



# La Governance del Credito nell'ambito della Gestione strategica dei rischi

Riflessioni per navigare la crisi

Febbraio 2020

Edoardo Faletti – Responsabile Enterprise Risk Management – Banco BPM

Intervento al convegno ABI - Credito al Credito

# Le Linee guida chiariscono le procedure di erogazione e di monitoraggio del credito

Prevedendo il rispetto e la compliance del principio di proporzionalità nello sviluppo e nell'attuazione degli strumenti di governance interna tenendo conto delle dimensioni, dell'organizzazione interna, della natura e della complessità delle attività dell'ente

## A livello di Internal Governance

### Credit risk governance e culture

- Definizione delle responsabilità **dell'organo di amministrazione** (e.g. approvare le **strategia di rischio di credito** e di **business** e assicurarsi che siano in linea con il RAF dell'ente, fissare il **credit risk appetite** all'interno del RAF)
- Sviluppo della cultura del rischio di credito tramite **policy, comunicazioni e formazione** dello staff

### Credit risk appetite, strategia e limiti al rischio di credito

- Integrazione e coerenza tra **credit risk appetite, credit risk strategy e credit risk policy** con il **target RAF** e definizione di appropriate **metriche e limiti** per implementare il **credit risk appetite** (e.g. segmenti di clienti, valute, tipologie di garanzie)

### Policy e procedure sul rischio di credito

- Integrazione delle **policy** e delle procedure con **criteri** volti ad **identificare, valutare, monitorare e mitigare** il rischio di credito utilizzando un **approccio proattivo** coerentemente con il **profilo di rischio** del portafoglio

### Credit decision-making

- Definizione di un **decision-making framework** che descriva il sistema di **responsabilità** e di **delega** nell'ambito dell'**erogazione e gestione** del credito
- Integrazione e coerenza con il **credit risk appetite**, con le **policy** e con i **limiti** previsti in modo da garantire un allineamento anche con il modello di **business** dell'ente

### Credit risk management framework e controlli interni

- Integrazione del **framework di controllo interno** in modo da garantirne la robustezza e la completezza, da includere della gestione del rischio di credito e da rispettare i principi di attribuzione delle **responsabilità, separazione ed indipendenza** delle funzioni in accordo con le Linee Guida EBA sulla **governance interna**

# Il punto nave in un mare burrascoso..



## Un contesto complesso

- Il **contesto** derivante **COVID-19** sarà **differente** rispetto alle crisi precedenti, **complesso** e **poco prevedibile**: gli effetti sull'**economia reale** si ripercuoteranno in maniera **diretta** sul **settore bancario** con **impatti** sulle *performance* e richiederà un totale **ridisegno** del **business**

## Alcuni punti da indirizzare

- È fondamentale **identificare** un **piano** di **azione** strutturato che si baserà su un **assessment** preliminare del **portafoglio crediti** fino all'**identificazione** delle **leve gestionali**

## Scelte in un orizzonte prossimo

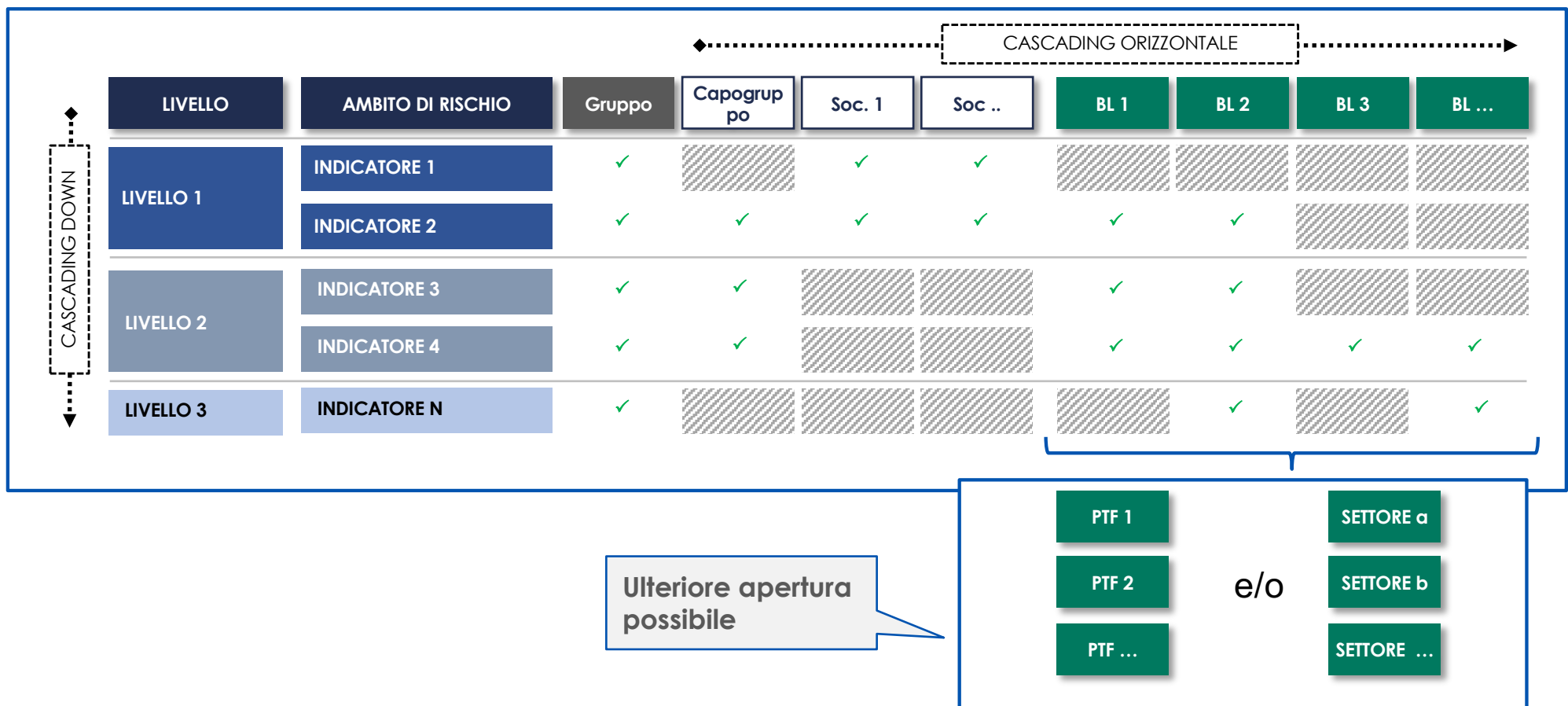
- Le banche dovranno **affrontare** importanti **scelte strategiche** in termini di **contenimento**, **sviluppo** o **mantenimento** dei **business esistenti**

## Il Risk Appetite come sestante

- Il **Risk Appetite** come processo strategico con particolare riferimento alla **gestione del rischio di credito**, definendo processi e linee guida di azioni sinergiche e **integrate**
- Coerenti **strumenti di simulazione** per rendere **operativo il framework**

# Il cascading down del RAF come chiave di integrazione tra i processi del credito e il ruolo del Risk Management

La pervasività del RAF consente di indirizzare processi quali il lending e l'origination in ottica maggiormente risk-based, «invadendo» spazi in precedenza appannaggio delle sole strutture creditizie



# Il Credit Risk Appetite: uno strumento strategico a supporto del credit decision-making

Una proposta di **Credit Risk Appetite** «attuale» e coerente con le richieste di contesto, sia economico che regolamentare, richiede un'attenta selezione di indicatori volti a coprire i fattori chiave nella gestione e programmazione del rischio di Credito:

- Stock
- Flussi
- Costo del credito
- Concentrazioni

*Non esaustivo*

## ESEMPLIFICATIVO

I livello	II livello	III Livello
Gross NPE ratio (%)	Covergae Bad Loans	Costo del Credito
Net NPE ratio (%)	Covergae UPT	Flussi a deteriorato
	Concentrazione TOP Clients	Indicatori Green / ESG
	Concentrazione Settoriale	
	Concentrazione Leveraged transactions / Real estate	
	Indicatore Rischio-Rendimento	

# L'approccio proattivo e cambio di passo: l'azione nella complessità

Non esaustivo

1

Chiara situazione di partenza – as is

- Gli **effetti** della crisi hanno ripercussioni su tutti i **territori** con **impatti asimmetrici** a seconda del **settori / geografia**
- **A valle della identificazione** dell'**ammontare** e della **tipologia** dei **crediti** oggetto di **garanzia statale** e **moratoria**, occorre analizzare l'**evoluzione** della **posizione finanziaria** ed **economica** della **clientela**

2

## Declinazione della strategia

- Assorbimento in tempi ragionevoli l'**utilizzo temporaneo** dell'**eccesso** di **capitale** e di alcune **specifiche riserve** e diventerà prioritario una **allocazione ottimale del capitale**
- **Clusterizzazione** per **driver chiave** del portafoglio crediti (e.g. in base a settore, geografia, aspettative di ripresa)
- **Definizione** della strategia per ciascun cluster individuato (e.g. sviluppo / mantenimento / contenimento / exit)
- **Minimizzazione** delle **perdite** e **ottimizzazione** degli assorbimenti di capitale
- Identificazione degli **indicatori chiave** che risultano più significativi nel breve termine e **ridefinizione**, anche temporanea, dei **threshold** associati a ciascun indicatore
- **Sviluppo** di un sistema mirato al **monitoraggio** dell'**evoluzione** e **copertura** del **portafoglio**
- **Affinamento** del **sistema** di **early warning** delle **anomalie**
- **Definizione** delle **strategie** e **prioritizzazione** degli **interventi** da adottare sulle **posizioni** che presentano un **maggior rischio** di **deterioramento** (es passaggi a stage 2)
- Definizione delle **modalità** di **supporto** dedicato alle **posizioni** classificate in **UTP** e potenzialmente **going concern**

# Relatore



*Edoardo Faletti*

*Enterprise Risk Manager di Banco BPM*

*Esperienza nazionale e internazionale in ambito bancario, con particolare riferimento all'area Rischi. Attualmente Responsabile dell'Enterprise Risk Management di Banco BPM, ha iniziato la carriera presso Banca SanPaolo IMI divenuta poi Banca Intesa SanPaolo*

*Da alcuni anni ricopre la carica di Professore a contratto presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore*

Mobile +39.335.1677.554  
[edoardo.faletti@bancobpm.it](mailto:edoardo.faletti@bancobpm.it)