

Dalla misurazione all'azione: **l'esperienza di Credem** nell'integrazione dei rischi emergenti

Evoluzione strategica e operativa del Risk Management

Giancarlo Bertolini — Chief Risk Officer Gruppo

Credem

L'allargamento strutturale del perimetro dei rischi

NUOVA FRONTIERA: RISK DRIVER TRASVERSALI E "NUOVI" RISCHI NON FINANZIARI



I fattori Geopolitici, ESG e tecnologici agiscono da moltiplicatori trasversali sulle categorie di rischio tradizionali e sul rischio modello.

ESG & Sostenibilità

Rafforzamento metodologico dell'analisi di materialità in preparazione alle **EBA Final Guidelines on ESG risks** (in vigore dall'11.11.2026).

Resilienza Digitale (DORA)

Consolidamento delle attività del **Digital Operational Resilience Act**, gestione attiva degli esiti OSI IT RISK e **forte presidio sulle Terze Parti**.

Data Governance

Implementazione progressiva delle linee guida **RDARR** (Risk Data Aggregation & Risk Reporting) per certificare dati granulari, flessibili e integrati.

Il paradosso del successo: asimmetria della compliance

Posizionamento d'Eccellenza

- ✓ **Significant Bank:** Rilevante gap dimensionale rispetto ai principali Gruppi Italiani a valle dei recenti M&A del sistema bancario italiano.
- ✓ **Requisito SREP (P2R):** Tra i livelli più bassi d'Europa, a conferma della solida qualità complessiva dell'attivo.
- ✓ **Solvibilità Elevata:** CET1 Ratio al **15,82%** rispetto al requisito normativo di vigilanza del 7,27%.
- ✓ **Asset Quality:** Costo del Credito **13 bps**; NPL Ratio Lordo **1,6%**.
- ✓ **Conglomerato Finanziario:** 15 Legal Entity operanti nel Commercial Banking, Private Banking, Wealth Management, Assicurativo Vita/Danni, Consumer Credit, Parabancario e Tecnologia.

REQUISITO VS EFFETTIVO CET1

+8.55% (Buffer Libero)

La Sfida del Peso Asimmetrico

L'infrastruttura di controllo richiesta dalla vigilanza non scala in modo lineare con la dimensione dell'attivo. Essere classificati come *Significant* richiede standard di governance equiparabili ai gruppi maggiori.

Modelli AIRB

Portafogli Corporate e Retail
Credem Banca e Leasing

IFRS 9

Modellizzazione forward-looking.

Data Governance

Tracciabilità rigorosa dei dati.

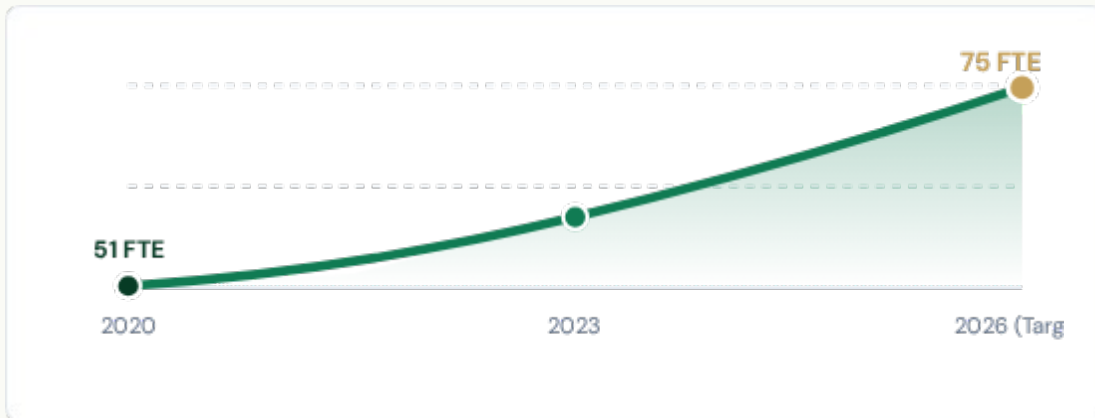
Cybersecurity

Resilienza operativa digitale.

La riprogettazione della macchina: investimenti ERISK

Crescita programmata della Capacity (FTE)

- Salto dimensionale per supportare la crescente complessità dei processi regolamentari, con un potenziamento quantitativo e qualitativo dell'organico della funzione.
- Adozione del Modello Organizzativo TEAL.



👤 Specializzazione Credito (2025)

Presidio focalizzato attraverso strutture dedicate:



🔗 Integrazione Centrale

Consolidamento metodologico del **Team Governance, Risk Integration e Rischi Non Finanziari** come raccordo unico di coordinamento.

🏢 Evoluzione Sicurezza (2026)

Riorganizzazione strategica del CISO (7 FTE dislocati verso area COO) per consentire al Risk Management un focus puro sul **presidio quantitativo del rischio IT**.

L'impatto metrico: un RAF più completo come perimetro e soglie

Evoluzione Quantitativa

- ✓ Crescita strutturale degli indicatori RAF per garantire un monitoraggio granulare delle diverse classi di esposizione del Gruppo.
- ✓ Revisione profonda del repertorio indicatori, in particolare di secondo livello, per ridurre i drilldown di indicatori primari a favore dell'inserimento di metriche sugli emergenti .
- ✓ Maggiore profondità del Cascading sui RAF delle Legal Entity rilevanti.
- ✓ Istituzionalizzazione dei KRI, discussi nei relativi Comitati di Governance.

RAF 2019

57



RAF 2026

65

Indicatori Attivi di Primo e
Secondo Livello

⌚ Integrazioni Forward-Looking (esemplificativo)

- ✓ **Liquidità Strutturale:** Introduzione del *Survival Period Stressato* per mappare stress ad elevata severità.
- ✓ **Transizione Climatica:** Monitoraggio sistematico dell'*Intensità di emissioni ponderata (WACI)* per misurare l'esposizione al rischio C&E.

🌱 Architettura a Cascata delle Soglie

Implementazione integrata di meccanismi di escalation e trigger a soglie crescenti per l'attivazione tempestiva delle politiche di contenimento del rischio:

1. Early Warning

2. Risk Appetite

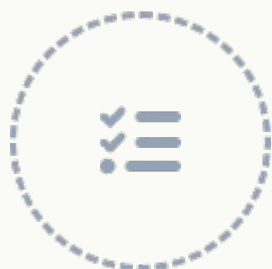
3. Tolerance

4. Recovery

Dalla misurazione all'azione: l'Analisi di Materialità

Il Cambio di Paradigma: Selettività vs Monitoraggio "a pioggia"

Consolida l'efficienza gestionale della struttura concentrando le risorse analitiche e gli investimenti ICT sui fattori di rischio in grado di generare impatti reali sul bilancio e sul capitale della banca.



Abbandono definitivo del monitoraggio semplificato a favore della qualità del focus.



Assessment Rigoroso

- ✓ Analisi basata su dati di vigilanza e gestionali, requisiti normativi e benchmarking di mercato.
- ✓ Coerenza con la strategia del Gruppo.
- ✓ Allocazione chirurgica degli FTE
- ✓ Visione forward looking / judgmental su rischi a serie storica non significativa

Azioni Mirate

Monitoraggi e mitigazioni focalizzati sui rischi ad impatto significativo sulla stabilità del Gruppo.

GRUPPO

CREDEM

Grazie per l'attenzione!