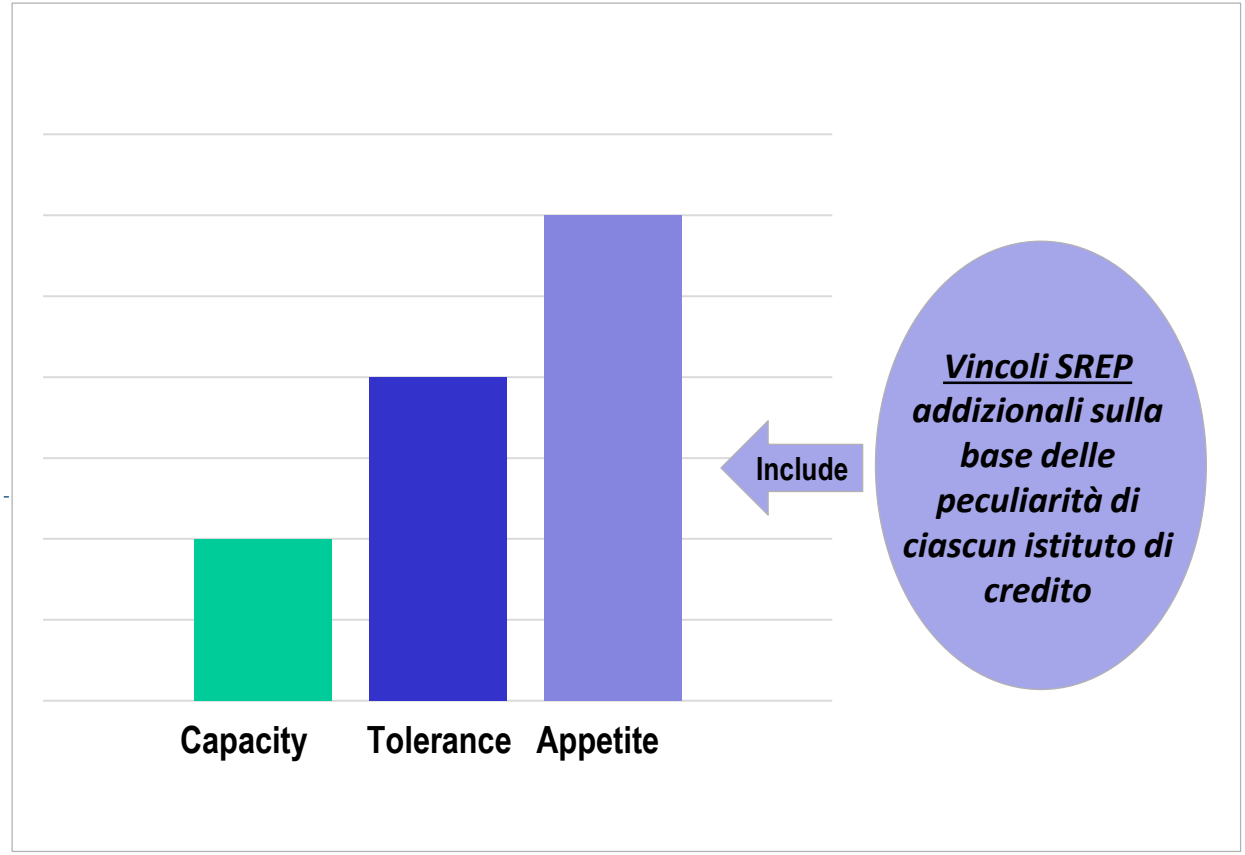
Perimetro di gioco – gli arbitri in campo



Gestione del rischio – Risk Appetite Framework: esempio adeguatezza patrimoniale e liquidità

TAV. 1

Adeguatezza patrimoniale	CET 1 ratio
	Tier 1 ratio
	Total Capital ratio
	Leverage
Liquidità	MREL
	LCR
	NSFR



UBI Banca

TAV. 2

EBA dashboard: confronto con peers esteri

		30 settembre 2018					
		Banche ITALIA	CAMPIONE EBA (*)	Banche Piccole	Banche Medie	Banche Grandi	Soglie EBA
Structure / Liquidity	Loan to deposit ratio (1)	118,25%	118,43%	83,11%	127,45%	117,22%	> 150%
	Leverage Basilea 3 phased in	5,12%	5,13%	5,57%	6,78%	4,81%	
	Leverage Basilea 3 fully loaded	5,55%	5,31%	5,57%	7,16%	4,98%	
	Debt to equity ratio (2)	12,88	14,12	8,32	10,87	14,90	> 15
	Asset encumbrance ratio (3)	30,69%	28,22%	39,60%	24,70%	26,85%	
	LCR	146,98%	148,54%	209,63%	158,77%	143,73%	
Profitability	ROE	6,11%	7,25%	11,24%	5,76%	7,54%	< 6%
	ROA	0,46%	0,49%	1,26%	0,49%	0,48%	
	Cost Income ratio	63,22%	63,20%	63,86%	60,03%	63,72%	> 60%
	Net Interest Income to total operating income	48,98%	57,35%	60,61%	63,40%	56,32%	
	Net Commission Income to total operating income	38,16%	28,34%	29,82%	25,72%	28,76%	
	Net Trading Income to total operating income	4,47%	5,39%	2,71%	-0,38%	6,33%	
	Net Interest Income to interest bearing assets (4)	1,47%	1,44%	2,11%	1,48%	1,43%	
Credit Risk and Asset Quality	NPL Ratio (5) *(saldi chiusi)*	9,35%	3,41%	6,52%	7,42%	2,65%	> 8%
	Coverage ratio of NPL *(saldi chiusi)*	54,46%	45,68%	47,53%	46,81%	45,07%	< 40%
	Forbearance ratio (6)	4,40%	2,18%	5,21%	4,84%	1,67%	> 4%
	NPE ratio (7)	7,74%	3,00%	5,29%	6,20%	2,36%	
Solvency	Tier1 ratio phased in	13,84%	16,28%	17,58%	17,43%	15,88%	< 12%
	Total Capital ratio phased in	16,16%	18,95%	19,25%	19,17%	18,87%	
	CET1 ratio phased in	12,73%	14,69%	16,71%	16,90%	13,98%	< 11%
	CET1 ratio fully loaded	11,90%	14,45%	16,70%	16,22%	13,82%	

(*) Campione EBA: 150 Banche al 30 settembre 2018.
La suddivisione delle Banche in piccole, medie e grandi è fatta in a base alla dimensione dell'attivo totale.

1) Totale crediti / Totale depositi (escluso obbligazioni) relativi a famiglie e società non finanziarie;
2) Totale passività / Patrimonio Netto;
3) Totale attività vincolate e collateral / totale attività e collateral;
4) Margine di interesse / Crediti clienti + Titoli di Debito;
5) Crediti deteriorati lordi (Clienti + Banche) / Totale Crediti Lordi (Clienti + Banche);
6) Crediti Forborne lordi / Totale Crediti Lordi (Clienti + Banche);
7) Valore contabile lordo attività deteriorate / Valore contabile lordo attività totali.

Fonte: Pubblicazione EBA Risk Dashboard – Q3 2018
Gli indicatori contenuti nell'EBA Risk Dashboard sono calcolati sulla base di dati *stated* non riclassificati: le informazioni potrebbero risultare pertanto non perfettamente comparabili da un punto di vista gestionale.

UBI Banca

TAV. 3

Agenzie di rating: Approcci differenti di valutazione del capitale …

SEMPLIFICATO

	S&P	Moody's	Fitch
Capital	■Total Adjusted Capital (TAC) ■ *Patrimonio Netto Tangible* ■ *Patrimonio di terzi* ■ *Esclusi strumenti ibridi non più computabili* ■ *Esclusione riserva "AFS" (filtro prudenziale)*	■Tangible Common equity ■*Patrimonio Netto Tangible* ■*Patrimonio di terzi escluso* ■*Inclusi strumenti ibridi* ■ *esclusione riserva "AFS" (filtro prudenziale)*	■Fitch Eligible Capital ■*Patrimonio Netto Tangible*
RWA	■ Metodologia interna S&P in cui gli RWA sono calcolati a partire dall'esposizione (EaD) per paese /settore applicando specifici RW% (metodologia non completamente pubblicata)	■ Bank RWA	■ Bank RWA
Ratio	■ RAC Ratio: Capitale / RWA adj	■ Moody's Ratio: TCE/ RWA	■ Fitch Ratio: Fitch Eligible Capital/ RWA

UBI Banca

… e degli strumenti di debito (esempio Moody's)

Rating emissioni = Baseline Credit Assessment (BCA) + notching

La metodologia di rating utilizzata da Moody's parte dal Baseline Credit Assesment **(BCA)** che misura la probabilità di default della banca "stand alone" in base alla valutazione di una serie di fattori esterni macroeconomici e di fattori interni, quantitativi e qualitativi, legati al profilo finanziario.

Il rating attribuito ad una specifica categoria di emissioni viene determinato sommando/sottraendo al BCA dei notches progressivi in funzione del grado di subordine delle passività esaminate e del loro peso rispetto al totale dell'attivo tangibile.

Determinazione notch vs BCA: esempio rating strumento Senior Unsecured

Strumenti di raccolta per subordine	% su Tangible Banking Assets
Other..	… %
junior deposits	… %
senior long term debt	… %
senior non pref long term debt	… %
dated subordinated debt	… %
Equity	… %
Tangible Banking Assets	**100,0%**

Percentuale (sui Total Assets) degli strumenti "pari e maggiormente subordinati " ai P.O. Senior

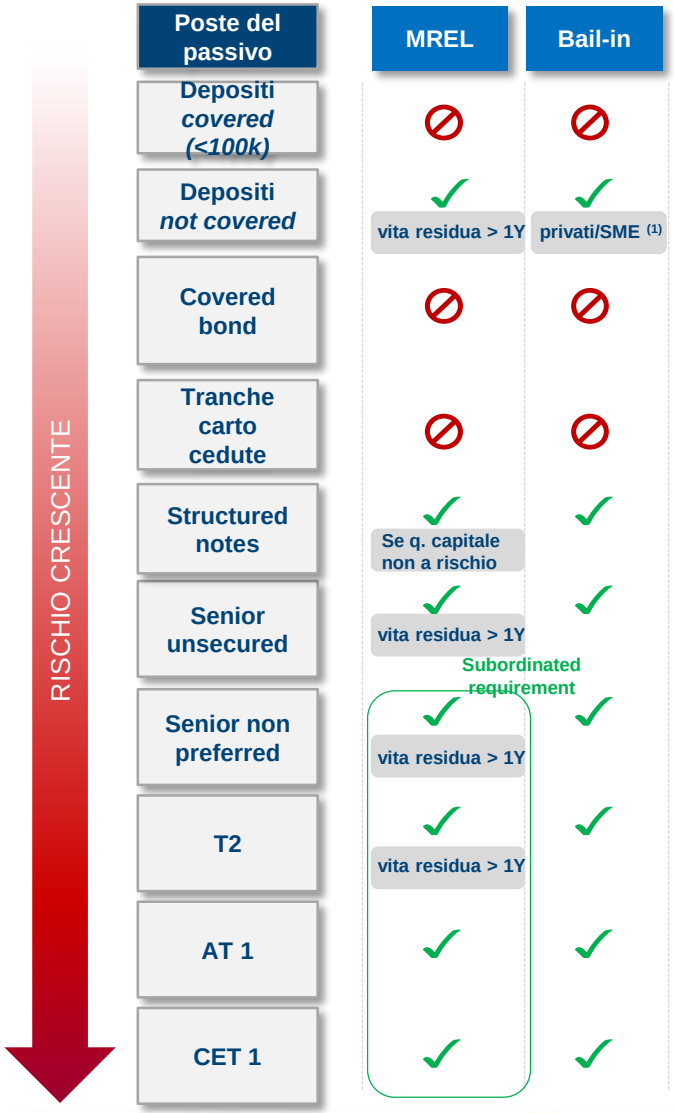
Strumenti di raccolta			Pari e maggiormente subordinati						
			>=0 <6%	>=6% <8%	>=8% <10%	>=10% <12%	>=12% <14%	>=14% <16%	>=16%
Maggiormente subordinati	>=0	<6%	-1	-1	0	0	1	1	2
	>=6%	<8%		0	0	1	1	2	2
	>=8%	<10%			1	1	2	2	3
	>=10%	<12%				2	2	3	3
	>=12%						3	3	3

Percentuale (sui Total Assets) degli strumenti "maggiormente subordinati" ai P.O. Senior

UBI Banca

Single Resolution Board e requisito MREL: differenti contributi delle poste del passivo

TAV. 5



- MREL presupposto per applicazione del bail-in
- Il bail-in è stato individuato come uno dei principali strumenti di risoluzione da SRB (Single Resolution Board)
- Il bail-in è il meccanismo per l'esercizio dei poteri di svalutazione e di conversione in relazione agli strumenti di capitale / debito di un ente soggetto a risoluzione
- L'autorità di risoluzione ha il potere di:

  1) svalutare, fino a zero, il valore delle azioni e degli altri strumenti di capitale
  2) svalutare e/o convertire in azioni le altre passività assoggettabili (c.d. «bail-inabili»)

- Il rispetto del requisito MREL comporta dei costi incrementali per la banca al fine di fronteggiare una potenziale crisi che porterebbe alla Resolution

(1) Depositor preference estesa ai depositi corporate e altri dal 2019

UBI Banca

Obiettivi dell’incontro

- Richiamare le principali metriche per la gestione della Banca
- **Illustrare alcuni esempi di interazione tra le metriche**

Step 1: come incrementare il CET1, principale metrica di solidità?

Interazione dettagliata a pag. seguente

Impatto su ROE/ROTE

Definizione CET1

Indicatore di solidità patrimoniale che esprime la capacità di un'istituzione finanziaria di far fronte al rischio sotteso dalle proprie attività mediante il suo capitale di qualità primaria

$$CET\ 1 = \frac{\text{Capitale CET 1}}{\text{RWA}}$$

Come incrementare CET1?

- ✓ Incremento capitale CET1 tramite:
  - ✓ Aumento di Capitale
  - ✓ Patrimonializzazione utile d'esercizio
    - Incremento utile netto
    - Riduzione dividendi
  - ✓ Riduzione deduzioni dal patrimonio di vigilanza (es. manovra su riserva «AFS»)
- ✓ Riduzione RWA tramite:
  - ✓ Riduzione dei volumi di business (impieghi, partecipazioni, immobili, etc.)
  - ✓ Modifica del mix di business a vantaggio attivi con minori RWA
  - ✓ Riduzione delle ponderazioni (es. passaggio a modelli interni)
  - ✓ Altre azioni di ottimizzazione delle RWA (es. cartolarizzazioni sintetiche)

UBI Banca

Step 2: incremento dell'utile netto tramite sviluppo degli impieghi

Interazione dettagliata a pag. seguente

Incremento impieghi

- Incremento degli impieghi a **breve termine**
- Incremento delle **erogazioni a MLT**

Vantaggi

- ✓ Incremento margine di interesse
- ✓ Incremento della componente commissionale collegata agli impieghi (es. commissioni upfront/di istruttoria, CMU, etc.) e allo sviluppo della relazione (cross-selling)

Punti di attenzione

- ✓ Necessità di funding per finanziare la crescita degli impieghi
- ✓ Incremento del costo del credito
- ✓ Incremento degli RWA, con differenti contributi in funzione di rating e forma tecnica (garantita vs. unsecured)

UBI Banca

Step 3: funding disponibile per sviluppare gli impieghi?

Sì: Funding disponibile

✓ Su quale segmento / forma tecnica indirizzare la crescita degli impieghi? Impatti differenti **ad esempio in termini di RWA e Spread**

Segmento / Forma Tecnica	RW	Spread	utilizzo come collateral a operazioni di funding
Privati Mutui			Covered Bond
Small Business MLT			abaco/cartolarizzazioni
Corporate MLT			abaco/cartolarizzazioni
CIB Traditional Lending			
CIB BT			
Privati Prestiti Consumo			Cartolarizzazioni
Corporate BT			
CIB Finanza Strutturata			
Leasing			Cartolarizzazioni
Small Business BT			
Factoring			

No: Funding risorsa "costosa"

✓ Dettagliato a pagina seguente

UBI Banca

Step 4: come sviluppare gli attivi ottimizzando costo del funding?

Come sviluppare gli attivi ottimizzando costo del funding?

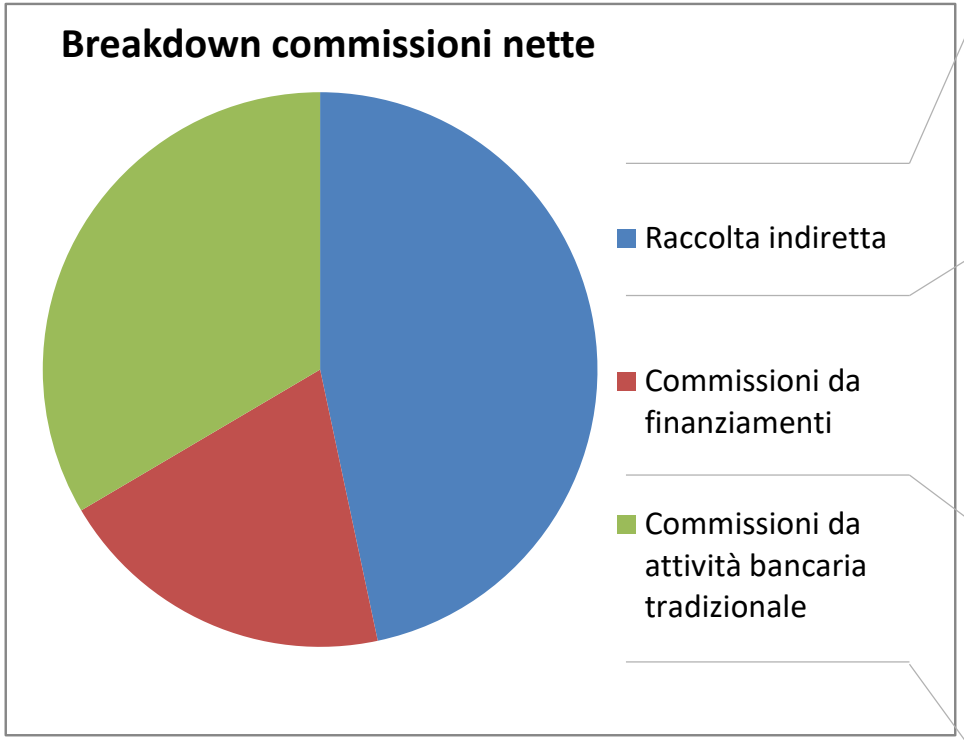
Sviluppiamo il portafoglio di Titoli!!

"Vantaggi" del portafoglio titoli …	**… e relativi punti di attenzione**
✓ Possibilità di ri-finanziare i titoli in PCT senza necessità di ulteriore funding	✓ Se ri-finanziati in PCT, i titoli non sono "liberi" ai fini di riserve di liquidità (LCR)
✓ Possibilità di utilizzare eventuale liquidità in eccesso presso BCE per acquistare titoli	✓ Nessun impatto su posizione di liquidità solo per titoli di stato (ma rischio CDS paese), haircut per titoli Corporate
✓ "Rapidità" di sviluppo del portafoglio (acquisto diretto sul mercato)	✓ Su titoli Corporate, rettifiche di valore e assorbimento di capitale similmente agli impieghi ✓ Su titoli di stato ad alto rendimento, vulnerabilità in caso di scenari avversi (stress test)
✓ Possibilità di "cedere" rapidamente il portafoglio per bisogni di liquidità	✓ Impatto su conto economico
	✓ Volatilità su patrimonio in caso di titoli HTCS

UBI Banca

Step 5: In alternativa, posso promuovere la crescita commissionale

Interazione dettagliata a pag. seguente



- Elevata marginalità (distribuzione e fabbrica) sia upfront sia di gestione ricorrente
- Conversione di raccolta diretta

- Miglioramento del RORAC della relazione fiduciaria
- Necessario “utilizzare capitale” per “accedere” a questa fonte commissionale

- Conoscenza e fidelizzazione del cliente
- Elevati volumi, concorrenza “new entrants” (GAFA, Fintech)

Step 6: come favorire la crescita dell'indiretta "proteggendo" la componente diretta di raccolta?

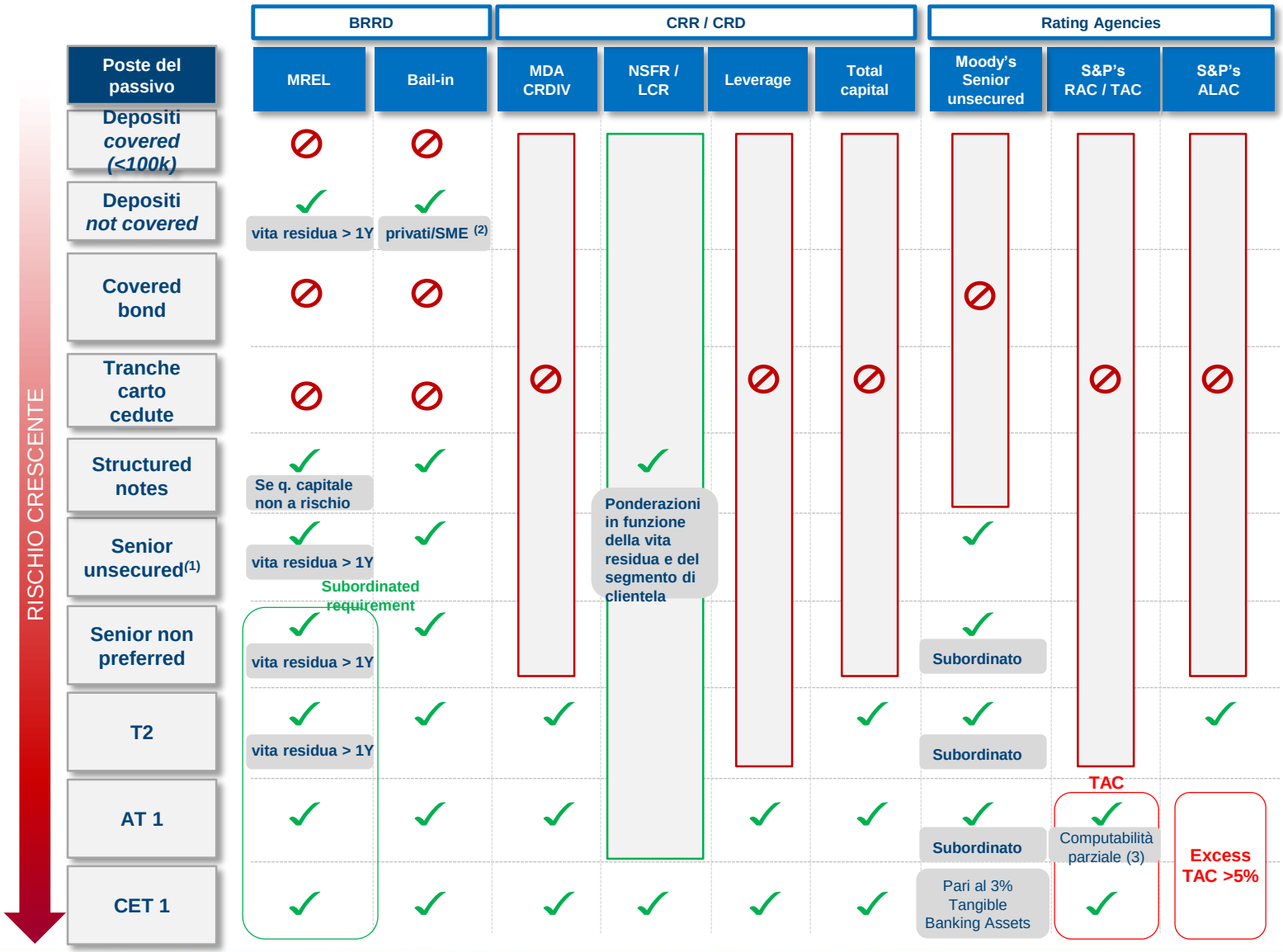
Come posso consentire la conversione di raccolta diretta Retail in risparmio gestito senza indebolire la posizione di liquidità e funding della Banca?

Esempi di alternative:

Raccolta Corporate	✓ Possibilità di incrementare raccolta diretta Corporate …	… caratterizzata però da maggiore volatilità vs. Retail, costo maggiore e peggiore ponderazione ai fini LCR
Raccolta Istituzionale	✓ Maggiore ricorso al canale istituzionale (anche ai fini MREL) …	… caratterizzato però da costo e volatilità maggiore vs Retail e rischio "chiusura" linee da parte degli investitori
Altre forme di raccolta (es. Certificates)	✓ Utilizzo di Certificates di propria emissione (beneficio di funding e computabilità MREL) …	… caratterizzato però da "cannibalizzazione" altre forme di gestito

UBI Banca

Step 7: le diverse forme di raccolta diretta non sono però interscambiabili



(1) Al momento SRB conferma di considerare ai fini MREL tutte le passività emesse a livello europeo su terze giurisdizioni (l'originator deve fornire una legal opinion). Tuttavia non esclude che tale assessment possa modificarsi in futuro.
(2) Depositor preference estesa ai depositi corporate e altri dal 2019
(3) 50% in caso di equity conversion o 33% in caso di temporary write-down

Conclusioni

- La comprensione delle metriche per la gestione della Banca **deve essere accompagnata da un ottica di medio periodo** al fine di indirizzare le scelte strategiche su un percorso di crescita sostenibile

- Rimane di grande importanza il presidio delle metriche «tradizionali», in particolare la trasformazione delle scadenze, a complemento delle metriche regolamentari

- La Pianificazione Strategica non può prescindere dal **governo integrato di tutte quante le metriche esposte**, in particolare alla luce dei trade-off necessari per la massimizzazione del valore per gli azionisti nel rispetto dei requisiti regolamentari