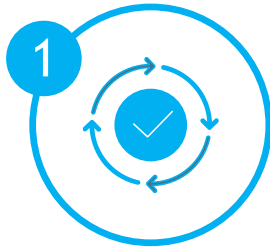


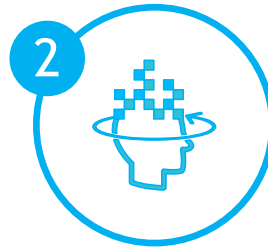
# Priorità SSM, implicazioni e azioni di rafforzamento intraprese in ottica di continuo miglioramento

Giugno 2022

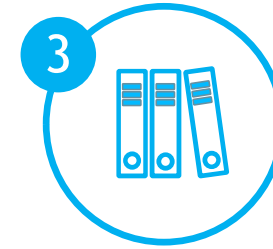
## Priorità SSM, implicazioni e azioni di rafforzamento intraprese in ottica di continuo miglioramento



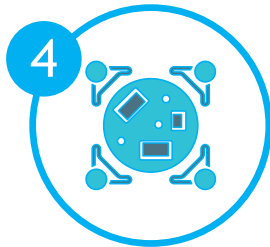
*Downside risk*



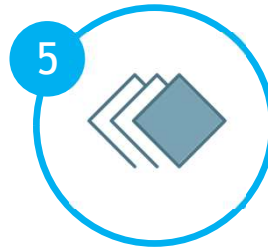
*Revisione  
Governance*



*Integrazione RAF nei  
processi di business*



*Rischi ESG all'interno  
delle decisioni di nuovo  
business*



*Monitoraggio I° livello*



*Monitoraggio II° livello*

# Governance: Significativi impatti a livello "executive" con forte responsabilizzazione degli Organi Aziendali e del Top Management

## Elementi indirizzati da aspettative SSM

### Governo

- **Organi Aziendali pienamente responsabili e consapevoli** del profilo rischio rendimento atteso
- **Forte disciplina** per il rischio definendo **ruoli e responsabilità per il top management** (CEO, CRO, CFO, ecc.)
- **Integrazione tra RAF e processi correlati** (Piano Ind./Budget, ICAAP, Sistema incentivante, etc.)

### Stabilità

- **Presidio** verso atteggiamenti di **"risk taking" eccessivo**
- **Incentivare strategie "forward looking" sostenibili**

### Consapevolezza

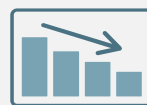
- **Incrementare la risk culture a tutti i livelli organizzativi** (strategici, gestionali ed operativi)
- **Integrare decisioni strategiche di business** con **elementi di rischio-rendimento**



## Le implicazioni strategiche per gli Organi Aziendali e il Top Management



- Incremento del **coordinamento centrale** nella definizione degli **obiettivi/propensione e limiti** sul profilo di **rischio-rendimento**
- **Rafforzamento delle logiche "top down"** di indirizzo strategico in materia di rischi



- **Capacità di qualificare e valutare i rischi rilevanti e gestione dei "trade-off"** nei processi decisionali nell'implementare la strategia di business (rischi ESG)

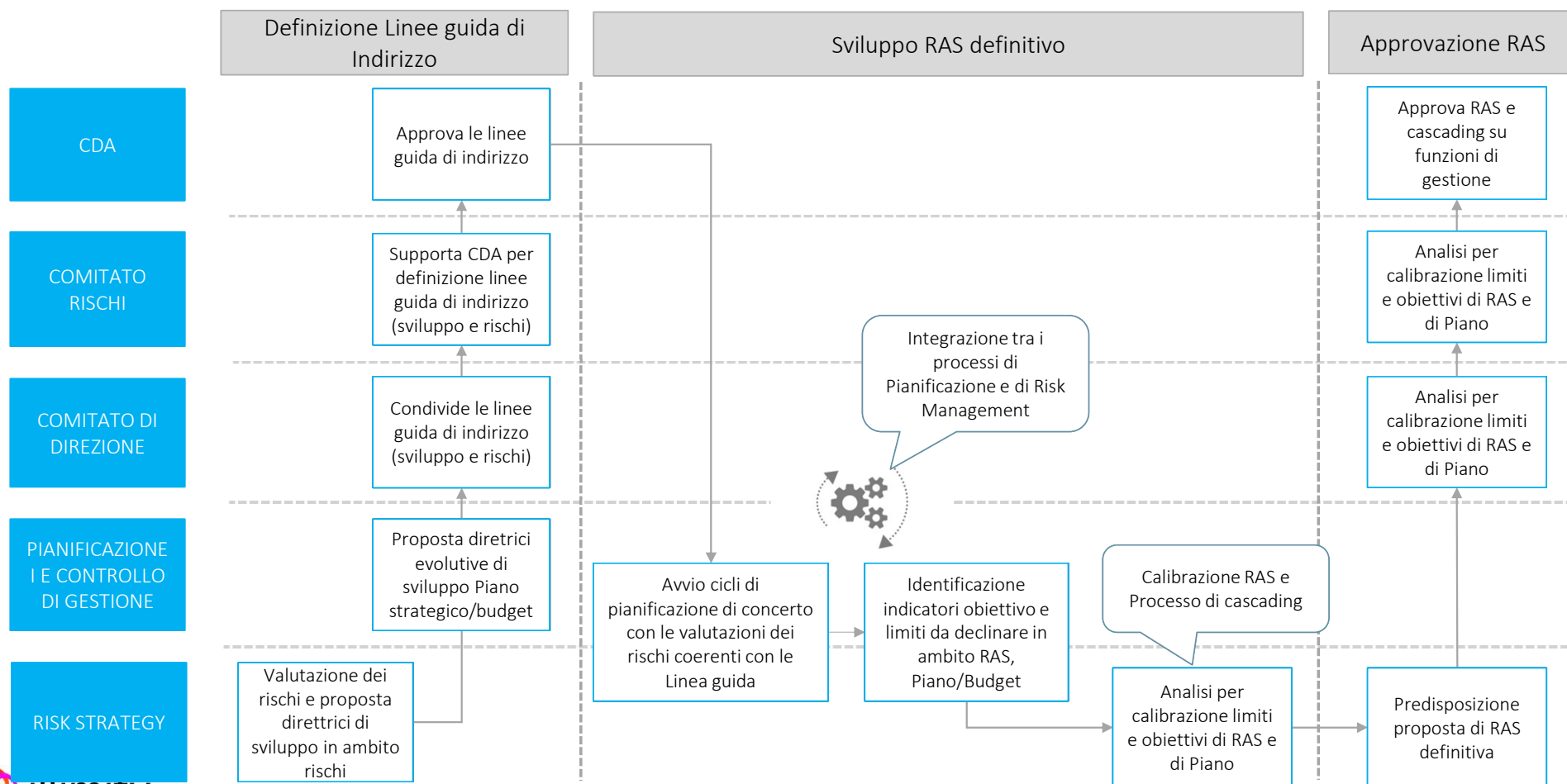


- Chiara **responsabilità dell'OFSS** di:
  - *Approvare la **strategia***
  - *Definire gli **obiettivi e/o la propensione al rischio** e i rispettivi **limiti***
  - ***Monitorare il profilo di rischio nel tempo** garantendo **coerenza e consistenza***



- **Responsabilità/decisioni del Top Mgt** nel:
  - ***Perseguire profilo di rischio-rendimento desiderato**, da riflettere nel **budget annuale** e nella **strategia di MT***
  - ***Stabilire meccanismi** per garantire un **allineamento** tra **RAF** e processi correlati*

# Governance del RAF: Ruolo centrale di indirizzo e coordinamento del CdA



## La Risk Strategy del 2022 (1/2)

La predisposizione del Budget 2022 ha previsto il coinvolgimento con le Aree del CRO, pertanto si conferma la coerenza con il *framework* complessivo di *Risk Appetite* adottato dal Gruppo. La Risk Strategy 2022 del Gruppo illimity considera gli ambiti e le dimensioni caratteristiche del *framework* di *Risk Appetite* determinando le strategie operative in ambito di rischio (espressi in termini di vincoli/limiti e/o livelli di obiettivo e propensione al rischio).

A livello operativo gli elementi chiave che contraddistinguono la Risk Strategy sono:

### Capital adequacy

- Obiettivi di patrimonializzazione funzionali alla *mission* del Gruppo ed alle iniziative di sostegno della redditività, su tale aspetto inoltre si rileva che il Gruppo ha definito comunque un approccio prudenziale determinando, già nel corso del 2021, valori di *Risk Capacity*, *Risk Tolerance* e *Risk Appetite*, in linea con gli obiettivi di piano;
- Forte attenzione agli indicatori di capitale dovuto principalmente alla progressiva costruzione degli attivi del Gruppo, ovvero consolidamento del monitoraggio del capitale effettuato puntualmente in sede di approvazione di nuove operazioni;
- Consolidamento del livello di leva finanziaria a livelli contenuti.
- Introduzione indicatore di MREL all'interno del *framework* di *Risk Appetite*.

### Liquidity adequacy

- Consolidamento della posizione di liquidità e del profilo di rischio e *remix* tra breve e medio-lungo termine;
- Mantenimento di un'ampia base di attività libere stanziabili, anche per far fronte a eventuali scenari avversi;
- Introduzione del monitoraggio puntuale della liquidità strutturale attraverso la *Term structure of liquidity*. L'approccio ha l'obiettivo di monitorare puntualmente i flussi di cassa collocati nelle relative fasce temporali di uscita/entrata;
- Gestione prudente del *funding gap* attraverso il presidio del profilo di scadenze sia infrannuale sia pluriennale della raccolta a medio-lungo termine.

### Asset Quality

- Rafforzamento del monitoraggio *Risk Appetite Framework* attraverso la definizione ed introduzione di nuovi indicatori *business risk specifics* in linea con le richieste dell'autorità di vigilanza;
- Calibrazione di taluni indicatori (con *Risk Capacity*) con finalità di intercettare segnali prodromici di crisi anche per indicatore di rischio DC;
- Conferma di *guideline* operative e limiti GC volte ad incentivare le strategie a M/L termine sostenibili;
- Introduzione di limiti di concentrazione per gruppi economici e/o giuridici;
- Introduzione di limiti operativi per determinate asset class al fine di limitare il potenziale incremento del rischio di credito, nonché l'eccessivo consumo di capitale;
- Consolidamento del livello di copertura del credito deteriorato in linea con le aspettative di mercato e dell'Autorità di Vigilanza.

## La Risk Strategy del 2022 (2/2)

### Rischi Operativi

- L'operatività registrata nel corso del 2021 ha reso necessaria la revisione delle soglie RAF per gli indicatori di rischio operativo «Perdite Operative Business» e «Perdite Operative ICT», misurati rispettivamente come perdite operative complessive annue generate dall'attività business del Gruppo e dall'operatività e dalla gestione dei servizi di *Information Technology*.

### Rischi Finanziari

- Gestione prudente del portafoglio HTC inserendo dei limiti di *Appetite* e *Tolerance* in funzione delle *sensitivities* del portafoglio. Oltre a tale aspetto saranno definite ex ante delle strategie di gestione in funzione ad esempio dei livelli di spread;
- Adozione di un modello di *hedge accounting* al fine di abilitare una gestione attiva del rischio tasso del banking book anche attraverso strumenti derivati;
- *Rump-up* prudente del portafoglio di *govies* al fine di ricercare il *natural hedge* del rischio di tasso.

### Redditività & new business

- Nell'ambito dei processi trasversali di *risk management*, sono stati definiti obiettivi di redditività allocati per singola Area di business;
- Complessivo rafforzamento del monitoraggio del rischio strategico, inteso come generazione di business;
- Ampliamento dello *scope* del CRO nell'ambito delle operazioni di competenza del Comitato Crediti ed Investimenti, sarà sempre richiesta la valutazione ESG ai fini della delibera oltre al recepimento di una *reputational risk opinion*.

### ESG

- Inserimento progressivo di indicatori ESG nell'ambito del monitoraggio RAF;
- Elaborazione di prove di stress al fine di determinare il potenziale Rischio C&E su adeguatezza capitale e liquidità.

### Altri aspetti

Il quadro complessivo del RAS viene completato attraverso l'inclusione di un articolato set di indicatori di quali:

A) indicatori di pre-allarme che integrano il *framework* di *Risk Appetite* e si riferiscono a specifiche dimensioni di analisi riconducibili al contesto esterno di mercato, idiosincratico e macroeconomico e permettono di determinare livelli di attenzione il cui superamento porta all'attivazione di specifici processi di analisi, valutazione ed approfondimento da parte delle strutture competenti, al fine di determinare i possibili impatti sugli indicatori di RAS;

B) indicatori di rischio operativo connessi all'impianto di gestione al cui interno rientrano indicatori relativi ai seguenti ambiti: i) *compliance* con requisiti normativi e regolamentari; ii) rischiosità operativa dei processi; iii) esposizioni verso parti correlate; iv) *compliance* alla normativa anti-riciclaggio e finanziamento al terrorismo; v) adeguatezza, completezza, funzionalità e affidabilità del Sistema dei Controlli Interni e del Sistema Informativo. Su tale ambito si rileva l'inserimento del monitoraggio della *review* dei BP come da richiesta dell'Autorità di Vigilanza.

# Integrazione RAF all'interno dei processi di sviluppo del nuovo business

In sede di **valutazione «pre-deal» delle opportunità di business presentate dalle Divisioni**, specifiche analisi sugli indicatori di RAF per valutare che tali opportunità siano **coerenti «ex ante» con la risk strategy**, ovvero, con i livelli obiettivo (*Risk Appetite*) e con i limiti di rischio (*Risk Tolerance* e *Risk Capacity*) definiti e approvati dal Consiglio di Amministrazione. Il parere del CRO, corroborato dalle analisi di *capital plan*, *industry outlook*, evoluzione impatto di concentrazione, è presentato preliminarmente ai fini dell'approvazione, e del passaggio successivo in Consiglio di Amministrazione. Si rileva inoltre che, con il supporto dell'Area Crediti, sono effettuate le analisi di sostenibilità del business plan al fine di verificare gli elementi di criticità delle opportunità di business (impatti *supply chain*, impatto costo materie prime, etc.), la classificazione (e.g. high risk, Poci, etc.) e la redditività corretta per rischio e/o capitale assorbito.

A partire dal 2020, e successivamente rafforzato nel corso del 2021 la funzione risk strategy indirizza attraverso le c.d. «linee guida di indirizzo RAF» la strategia in ambito rischi al fine della definizione del budget. Tale documento, attraverso un sistema articolato di limiti ha l'obiettivo di indirizzare le ipotesi di sviluppo del gruppo in termini settoriali, esposizioni verso classi di rischio (e.g. leverage finance, L3 assets etc.). Di seguito sono presentati gli *steps* operativi relativi al rilascio del parere del CRO:

Si stima l'**evoluzione degli indicatori in caso di approvazione della proposta di investimento** ed ipotizzando che la stessa sia finanziata con le risorse liquide ed il capitale disponibile. Il punto di partenza (perimetro iniziale) è rappresentato dalle operazioni:

- presenti nei *book* del Gruppo (consuntivi trimestrali);
- già approvate dagli Organi competenti (CCI e CdA) e considerate certe o altamente probabili da parte delle funzioni proponenti

Con riferimento agli **indicatori di liquidità (LCR, NSFR, Survival Period)**, l'analisi si configura come scenario stressato "*what if*", in quanto conservativamente non si considerano pienamente gli effetti di tutte le azioni di *funding a budget* (e.g. approccio inerziale). Oltre alle metriche regolamentari, sarà effettuata puntualmente l'analisi della *term structure of liquidity* al fine di verificare su determinate scadenze temporali potenziali tensioni di liquidità

Con riferimento agli **indicatori di capitale**, la valutazione di impatto è effettuata in uno scenario *actual* e di *forecast* all'interno del *capital plan*, considerando da un lato l'impatto marginale dell'operazione inclusa nel perimetro oggetto di analisi, dall'altro la contestuale evoluzione della *pipeline*. In sede di Comitato Crediti ed Investimenti, sono effettuate inoltre considerazioni ed analisi relative a potenziali azioni di *capital management* da intraprendere al fine di ottimizzare il finanziamento della *pipeline*

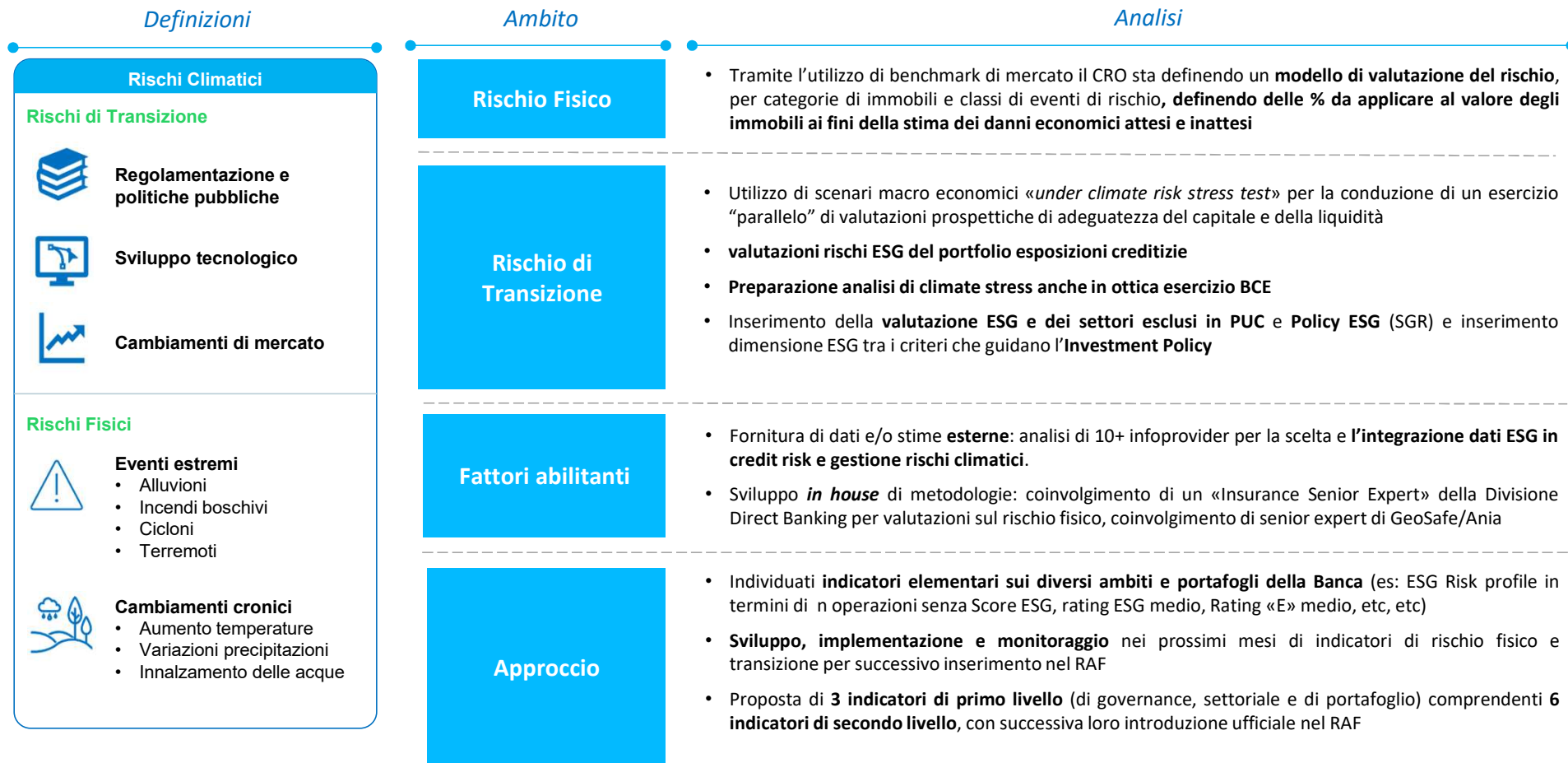
Con riferimento al **rischio di concentrazione**, si rileva l'**inserimento di nuovi limiti di concentrazione per gruppi parametrizzati in funzione dei Fondi Propri**. Nuovi limiti di concentrazione per esposizioni classificate ad **alto rischio** ed esposizioni classificate al **Fair Value L3** saranno introdotte nell'ambito del RAF 2022. Il *breach* di tali limiti impone il passaggio autorizzativo al Consiglio di Amministrazione a prescindere della dimensione dell'operazione. Con l'approvazione del RAF 2022 sono confermati inoltre i **limiti in acquisto relativi alle classi di rischio** per il portafoglio GC. Al fine di rafforzare il processo di interrelazione tra Budget e processi *risk* si rileva il passaggio ad una logica di **valutazione della redditività** per singola Area di business in funzione agli specifici obiettivi di Budget allocati.

La valutazione dell'opportunità di business è infine raccordata al framework di stress test interno ICAAP al fine di testare la resilienza della società ad uno stress estremo. Ipotesi idiosincratice relative all'aumento del costo dell'energia, conflitto Russia – Ucraina, sono inoltre riportate all'attenzione degli organi aziendali ai fini della delibera.

ESG

Per le operazioni la cui competenza di delibera risulta essere del Comitato Crediti ed Investimenti, sarà sempre richiesta la valutazione ESG ai fini della delibera oltre al recepimento di una *reputational risk opinion* da inserire in delibera.

# L'introduzione all'interno delle decisioni di business del rischio climatico-ambientale (Environment) coerenti con gli obiettivi di piano e *climate strategy*





## Valutazione e classificazione: controlli di primo livello effettuato dall'area crediti

Al fine della gestione del rischio di credito, con particolare riguardo all'individuazione tempestiva, alla misurazione prospettica e all'attenuazione di tali rischi, il monitoraggio c.d. «ex-post» effettuato dall'area crediti (1° livello) e dal risk management (2° livello) svolge un ruolo centrale. Gli ambiti di valutazione risultano essere molteplici e caratterizzati da elevati input automatizzati al fine di rilevare potenziali segnali prodromici di deterioramento dell'asset quality.

Dato il contesto sociale ed economico, a partire dal 2020 è stato istituito un comitato di emergenza composto dalla prima linea aziendale con inclusione delle funzioni tecniche, volto al monitoraggio puntuale di tutti i rischi (rischio credito, rischio tasso, rischio mercato, Rischio informatico). A partire da gennaio 2022, inoltre, data l'elevata incertezza dovuta al conflitto Russia – Ucraina, il *backbook* è stato analizzato al fine di identificare le esposizioni esposte in modo diretto o indiretto alla crisi, o esposti ad elementi di *supply chain disruption* attraverso analisi di portafoglio. Tali posizioni rientrano all'interno di una lista di posizioni poste in osservazione al fine di valutare successivamente un significativo incremento del rischio. Il secondo step delle analisi effettuato dal primo livello consistono nel monitoraggio delle controparti che hanno beneficiato di interventi di sospensione e/o moratoria e/o stand still ex lege, nonché bilaterali, concessi alle controparti in possesso dei requisiti per accedere agli interventi succitati. Le analisi poste dalla funzione crediti consistono nell'individuazione ex ante di posizioni potenzialmente critiche.

Si rappresentano di seguito i principali ambito di analisi relativi al rischio di credito:

**Dinamica dei crediti deteriorati:** particolare importanza nell'ambito dei controlli effettuati dal primo livello è data all'andamento della dinamica dei crediti deteriorati. Tale report fornisce una prima indicazione di sintesi dell'andamento della gestione nonché l'individuazione di azioni correttive volte a mitigare impatti in termini di *asset quality*.

**Proiezione Past due:** Il monitoraggio mensile delle posizioni potenzialmente in *Past Due*, introdotto nel corso del terzo trimestre 2021, avviene attraverso l'estrazione delle posizioni dal gestionale Power BI (report NDoD). Il report in questione permette di individuare le posizioni sconfiniate e consente di estrarre un riepilogo attraverso il quale vengono sollecitati e successivamente monitorati gli interventi relativi alle posizioni per cui è prevista la classificazione in *Past Due*. Si tratta di un sistema di *early warning* che permette di prevedere i *Past Due* e di intervenire, direttamente o tramite i gestori delle posizioni, al fine di sollecitare il rientro dell'esposizione in sconfinato prima che intervenga la classificazione.

**Analisi credito deteriorato:** le posizioni deteriorate sono valutate analiticamente al fine di definire la corretta classificazione, passaggi di stato, e valutare successivamente l'ammontare delle rettifiche analitiche. Particolare attenzione è effettuata sulla valutazione delle garanzie valutate in ottica going & gone concern. Ulteriori considerazioni effettuate nell'ambito della classificazione derivano da valutazioni di difficoltà temporanea dovuto all'attuale contesto (e.g. conflitto Russia - Ucraina).

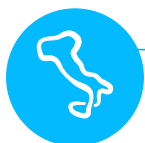
**Monitoraggio:** Dal primo semestre 2020 è stato introdotto in via sperimentale sul portafoglio crediti l'applicativo JIRA, che consente l'attribuzione di attività (task) da svolgersi a cura del soggetto designato in seguito alla rilevazione di fenomeni di potenziale anomalia, ovvero in relazione a scadenze amministrative interne, mettendo in relazione i vari attori coinvolti nel processo di monitoraggio e di gestione del rischio (e.g. Operations, Credit Monitoring & NPE e Business Operations & Credit Support) e tracciando in maniera ordinata l'esito dei vari interventi richiesti sulle singole posizioni. Come programmato, l'utilizzo dell'applicativo è stato esteso anche ad altre Aree di Business della Divisione Growth Credit (e.g. Loan Agency). Sono state attribuite a un gestore in modo da identificare in maniera certa la responsabilità di gestione ed indirizzare efficacemente eventuali interventi: i) posizioni affidate in Bonis o in *Past Due* ii) posizioni classificate in *Watchlist* o *Forborne Performing* iii) posizioni classificate in UTP che, in particolare, sono oggetto di gestione condivisa tra Credit Monitoring e Business Operations.

Oltre ai consueti ambiti di analisi, l'attività di monitoraggio è svolta sempre attraverso un sistema ordinato di ticketing sui seguenti: i) monitoraggio sofferenze allargate e pregiudizievoli; ii) monitoraggio sconfini e rate insolute; iii) monitoraggio carte di credito

# Sintesi Controlli di II° livello – Risk Management

## Ambito di analisi

In ambito controlli di secondo livello la Funzione di Controllo dei Rischi (Area Risk Management) rendiconta i risultati delle analisi svolte sui perimetri di analisi elencati. Le analisi sono state declinate in modo da cogliere possibili criticità in ambito di monitoraggio andamentale delle esposizioni, congruità degli accantonamenti, adeguatezza del processo di recupero e correttezza delle classificazioni, ammissibilità delle garanzie.



### *Divisione Growth Credit*

Le attività di controllo relative alla Divisione Growth Credit sono focalizzate sull'andamento delle rettifiche di valore su crediti organici (svalutazioni collettive) e sulla classificazione dei crediti (e.g. new DoD). A partire dal 2020 le analisi relative sulla congruità degli accantonamenti sono effettuati attraverso l'utilizzo di modelli strutturali che replicano le previsioni previste all'interno della metodologia *ECB Asset Quality Review*.



### *Divisione Distressed Credit*

Le attività di controllo relative alla *Divisione Distressed Credit* si concentrano principalmente sull'andamento della redditività e delle *performance* (attuali e prospettiche) del portafoglio in termini di recupero. Relativamente ai controlli «ex-ante» la funzione risk management utilizza un modello di machine learning denominato «*challenger model*» che ha l'obiettivo di valutare statisticamente le previsioni di recupero sulla base della strategia sottostante al credito.



### *Ammissibilità delle garanzie ipotecarie*

Le attività di controllo relative all'ammissibilità delle garanzie (attività *cross* tra le due Divisioni di *business*) si sostanziano in verifiche quali: presenza di garanzie legate a conti chiusi o senza immobili associati, in cui il grado o l'oggetto di ipoteca non è definito, la destinazione dell'immobile non definita, la presenza di perizie/rivalutazioni scadute o mancanti, di dati catastali mancanti, perizie senza data di riferimento, presenza di variazioni rilevanti del valore delle garanzie ecc. In tal senso, **la Funzione di Controllo dei Rischi non ritiene sussistano particolari elementi di criticità condividendo le evidenze con le strutture competenti**

## Rischi ESG: perimetro di monitoraggio



È importante predisporre **idonei presidi e sviluppare adeguate prassi** per identificare, misurare, monitorare e mitigare i **rischi climatici e ambientali**, garantendo il necessario accesso al credito e assistendo con nuova finanza le aziende impegnate nel lungo e complesso processo di transizione

### Ex ante

Inserimento all'interno della **Procedura Unica del Credito** della **Valutazione dei fattori ambientali, sociali e di governance (ESG)** delle **opportunità di investimento** individuate dalle diverse Strutture di Business, in coerenza con gli indirizzi strategici di sostenibilità formalizzati nel Piano Strategico del Gruppo.

### Monitoraggio

#### Growth Credit

##### Controparti del portafoglio Growth Credit:

- Rientranti nelle cosiddette **Operazioni di Maggior Rilievo in primis**, tramite **Rating Solicited** (ovvero con compilazione del questionario da parte della Società stessa);
- Con esclusione dal perimetro della componente estera di portafoglio e delle esposizioni sotto soglia di materialità, tramite lo strumento di **Rating UnSolicited** (ovvero «automaticamente» attingendo dalle informazioni pubbliche – Dichiarazioni non Finanziarie, siti istituzionali, certificazioni ambientali etc, etc – o, se assenti, tramite stima in base al settore di appartenenza)

#### Distressed Credit



**Immobili reimpossessati**, ovvero gli immobili acquisiti da entità che rientrano nel perimetro unico della Banca per effetto di strategie *Reoco* e *Datio in Solutum*.



**Collaterals del portafoglio NPL**, ovvero gli immobili posti a garanzia dei crediti.



- 1 **Indici di vulnerabilità geografica ai rischi idrogeologici;**
- 2 **Stima di perdita attesa e inattesa sugli immobili**

**NB:** Tali indicatori riguardano il monitoraggio e la gestione del **Rischio fisico «estremo»**