

# Il ruolo del CRO alla luce degli Orientamenti Loan Origination & Monitoring (LOM)

**ABI « Supervision Risks and Profitability 2021 » - 22 giugno 2021**

Carlo Palego, Chief Risk Officer Gruppo C.R. Asti

# AGENDA

1

**Guidelines LOM**  
**Governance del credito e ruolo del CRO**

2

**Guidelines LOM**  
**Misurazione del rischio credito - Aspetti evolutivi**



# Guidelines LOM

## Governance del credito e ruolo del CRO (1 di 5)

LOM Attività/processi del mondo del credito  
(*origination*, erogazione, gestione e controllo del rischio creditizio)

### LOAN ORIGINATION



Proposta/assunzione del rischio (decisione sul credito) entro certi limiti d'importo o perdita attesa/ Controlli di primo livello

LOM Funzione Business

### GESTIONE ATTIVA DEL RISCHIO



Revisione proposta/Assunzione del rischio (decisione sul credito o supporto alla decisione sul credito) oltre certi limiti d'importo o perdita attesa / Monitoraggio (controlli 1° livello, seconda istanza) /Reporting

LOM  
Funzione  
di  
Gestione  
del  
Rischio

### FUNZIONE DI CONTROLLO INTERNO



Misurazione del rischio / OMR (ruolo ex ante FAC) /controllo indipendente di 2° livello delle esposizioni individuali e del rischio portafoglio/ Reporting

LOM La gestione attiva del rischio credito e il controllo di secondo livello sulle attività di erogazione del credito e sulle decisioni creditizie devono essere affidate a funzione / funzioni indipendente/i da quelle di business incaricate della fase di origination

# Guidelines LOM

## Governance del credito e ruolo del CRO (2 di 5)

**Orientamenti LOM: i principi base in materia di governance dei processi creditizi  
(assunzione/gestione/misurazione e monitoraggio/reporting)**

**Sez. 4 «Orientamenti»: Governance interna per la concessione e il monitoraggio del credito**

- Strategia e cultura del rischio
- Struttura di Limiti e Deleghe
- Coerenza Strategia - RAF
- Policy and procedures per il rischio di credito
  - Framework per la concessione
  - Framework per la gestione e il monitoraggio del rischio
- Decisioni sul credito
- Prevenzione e contrasto al riciclaggio
- ESG (prestito sostenibile)
- **Gestione attiva del rischio di credito e controllo interno**

# Guidelines LOM

## Governance del credito e ruolo del CRO (3 di 5)

### I due modelli di Area CRO

#### Stanti:

- i principi base degli Orientamenti LOM che devono essere necessariamente declinati nell'organizzazione dell'azienda bancaria
- la disciplina (extra LOM) in materia di Funzioni Aziendali di Controllo

**l'effettivo disegno organizzativo dell'area Crediti e dei relativi controlli ricade nell'autonomia delle banche**

Per quanto concerne i processi/ le attività di cui alla slide n. 3 - e che nelle Guidelines LOM costituiscono processi/attività di competenza della **Funzione di Gestione del Rischio** - sono osservabili due paradigmi organizzativi generali (consolidatisi per prassi) nel panorama bancario internazionale:

- **Modello Organizzativo DUALE--→ CLO / CRO (CRO coincide con FAC 2 livello; CRO non assume decisioni creditizie)**
- **Modello Organizzativo INTEGRATO--→ CRO (CRO più esteso di FAC 2 livello, ricomprendendo anche funzioni del CLO; CRO può assumere decisioni creditizie)**

**NB: AD OGGI ENTRAMBI I PARADIGMI ORGANIZZATIVI SONO «LOM COMPLIANT»**

# Guidelines LOM

## Governance del credito e ruolo del CRO (4 di 5)

### Ruolo «ex ante del CRO» e indipendenza della Funzione di controllo 2° livello nei due modelli alternativi di «Area Gestione del Rischio»

Le Guidelines LOM annettono grande rilievo al ruolo della Funzione di Gestione del Credit Risk e, in particolare, al suo **ruolo ex ante**: cioè **PRIMA** che le decisioni creditizie siano prese dalle competenti Funzioni/Organi.

Tuttavia, nell'ambito delle attività e dei processi che gli Orientamenti LOM riconducono alla Funzione di Gestione del rischio, quelle di credit risk management più propriamente riferibili alla **Funzione Aziendale di Controllo di 2 livello** devono essere svolte da unità indipendente e separata da quelle di business e risk taking (**PRINCIPIO DELL'INDIPENDENZA DELLE FUNZIONI DI CONTROLLO INTERNO**)

#### ✓ **MODELLO DUALE**

- **Requisiti di indipendenza** della Funzione di Controllo rischi **naturalmente assicurati** in quanto le attività di controllo di 2° livello sono assegnate a funzione dedicata (CRO) a diretto riporto dell'Esecutivo, distinta da quella incaricata della gestione attiva del credito (CLO)
- Occorre invece «lavorare» sul **ruolo ex ante del CRO** in considerazione di quanto richiesto dagli Orientamenti LOM (soluzione efficiente per il modello «Duale» tenuto conto del principio di proporzionalità: **irrobustimento dell'esistente framework OMR**. Mentre: partecipazione stabile del CRO al Comitato Crediti facoltativa (in ogni caso il CLO partecipa) – potere di veto del CRO facoltativo (in ogni caso il CLO ha il potere di respingere le proposte del Commerciale e può avere potere di veto sulle decisioni di quest'ultimo) – *independent second opinion*: di competenza del CLO

#### ✓ **MODELLO INTEGRATO**

- Ai fini del mantenimento dei **requisiti di indipendenza** per la Funzione Aziendale di Controllo rischi è necessario assicurare, nell'area CRO, la **separatezza organizzativa** tra le attività di assunzione / gestione attiva del rischio di credito e le attività tipiche della Funzione Aziendale di Controllo di 2° livello (misurazione del rischio, RAF e limiti operativi, monitoraggio di 2° livello, report rischi)
- **Il ruolo ex ante del CRO** è invece assicurato **naturalmente** dall'essere il CRO responsabile anche della gestione attiva del rischio di credito (con eventuale facoltà di decisione creditizia), oltre che dei controlli su quest'ultima (nel «modello integrato» il CRO partecipa sempre al Comitato Crediti, ha potere di respingimento / veto sulle proposte e le decisioni dell'area commerciale ed esprime una *independent second opinion* sulle proposte dell'area commerciale)



# Guidelines LOM

## Governance del credito e ruolo del CRO (5 di 5)

### CREDIT RISK APPETITE FRAMEWORK

#### LE GUIDELINES LOM (Sez. 4)

- ✓ Richiedono di estendere ed articolare maggiormente, rispetto alle attuali prassi dell'Industry, il set di indicatori su cui misurare la propensione al rischio aziendale con riferimento all'ambito «Rischio di Credito» (*Credit Risk Appetite*)
- ✓ L'organo con funzione di supervisione strategica - fatto salvo il principio della proporzionalità - dovrebbe esprimere la propria propensione al rischio (RAF) con riferimento a:
  - Distribuzione del portafoglio per classi di rating
  - Distribuzione del portafoglio per forma tecnica di affidamento
  - Concentrazione per teste / geo-settoriale del portafoglio
  - Rischio residuo
  - Rischio riciclaggio
  - ESG (sostenibilità)
  - ...
- ✓ Importanza di disporre di un articolato modello di portafoglio che tenga conto delle caratteristiche di concentrazione / diversificazione dei portafogli creditizi oggetto di misurazione del rischio
- ✓ In generale: la Credit Strategy della banca deve essere coerente con il RAF in ambito Credit Risk

# AGENDA

1

**Guidelines LOM**

**Governance del credito e ruolo del CRO**

2

**Guidelines LOM**

**Misurazione del rischio credito - Aspetti evolutivi**

# Guidelines LOM

## Misurazione del rischio credito - Aspetti evolutivi (1 di 2)

### MISURAZIONE DEL RISCHIO DI CREDITO

#### AI SENSI DEGLI ORIENTAMENTI LOM È NECESSARIO CHE:

La Funzione che risponde al CRO sviluppi misure di rischio Forward Looking («anticipative») della possibile futura evoluzione del profilo di rischio di credito sia a livello di portafoglio sia di singoli debitori

#### Concessione

- ✓ I modelli di accettazione dovranno riflettere in misura rilevante grandezze economiche e finanziarie indicative della situazione futura del debitore (piani finanziari, cash flow futuri, costi futuri, strategia e sostenibilità del business).  
**Punto di attenzione: attendibilità dei dati prospettici forniti dal soggetto richiedente la facilitazione creditizia**
- ✓ andranno effettuate analisi di *sensitivity* finalizzate a verificare la resilienza del debitore anche in condizioni avverse (scenari futuri di stress)

#### Monitoraggio

- ✓ anche le misure di monitoraggio dovranno avere natura *forward looking* ed *early warning* cogliendo segnali di anomalia possibilmente in fase iniziale, così da permettere alla funzione di gestione del credito e ai gestori della relazione più efficaci interventi correttivi

# Guidelines LOM

## Misurazione del rischio credito - Aspetti evolutivi (2 di 2)

### MISURAZIONE DEL RISCHIO DI CREDITO

Possibili metodologie per accrescere la natura *Forward Looking* («anticipativa») delle misure di rischio prodotte dall' «Area CRO».

**Condizionare i parametri della perdita attesa (EAD, PD e LGD) a scenari attesi: i modelli satellite**

- ✓ **Estensione** del set di modelli satellite disponibile per le stime forward looking (in condizioni di normalità, stressate, multiscenario): non solo **Default Rate** quale variabile target della regressione di stima ➡ **CRO**
- ✓ Elaborazione di **scenari «ufficiali»** (baseline, adverse, multiscenario) della banca / gruppo bancario ➡ **CFO**

**Accrescere la capacità discriminante dei modelli previsivi di *credit event* (es.: passaggio a default, passaggio a Stage 2 , migrazione fra diversi stati di default)**

- ✓ Tecnologia «Artificial Intelligence» (*Machine Learning / Data Mining*)

**Punto di attenzione: use test e interpretabilità economico-finanziaria dei risultati**



**Grazie per l'attenzione!**  
***Carlo.palego@bancadiasti.com***