



CRO E NUOVI MODELLI :
L'ADVISORY AL TOP MGMT
*Spunti di riflessione e alcuni
casi reali*

Giorgio Costantino
Executive Director
Transformation Services Global and EMEA
Management Consulting & Solutions
CRIF Group

*Milano, Convention Annuale AIFIRM
13 Dicembre 2019*

LE NUOVE FORZE IN CAMPO

EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL CRO

NUOVI PARADIGMI: ALCUNI CASI CONCRETI

CONCLUSIONI

L'EVOLUZIONE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO (1/2)

Un contesto in continua evoluzione richiede nuovi «abilitatori» e «acceleratori»

1

La stima del valore degli acquisti del Black Friday 2019 è di 3mila miliardi di euro (~ PIL Gran Bretagna)

➤ in Italia **+55%** richieste di credito e **-44%** richieste ad alto rischio*



2

Il nuovo piano di esuberi di Arcelor Mittal prevede circa 4700 esuberi (-40%)

➤ L'attuale 'indotto ILVA' (6k dipendenti, 150 aziende) vanta crediti per c.ca **60Mln€**

3

Azimut ha partecipato ad un round di 15 Milioni di euro per Gellify per la piattaforma dedicata alle startup B2B

➤ annunciato Italia 500, fondo di **Venture Capital** dedicato alle startup

Il Sole 24 ORE
Italia Mondo Economia Finanza Mercati Risparmio Norme & Tributi ...
VENERDI DI SHOPPING
Black Friday, per il 2019 previsto +20% di vendite: così acquistano gli italiani
Secondo le stime dell'Osservatorio eComm Milano il Black Friday 2019 sarà di gran peso online nel mondo nel 2009 raggiungerà i 3.3 (-20% circa rispetto al 2018)
di Redazione Economia
Eccolo, finalmente è arrivato, il Black Friday a **occasioni online** e nei negozi fisici. Secondo le **eCommerce Bac del Politecnico di Milano** il Bil gran peso: il valore degli acquisti online nel m 3mila miliardi di euro (-20% circa rispetto al 2 settimana di annunci strillati sulle pagine del g con le offerte fino al 50%; sulla moda all'elettro Mediaworld fino all'omnipotente Amazon - che lo

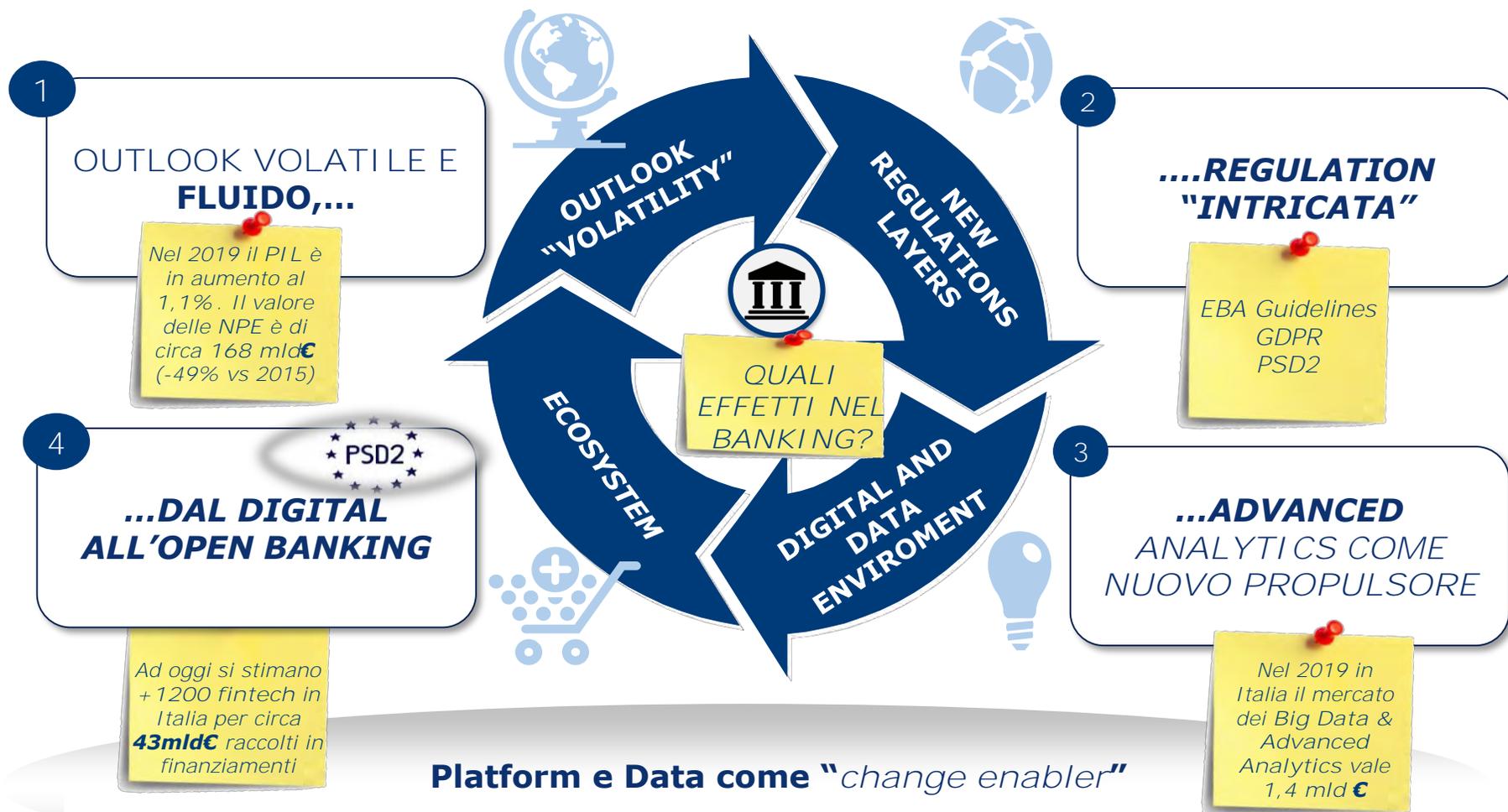
CORRIERE DELLA SERA
CORRIERE DEL MEZZOGIORNO
LA OREI
ArcelorMittal, il piano dell'azienda Confermati 4.700 esuberi
L'azienda ha presentato il piano industriale nel corso di un incontro al Mse Livelli occupazionali ridotti già dal 2020. I sindacati scioperò il 10 dicembre
di Redazione online

VERTEO capital
Capitale di rischio per imprese eccellenti

News
20 novembre 2019 – Round da 15 milioni di euro per Gellify
Azimut insieme a un club deal costituito da investitori provenienti dall'ict e dal corporate venture capital di imprese manifatturiere ha partecipato a un investimento in Gellify. La SGR ha partecipato in qualità di lead investor a un round di finanziamento di 15 milioni di euro sotto forma di aumento di capitale e l'operazione sarà funzionale alla crescita in Italia e all'estero della piattaforma e darà anche la possibilità di fare nuovi investimenti in startup B2B. Gellify e Azimut inoltre avvieranno la costituzione di un fondo comune di investimento alternativo di tipo chiuso riservato alla clientela professionale o HNWI, che investirà nel capitale di rischio di startup B2B Software-as-a-Service operanti prevalentemente in quattro principali verticali del mondo ICT: industria 4.0. Ai. IoT. Blockchain e cyber security.

L'EVOLUZIONE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO (2/2)

Le nuove dinamiche e gli effetti sul contesto Banking



LE NUOVE FORZE IN CAMPO

EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL CRO

NUOVI PARADIGMI: ALCUNI CASI CONCRETI

CONCLUSIONI

IL CHIEF RISK OFFICER: OBIETTIVI E DRIVER DELL'EVOLUZIONE (1/2)

Obiettivi e driver

1

Risk and Capital
Governance

CAPITAL
« RISK »
GOVERNANCE
« ENLARGED »



Presidio rischi nelle relazioni tra *normative* e *funzioni*

Per un monitoraggio continuo, intelligente e mirato delle informazioni critiche e per garantire un efficiente *Collaboration Model* (CCO, CRO, CLO, CFO)

2

Business model
sustainability

BUSINESS
MODEL
SUTAINIBLITY
ADVI SORY



Presidio della *Sostenibilità* delle scelte strategiche

Per fornire rapidamente al Top Management un quadro di sostenibilità in un contesto volatile e di continuo cambiamento

3

Benchmarking &
CHallenge

(CREDIT) RISK
PROCESS
ADVI SORY

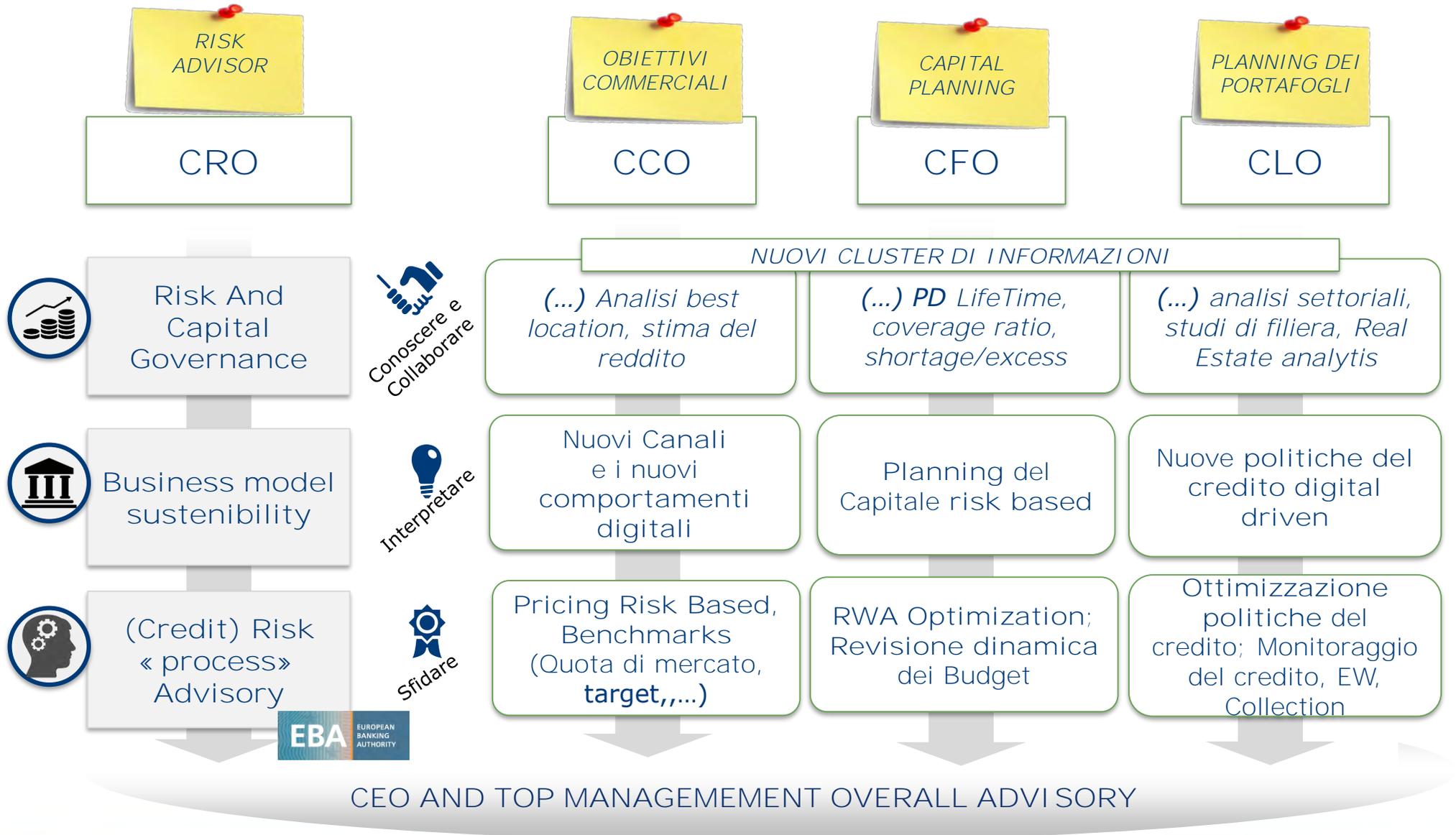


Advisory e challenge dei processi in chiave *Risk driven*

Attraverso l'analisi e a gestione delle informazioni «risk based» nei diversi processi della Banca (in primis quelli del credito)

IL CHIEF RISK OFFICER: OBIETTIVI E DRIVER DELL'EVOLUZIONE (2/2)

Le Interrelazioni tra funzioni



LE NUOVE FORZE IN CAMPO

EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL CRO

NUOVI PARADIGMI: ALCUNI CASI CONCRETI

CONCLUSIONI

NUOVI PARADIGMI DEL CHIEF RISK OFFICER : ALCUNI CASI CONCRETI

Alcuni casi concreti per migliorare governance, knowledge e time to market

— Nuovo Ruolo del CRO: obiettivi,..

[Alcuni Casi concreti] →



*Risk and Capital
Governance
allargata*

« Unire i puntini » della complessità regolamentare a supporto di una « proiezione » del capitale che consideri *diverse misure*

CEO-CRO



*Business Model
Sustainability*

Sfruttare l'Advanced Analytics a presidio (risk based) di business model innovativi ma sostenibili [*i.e. nuovi comportamenti digitali, nuovi canali,...*]

1

CAPITAL PLAN
« ALLARGATO »

CFO-CRO

2

ADVANCED
ANALYTICS E
BUSINESS RISK

CEO/CCO-CRO



*(Credit) Risk
« process »
advisory*

Presidiare e dare impulso « risk based » a tutti i processi (in primis del credito) anche sfruttando le recenti sistematizzazioni regolamentari (EBA Guidelines)

3

CREDIT
GOVERNANCE
« EVOLUTA »

CLO-CRO



1. RISK AND CAPITAL GOVERNANCE « ALLARGATA »

La complessità regolamentare per valutare, simulare, gestire strategie

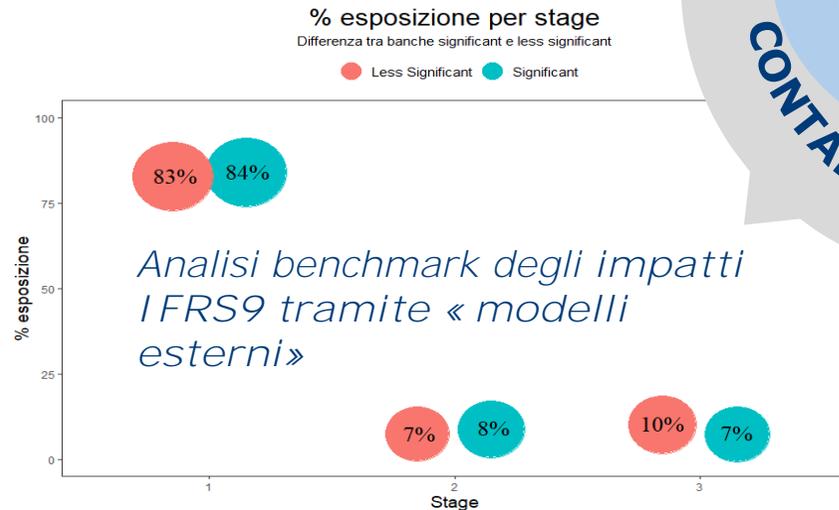
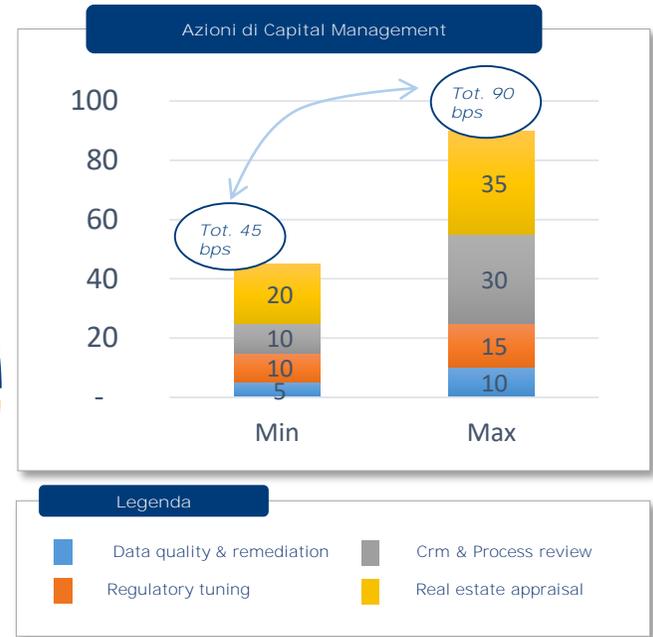
CFO-CRO



CAPITAL BUDGET

- Contributo alla definizione/declinazione degli obiettivi di RWA density lungo l'orizzonte temporale del piano strategico;
- Revisione dinamica del budget ed analisi d'impatto

Avvio di azioni di RWA optimization tramite sistemazione del backlog (es. Data Quality)



Cambiamento del product mix e delle policy del credito influenzate dai saving patrimoniali e confronto con benchmark da bureau

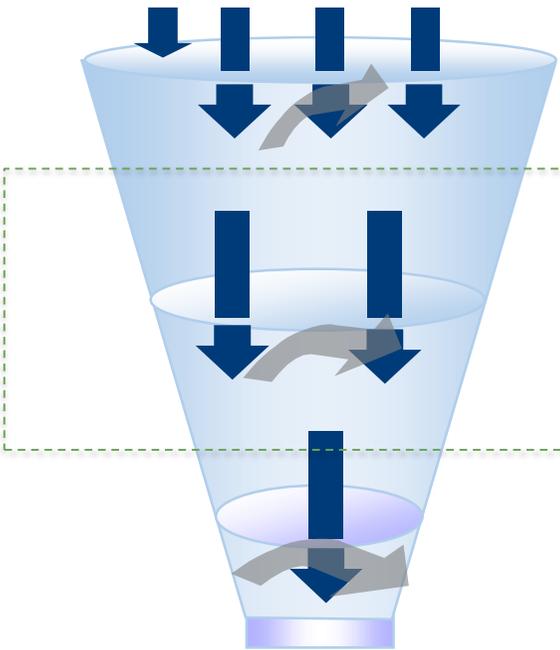
2. BUSINESS MODEL « SUSTAINABILITY » (1/3)

Advanced analytics applicato all'engagement delle imprese

CEO/CCO-CRO

REAL CASE

Universo delle aziende censite



Clienti selezionati per un credito 'su misura'

Bisogni attesi

Trovare imprese affini alle caratteristiche del prodotto offerto

- Identificare il tipo di finanziamento del capitale circolante più utilizzato in base alle caratteristiche dell'azienda (tipologia di industria, concentrazione della proprietà, età, dimensioni, leve finanziarie e redditività)

Rischio di credito

Massimizzare il tasso di accettazione

- **Definire l'affidabilità** creditizia facendo leva su combinazioni di indicatori di rischio, sia tradizionali che innovativi

FOCUS



Target

Trovare l'audience ideale per i prodotti di credito

- Identificare le aziende utilizzando molteplici sorgenti informative:
 - Aziende con digital attitude elevata
 - Aziende innovative

2. BUSINESS MODEL AND RISK ADVISORY (2/3)

Real Case. Advanced analytics per le imprese. Le filiere di impresa

CEO/CCO-CRO

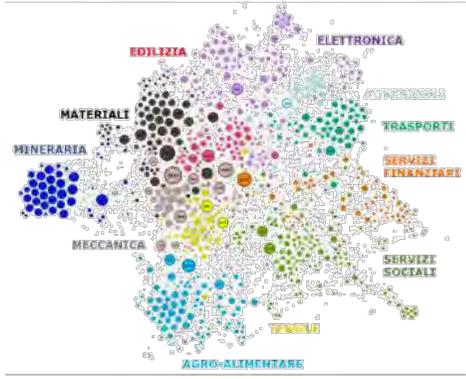
L'input

- ATECO
- Istat
- Siti aziende
- Visure
- Camere di Commercio
- Bilanci
- Analisi Semantica
- Osservatorio CRIF sui pagamenti

REAL CASE

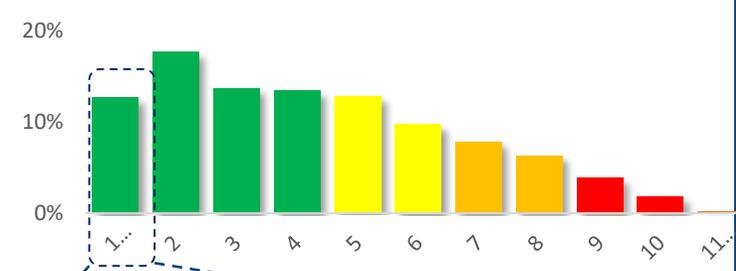
Algoritmo

- *Interconnessioni Semantiche* → identificazione di key words nella descrizione dell'ateco
- *Interconnessioni Transazionali* → analisi di pagamenti commerciali tra aziende, richieste di Business Report, ecc. con lo scopo di rafforzare/indebolire le interconnessioni semantiche o crearne di nuove
- *Community Detection* → creazione delle *Filiere Commerciali* tramite una clusterizzazione basata sulle connessioni individuate.



Analisi

L'effetto filiera sul rischio della singola impresa



2. BUSINESS MODEL AND RISK ADVISORY (3/3)

Real Case. Lo score di innovazione

CEO/CCO-CRO



Migliorare la valutazione del rischio default identificando nuovi « score » di valutazione del livello di innovazione delle imprese target

Score di Innovazione: il motore analitico

Basato su...

REAL CASE

A cosa serve?



Variabili di bilancio
Crescita della produttività e dell'**autonomia patrimoniale**, individuazione best performers



Siti internet innovativi
Digital attitude dell'**impresa e livello di innovation** del sito internet (progetti di **R&D segnalati**,...)

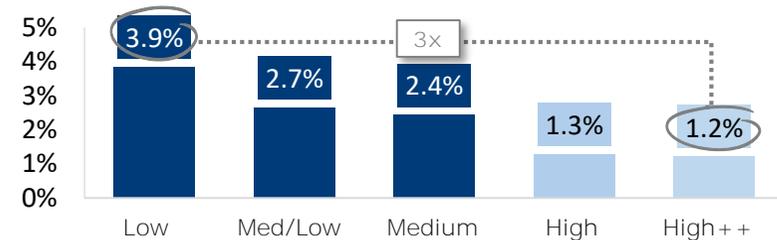


Brevetti
Presenza di brevetti innovativi, approccio smart al business e un management **flessibile e orientato all'R&D**

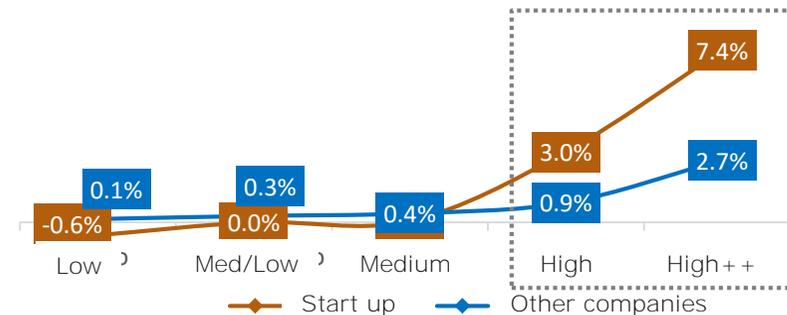


Variabili di contesto
Livello di internazionalizzazione del contesto (investimenti esteri, filiere **internazionalizzate, attività di export**,...)

Ordinare il rischio di default (PD)



Individuare le fast growing companies (crescita fatturato)



3. (CREDIT) RISK PROCESS « ADVISOR » (1/5)

Governance del credito «evoluta» - risk based



La nuova governance **evoluta indotta dall'EBA**: alcuni effetti



Origination and engagement

- Analisi di sensitività sul merito creditizio del debitore con requisiti specifici per cluster omogenei
- RBP RORAC Adjusted
- Motore di calcolo NPV per evitare «forbearance native»

Customer Management e EW System

- Propagazione e contagio richiedono un sistema di Early Warning e PEG accentrati
- Criteri granulari per il monitoraggio del valore dei collateral (mobili ed immobili)

FOCUS



Collection and Recovery

- Evoluzione delle strategie di recupero **a causa dell'abbandono** del principio di « severità crescente»
- Verifica nel continuum della capacità del debitore di far fronte ai propri impegni finanziari durante il probation period

3. (CREDIT) RISK PROCESS « ADVISOR » (2/5)

Case 1. Nuovi modelli di monitoraggio ed Early warning

CLO-CRO

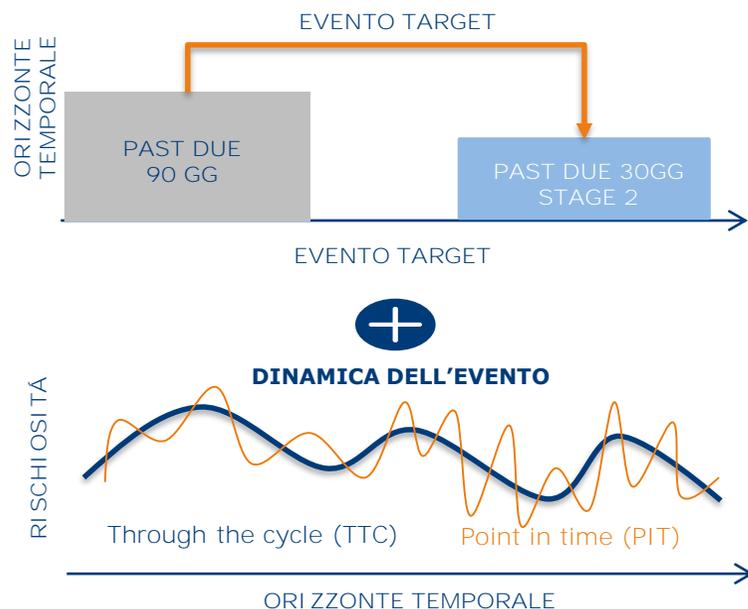
Nuove dinamiche dell'evento Target,...

La complessità degli «eventi target» da misurare e nuove dinamiche di misurazione,...

REAL CASE

...abilitano una più profonda data driven risk analysis

... richiede l'utilizzo e lo sfruttamento composto di diversi dati e della combinazione analitica» degli stessi



Vedi Allegato 4
La complessità regolamentare

3. (CREDIT) RISK PROCESS « ADVISOR » (3/5)

Case 2. Advisory expert system e Smart Company analysis



Valutazione automatica dei bilanci, nota integrativa, appartenenza a gruppi aziendale e dei segnali 'non strutturati' derivanti da fonti alternative (web, rassegna stampa...)

Aree di indagine	Descrizione	Valore aggiunto per la banca
<p>1</p> <p>Analisi automatica di bilancio</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Riclassificazione automatica dei dati di bilancio e possibilità di risalire al dettaglio • Calcolo automatico KPI di bilancio e indicatori evoluti/innovativi (score di innovazione, export) 	<p>☑ Riduzione del time to yes (azzeramento dei tempi di raccolta, riclassificazione e analisi preliminare)</p>
<p>2</p> <p>Modello previsionale</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Modulo previsionale con logica inerziale e tramite personalizzazione delle assunzioni da parte del gestore/analista 	<p>🔗 Possibilità di personalizzare i contenuti delle aree di indagine</p>
<p>3</p> <p>Business positioning storico e f.l.</p>  <p>Focus slide successiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazione di viste di sintesi che abilitino analisi di confronto con settore/competitors • Indicatori forward looking basati su modelli econometrici su 25 settori 	<p>☑ Report real-time</p>
<p>4</p> <p>Arricchimento da fonti alternative</p>  <p>Focus slide successiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi evoluta di evidenze presenti su fonti alternative attraverso semantic analysis: Lettura intelligente della Nota integrativa e relazione gestione e analisi della rassegna stampa 	<p>🔗 Azzeramento dei rischi operativi legati alle attività manuali, omogeneizzazione delle logiche di analisi utilizzate dai gestori</p>



3. (CREDIT) RISK PROCESS « ADVISOR » (5/5)

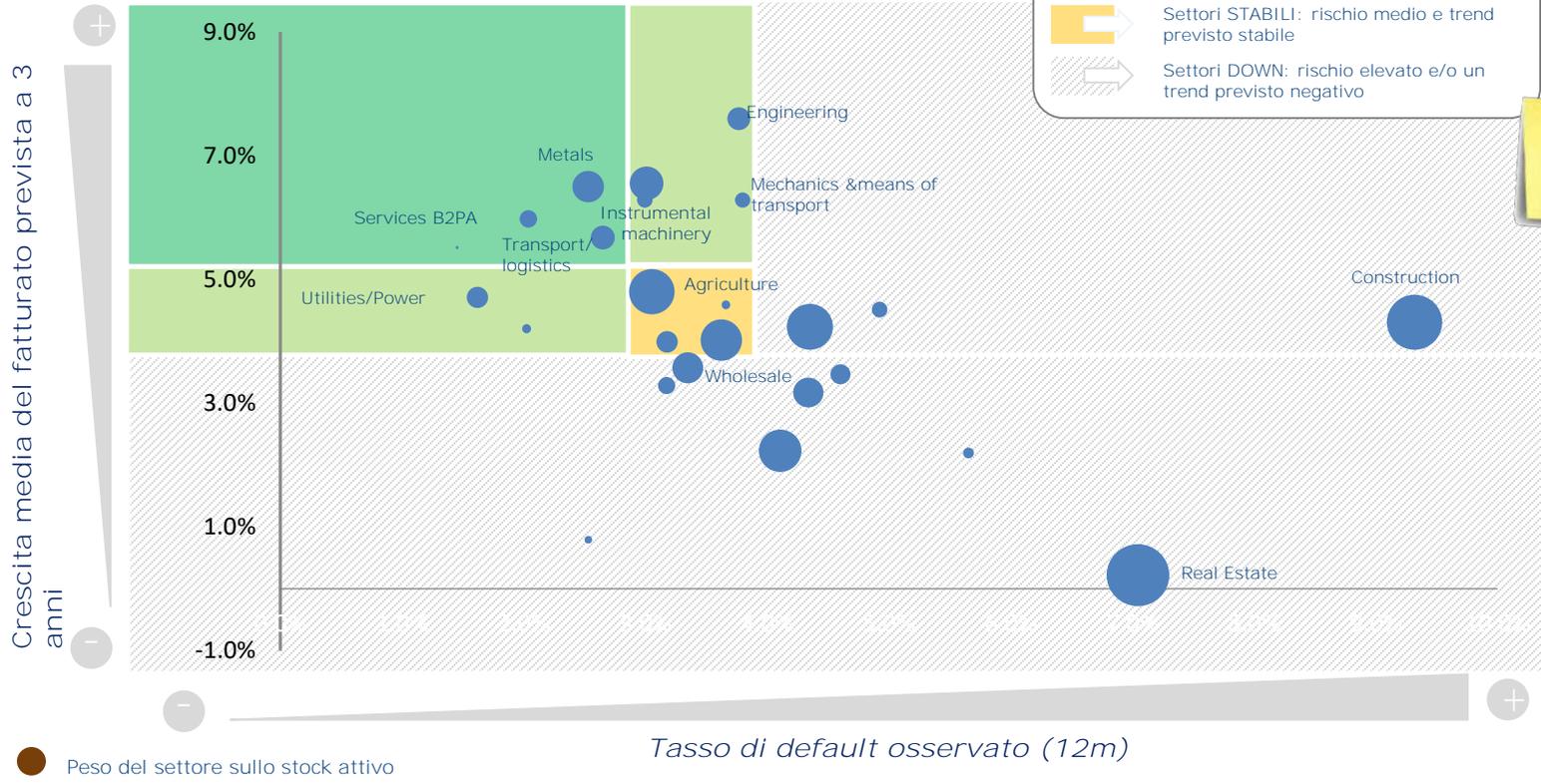
Case 2. Advisory expert system e Smart Company analysis

CLO-CRO



Metodologico

KPI di SVI LUPPO → Variazione anno su anno del valore della produzione



Mappa concettuale

- Settori TOP: bassa rischiosità e trend previsto fortemente positivo
- Settori di CRESCITA: rischio medio-basso e trend previsto stabile/positivo
- Settori STABILI: rischio medio e trend previsto stabile
- Settori DOWN: rischio elevato e/o un trend previsto negativo

REAL CASE

LE NUOVE FORZE IN CAMPO

EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL CRO

NUOVI PARADIGMI: ALCUNI CASI CONCRETI

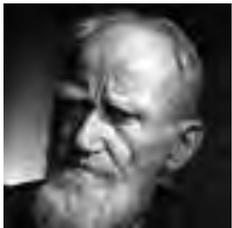
CONCLUSIONI

CONCLUSIONI: IL CRO COME PRIVILEGED ADVISOR DEL CEO

....abilitare la «sostenibilità» in un contesto volatile/fluido

"...The world is for those that get up every day, look for the right context and if they do not find it,...they create it!"

G.B. Shaw



- 1 Navigare nella complessità (anzitutto regolamentare)

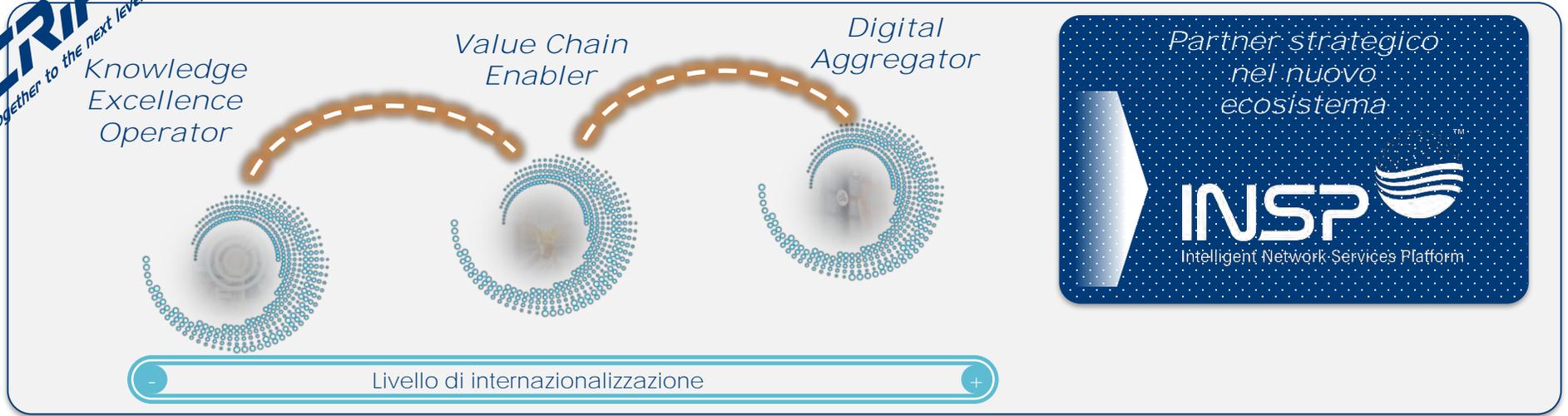
- 2 Anticipare e valutare contesti (di business) volatili e fluidi
- 3 Fornire un « impulso di rischio » a tutti i processi (in primis del credito)


ECOSISTEMI DI ASSET, DATI E ADVANCED ANALYTICS



...RENDERE L'IGNOTO UN PO' PIU' NOTO O ALMENO SOSTENIBILE

PERCHÉ CRIF



Asset

- Benchmark (rischio, commerciale, ...)
- Targeting
- ...

Sfidare

Dati & KPIs

- CRIF Information Core
 - Credit bureau
 - Business information
 - Immobili
 - Territorio
 - Socio-demo
- Indicatori GEO
- Indicatori a Valore Aggiunto
- Indicatori Insurance

Conoscere/ collaborare

Interpretare

Modelli

- Customer Knowledge
- Potenziale di sviluppo
- Propensity & NBO
- Antifrode
- Pricing
- ...

Interpretare

Platform

Non esaustivo

- INSP
- NEOS
- MarGo
- Digital On Boarding (Inventia)
- KYC / Strong Authentication
- AML/Frodi (Fraud Analyser)
- Decision Engine e workflow
- Gestionali recupero Crediti

Integrare

Sfidare



Giorgio Costantino
Executive Director
Transformation Services
Global and EMEA

CRIF Group

Address: Via M. Fantin 1/3,
40131 Bologna, Italy

Phone: +39 0514176137

Mobile: +39 335 8125740

Mail:

g.costantino@crif.com

ALLEGATO 1 – RISK AND CAPITAL GOVERNANCE ALLARGATA

Advanced Analytics – gestire il valore della informazione

GESTIRE IL DATO ED ESTRARRE VALORE DALL'INFORMAZIONE



METODOLOGIE AVANZATE

- 1 Massimizzazione del valore**
Ricerca di relazioni complesse in set estremamente ampi di variabili intercettando anche le relazioni non lineari. Riduzione della discrezionalità di trattamento da parte dell'analista
- 2 Resistenza al rumore**
Gestione dell'alterazione di qualche predittore senza compromettere le performance. La distorsione è calmierata dalla ricchezza dei set informativi utilizzati
- 3 Ottimizzazione processo di sviluppo**
Maggiore flessibilità nel trattamento dei dati velocizzando le attività mgnt, data quality e screening (anche nei contesti in cui la formulazione del modello rimanga di tipo tradizionale, ad es. logit/reg)

Dati puntuali Dati territoriali strutturati Dati open / non strutturati

ALLEGATO 2 – ESEMPIO DEFINIZIONE DELLE POLITICHE DEL CREDITO

Step metodologici per definire le strategie, sofisticati mediante analisi innovative



La definizione delle politiche creditizie consente, a valle della Filiera della Pianificazione, la declinazione degli obiettivi strategici (coerenti col RAF) in obiettivi operativi sul credito, da tradurre coerentemente in obiettivi di budget e azioni commerciali



FASI DEL PROCESSO

Definizione Attrattività Settoriale mediante la correlazione tra:

- Redditività Settoriale: redditività prospettica del settore
- Rischiosità Settoriale: incidenza della componente «Non Performing»
- Indice di concentrazione impieghi

- Classificazione delle controparti (distinte tra corporate e SME) sulla base dei profili di rischio da individuare in relazione alla classe di rating
- Scomposizione del portafoglio crediti identificando settori appetibili (da sviluppare) e settori meno attrattivi (su cui effettuare riqualficazione e/o disimpegno)

- Definizione delle strategie creditizie sulla base della combinazione tra profilo di rischio e attrattività settoriale e relativa declinazione in linee guida comportamentali, volte al perseguimento degli indirizzi strategici di budget
- Monitoraggio ed aggiornamento periodico policy

IL VALORE CRIF



ALLEGATO 3 – LINEE GUIDA SULL'ORIGINATION DEL CREDITO E MONITORING

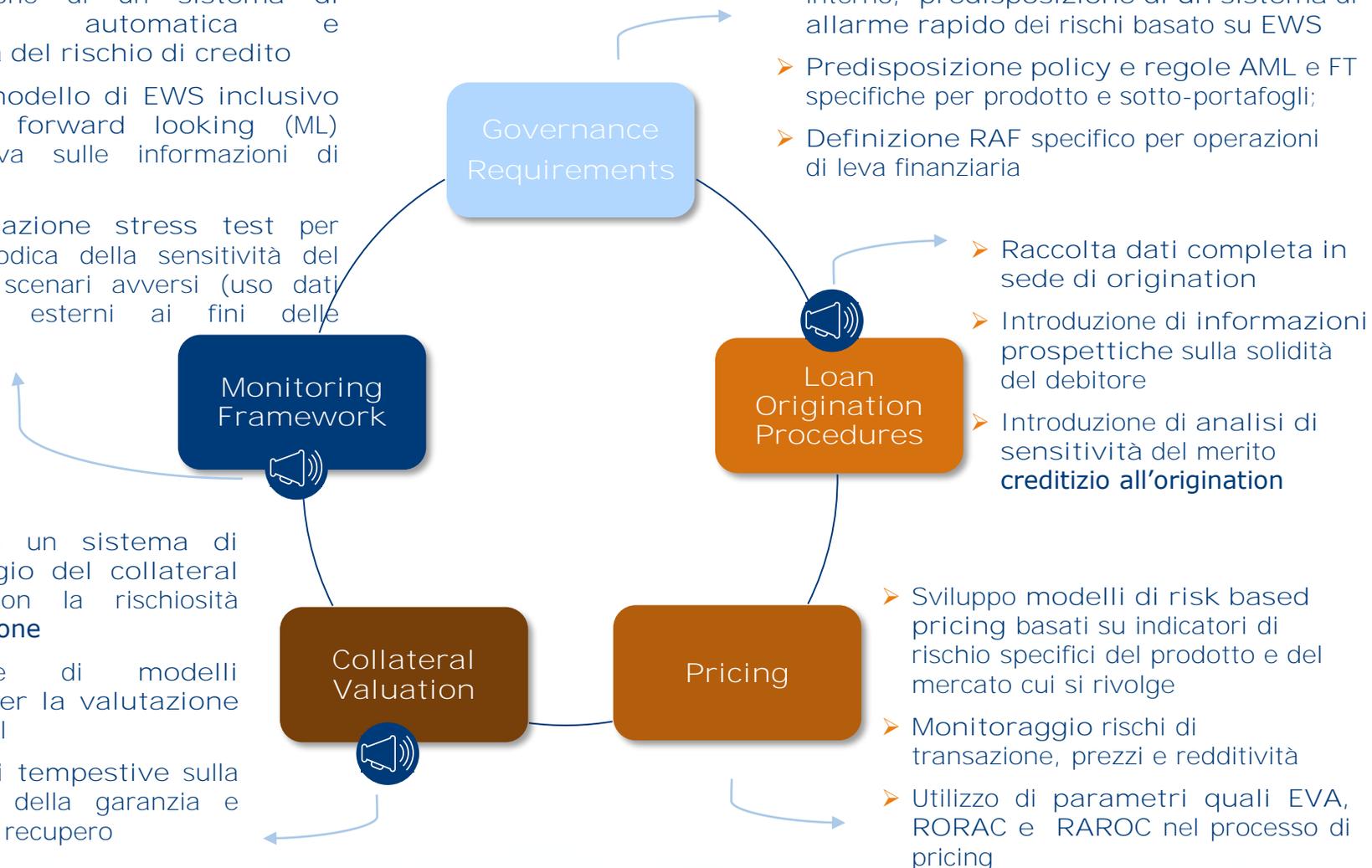
- Predisposizione di un sistema di rilevazione automatica e tempestiva del rischio di credito
- Sviluppo modello di EWS inclusivo di fattori forward looking (ML) facendo leva sulle informazioni di bureau
- Implementazione stress test per analisi periodica della sensitività del debitore a scenari avversi (uso dati interni ed esterni ai fini delle simulazioni)

- Sviluppo di un sistema di monitoraggio del collateral coerente con la rischiosità **dell'esposizione**
- Introduzione di modelli statistici per la valutazione del collateral
- Valutazioni tempestive sulla liquidabilità della garanzia e dei tempi di recupero

- Revisione delle procedure di controllo interno, predisposizione di un sistema di allarme rapido dei rischi basato su EWS
- Predisposizione policy e regole AML e FT specifiche per prodotto e sotto-portafogli;
- Definizione RAF specifico per operazioni di leva finanziaria

- Raccolta dati completa in sede di origination
- Introduzione di informazioni prospettive sulla solidità del debitore
- Introduzione di analisi di sensitività del merito **creditizio all'origination**

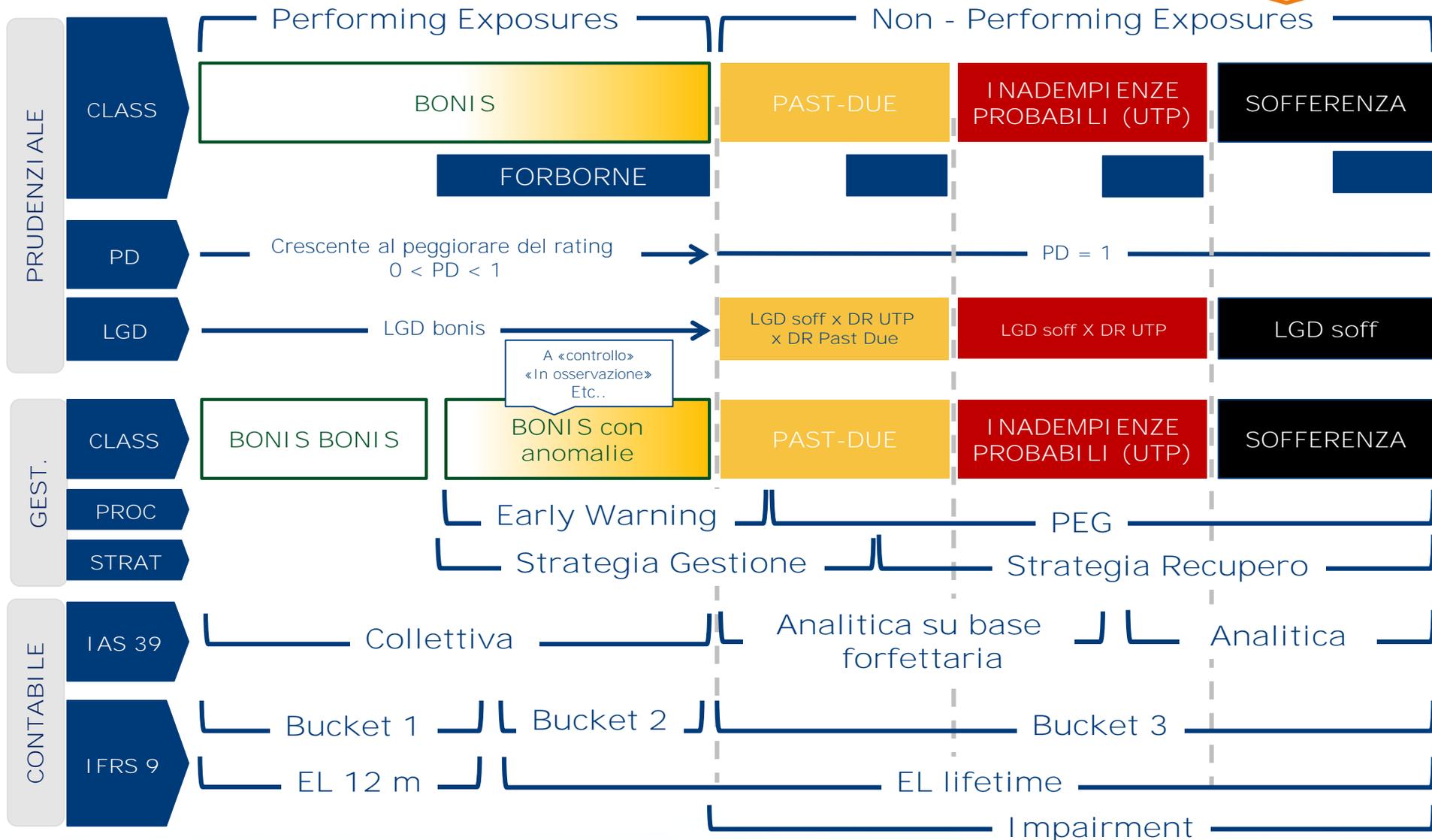
- Sviluppo modelli di risk based pricing basati su indicatori di rischio specifici del prodotto e del mercato cui si rivolge
- Monitoraggio rischi di transazione, prezzi e redditività
- Utilizzo di parametri quali EVA, RORAC e RAROC nel processo di pricing



ALLEGATO 4 - LA COMPLESSITÀ REGOLAMENTARE

Uniamo i puntini

+ CALENDAR PROVISIONING



ALLEGATO 5 – ESG GREEN

Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite definisce 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile (OSS).



L'accordo di Parigi, firmato nel dicembre 2015 da 195 paesi, costituisce il primo accordo universale sul clima mondiale per adattare e rafforzare la resilienza ai cambiamenti climatici e per limitare il riscaldamento climatico a un valore ben inferiore a 2°C

Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile



1. Riorientare i flussi di capitali verso **un'economia più sostenibile**

1. Un sistema unificato di classificazione delle attività sostenibili (Tassonomia)
2. Norme e marchi per i prodotti finanziari sostenibili (Ecolabel)
3. Promuovere gli investimenti in progetti sostenibili (BEI, FEI, ecc)
4. Considerazioni relative alla sostenibilità nella consulenza finanziaria (Mifid II, IDD, ESMA)
5. Indici di riferimento in materia di sostenibilità (ESG)

2. Integrare la sostenibilità nella gestione dei rischi

1. La sostenibilità nella ricerca di mercato e i rating di credito (Nuove ruolo agenzie rating integrazione ESG, ESMA)
2. Obblighi in materia di sostenibilità per gli investitori istituzionali e i gestori di attività (anche fondi immobiliari)
3. (Revisione) Requisiti prudenziali per le banche e le imprese di assicurazione *
4. Promuovere la trasparenza e la visione a lungo termine (IFRS9, Dichiarazione non finanziarie, ecc)

3. Promuovere la trasparenza e la visione a lungo termine

1. Comunicazione e contabilità (Comunicazioni societarie su questioni attinenti la sostenibilità)
2. Governo societario e visione a breve termine indebita del mercato dei capitali (obbligo di adottare strategie di sostenibilità e figure di governance **nuove all'interno** delle società)

* 30 Sono state lanciate diverse iniziative del mercato per raccogliere dati pertinenti ai fini di una valutazione più approfondita degli investimenti sostenibili. Ad esempio, l'iniziativa EeMAP, finanziata dall'UE, svolge un'attività finalizzata a dimostrare una correlazione tra efficienza degli edifici e performance dei mutui