

Pianificazione e Governance in periodi di incertezza

L'esperienza del Gruppo Credem

Convegno ABI, 21 Settembre 2020

Di cosa parliamo

GRUPPO

CREDEM

Scenario attuale e prospettico:
altissima
incertezza e
pressione su
economics

- Cosa possono fare il CdA e il management per assicurare una governance efficace?
- Come può cambiare l'approccio alla pianificazione?
- Come questi due aspetti sono sinergici?

Esperienza Gruppo Credem,
durante la fase acuta della crisi Covid e prospetticamente nei prossimi mesi



Ha sempre un ruolo chiave:

- indirizzo strategico
- verifica corretto funzionamento «governo» aziendale
- supporto al management



In periodi di alta incertezza e di tensioni sugli economics (es. Covid) questo è ancora più vero

In situazioni di «crisi»

GRUPPO

CREDEM

Nella nostra esperienza sono molto importanti 2 cose:



Nelle prossime pagine vedremo come questo è avvenuto durante le fase acute della pandemia e quali "cambiamenti renderemo" stabili nel periodo prossimo

Cosa può fare il management

GRUPPO

CREDEM

Dare da subito **grande chiarezza sullo scenario** e informare frequentemente il CdA sui cambiamenti

Strutturarsi per **“anticipare” molto il controllo sulle variabili chiave**: nel nostro caso utile netto, indicatori di solidità patrimoniale, liquidità e limiti primari di rischio (RAF)

Indicare chiaramente i **rischi chiave** a cui prestare attenzione

Comunicare in modo sintetico, enfatizzando le decisioni critiche da prendere, anche con il supporto del CdA

In concreto, nella nostra esperienza

GRUPPO

CREDEM

Prime 2
settimane – fino
a CdA 12/3)

Successivamente
e per ogni CdA
(frequenza
aumentata a
quasi
quindicinale con
sedute «ad
hoc»)

- Avvio **Comitato di Crisi**: focus su tutela della salute e aspetti di continuità operativa (CdA informato anche in via estemporanea (es mail) di tutte le decisioni chiave prese e delle comunicazioni interne e verso la Vigilanza
- **Prima analisi «top down»** su scenario (e confronto con scenario avverso ICAAP), costo credito/settori a rischio e prime indicazioni di politica creditizia, prime stime su effetti pandemia sul Conto Economico e sui principali indicatori di solidità patrimoniale
- **Focus "COVID-19"** - riepilogo lavori Comitato di Crisi e scelte chiave
- Evoluzione scenario macro e **Rolling Forecast** 2020 (mensile)
- Focus «verticali» sui temi chiave:
 - **Crediti**: andamento e linee guida policy creditizia
 - Andamento **portafoglio titoli** proprietà
 - Andamento **investimenti clientela**

Zoom su Rolling Forecast mensile

GRUPPO

CREDEM

CONTENUTO

- Evoluzione scenario macro («base» e «avverso»)
- Principali iniziative commerciali sui ricavi/azioni sui costi e altre azioni compensative
- Forecast CE 2020 («base» e «avverso»)
- Monitoraggio parametri patrimoniali e di rischio («base» e «avverso») ed eventuali azioni di aggiustamento

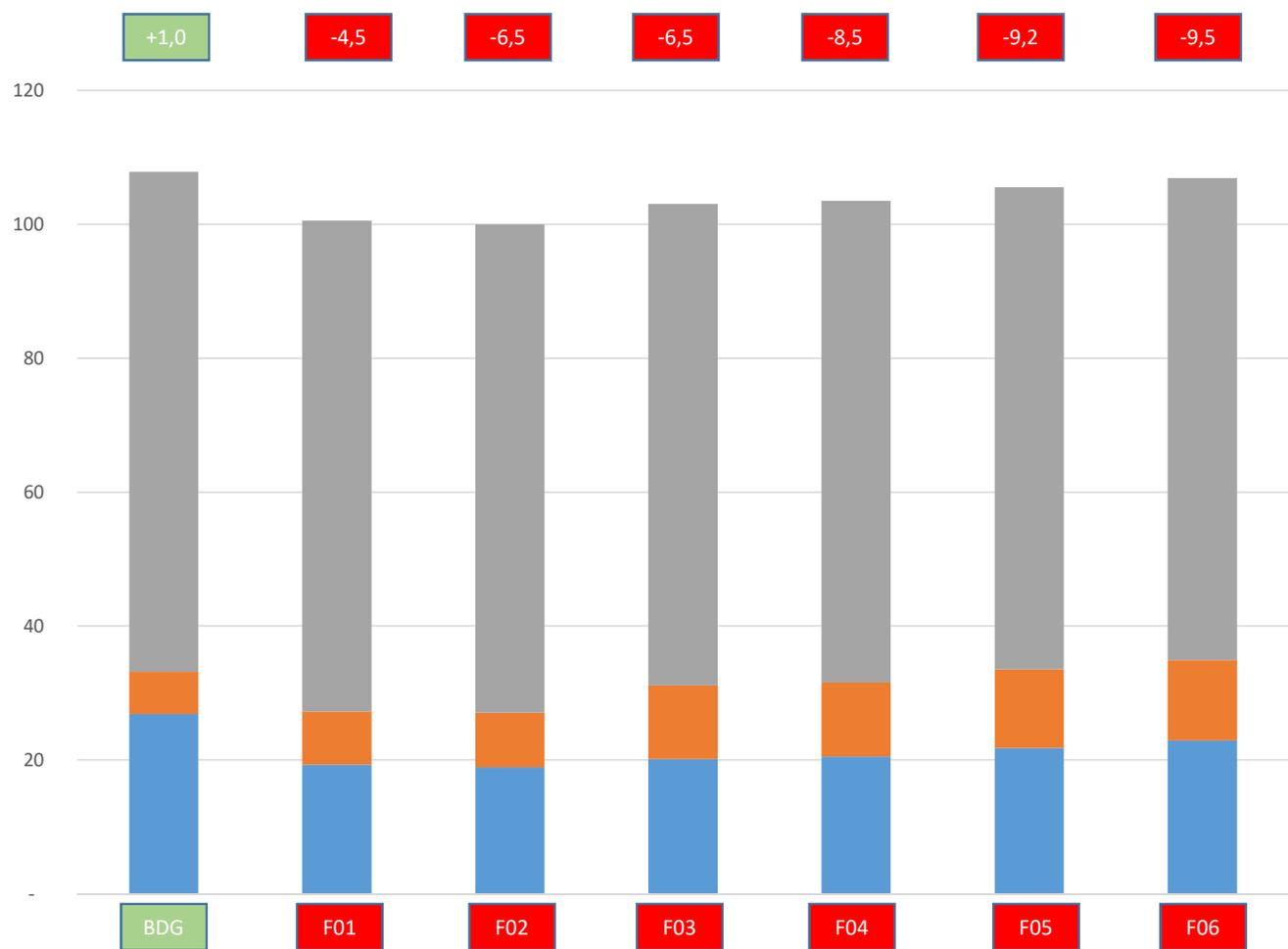
METODO

- Scenario di riferimento definito centralmente
- Coinvolgimento strutture di pianificazione di tutte le società e dei planner della spesa per le iniziative di miglioramento
- Evoluzione scenario base approccio «**bottom up**» guidato; scenario stressato e monitoraggio patrimoniale sviluppati centralmente

Vantaggi rilevati da Forecast bottom up

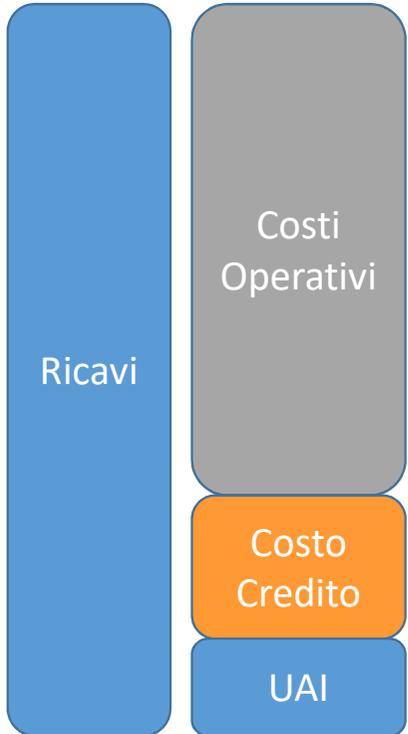


PIL



ILLUSTRATIVA

Alla crescita del costo del credito e alle prime ipotesi su contrazione ricavi si è fatto fronte con nuove azioni commerciali e interventi sui costi operativi



Cosa può fare il CdA

GRUPPO

CREDEM

Mantenere prospettiva di «**creazione di valore nel tempo**»

Stimolare il presidio sui **temi reputazionali e di rapporti con la clientela**

Essere «**parte della squadra**» e fare sentire a tutto il personale il proprio supporto

In concreto, come ha «agito» il nostro CdA

GRUPPO

CREDEM

- Forte supporto al management nell'**azioni di breve**, anche importanti, su costi e ricavi per la messa in sicurezza del business, ma richiesta di mantenere i **progetti strategici** con obiettivi di medio/lungo, nonostante aspettative economiche più incerte
- Concentrato sul rispetto rigoroso sui **limiti di rischio**, assecondando il mgmt su velocità decisionale e flessibilità operativa
- Forte sponsorship da subito sulle azioni di **tutela della salute** per collaboratori e clienti (importanti iniziative messe in campo per sostenere clienti, personale e strutture ospedaliere e di assistenza su tutto il territorio nazionale)
- **Partecipazione «attiva»** (sia collettivamente che attraverso singoli consiglieri) a momenti di vita aziendale e comunicazioni al personale (webinar, messaggi del DG alla struttura, comitati...), facendo sentire il suo supporto a tutti i dipendenti

- Dal comunicato stampa del 20 Aprile 2020 «CREDEM, L'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI APPROVA IL BILANCIO 2019: UTILE A 201,3 MILIONI DI EURO (+7,8% A/A)».

*“Gli Azionisti hanno approvato oggi il bilancio di un anno straordinariamente positivo”, ha dichiarato **Lucio Iginò Zanon di Valgiurata**, Presidente Credem, “che ha confermato ancora una volta l’attitudine della banca a generare valore e redditività in modo stabile nel tempo. Le donne e gli uomini che operano nel Gruppo”, ha proseguito Zanon, “sono il motore che ha permesso di raggiungere risultati così importanti. **Abbiamo sempre creduto nell’importanza delle persone e anche nella difficile situazione attuale ne abbiamo avuto un’ulteriore conferma; insieme agli investimenti sulla tecnologia, che ci hanno consentito di garantire la continuità del servizio tutelando la salute di tutti**, le persone saranno l’elemento chiave che ci permetterà di affrontare le grandi sfide che ci aspettano nei prossimi mesi. **Voglio ringraziare in particolare coloro che sono quotidianamente in prima linea nel rapporto con i clienti e garantiscono assistenza e supporto costante”**, ha aggiunto Zanon. “Esprimo anche profondo apprezzamento per il senso di responsabilità mostrato dagli Azionisti che hanno accolto le indicazioni delle autorità in materia di dividendi, favorendo così l’attività di sostegno a famiglie ed imprese che la banca continuerà a portare avanti con decisione per supportare la ripresa dell’economia italiana”.*

Nuovo approccio alla pianificazione

GRUPPO

CREDEM

2019 (scenario complesso, ma «stabile»)

- Unico scenario di riferimento
- Poche linee guida centrali in avvio del processo, molto «bottom up» in fase di finalizzazione
- Focus su equilibrio economico e patrimoniale
- Monitoraggio andamentale/eventuale revised in Q2/forecast da Q3

2020 (scenario «instabile»)

- Scenario base + avverso
- Linee guida pre-definite da funzioni centrali e principali planners, concordati prima dell'avvio del processo
- Variabili economiche e patrimoniali, affiancate anche da aspetti ESG e reputazionali
- Forecast mensile da subito nei due scenari

- La grave crisi che stiamo attraversando ha reso ancora più evidente la necessità che CdA e Management lavorino in strettissima sinergia
- Affinché questo accada il management deve operarsi per rendere il CdA in grado di operare il proprio ruolo di indirizzo e il CdA deve esercitare il proprio ruolo di governo supportando il management «attivamente»
- Gli strumenti di pianificazione e monitoraggio, che devono evolvere per adattarsi a scenari incerti, hanno un ruolo importante nell'agevolare la dialettica tra CdA e management