



Nuovi standard e approcci per la gestione del credito

Supervision, Risk & Profitability 2024 | Milano, 12 Giugno

Michele Maugeri

Associate Partner, KPMG Advisory

Risk & Regulatory



Il percorso di adozione dei nuovi standard richiede un ulteriore ampliamento del coinvolgimento delle funzioni di business

Una transizione ordinata al recepimento della CRR3 richiede di focalizzare congiuntamente, oltre ai temi di compliance e di reporting regolamentare, anche gli impatti su processi e sul business model in anticipo rispetto all'entrata in vigore della normativa



Compliance e Reporting

Recepimento degli standard prudenziali (Regolamenti, ITS, RTS, GL) e adeguamento del Supervisory reporting



Business model

Adattamento della "postura" dell'intermediario per preservare gli obiettivi di ritorno sul capitale assorbito in coerenza con le strategie definite, adeguamento offerta, iniziative di balance sheet management



Change Management

Governo del cambiamento attraverso apposite iniziative di on-boarding dedicate agli Organi, Top Management e prevedendo programmi di training per le strutture impattate dal cambiamento



Process & Target Operating Model

Definizione di nuovi modelli operative target per gestione nuovi processi e adeguamento ruoli e responsabilità



IT, data e Architecture

Aggiornamento procedure alimentanti a supporto dei processi e della filiera segnaletica e ridefinizione dei controlli di data quality, etc



Measurement & Impact Simulation

Simulazione impatti sui principali indicatori economico-patrimoniali e attivazione iniziative di RWA accuracy / optimization

Per definire un percorso sostenibile e integrare le scelte in chiave business è necessario:

- ✓ Discernere gli interventi mandatory / rilevanti in termini di impatto su RW da quelli da inserire nel post FTA (basso impatto su RW, interventi di ottimizzazione, regime di phase-in accomodante)
- ✓ Stabilizzare la model roadmap
- ✓ "Avvicinare" ulteriormente le strutture preposte alla analisi e interpretazione della normativa / FAC con le funzioni di business / preposte a definire le strategie

Il corpus regolamentare definito riduce gli spazi interpretativi (?) ma amplia le scelte in termini di posizionamento e possibili opzioni

Phase 1

12 months after entry into force

#1 Report	#3 GL	#2 RTS
<ul style="list-style-type: none"> Report to the Commission on the eligibility and use of policy insurance as credit risk mitigation techniques 	<ul style="list-style-type: none"> GL specifying the terms substantial cash deposits, appropriate amount contributed equity and significant portion of total contracts GL on the definition of default for diminished financial obligation 	<ul style="list-style-type: none"> Off-balance-sheet items, constraining factors for UCC and notification process Equivalent legal mechanism to ensure that the property under construction will be finished within a reasonable timeframe

Phase 3

30-36 months after entry into force

#2 Report	#1 GL	#3 RTS
<ul style="list-style-type: none"> Appropriate calibrations of risk parameters associated with leasing exposures under the IRB approach Consistency with the current measurement of credit risk 	<ul style="list-style-type: none"> GL to specify the methodology institutions shall apply to estimate IRB-CCF 	<ul style="list-style-type: none"> Conditions and criteria for assigning exposures to the IRB exposure classes RTS on comparable property Calculation of the risk-weighted exposure amount for dilution risk of purchased receivables

Phase 2

18-24 months after entry into force

#3 Report	#1 GL	#8 RTS
<ul style="list-style-type: none"> Appropriate calibration of risk parameters applicable to SL under the IRB Recognition of capped or floored unfunded credit protection 	<ul style="list-style-type: none"> Guidelines on artificial cash flow and discount rate 	<ul style="list-style-type: none"> RTS on the categorisation to PF, OF and CF, and determination of IPRE Factors for RW for exposures secured by mortgages on immovable property

Phase 4

42-72 months after entry into force

#8 Report	#4 GL
<ul style="list-style-type: none"> Transitional arrangements for UCC Appropriateness of the treatment of exposures secured by mortgages 	<ul style="list-style-type: none"> GL on immateriality of size and risk profile of exposures GL to clarify the treatment of any form of funded and unfunded credit protection

I principali impatti delle nuove regole sul credit management

ESEMPLIFICATIVO
NON ESAUSTIVO

NUOVI REQUISITI

PROCESSI IMPATTATI (SINTESI)

01 Off-balance sheet Items

STRATEGY / CREDIT
POLICY

TRANSACTION
APPROVAL

CREDIT MONITORING

02 Specialized Lending

STRATEGY / CREDIT
POLICY

CREDITWORTHINESS
ASSESSMENT

CREDIT MONITORING

03 ADC

STRATEGY / CREDIT
POLICY

CREDIT MONITORING

COLLATERAL
MANAGEMENT

04 Esposizioni garantite da immobili

STRATEGY / CREDIT
POLICY

CREDIT MONITORING

COLLATERAL
MANAGEMENT

05 Due Diligence ECAI

CREDITWORTHINESS
ASSESSMENT

CREDIT MONITORING

06 Esposizioni vs intermediari vigilati

STRATEGY / CREDIT
POLICY

CREDITWORTHINESS
ASSESSMENT

CREDIT MONITORING

07 Large Corporate AIRB

STRATEGY / CREDIT
POLICY

TRANSACTION
APPROVAL

Le prassi da rinnovare in materia di gestione delle garanzie immobiliari sono da raccordare con approccio ESG e standard attesi su RRE

Rivalutazione statistica

Aggiornamento delle regole da rispettare per l'adozione dei metodi statistici o altri metodi matematici avanzati

Rivalutazione immobile

Ridefinizione delle regole di calcolo del Fair Value della garanzia

Riperizia connessa a variabili ESG

Inclusione delle variabili «environmental» all'interno del processo di riperizia (rischio fisico e di transizione)

Polizze assicurative

Integrazione di logiche di monitoraggio dell'adeguatezza dell'assicurazione (es. copertura rischi fisici)

Articolo 229

La rivalutazione non può essere superiore al valore medio dell'immobile, o di un immobile comparabile, osservato negli ultimi sei anni se di tipo residenziale ovvero di otto anni se non residenziale o il valore di perizia iniziale (a seconda di quale sia il più alto) a meno che l'immobile non abbia beneficiato di modifiche che ne hanno inequivocabilmente aumentato il valore (es. miglioramenti della prestazione energetica o miglioramenti della resilienza, della protezione e dell'adattamento ai rischi fisici)

Principi di valutazione delle garanzie reali ammissibili

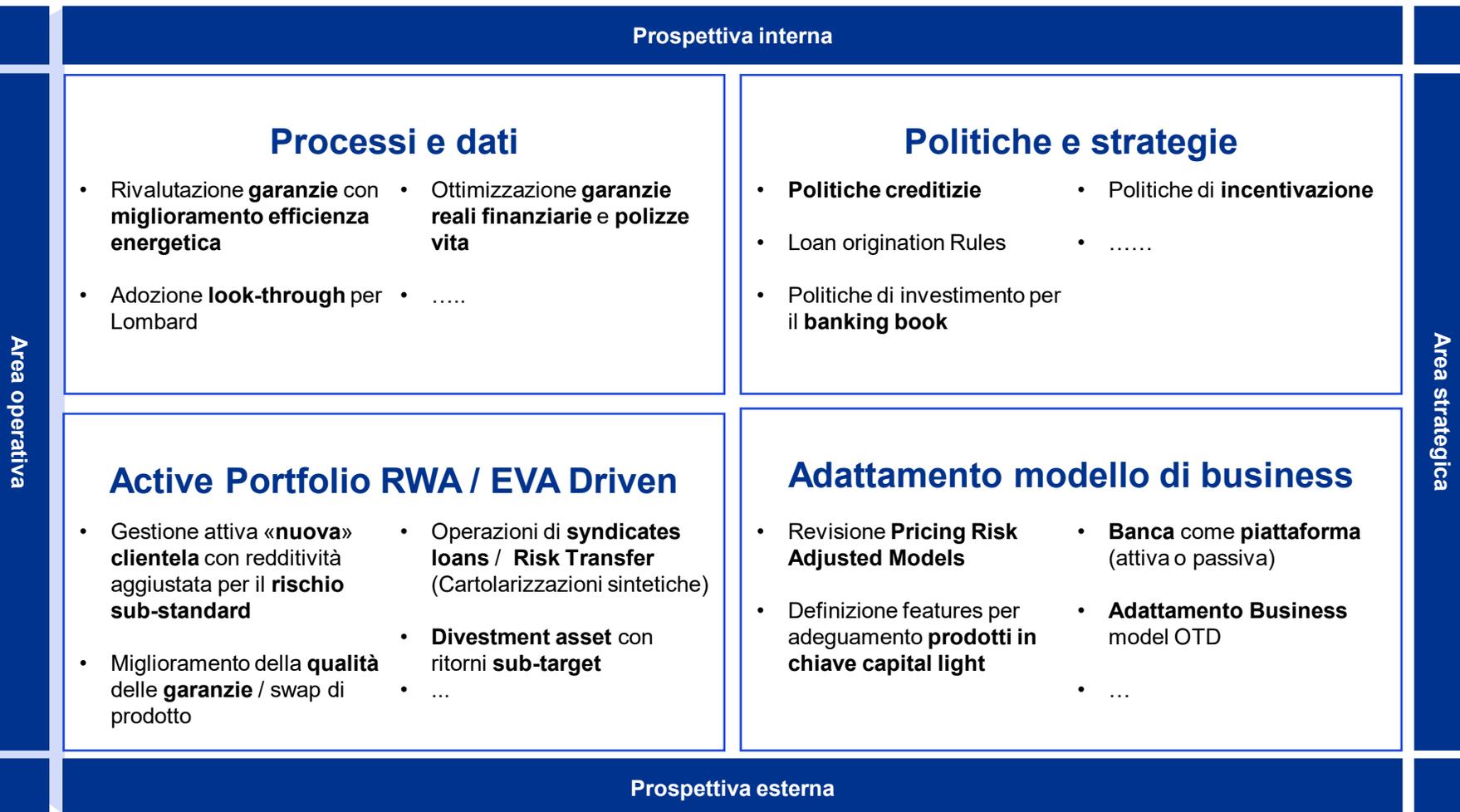
Rivalutazione valore immobile

$\min \{ \text{Valore rivalutato}; \max \{ \text{Media}; \text{valore perizia} \} \}$

Un approccio per l'adattamento dei processi gestionali e strategici in ambito creditizio

Le opportunità di **ottimizzazione delle RWA, di efficientamento nella gestione del capitale** e di governo del valore possono essere suddivise in **quattro Aree d'azione** che valutano congiuntamente il **quadro generale** (costi/benefici; impatto esterno; cambiamenti normativi...)

La combinazione di una **prospettiva tecnica** e orientata all'implementazione con un'analisi incentrata sul **modello di business** consente di minimizzare i potenziali impatti negativi e mantenere il posizionamento competitivo acquisito



Vi sono opportunità di adattare alcune caratteristiche dei prodotti in ottica «capital light» e integrare la complessiva offerta

ESEMPLIFICATIVO
NON ESAUSTIVO

Revisione clausole contrattuali

- Prodotti classificabili all'interno della categoria "esposizioni **transattive**"
- Prodotti con caratteristiche per applicazione **CCF = 0%**
- Revisione clausole di **revocabilità incondizionata**

Ridefinizione commissioni

Identificazione di nuovi spazi per applicazione di **commissioni** in caso di sostenimento di costo del capitale e/o liquidità (mancato perfezionamento)

Polizze assicurative

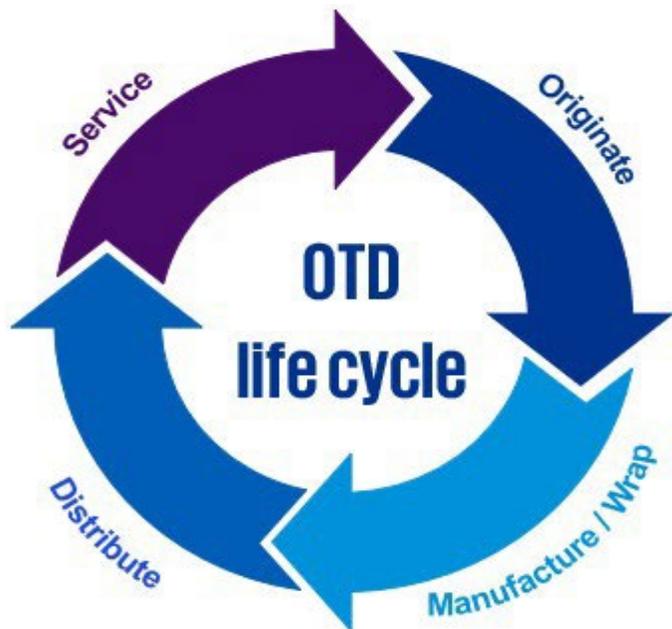
Collocamento **polizze assicurazione** per esposizioni garantite da immobili (estensione a polizze per copertura **rischio fisico** in aggiunta al rischio/incendio)

Garanzie Confidi

Reboot garanzie **Confidi** per espandere le base clienti e contenimento RWA

Operazione	CCF 0%	CCF 10%	Deliberati non accettati	Garanzie immobiliari	Transattive
 AUTOLIQUIDANTI	Anticipi fatture	✓		✓	✓
	Anticipi S.B.F	✓		✓	✓
	Anticipi su effetti	✓		✓	✓
	Anticipi all'esportazione	✓		✓	✓
	Factoring				
 CASSA	Mutuo ipotecario / fondiario		✓	✓	
	Finanziamenti Leasing		✓		
	Aperture di credito (es. c/c,..)			✓	
 REVOCA	Prestiti personali		✓		
	Linee di credito revocabili	✓	✓	✓	
	Carte di credito	✓	✓	✓	

Adeguamento del modello di business



- ✓ Miglioramento degli **utili** / impiego del **capitale**
- ✓ Gestione dinamica della **propensione al rischio**
- ✓ Riduzione della **volatilità** del bilancio / effetti legati ad eventi stressati
- ✓ Creare opzionalità / **azioni di recupero** in caso di stress



Utilizzare il medesimo capitale per ottenere commissioni anticipate

Le banche possono aumentare il rendimento del capitale grazie a un'attività che genera commissioni e che non richiede la permanenza in bilancio di attività a lungo termine



Gestione dinamica del bilancio

Lo smobilizzo di attività *risk sensitive* verso società che massimizzano i rendimenti (quali ad es. assicuratori, gestori patrimoniali e/o fondi pensione) offre alle banche la flessibilità di gestire i requisiti patrimoniali, massimizzando il valore



Miglioramento dei rendimenti

Adeguare il proprio modello di business per focalizzarsi maggiormente su raccolta e distribuzione può aiutare le banche a concentrarsi maggiormente sulla redditività, aumentando i rendimenti



Considerazione di un'ampia gamma di attività

In un mercato e in un contesto normativo in rapida evoluzione, le banche non dovrebbero concentrarsi su un solo tipo di attività a motivo dei potenziali cambiamenti sulle asset class da distribuire



Considerazione di un'ampia gamma di meccanismi/strutture di distribuzione

Non esiste un'unica soluzione per ottimizzare il capitale a causa della costante evoluzione dei requisiti patrimoniali, del finanziamento, delle esigenze degli investitori, della domanda di credito e del profilo di rischio del credito, pertanto le banche dovrebbero disporre di un'ampia gamma di opzioni di distribuzione (sia interne che esterne).



kpmg.com/socialmedia

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2024 KPMG Advisory S.p.A., an Italian limited liability share capital company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.