

# How the SSM is impacting the way banks organize and manage their regulatory relationship organisation and processes

di Silvia Miele e Nicola Andreis

18/11/2015 12:06

## 1. Summary

The purpose of this article is to provide a first assessment of the impact of the new European Single Supervisory Mechanism (SSM) - mainly in terms of organisational structures and operational practice - on the way banks are organizing and managing their relations (and communications flows) with their regulators, both European and national.

In particular this article intend to assess the abovementioned topic from the point of view of who, in the banking organisation, is statutorily involved in the secretariat tasks, therefore with a holistic, balanced and *super partes* view of the organization that doesn't necessarily focus on peculiar risks or control issues.

The article starts with a brief introduction of the new SSM framework, followed by the description of the new rules, tasks, and paths adopted by banks to interact with the European regulator and its "operational arm", the JST (Joint Supervisory Team). Then, two different organisational answers and examples of their application are introduced, with some pros and cons.

In conclusion, the article deals with some comments about the expected future evolution of the bank-supervisors relationship.

## 2. Introduction of SSM

The SSM is the new European supervisory banking system, one of the main component of the banking union framework, that came into force on November 4<sup>th</sup> 2014 primarily with the aim of contributing to the safety and soundness of credit institutions and the stability of the European financial system and to ensure consistent supervision.

Inside the SSM the JSTs operate, which consist of European Central Bank (ECB) and National Competent Authorities (NCA) personal staff managed by an ECB coordinator. Their aim is - under the condition of maintaining proximity and close contact with the banks - to deliver the ongoing supervisory activities in the context of a level playing-field paradigm (reducing national discretions) and with a proportional scope.

The structure of JSTs (and of the specialized technical services that, with the relevant networks of experts at the NCAs,

continuously support JSTs daily activity) combines the deep specific knowledge of national supervisors with the broad-ranging experience of the ECB.

Specifically, the double skilled teams (national backgrounds within European common rules and procedures) have assessed the reactivity of the supervised banks on several fronts: Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) process and Capital decisions, on-site inspections (especially with regard to model validation and updating), business model analysis and sustainability, risk corporate governance, recovery and resolution plans, different exercises (AQR, Stress test, Transparency exercise) and questionnaire filling focused mainly on credit, market, liquidity and operational risk issues.

The advent of the new regulator and the involvement of professionals from the different NCAs, the application of the best practice approach in designing and performing the supervisory tasks, the implementation of new IT tools (emails security protocols) and the use of the English language in formal communications, all this reveals a huge compliance and organisational effort to implement and deliver a cultural evolution (and, in some cases, revolution), with important consequences especially for the national players with little or no experience at all in managing banking activities in an international prospective.

## 3. New rules, tasks, ways of interaction for banks and instruments involved

The newborn regulatory system is forcing banks to upgrade their internal control, monitoring and compliance systems in terms of interfaces, rules and procedures, to cover the new European institutions needs and their legal provisions.

Focusing on some examples taken from real life, one area of interest is related to the updating and tracking of all the regulatory information that the different banking expert areas (e.g. Risk Management, Audit, Credit, Finance, Organisation) need to be aware of and apply in order to be fully compliant with the European regulation: specifically and in terms of activities, it consists in identifying, analyzing, recording, organizing and disseminating within the organisation rulebooks, technical standards, operational regulation, Q&As issued by the regulators (often *Compliance issues*).

Another important issue is the management of daily information requests, details and explanations about management decisions, the filling of questionnaires and financial and capital data reports or the tracking and finalisation of the follow-ups; these requests represent a constant and considerable effort in order to inform and update managers and internal and statutory committees about the most sensitive and strategic topics (*Daily Supervision Management issues*).

Banks have also to face the consequence of the level playing field attitude - in terms of conduct rules and practices - that the new Supervisors are applying in interacting with all the European banks. The reference here is to the interaction of different cultural and behavioural models, i.e. a strong direct approach instead of a more formal and indirect way of communication, the different sensitivity in the use of the English language and a cogent analytical approach instead of a more comprehensive and synthetic one (*Cultural issues*).

Taking into consideration the Italian situation, a full one year experience under the new supervisory system has showed that banks have had to cope with a more in-depth and "challenging" way in approaching the supervisors, with the JST's members taking part in the board of directors meetings, the increased quantity and quality of data requests and analysis and the wider range of units involved in the data management, the use of direct interviews and peculiar exercises, all of this causing an increasing workload in order to meet the deadlines.

In order to perform all the different tasks, banks have started to develop and implement new instruments, tools and skills (like the ones related to PMO and Data management activities), such as the:

- checklist, to manage SREP Assessment and the related Gap master plan;
- log system, to track and manage feedbacks-follow ups;
- internal tableau, to report to internal stakeholders (Board of directors, Risk Committees, Top managers);
- regulatory DB, for statistics, legal provisions, regulatory internal culture, official report flow I/O;
- portal/e-mail/database system, to circulate the new knowledge;
- track records system, to store and consult the documentation shared with the regulators in a prospective view;
- internal communication protocols, in order to better align Supervisors and Bank views.

In using these instruments and tools, banks often need to minimize the inefficiencies related to the duplication of information flows, originating from the ongoing — but not yet completed — integration of the newborn ECB standards and the still operating NCAs ones.

In the meantime, banks are assessing and implementing different organisational mechanisms in order to better manage and coordinate relations, communications and documentations with the SSM bodies.

#### **4. Different organisational answers: one single access point option vs. coordination mechanisms option**

In this context, two organisational and operational alternatives have been identified: the "one single access point option" and the "coordination mechanisms option".

The first option (one single access point option) is the establishment of a new distinctive unit, a sort of "coordination and controlling room", whose mission is to manage in a structured and unified way all the relations and "in & out"

communication flows between the bank and the supervisory authority, with a direct and intensive role in managing (assembling and checking) the documentation and the databases that support the regulatory interactions.

This new unit could be independent from the existing internal control and operating functions, e.g. positioned in the General Secretariat or in the Legal and Corporate Affairs Department or in staff position with the General Director (even reinforcing existing units with experts from other departments) or - otherwise - it could be organized applying a risk based approach, therefore, locating the new unit within the Risk Management Department (the most affected area of the bank, especially with regards to banks authorized to use internal risk models for regulatory purposes) or the Internal Audit Department (the official institutional interface with the local regulator in accordance with Italian law and Banca d'Italia long lasting practice).

The second option (coordination mechanisms option) requires the definition of an internal framework of provisions (managerial and operational processes and procedures) through which the main actors involved (Risk Management, Internal Audit, Credit, Organisation, Finance) mutually interact and communicate with the authorities in a coherent and standardised way. This option is strictly dependent on the human resources and their backgrounds and, very often, it requires the involvement of a senior reference manager as a sort of high level operative interface between top managers /directors and supervisory bodies' heads, especially during the on-site inspections.

The two options, that represent reference points to take into consideration in developing the best organisational solution with regards to each specific bank, have a common denominator: in selecting the head of the new unit, namely the Head of Supervisory Affairs (first option) or the reference manager (second option), banks are focusing mainly on senior managers and/or executives with international background and, very often, with previous relevant experience in working for banking or market regulators or supervisors.

#### **5. One single access point option: how to implement it, its pros and cons**

The essential requirements of the "access point" unit are (i) the direct access to the top managers, (ii) its variegated pool of skills and competences and (iii) the authority to commit the main involved bank departments in coping with the Supervisors requests accordingly with the set deadlines.

Due to the strong peculiar powers of this unit, a strict, severe and punctual control should be exercised by an independent committee (i.e. the Risk Committee of the Board of Directors). There is also a serious remark of trustworthiness in the staff appointed in the new unit in order to align — as much as possible — Top Managers and Supervisors view about the bank.

This new unit could be positioned in different points of the bank's organisation, such as:

- under the Risk Management or the Internal Audit Departments: this solution ensures the effectiveness in managing the technical flows of requests coming from the ECB, thanks to the direct ownership and knowledge of risk

and capital databases and their ability to interact with regulators on technical and regulatory topics. Moreover, the CRO role in facilitating an effective interaction between the Board and the senior management team on core risk culture and governance topics, makes this actor a natural choice as the supervisor of the new unit. Conversely, this solution could be sub-optimal from the point of view of the institutional and political dimension of the regulatory relationship. Furthermore, the direct involvement of an internal control unit could be translated into a very focused approach on specific profiles or priorities (the ones identified during the ordinary activity), lacking in this way the benefits of a more comprehensive approach over the bank;

- under the Segretariat or the Legal and Corporate Affairs Departments: this solution leverages the existing skills, instruments, IT communication systems and practices in managing relations and delivering communications with the national regulators. Furthermore, thanks to the involved Departments organisational position (usually at the dependence of the Board of Directors, the General Director or even the President), this solution is also a guarantee of an institutional and firm wide consistent approach toward the supervisors. At the same time, this solution requests additional investments in terms of human resources and /or their specific training, especially on the risk management and internal control system matters that are central in the supervisory activity.

Moreover, these possible solutions have to be evaluated in connection with the human resources availability constraints, the bank organisational culture and practice and its strong and weak points, which will affect the choice of one option or the other. It depends on what fits better.

## 6. Coordination mechanisms option: how to implement it, its pros and cons

The choice of a coordination mechanism could be seen as the first step most banks have adopted in the last months in order to cope with the new rules and tasks while, in the meantime, designing and implementing one single access point philosophy.

Alternately, this mechanism could be seen as the final choice in the tools box of middle sized banks, characterized by financial and human resources constraints and with a more oriented attitude toward leveraging effectively existing tools, skills, competences and processes, within a set of common coordination rules and the appointment of a reference manager (or different reference managers for the main topics /projects /tasks).

This option, simple and direct in its nature, needs a great effort in terms of self-discipline and control over some profiles as, e.g., the reputational risks that could arise with regulators. Indeed, a responsibility that is spread over different departments and offices could be translated into a cacophony and sometimes into erratic or misleading (even contradictory) communication flows toward the regulators.

Finally, the pivotal role exercised by the reference manager could develop into a very personalized approach, not reflecting the institutional image and culture.

## 7. Conclusions

The Banking Union is just a pillar of a more complex process of unification inside the EU that consists of Economic, Financial and Fiscal Union and its democratic accountability corollary.

The implementation of this complex new framework and the related cultural consequences pose very interesting and exciting challenges for the European banking system as a whole and for the specific banks, with new best practices belonging to a more international sphere taking the lead over the "old local" school thinking embedded in national institutions and rules. A new course for Europe and Italy has therefore begun.

The way Italian banks are managing the new relationships with SSM and the future choices in this regard will tell us if they would lead the change, with a cultural and operational evolution and a pro-active attitude, or would passively endure it, without exploiting the best out of this new "world".

## REFERENCES

ECB (4 November 2014), *ECB assumes responsibility for euro area banking supervision*, Press Release, [<https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/pr/date/2014/html/sr141104.en.html>]

ECB (November 2014), *Guide to banking supervision*, [<https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssmguid ebankingsupervision201411.en.pdf>]

BCG The Boston Consulting Group (October 2014), *Life Under the New Single Supervisory Mechanism (SSM)*, Study

European Commission (22 June 2015), *Completing the banking union*, Factsheet, [[http://ec.europa.eu/priorities/economic-monetary-union/docs/single-market-strategy/factsheet-completing-banking-union\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/priorities/economic-monetary-union/docs/single-market-strategy/factsheet-completing-banking-union_en.pdf)]

---

# Quantitative Easing: quali distorsioni sui tassi?

di Eleonora

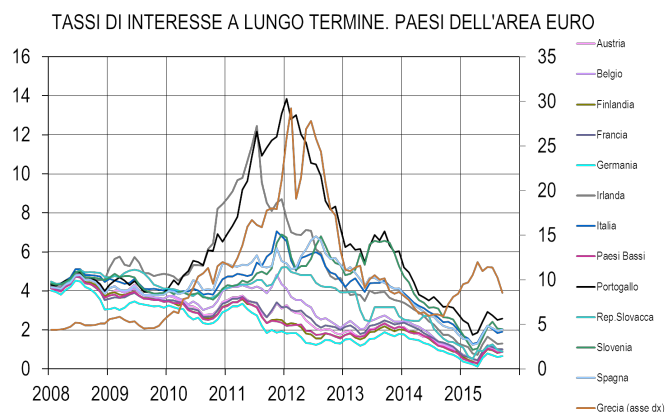
Mazzoni e Carlo Milani

18/11/2015 11:49

L'ampliamento del programma di alleggerimento quantitativo che ha previsto la possibilità da parte della BCE di acquistare sul mercato i titoli di Stato dei 19 paesi dell'Area euro, a partire dal marzo 2015 (cosiddetto Quantitative Easing, o QE) ha avuto, come da attese, effetti sui tassi di interesse a lungo termine. La riduzione dei rendimenti sui titoli a scadenza decennale ha avuto inizio già alcuni mesi prima del lancio ufficiale del QE, agendo sulle aspettative degli operatori di mercato, ed è proseguita nei mesi successivi, al netto del rimbalzo registrato nel giugno 2015 per effetto delle turbolenze legate al rischio Grexit. Dopo il raggiungimento del terzo accordo sul salvataggio della Grecia, i tassi sono tornati a ridursi, anche se per alcuni paesi i dati più recenti mostrano livelli ancora superiori a quelli osservati alla fine del 2014 (grafico 1).

Grafico

1



Fonte: elaborazioni degli autori su dati Thomson-Reuters

A differenza del Security Market Program (SMP), lanciato a partire dal 2010 e che ha implicato l'acquisto da parte della BCE dei titoli di Stato dei soli paesi più colpiti dalla crisi di sfiducia sulla sostenibilità del debito, il QE ha previsto la ripartizione degli acquisti di titoli in proporzione alla partecipazione al capitale della BCE (cosiddetto requisito della capital key). Questo meccanismo si può ritenere un compromesso raggiunto tra il Governatore Mario Draghi e i paesi creditori, con in testa la Germania e la sua Banca Centrale, la Bundesbank. Questi ultimi si sono schierati apertamente contro quegli interventi della BCE che implicassero una qualche condivisione del debito dei paesi periferici, anche se attuata per il tramite della politica monetaria.

Aver adottato un criterio di ripartizione "democratico", per cui tutti i paesi dell'Eurozona beneficiano degli acquisti da parte della BCE a prescindere delle loro caratteristiche, sta però determinando delle distorsioni. Alcuni tra i paesi europei hanno infatti un volume di titoli governativi in circolazione abbastanza contenuto, dato il basso livello di debito pubblico (ad esempio, in Lussemburgo e Lettonia il debito pubblico incide sul Pil per appena il 25 e il 37 per cento, rispettivamente). Con pochi titoli presenti sul mercato la domanda proveniente dalla BCE è quindi capace di incidere in modo determinante sulla dinamica dei rendimenti. Questo aspetto si coglie bene osservando la relazione esistente tra l'incidenza degli acquisti della BCE sulle consistenze di titoli governativi (ultimo dato disponibile relativo ad agosto 2015) e la variazione dei rendimenti sui tassi benchmark a 10 anni tra dicembre 2014, mese che ha anticipato l'annuncio dell'avvio del QE, e agosto 2015 (grafico 2). Si nota come a una maggiore incidenza degli acquisti da parte della BCE corrisponda una riduzione più significativa, o un aumento meno marcato, dei tassi di interesse a lungo termine.

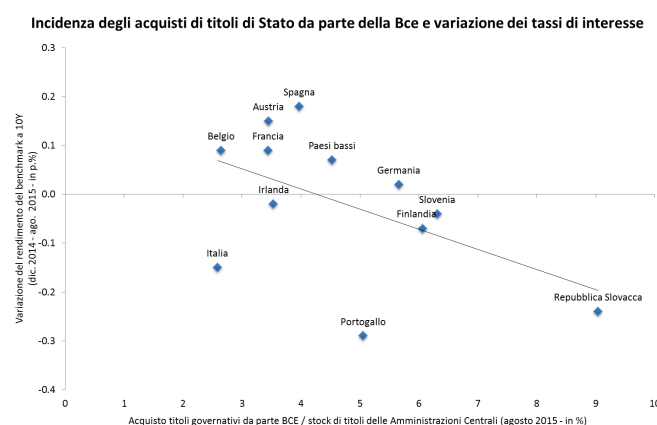
Particolarmente evidente è il caso della Repubblica Slovacca: secondo i dati relativi ad agosto 2015, e dopo appena 6 mesi dall'avvio del QE, la BCE ha già in portafoglio il 9 per cento dello stock di titoli governativi slovacchi. Continuando con lo stesso ritmo di acquisti a settembre 2016, mese in cui secondo i piani iniziali della BCE il QE dovrebbe arrestarsi, i titoli slovacchi nel portafoglio della Banca Centrale Europea sarebbero pari al 27 per cento del totale, ovvero quasi un terzo del debito slovacco sarebbe in possesso della BCE. Considerando che la Repubblica Slovacca non è stata tra le nazioni più colpite dalla speculazione finanziaria, che il suo Pil è cresciuto nel periodo post-crisi mediamente del 2 per cento e che il giudizio assegnato dalle

agenzie di rating è A+, non si ravvede il motivo per cui la BCE dovrebbe esporsi così tanto verso questo paese. Analogo discorso può essere fatto con riferimento alla Finlandia, che nonostante un rendimento sui titoli decennali inferiore all'1 per cento ha mostrato un miglioramento dei tassi superiore anche a quello dell'Irlanda, paese che invece avrebbe dovuto beneficiare di più della normalizzazione dei rendimenti attuata per mezzo del QE.

Tra i paesi periferici soltanto Italia e, ancor più, Portogallo sembra stiano traendo il maggior sollievo in termini di rendimenti a lungo termine dall'avvio del QE, mentre la Spagna è il paese tra quelli dell'Eurozona in cui i tassi hanno registrato l'incremento più alto nel periodo considerato (a pesare sul paese iberico sono probabilmente anche le incertezze politiche legate a una potenziale vittoria del partito anti-euro e anti-austerità Podemos, nonché per le spinte secessioniste della Catalogna).

In definitiva, le evidenze riportate sollevano alcuni dubbi circa le modalità con cui il QE è stato implementato dalla BCE. Se osservando la dinamica del credito erogato nell'Area euro si può concordare con Mario Draghi che il QE sta avendo i suoi primi effetti, grazie in particolare al contenimento dei tassi a lungo termine, un intervento strutturato in modo diverso, che avesse in particolare previsto acquisti asimmetrici a seconda delle effettive esigenze dei singoli paesi dell'Area, avrebbe portato probabilmente a risultati migliori. Queste stesse caratteristiche del QE pongono anche dei vincoli a un potenziale proseguimento e ampliamento dell'azione di allentamento monetario, costringendo presumibilmente la BCE ad allargare il novero dei titoli sottoscritti. Ma anche spingendosi verso obbligazioni emesse da banche e imprese potrebbero sorgere alcune complicazioni, posta la diversa propensione all'accesso ai mercati dei capitali da parte delle aziende europee operanti nei diversi paesi dell'Eurozona, stante anche le ampie differenze in termini di dimensione media delle imprese.

Grafico 2



Fonte: elaborazioni degli autori su dati BCE e Thomson-Reuters.

## ESMA: consultazione sulle metodologie adottate dalle CRA

18/11/2015 16:17

L'ESMA ha pubblicato un documento di consultazione sulla validazione e il riesame delle metodologie adottate dalle CRA ( *Credit Rating Agencies*).

Un'audizione pubblica sul tema è stata indetta per il 25 gennaio 2016. La consultazione avrà termine il 19 febbraio 2016.

Comunicato stampa Documenti per la consultazione

---

## Il Consiglio dell'Unione europea adotta nuove norme in materia di trasparenza delle operazioni di finanziamento tramite titoli

18/11/2015 16:16

In data 16 novembre 2015 il Consiglio dell'Unione europea ha adottato un regolamento volto a scoraggiare lo spostamento delle attività di negoziazione dal sistema bancario al cosiddetto sistema bancario ombra (*Shadow Banking System*). Sono introdotti obblighi vincolanti in materia di segnalazione delle informazioni sulle operazioni di finanziamento tramite titoli.

Comunicato stampa

---

## EBA: consultazione su rischio di credito e raccolta dati

15/11/2015 18:36

L'EBA ha aperto una consultazione sul rischio del trattamento di CVA e sulla raccolta dati per il QIS. La consultazione terminerà il 12 febbraio 2016, la raccolta dati il 28 gennaio 2016.

Comunicato stampa Documento per la consultazione

---

## ESA: ponderazione del rischio per i rating di credito

15/11/2015 18:29

Le autorità di supervisione europee (ESA) hanno presentato due bozze contenenti standard tecnici per la ponderazione del rischio per i rating di credito.

Comunicato stampa Documento 1 Documento 2

---

## ESA: consultazione su PRIIP

15/11/2015 18:21

Le autorità di supervisione europee (ESA) hanno aperto una consultazione sui prodotti di investimento PRIIP. La data conclusiva per l'invio di commenti è il 29 gennaio 2016.

Comunicato stampa Documento per la consultazione

## BCE: consultazione sull'utilizzo di opzioni e discrezioni nell'UE

15/11/2015 14:35

La BCE ha pubblicato la bozza di regolamento sull'utilizzo di opzioni e discrezioni nell'UE. La consultazione terminerà il 16 dicembre.

Comunicato stampa Documento per la consultazione

---

## Pubblicati regolamenti per Solvency II

15/11/2015 14:28

La Commissione europea ha pubblicato i seguenti regolamenti per la normativa Solvency II, che entreranno in vigore il 2 dicembre:

Regolamento 2011/2015 Regolamento 2012/2015 Regolamento 2013/2015 Regolamento 2014/2015 Regolamento 2015/2015 Regolamento 2016/2015 Regolamento 2017/2015

---

## FSB: report sul sistema bancario ombra

15/11/2015 11:29

Il FSB ha pubblicato 3 report su sistema bancario ombra e titolo non compensati centralmente.

Comunicato stampa

---

## Promozione della risoluzione ordinata transfrontaliera delle G-SIB

15/11/2015 11:28

Diversi istituti hanno revisionato un protocollo emanato al fine di garantire la risoluzione ordinata transfrontaliera delle G-SIB.

Comunicato stampa

---

## FSB: report sulle pratiche di compensazione

15/11/2015 11:11

Il FSB ha pubblicato il quarto report sull'attuazione dei principi previsti dal FSB stesso per le pratiche di compensazione. L'obiettivo è la limitazione di eccessive assunzioni di rischio da parte degli istituti finanziari.

Comunicato stampa

Direttore: Emilio Barucci.

Redattori: Roberto Baviera, Michele Bonollo, Stefano Corsaro,  
Daniele Marazzina, Giulia Mele, Carlo Milani, Silvia Dell'Acqua.

© 2015 FinRiskAlert - Tutti i diritti riservati.

---

Le opinioni riportate negli articoli e nei documenti del sito [www.finriskalert.it](http://www.finriskalert.it) sono espresse a titolo personale dagli autori e non coinvolgono in alcun modo l'ente di appartenenza.

Gli articoli e documenti pubblicati nel sito e nella newsletter FinRiskAlert hanno l'esclusiva finalità di diffondere i risultati di studi e ricerche a carattere scientifico. Essi non rappresentano in alcun modo informazioni o consulenza per investimenti, attività riservata, ai sensi delle leggi vigenti, a soggetti autorizzati.

---