



Il ruolo del risk manager nel programma di trasformazione ESG: come supportare il cambiamento

Francesco Zeigner

AGENDA



1

Background e contesto di riferimento

2

Impatti sul credito


3

Gli impatti sul Risk Management


Nuove sfide e driver stanno portando a significativi cambiamenti nei modelli di business ed operativi delle Banche europee

Contesto macroeconomico




 Crisi economica sanitaria legata alla pandemia Covid-19


Bassi livelli dei tassi di interesse


 Next Generation EU e l'attuazione dello stesso tramite PNRR


Contesto regolamentare



 Evoluzione della sensibilità e della regolamentazione sui temi ESG (Taxonomy, LOM, ECB GL, EBA DP, SFDR)


 Lancio dell'ECB Climate Risk Stress Test per il 2022


 Credit Risk: Focus su provisioning e gestione «cliff effect»


 Posticipo della roadmap di evoluzione normativa

Contesto di business




 Pressione competitiva spinge a operazioni di consolidamento nel settore bancario per necessità di efficientare e generare economie di scala


 Aspettative dei clienti in continua evoluzione


 Offerta di prodotti green per incentivare e facilitare la transizione ad un'economia sostenibile

Innovazione tecnologica



 Evoluzione tecnologica che porterà all'automatizzazione dei processi per la raccolta e storicizzazione dei dati (es. RPA)

 Gestione sempre più efficace delle base dati e delle capacità di analisi dati (es. cloud services, IA, ML)

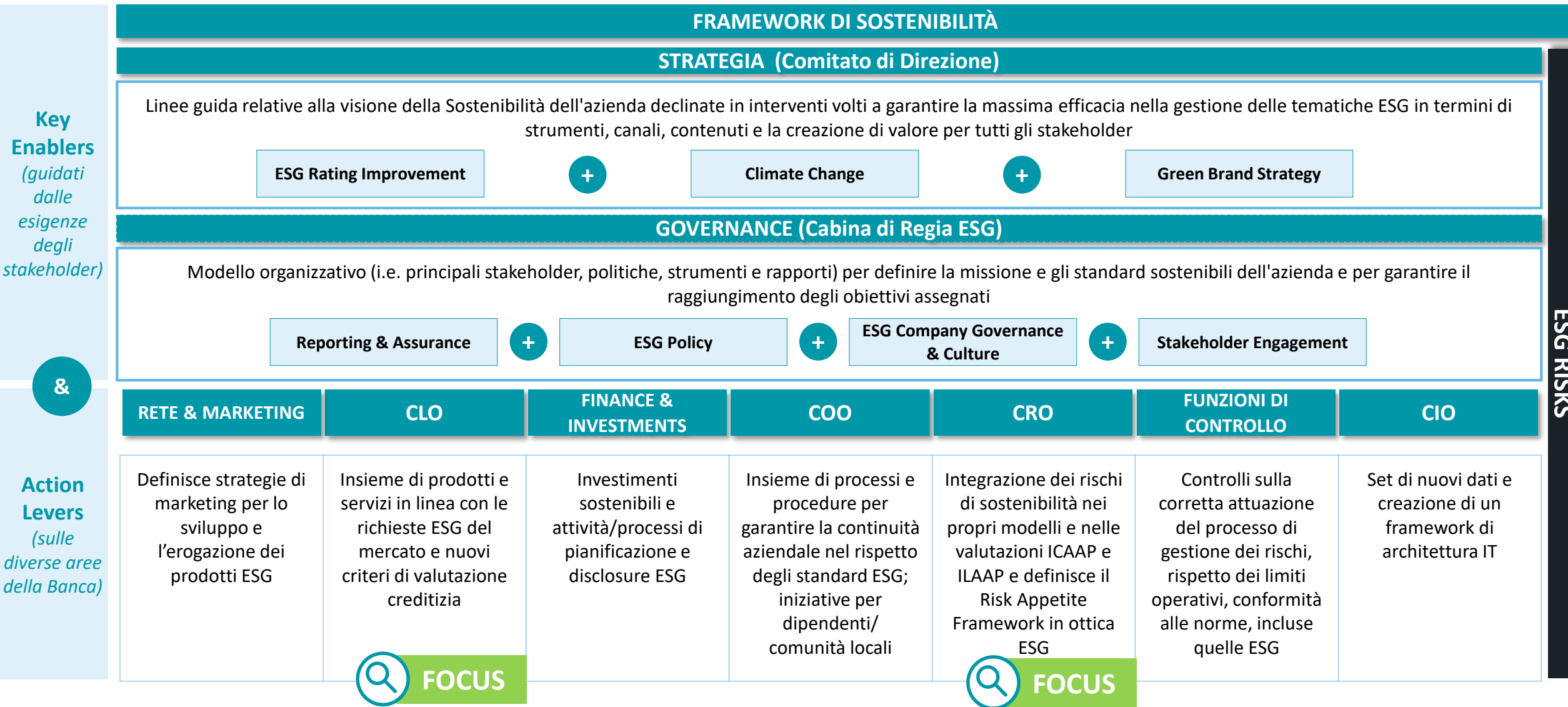
 Gestione delle minacce cyber

 Tematiche con impatti Green

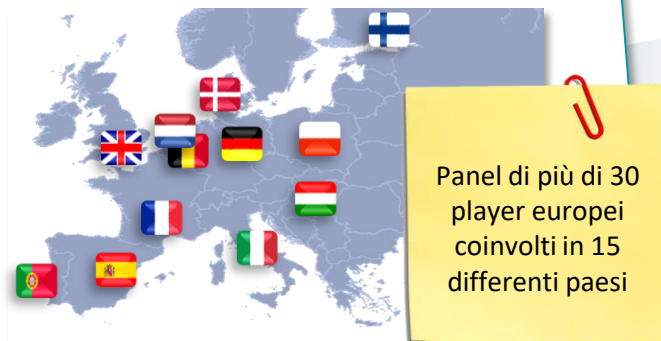
I cambiamenti in atto nello scenario di riferimento delle Banche si intersecano con lo sviluppo e l'adozione di politiche sempre più ESG compliant, ormai entrati a pieno titolo tra le priorità di banche, clienti e Regulators



L'adozione di politiche maggiormente orientate ai temi ESG richiede un cambio culturale della banca e coinvolge tutte le principali strutture aziendali



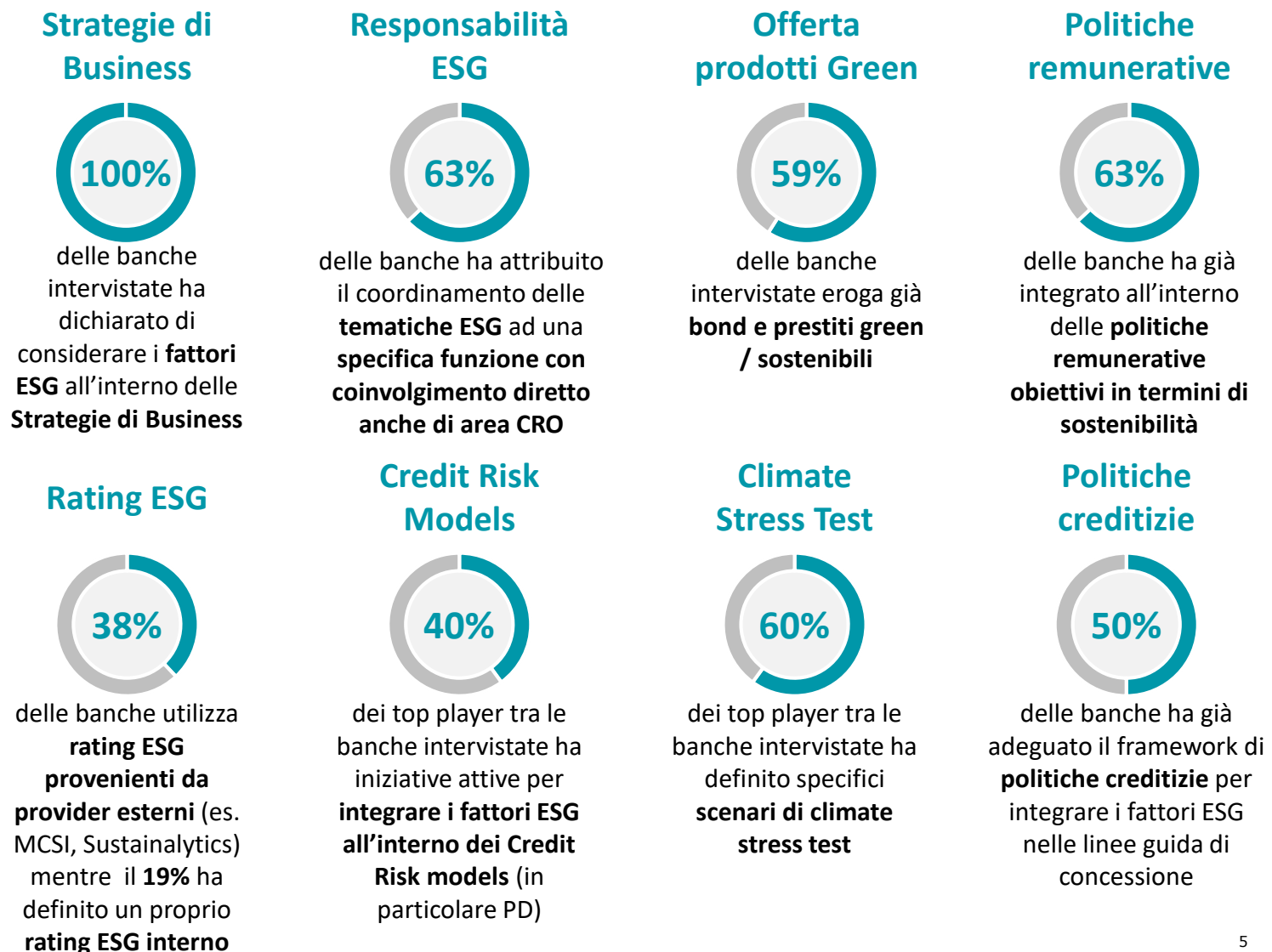
Deloitte ha condotto una Survey paneuropea con l'obiettivo principale di valutare il grado di integrazione dei fattori ESG nelle diverse funzioni bancarie



Tutti i player intervistati **hanno approcciato il tema ESG da un punto di vista strategico** e stanno gradualmente declinando il framework ESG **partendo dal modello di governance** (e.g. ruoli e responsabilità”, sistema incentivante...) **e dal catalogo prodotti.**

Sul fronte del risk management le Banche **stanno prioritizzando i temi di risk governance (inclusi indicatori RAF) e climate stress testing**

Highlights (risultati preliminari)



AGENDA



1 Background e contesto di riferimento

2 **Impatti sul credito**

3 Impatti sul Risk Management

La rivoluzione ESG pone nuove sfide, ma crea anche importanti opportunità nel mondo del lending. Si renderà in ogni caso necessaria una complessiva ed integrata revisione dell'intero ciclo di vita del credito

STRATEGIE CREDITIZIE



Anche al fine di **cogliere le grandi opportunità di mercato**, definire **target ed obiettivi sui prodotti green ed «ESG»** in coerenza con il complessivo appetito al rischio dell'intermediario

CATALOGO PRODOTTI



Definire prodotti in linea con le attese del mercato, cogliere le opportunità derivanti dagli incentivi fiscali, etc.



CONSULENZA ESG

Definire ed implementare servizi di consulenza ESG alla clientela volti ad supportare la scelta dei prodotti creditizi sostenibili massimizzando l'utilizzo delle agevolazioni fiscali



PROCESSI DEL CREDITO

Rivedere processi (erogazione, monitoraggio, gestione NPEs, etc), **dati e strumenti IT**, al fine di incorporare la valutazione dei fattori ESG, anche in coerenza con le richieste LOM



Sulla scorta di quanto già successo per l'ecobonus, nei prossimi mesi i sostegni europei e nazionali creeranno importanti opportunità nel mondo del credito



	Missione 1 Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura	Missione 2 Rivoluzione verde e Transizione ecologica	Missione 3 Infrastrutture per una mobilità sostenibile	Missione 4 Istruzione e ricerca	Missione 5 Inclusione e coesione	Missione 6 Salute
	 Promuovere e sostenere la trasformazione digitale del paese e l'innovazione del sistema produttivo	 Migliorare la sostenibilità e la resilienza del sistema economico assicurando una transizione equa e inclusiva	 Sviluppo razionale di una infrastruttura di trasporto moderna, sostenibile ed estesa a tutte le aree del paese	 Rafforzare il sistema educativo, le competenze digitali e STEM, la ricerca e il trasferimento tecnologico	 Facilitare la partecipazione al mercato del lavoro, anche attraverso la formazione e rafforzare le politiche attive del lavoro	 Rafforzare la prevenzione e i servizi sanitari sul territorio, modernizzare e digitalizzare il sistema sanitario e garantire equità di accesso alle cure
Incidenza PNRR (%)	21%	31%	14%	16%	10%	8%
Incidenza PNRR (€)	40,7 mld €	59,3 mld €	25,1 mld €	30,9 mld €	19,8 mld €	15,6 mld €
Incidenza Fondo Complementare (€)	8,5 mld €	9,3 mld €	6,3 mld €	1,00 mld €	2,6 mld €	2,9 mld €

Le banche hanno l'opportunità di rinsaldare la relazione con la clientela diventando partner della transizione, fornendo servizi di advisory volti ad identificare i fabbisogni per migliorare il posizionamento, proponendo i prodotti più adeguati ed assicurando il rispetto dei criteri definiti per ottenere le agevolazioni statali

Le modalità di erogazione dei fondi saranno definite nei prossimi mesi, ma – tramite il meccanismo di sgravi fiscali e schemi di garanzia e sostegno, sono attesi nei prossimi anni significativi volumi di credito «agevolato»

In tale contesto le Banche stanno definendo prodotti e servizi di consulenza volti a supportare la clientela nel cogliere e massimizzare le opportunità legate al Piano Nazionale di Ripresa



OPPORTUNITA'

Monitoraggio continuativo della normativa per adeguare prodotti e processi al fine di consentire alla clientela di godere delle agevolazioni creditizie volte al miglioramento del profilo ESG



CULTURA

Supportare la clientela nel creare una «cultura ESG» volta a comprendere le opportunità, analizzare il proprio profilo ESG e definire le possibili azioni di miglioramento



PRODOTTI

Supportare la clientela nel cogliere le opportunità di mercato, proponendo i prodotti più indicati a finanziare le azioni di miglioramento ESG e predisporre la documentazione utile

Deloitte ha sviluppato una piattaforma ESG che consente alle Banche di affiancare e supportare la clientela nella definizione ed implementazione della transizione ESG

AGENDA



1 Background e contesto di riferimento

2 Impatti sul credito

3 Impatti sul Risk Management

Sul fronte del Risk Management è necessario procedere ad una complessiva revisione del framework per assicurare una chiara valutazione e gestione dei «rischi ESG» a cui gli intermediari sono esposti

RISK GOVERNANCE



FOCUS

Definire il **complessivo appetito per il rischio** dell'intermediario rispetto ai rischi generati dai fattori ESG (e.g. **Green Asset Ratio**) e valutare la coerenza della **pianificazione strategica** con tale appetito, anche tramite la declinazione dei processi ICAAP, ILAAP, delle policy di assunzione dei rischi e la declinazione dei limiti operativi



RISK MANAGEMENT



FOCUS

L'inclusione dei fattori ESG taglia trasversalmente il framework di risk management e prevede tra l'altro

- ✓ L'inclusione dei fattori ESG nei **singoli verticali di rischio**
- ✓ La definizione delle **metodologie di integrazione** dei rischi ESG
- ✓ La definizione delle metodologie di **proiezione e stress testing** dei rischi ESG



RISK DATA COLLECTION

Espandere a livello “**bottom-up**” i dati richiesti in fase di underwriting:

- ✓ Livello di **emissioni di CO2** suddivise per scope
- ✓ Politiche di **diversity ed inclusion**
- ✓ **Certificati energetici** sui collateral
- ✓ Altri fattori rilevanti ai fini ESG



RISK DISCLOSURE

Disclosure delle **metodologie di misurazione e mitigazione dell'esposizione ai rischi ESG**, mediante informazioni di tipo qualitativo e quantitativo, al fine di consentire una comprensione dell'**impatto dei fattori ESG sul profilo di rischio** complessivo dell'ente



In ambito Risk Governance le Banche si devono anzitutto dotare di una strategia ed un appetito dei rischi ESG, anche declinandoli tramite specifici indicatori

RISK GOVERNANCE



Definizione del Risk Appetite Framework

Definizione di una batteria di indicatori nella definizione del framework dell'appetito al rischio.

Scelta della granularità di definizione degli indicatori RAF (es. a livello di segmento e settore)



Gestione attiva

Definizione delle strategie creditizie e delle politiche di assunzione dei rischi in coerenza con gli indicatori RAF

Monitoraggio attivo e reporting dell'andamento degli indicatori per definire azioni correttive



Disclosure

Disclosure su base obbligatoria o volontaria delle proprie strategie ESG e dei principali KPI e KRI associati

ESEMPLIFICATIVO

IL GREEN ASSET RATIO (GAR) è un indicatore che le banche dovranno rendicontare a partire da Dicembre 2022

Proprio per questo molte banche lo stanno adottando tra le metriche ESG incluse nel RAF sulle quali vengono definite e monitorate le strategie di assunzione e mitigazione dei rischi

In particolare il GAR si basa sulla tassonomia UE per l'identificazione delle attività sostenibili e mostra la proporzione di finanziamenti Green ⁽¹⁾ sul totale dei finanziamenti erogati dalla banca

(1) Sostenibili da un punto di vista ambientale e che contribuiscono sostanzialmente agli obiettivi di mitigazione o adattamento al cambiamento climatico

Nel 2022 la BCE condurrà un Climate Stress Test con l'obiettivo di valutare la vulnerabilità delle banche al rischio di transizione e al rischio fisico

Principali sfide

Time horizon



Rispetto all'attuale framework dell'**EBA Stress Test**, per il **Climate Stress Test**, l'ipotesi è di proiettare i parametri di rischio nel **lungo periodo** (es. **30 anni**).

Data availability



Una delle sfide maggiori negli Stress Test riguarda la **disponibilità dei dati**. Nel **Climate Stress Test** verranno richieste **informazioni e variabili nuove** (Climate-related) e con una **granularità maggiore** (singola controparte o Sector-level).

Framework metodologico



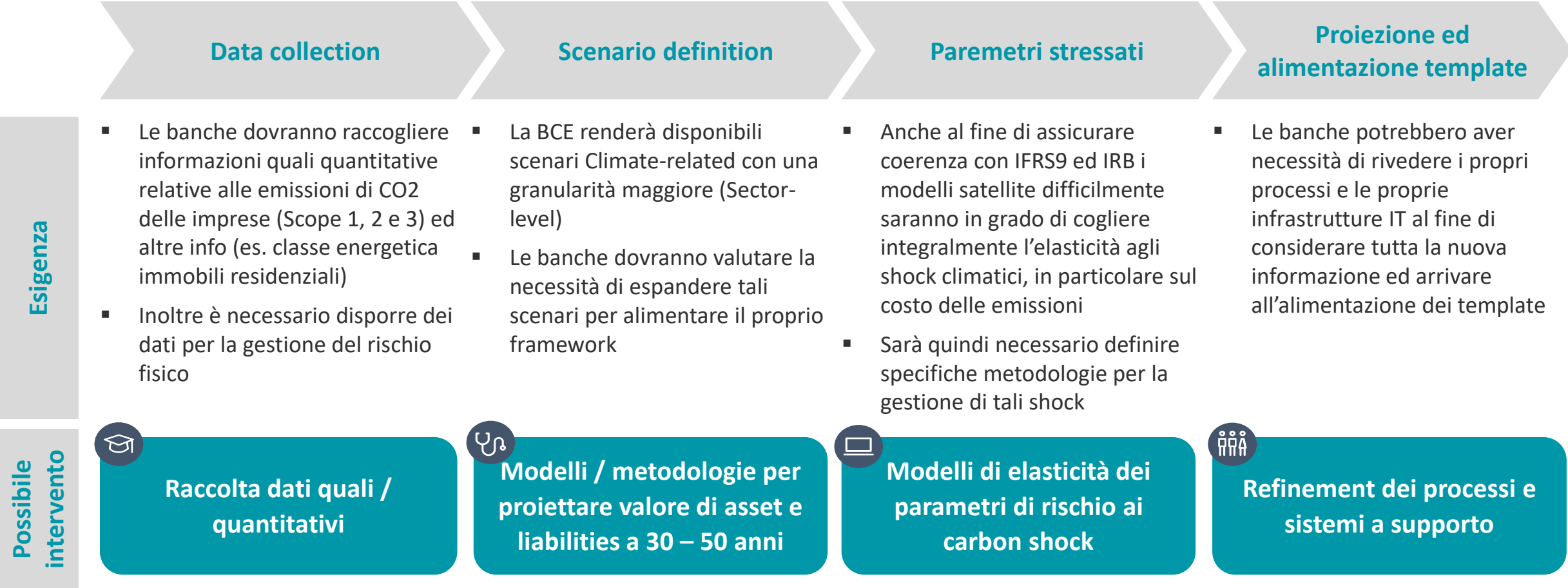
I framework attuali considerano solo gli impatti delle variabili legate al contesto macroeconomico standard mentre sarà necessario rivederli per includere anche le **variabili Climate-related**, riscalandoli a **livello settoriale o di singola controparte**.

Consistent integration



Al fine di assicurare interpretabilità delle risultanze ed evitare costi non ragionevoli, è chiave **mantenere coerenza con i processi e le metodologie a supporto degli esercizi di stress testing già in essere** (es. unica batteria di modelli satellite)

Ai fini della conduzione dell'esercizio ECB di Climate Stress Test gli operatori sembrano orientati a far leva sul framework sviluppato da UNEP FI e condiviso a dai principali regulator e istituti bancari



Le banche dovranno integrare i framework di stress testing già esistenti al fine di creare sinergia con quanto in essere ed evitare la produzione di risultanze difficilmente riconciliabili con quelle degli esercizi «ordinari»