



# COVID-19: gli impatti sul settore bancario

Idee, approcci e soluzioni per garantire  
la continuità del business

Marzo 2020

---

[kpmg.com/it](https://www.kpmg.com/it)

# Premessa

La drammatica diffusione del Coronavirus in Italia e nel resto del mondo rappresenta uno shock senza precedenti, che ha implicazioni sistemiche **non solo a livello sanitario, ma anche sociale, politico, economico e geopolitico**. In questo scenario globale di crisi il nostro Paese purtroppo è tra i paesi più colpiti dall'emergenza.

L'esplosione della pandemia di COVID-19 sta mettendo a **dura prova i mercati finanziari e l'intero settore bancario**. Le banche, in questa fase, giocano **un ruolo cruciale per la tenuta del sistema**. Sono chiamate a **garantire la necessaria liquidità all'economia reale**, trasferendo anche quegli **aspetti intangibili di fiducia, essenziali per poter intraprendere un percorso di ripresa**.

Tuttavia, gli intermediari bancari si trovano a fronteggiare una serie di **criticità sotto il profilo operativo**. In particolare, le aree funzionali che in questo periodo sono più sotto pressione sono le seguenti:

- la gestione delle **strategie** e del **rischio di credito**
- gli strumenti di **gestione strategica del portafoglio** e in particolare il ricorso alle **cartolarizzazioni**
- la gestione della **clientela** e la **relazione commerciale**
- la gestione della **resilience operativa** e della **business continuity**.

**KPMG**, da sempre al servizio delle istituzioni finanziarie, sta reagendo con determinazione a questa crisi, cercando di **mobilitare e mettere al servizio del nostro sistema bancario le sue migliori competenze**.

Con questo spirito è stato creato un team '**Banking Sector COVID-19**', che, in coordinamento con i nostri centri di eccellenza a livello globale, sta elaborando **idee, approcci, soluzioni operative per dare risposte tempestive ai decision makers del settore bancario**.

**KPMG** cerca di sintetizzare, in ottica **multidisciplinare, insights e best practices** per fornire una guida operativa **alla gestione delle principali aree funzionali impattate dalla fase di emergenza**.

Questo documento nasce con l'obiettivo di provare a **dare un contributo concreto alla gestione della continuità del business delle banche**, con la consapevolezza che la pandemia avrà serie conseguenze sull'economia reale, con importanti ricadute anche per il settore bancario.

Il documento è una prima 'piattaforma' di contenuto, che intende mantenere aperto il **dialogo ed il confronto con il management bancario**, nella convinzione che, in questa fase, serva veramente **la disponibilità di tutti gli operatori della filiera per superare la crisi**.



# Indice

COVID-19: le ricadute economico-finanziarie	6
Gli impatti di COVID-19 sull'industria bancaria e le possibili soluzioni	15
Gestione del credito	16
Securitization landscape	22
Gestione della clientela e relazione commerciale	25
Gestione della 'resilience' operativa e della business continuity	29

# COVID-19: le ricadute economico-finanziarie

## Lo scenario macroeconomico

**In un contesto ormai globalizzato, l'esplosione dell'epidemia di COVID-19 in Cina e la sua successiva propagazione in Italia e nel resto del mondo stanno avendo impatti rilevanti sul contesto economico-finanziario.**

La diffusione del COVID-19 e il conseguente blocco dell'attività economica hanno prodotto **tensioni sui mercati finanziari** e stime al ribasso rispetto ai tassi di crescita mondiali attesi.

Con la rapida espansione del virus, gli analisti hanno corretto **le stime di crescita del PIL mondiale per il 2020**, segnando un'inversione negativa nella crescita economica.

I mercati finanziari hanno risentito in maniera significativa dello shock causato dalla pandemia COVID-19, come testimoniato dal **Volatility Index (VIX)**, rimasto per mesi piatto, che è **salito a livelli che non si registravano da anni**.

I mercati sono entrati in una **fase di radicale avversione al rischio**. Da quando il virus si è propagato su scala globale, i principali indici azionari mondiali hanno registrato una preoccupante flessione. Sul fronte dei mercati azionari la risposta è stata violenta.

**Per il 2021 è prevista una ripresa della crescita economica, grazie a mirati interventi politici ed economici** nei paesi più esposti.

Nel contesto italiano, **le prospettive di recessione implicite nelle misure di quarantena adottate** (obbligo di 'lockdown') hanno modificato in modo significativo le stime di crescita del PIL domestico. Rispetto ad un andamento del PIL italiano 'flat' atteso prima del COVID-19, **ora si stima per il 2020 un taglio della crescita (fino al -6%)**.

Stime dell'andamento del PIL italiano 2020 - Consensus\*

<b>S&amp;P</b> 26 Marzo	<b>-2,6%</b>
<b>Fitch</b> 19 Marzo	<b>-2,0%</b>
<b>Morgan Stanley</b> 18 Marzo	<b>-5,8%</b>
<b>Goldman Sachs</b> 17 Marzo	<b>-3,4%</b>
<b>Oxford Economics</b> 14 Marzo	<b>-3,0%</b>
<b>Moody's</b> 9 Marzo	<b>-0,5%</b>

\* Dati aggiornati al 26 marzo 2020

Secondo recenti stime, i consumi privati in Italia subiranno nel breve periodo una forte contrazione. **L'annunciato stallo economico avrà ripercussioni ancora più gravi nel mondo della produzione industriale.**

L'effetto combinato delle dinamiche appena descritte ha dato luogo ad un significativo **rialzo dello spread BTP-Bund**. Contemporaneamente si è assistito ad un'impennata senza precedenti degli yield dei bond bancari italiani.

**Il mercato della finanza strutturata** è stato investito da aspettative di forti ripercussioni delle evoluzioni prima accennate.

Secondo le stime di Fitch, le attuali prospettive economiche, se confermate nel medio-lungo periodo, possono incidere sul grado di vulnerabilità sulle cartolarizzazioni strutturate in Italia. Tuttavia, i note-issuer e gli stessi servicer stanno già implementando misure di contenimento del rischio indotto dal COVID-19 (ad esempio, dilazioni di pagamento e utilizzo riserve di liquidità).

## Europa: Asset Performance Vulnerability

Vulnerabilità	# di transazioni*	Tipo di transazione o Asset type
<b>Alta</b>	<b>78</b>	Tutte operazioni di finanza strutturata in Italia, retail loan nel CMBS
<b>Moderata</b>	<b>673</b>	CLOs, RMBS e consumer ABS per tutti i paesi ad eccezione dell'Italia
<b>Bassa</b>	<b>4</b>	ABCP, office e industrial loan nel CMBS

\* Il numero delle transazioni non include le transazioni europee CMBS

# L'importanza di presidi regolamentari consolidati

**Il COVID-19 si configura come uno stress test importante per l'economia reale, ma gli interventi degli ultimi anni hanno contribuito a rafforzare l'industria bancaria, anche rispetto a forti shock economici.**

**COVID-19 si configura come la prima vera e propria crisi globale dopo quella del 2008** e, di conseguenza, rappresenta un'improvvisa prova di stress che l'intera industria bancaria è chiamata ad affrontare.

Tuttavia, **rispetto alla crisi finanziaria del 2008, si riscontrano nuovi elementi strutturali che caratterizzano un settore bancario più solido e resiliente**, oltre che un presidio regolamentare fortemente radicato nell'intera economia.

L'espandersi del COVID-19 incontra un settore bancario che, in virtù di un lungo e radicale processo di ristrutturazione, ha ristabilito con successo dei solidi fondamentali dopo la lunga crisi iniziata nel 2008. Con riferimento al solo contesto europeo, è possibile annoverare numerose misure regolamentari volte al presidio dell'industria bancaria:

- l'introduzione di un **meccanismo di supervisione bancaria unificato (Single Supervision Mechanism)** che ha costituito il primo tentativo di armonizzare le pratiche bancarie al fine di promuovere la sicurezza, la solidità e l'integrazione del sistema bancario europeo
- l'introduzione del **Capital Requirement Regulation (CRR)** con il Regolamento UE n. 575/2013 e i relativi requisiti patrimoniali, più severi rispetto alla disciplina pregressa (CCB, Countercyclical buffer, P2R, P2G)
- la **significativa stretta regolamentare in materia di crediti deteriorati** promossa a partire dal 2014 e veicolata con la pubblicazione, da parte della BCE, delle Guidance sulla gestione degli NPE nel 2017, con l'Addendum del 2018 e con il recente Calendar Provisioning. Lo sforzo congiunto ha portato, in questo ambito, ad un netto miglioramento della qualità degli attivi bancari
- l'emanazione da parte del Parlamento Europeo delle **direttive MIFID e MIFID2** volte rispettivamente alla creazione di un integrato e competitivo mercato finanziario e all'aumento della trasparenza nel mercato in una logica di tutela degli investitori
- l'adozione da parte delle banche europee di **filtri ambientali, sociali e di governance (ESG) nella definizione delle policy di rischio del credito.**



**Sulla base di quanto detto, oggi l'industria bancaria, e le sue modalità di veicolazione di risorse all'economia reale, rappresentano parte della soluzione con cui affrontare lo shock macroeconomico del COVID-19**

**Oggi il sistema bancario si presenta più solido rispetto al passato**, al contrario di quanto avvenuto con la crisi del 2008 in cui i fondamentali delle istituzioni finanziarie erano più deboli e rappresentavano parte della problematica da risolvere.



**Sebbene sia lecito aspettarsi un periodo di adattamento alle mutate condizioni di mercato, il sistema economico potrà avvalersi di un'industria bancaria in salute rispetto alle passate crisi**

Le istituzioni finanziarie dovranno riuscire, quindi, a mostrare la necessaria resilienza richiesta in virtù di:

- una **forte dotazione patrimoniale** connessa a una struttura dei finanziamenti più bilanciata e idonea ad offrire ai creditori una maggiore protezione
- un diffuso **miglioramento della qualità** degli attivi con un riflesso positivo sui costi di approvvigionamento, sulla disponibilità di risorse da erogare e sui margini di profittabilità

- **business model innovativi** e caratterizzati da un sempre più spinto ricorso alla digitalizzazione
- **modelli operativi all'avanguardia**, flessibili e che si avvalgono di un numero di risorse più contenuto rispetto al passato. Inoltre, è ormai consolidato il ricorso a strumenti di supporto messi a disposizione dalle istituzioni.



**Secondo aspettative ragionevoli, la stretta di liquidità dovrebbe essere momentanea**

I problemi di liquidità di imprese e famiglie dovrebbero attenuarsi una volta che l'attività economica riprenderà il suo corso. **Per il 2020 l'industria bancaria italiana sarà chiamata ad un importante impegno poiché, a fronte di prospettive di riduzione della profittabilità, occorrerà: (i) presidiare la qualità degli attivi per tenere il passo dei prospettati obiettivi pluriennali di NPEs Ratio e (ii) preservare quantità e qualità della dotazione di capitale.**

Successivamente, è immaginabile un progressivo ritorno verso il percorso di recupero della redditività pluriennale che le banche italiane hanno intrapreso, anche rivedendo il modello di business e riducendo il cost to serve.

# Le prime risposte delle Autorità in Europa e in Italia

**Gli effetti osservati sui mercati finanziari e le prospettive di una forte recessione hanno indotto le Autorità monetarie e di Supervisione bancaria ad azioni molto decise, il cui effetto dovrà essere supportato da azioni di politica fiscale altrettanto straordinarie.**

In questa fase di **estrema volatilità, la BCE è intervenuta due volte** per iniettare fiducia nei mercati e per favorire l'integrità dei mercati finanziari, promuovendo **condizioni finanziarie meno stressate**.

L'intervento del 18 marzo 2020 rappresenta un **vero game changer** attraverso:

1. il lancio di un nuovo programma di acquisto di attività (**PEPP - Pandemic emergency purchase programme**) per almeno 750 miliardi di Euro. La scadenza indicativa del piano corrisponde alla **fine della crisi pandemica** (comunque non prima della fine 2020). Il PEPP, rispetto all'attuale piano in corso APP, permette di acquistare anche **titoli di Stato greci** e garantisce maggiore flessibilità, permettendo fluttuazioni nella distribuzione temporale degli acquisti tra le diverse asset class e giurisdizioni. Gli acquisti di debito pubblico dovranno comunque essere in linea con lo schema di partecipazione delle banche centrali nazionali al capitale della BCE (capital key).
2. L'**estensione** del programma CSPP (Corporate Sector Purchase Programme) **ai commercial paper di adeguata qualità emessi da istituti non finanziari**.
3. L'**ampliamento della portata degli schemi di crediti aggiuntivi** (ACC - Additional Credit Claims) includendo i crediti relativi al finanziamento del settore societario.

Tali misure si aggiungono a quelle del 12 marzo 2020, quando la BCE ha mantenuto inalterati i tassi di riferimento nell'Area Euro e ha definito quanto segue:

- Ulteriore **programma di aste a lungo termine (LTRO)** per garantire liquidità a tasso fisso, applicando un tasso di interesse pari a quello medio sulle deposit facilities. I Titoli di Stato rientrano negli asset che possono essere dati in garanzia per accedere a LTRO.
- **Condizioni più favorevoli per TLTRO tra giugno 2020 e giugno 2021**. Il tasso di finanziamento sarà inferiore di 25bps rispetto al tasso medio sulle operazioni di rifinanziamento principali (quindi -25bps). Il tasso può ridursi fino a -75bps. Di fatto, le banche sono remunerate per ricevere liquidità da BCE e investirla nell'economia reale. Inoltre, **l'ammontare massimo** che le banche potranno ottenere in prestito è incrementato al 50% del rispettivo **stock di prestiti eleggibili** al 28 febbraio 2019.
- **Piano di acquisto di attività nette (APP) per 120 miliardi di Euro da finalizzare entro fine anno**. Questo programma prevede l'acquisto diretto da parte di BCE di titoli di tipo corporate, debito pubblico, asset-backed securities, third covered bond.

**Le Autorità sono intervenute per evitare che la crisi economica, derivante da quella pandemica, possa influire negativamente sulla stabilità patrimoniale delle banche**

Fonte: Comunicato Stampa rilasciato dalla Commissione Europea 19 marzo 2020

Se da un lato è necessario che non si verifichi uno shock di assorbimento patrimoniale che impatti negativamente sugli impieghi bancari, dall'altro le Autorità devono evitare che la crisi incrementi eccessivamente il rischio in capo alle banche. In tale ambito, le misure BCE del 12 marzo 2020 prevedono:

- **Flessibilità per operare al di sotto del livello di capitale (P2G), del buffer di conservazione del capitale (CCB) e del liquidity coverage ratio (LCR).**
- Favorevole orientamento verso un **allentamento della riserva di capitale anticiclica (CCyB)** da parte delle Autorità nazionali. A tal proposito è da segnalare che alcuni paesi come l'Italia (CCyB pari a 0%) hanno minore spazio di manovra di altri (es. il Regno Unito ha azzerato CCyB a marzo 2020).
- **Flessibilità nell'utilizzo** parziale di strumenti di capitale che non si qualificano come **Common Equity Tier 1** per soddisfare i requisiti di Pillar II (solo P2R) e colmare le necessità di capitale, per le sole Banche Significative.
- BCE supporta la **decisione dell'ABE di posticipare gli stress test previsti nel 2020.**
- Beneficiare di un **elevato grado di flessibilità riguardo al trattamento dei Non Performing Loans (NPLs)** sia in termini di classificazione ad UtP che in termini di provisioning a conto economico.

Con riferimento agli NPLs, BCE ha previsto le seguenti misure:

- per le **esposizioni oggetto di garanzia pubblica nell'ambito delle misure statali intraprese a fronte del COVID-19 saranno previste misure di flessibilità relativamente ai criteri di classificazione ad UtP**
- le stesse esposizioni di cui al punto precedente, godranno del **trattamento preferenziale** previsto per gli NPLs garantiti da Office Credit Export Agencies (minimum coverage expectation pari allo 0% per i primi 7 anni successivi alla classificazione ad NPes)
- per le **esposizioni oggetto di moratoria e non coperte da garanzia pubblica**, saranno previste ulteriori **misure di flessibilità relativamente ai criteri di classificazione ad UtP**. Al riguardo la BCE,

pur non svolgendo un ruolo decisionale rispetto agli standard contabili, raccomanda alle banche (i) di applicare i transitional arrangements previsti all'interno dell'articolo 473 (a) della CRR (IFRS9) e (ii) di tener maggiormente conto, nei modelli predittivi previsti dall'IFRS9 ai fini della stima del costo del credito, di outlook di lungo termine caratterizzati da maggiore stabilità. Infine **la BCE valuta di fornire alle banche scenari macroeconomici utilizzabili nell'ambito delle policies di provisioning ai sensi dell'IFRS9.**

**Il 25 marzo l'Autorità Bancaria Europea è intervenuta su questo specifico aspetto con un documento che ha inquadrato le tematiche contabili e prudenziali relative alla potenziale ri-classificazione dei crediti indotta dalle moratorie, pubbliche e private, e da altre forme di supporto adottate in risposta alla crisi pandemica.**

In particolare, l'ABE specifica che le misure di moratoria concesse in relazione alla crisi pandemica, poiché finalizzate a mitigare rischi di natura sistemica, non devono essere automaticamente classificate come misure di 'forbearance' ai fini della classificazione dei crediti che ne beneficiano, ai fini IFRS9 (e quindi di migrazione tra gli Stage) nonché per la classificazione prudenziale delle posizioni tra i crediti non performing.

Ciò detto, l'ABE richiama che, anche in questa specifica circostanza, **le banche sono chiamate a valutare il merito di credito dei debitori che beneficiano della moratoria e, conseguentemente ed eventualmente, di riclassificare i debitori che presentano un deterioramento del merito di credito.**

Nel condurre tali valutazioni - che potranno riguardare una platea ampia di debitori - le banche dovranno rifuggire da approcci automatici e prioritizzare le analisi con criteri risk-based. Inoltre, una volta terminate le moratorie, particolare attenzione dovrà essere dedicata alle imprese che presentano ritardi dei pagamenti o altri segnali di deterioramento del merito di credito.

**La posizione dell'ABE riflette quella assunta sempre il 25 marzo dall'Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati.**

Tale posizione, incentrata sulle implicazioni contabili delle misure di supporto concesse ai debitori, richiama il carattere 'principle-based' dell'IFRS9 che consente alle banche adeguati margini di flessibilità per adattare le valutazioni richieste dal principio contabile alla situazione straordinaria indotta dalla crisi pandemica.

Infine, in data 20 marzo 2020, **la Banca d'Italia**, in linea con le iniziative assunte dall'EBA e dalla BCE, **ha deciso di concedere alcune dilazioni relativamente a dei periodici adempimenti** (60 giorni per l'invio dell'ICAAP, dell'ILAAP, del Piano di Risanamento e della Relazione sulle funzioni esternalizzate, 150 giorni per la trasmissione della prima Relazione sui rischi operativi e di sicurezza per le banche e di 90 giorni per l'invio dei Piani NPLs per le banche less significant).

**Anche il Governo italiano, con il recente Decreto 'Cura Italia', ha intrapreso delle misure volte a evitare la trasmissione della crisi economica alla solidità delle banche ed alla loro capacità di fare credito**

In particolare, in data 17 marzo 2020, il Governo italiano ha approvato il decreto-legge 17 marzo 2020 n.18 'Misure di potenziamento del Servizio Sanitario Nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19' (Decreto 'Cura Italia'). Il Titolo III è interamente dedicato alle **misure di sostegno della liquidità attraverso il sistema bancario** e mira ad introdurre **disposizioni in favore di PMI, imprese in generale, lavoratori autonomi e liberi professionisti**. Di seguito le principali misure per il sistema bancario italiano.

Secondo quanto stabilito dall'art. 49 del Decreto 'Cura Italia', **tutte le PMI, localizzate sul territorio nazionale, per un periodo di nove mesi dall'entrata in vigore dello stesso, potranno beneficiare, tra le altre, delle seguenti deroghe alla disciplina ordinaria del Fondo centrale di garanzia ex legge 662/96:**

- la garanzia sarà concessa a titolo gratuito
- innalzamento dell'importo massimo garantito a 5 milioni di Euro per singolo debitore

- per gli interventi di garanzia diretta la percentuale massima di copertura viene fissata nell'80% dell'ammontare di ciascuna operazione di finanziamento fino ad un importo massimo per singola impresa pari a 1.500.000 Euro
- per gli interventi di riassicurazione la percentuale massima di copertura viene fissata nel 90% dell'importo garantito dal Confidi o da altro fondo di garanzia
- l'ammissibilità alla garanzia di operazioni di rinegoziazione del debito, fino ad oggi circoscritta al solo ambito delle garanzie di portafoglio, a condizione che il soggetto finanziatore conceda nuova finanza per almeno 10% del debito residuo
- la possibilità di cumulare la garanzia del Fondo con altre forme di garanzia, anche ipotecarie, acquisite dal finanziatore per operazioni di investimento immobiliare nel settore turistico alberghiero e delle attività immobiliari di importo superiore a 500.000 Euro e con durata minima di dieci anni.

**L'art. 54 del Decreto 'Cura Italia' estende l'ambito di applicazione del fondo di solidarietà mutui 'prima casa' (c.d. Fondo Gasparri) a lavoratori autonomi e liberi professionisti che autocertifichino**, ai sensi degli articoli 46 e 47 D.P.R. 445/2000, di aver registrato, in un trimestre successivo al 21 febbraio 2020 ovvero nel minor lasso di tempo intercorrente tra la data della domanda e la predetta data, **un calo del proprio fatturato, superiore al 33% del fatturato dell'ultimo trimestre 2019 in conseguenza della chiusura o della restrizione della propria attività operata in attuazione delle disposizioni adottate dall'autorità competente per l'emergenza Coronavirus**. La deroga alla disciplina ordinaria del fondo ha una durata di nove mesi a partire dall'entrata in vigore del Decreto 'Cura Italia'. Il Fondo Gasparri provvederà al pagamento degli interessi compensativi nella misura pari al 50% degli interessi maturati sul debito residuo durante il periodo di sospensione.

**Nell'articolo 55 il Decreto 'Cura Italia' prevede importanti misure in favore della cessione di crediti deteriorati**

In particolare, la società che perfeziona la cessione a titolo oneroso di crediti pecuniari vantati nei confronti di debitori inadempienti entro il 31 dicembre 2020, ha la **possibilità di trasformare in crediti d'imposta le Deferred Tax Asset (DTA) derivanti dalle seguenti componenti:**

- perdite fiscali non ancora computate in diminuzione del reddito imponibile alla data di cessione
- importo del rendimento nozionale eccedente il reddito complessivo netto, non ancora dedotto né fruito tramite credito d'imposta alla data della cessione (c.d. Eccedenza ACE).

Le due componenti di cui sopra sono considerabili per un ammontare massimo non superiore al 20% del valore nominale dei crediti ceduti, con un limite massimo di 2 miliardi di Euro di valore lordo dei crediti ceduti per singola società (determinato tenendo conto di tutte le cessioni effettuate entro il 31 dicembre 2020 dalle società tra loro legate da rapporti di controllo). Tali disposizioni non sono applicabili a società per le quali sia stato accertato lo stato di dissesto o il rischio di dissesto, ovvero lo stato di insolvenza.

L'art. 56 'Misure di sostegno finanziario alle imprese' introduce una **moratoria straordinaria per aiutare le imprese a superare la fase più critica della caduta produttiva connessa con il COVID-19**. Le microimprese e le piccole e medie imprese come definite dalla Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE del 6 maggio 2003, aventi sede in Italia, dietro comunicazione possono avvalersi delle seguenti **misure di sostegno finanziario:**

- per le aperture di credito a revoca e per i prestiti accordati a fronte di anticipi su crediti esistenti alla data del 29 febbraio 2020 o, se superiori, a quella di pubblicazione del Decreto 'Cura Italia', gli importi accordati, sia per la parte utilizzata sia per quella non ancora utilizzata, non possono essere revocati in tutto o in parte fino al 30 settembre 2020. Sui maggiori utilizzi intervenuti tra la data del Decreto ed il 30 settembre 2020 sarà possibile ottenere la garanzia del Fondo centrale di garanzia ex legge 662/96
- per i prestiti non rateali con scadenza contrattuale prima del 30 settembre 2020 i contratti sono prorogati, unitamente ai rispettivi elementi accessori

e senza alcuna formalità, fino al 30 settembre 2020 alle medesime condizioni. Su tali contratti sarà possibile ottenere la garanzia del Fondo centrale di garanzia ex legge 662/96

- per i mutui e gli altri finanziamenti a rimborso rateale, anche perfezionati tramite il rilascio di cambiali agrarie, il pagamento delle rate o dei canoni di leasing in scadenza prima del 30 settembre 2020 è sospeso sino al 30 settembre 2020 e il piano di rimborso delle rate o dei canoni oggetto di sospensione è dilazionato, unitamente agli elementi accessori e senza alcuna formalità, secondo modalità che assicurino l'assenza di nuovi o maggiori oneri per entrambe le parti; è facoltà delle imprese richiedere di sospendere soltanto i rimborsi in conto capitale. È prevista la possibilità di ottenere la garanzia del Fondo centrale di garanzia ex legge 662/96 per un importo pari al 33% delle singole rate dei mutui e degli altri finanziamenti a rimborso rateale o dei canoni di leasing che siano in scadenza entro il 30 settembre 2020 e che siano state sospese.

L'art. 57 'Supporto alla liquidità delle imprese colpite dall'emergenza epidemiologica mediante meccanismi di garanzia' mira a **supportare la liquidità delle imprese nel contesto dell'emergenza COVID-19, consentendo alle banche, con il supporto di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. (CDP) tramite plafond di provvista e/o garanzie di portafoglio, anche di prima perdita, di erogare finanziamenti sotto qualsiasi forma alle imprese che hanno sofferto una riduzione del fatturato a causa della citata emergenza**. La garanzia dello Stato è rilasciata in favore di CDP a prima richiesta fino ad un massimo dell'80% dell'esposizione assunta ed è onerosa, esplicita, incondizionata e irrevocabile.

L'art. 106, infine, prevede la possibilità di approvare i bilanci relativi all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 nel maggior termine dei 180 giorni, prevedendo, anche in deroga ai vigenti statuti, la possibilità di espressione del voto in via elettronica o per corrispondenza, di intervento all'assemblea mediante mezzi di telecomunicazione e, infine, la possibilità di designare per le assemblee ordinarie o straordinarie il rappresentante previsto dall'articolo 135-undecies del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58.

**Agli interventi promossi dalla BCE, si aggiungono le disposizioni varate dalla Commissione Europea in materia di aiuti di Stato all'economia. Le nuove misure sono principalmente indirizzate ai fruitori del sistema bancario.**

Così come avvenuto in seguito alla crisi finanziaria del 2008, la **Commissione Europea**, il 19 marzo, ha adottato un **Quadro di Riferimento Temporaneo** per consentire agli Stati membri di avvalersi della **piena flessibilità rispetto alle norme sugli aiuti di Stato** a sostegno dell'economia. Le nuove misure sono finalizzate ad **assicurare liquidità all'economia reale e a preservare la continuità dell'attività economica** durante l'epidemia COVID-19.

Il framework si articola su cinque interventi principali:

- **Sovvenzioni dirette, agevolazioni fiscali e pagamenti anticipati:** gli Stati membri potranno istituire programmi finalizzati a concedere fino a 800 mila Euro per singola impresa al fine di soddisfare le esigenze di liquidità.
- **Garanzie statali sui prestiti bancari concessi alle imprese:** gli Stati membri potranno fornire garanzie statali per assicurare alle banche la continua erogazione di risorse all'economia reale.
- **Prestiti pubblici sovvenzionati alle imprese:** gli Stati membri potranno concedere prestiti a tassi di interesse agevolati alle imprese. Le concessioni sono finalizzate ad aiutare le imprese per coprire le esigenze connesse al capitale circolante e ai piani di investimento.
- **Salvaguardia per le banche che convogliano gli aiuti di Stato all'economia reale:** alcuni Stati membri potranno avvalersi del sistema bancario al fine di veicolare gli aiuti di Stato a sostegno delle imprese (in particolare alle PMI). La Commissione Europea chiarisce che la misura in oggetto non rappresenta un aiuto diretto alle banche.
- **Assicurazione dei crediti finalizzati all'esportazione di breve termine:** il framework temporaneo introduce maggiore flessibilità sui parametri con cui valutare i rischi di mercato a livello paesi. In questo modo, consente agli Stati di fornire, più facilmente e se necessario, un'assicurazione dei crediti all'esportazione.

**Interventi a fronte dell'emergenza COVID-19**

<b>EBA</b>	<b>BCE</b>	<b>Interventi nazionali</b>
<b>Comunicazioni EBA del 12/03 e del 25/03</b>	<b>Comunicazioni BCE del 12/03, del 19/03 e del 20/03</b>	<b>Moratoria ABI (06/03) Decreto 'Cura Italia' (18/03) Comunicazione Bankit (20/03)</b>
<p>Misure volte a far sì che le banche si concentrino sull'operatività:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinvio dello stress test</li> <li>• Conduzione, nel 2020, di un transparency exercise</li> </ul> <p>Misure volte a favorire la flessibilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invito all'utilizzo dei buffer di liquidità</li> <li>• Invito alle autorità competenti a favorire la flessibilità in questa fase</li> </ul> <p>Chiarimenti sulla classificazione dei crediti che beneficiano di moratorie o altri supporti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esclusione di automatismi nella riclassificazione contabile e prudenziale</li> </ul>	<p>Revisione delle scadenze di risposta a 'findings regulatory' e 'decision' di 6 mesi</p> <p>Misure in ambito prudenziale con effetti su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buffer di capitale</li> <li>• Copertura del P2R</li> <li>• Effetti su IFRS9</li> </ul> <p>Misure di politica monetaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operazioni di rifinanziamento</li> <li>• Quantitative Easing</li> <li>• Tassi di interesse</li> </ul>	<p>Moratoria ABI 2020</p> <p>Estensione e agevolazione dell'accesso alle coperture assicurative statali sulle esposizioni che beneficiano di moratorie per famiglie e PMI</p> <p>Possibilità di allungamento/congelamento delle scadenze delle rate dei prestiti verso PMI e dei mutui di privati e famiglie</p> <p>Rinvio scadenze regolamentari da parte di Banca d'Italia (ad es. ICAAP/ ILAAP, Recovery Plan, Piano NPL, Relazione AML)</p> <p>Misure adottate da Banca d'Italia per consentire di operare al di sotto di alcuni limiti prudenziali (ad es. CCB)</p>



# Gli impatti di COVID-19 sull'industria bancaria e le possibili soluzioni



Gestione del credito



Securitization landscape



Gestione della clientela e relazione  
commerciale



Gestione della 'resilience' operativa e  
della business continuity

# Gestione del credito



## Rischio di credito e costo del rischio

Uno dei più immediati effetti sull'economia reale dell'emergenza sanitaria legata al COVID-19 è l'aumentato rischio di credito di aziende e privati. Per continuare a svolgere il proprio ruolo di finanziamento dell'economia, e soprattutto per poterlo svolgere con forza quando occorrerà sostenere la ripresa economica, le banche saranno chiamate a distinguere tra fenomeni puramente temporanei, destinati a riassorbirsi in breve tempo, e fenomeni di natura più duratura, che richiederanno azioni di gestione e riclassificazione.

**L'emergenza sanitaria indotta dal COVID-19 avrà importanti impatti sull'economia reale e, di conseguenza, sul merito creditizio delle controparti del sistema bancario:**

- le aziende sperimenteranno cali dell'attività produttiva, con impatti differenziati tra i diversi settori di attività economica, e quindi della generazione di cassa a servizio del debito
- i privati potranno soffrire eventi di perdita del lavoro con impatti sul reddito e quindi sulla possibilità di rimborso dei finanziamenti.

**Il sistema bancario è tenuto a considerare il prospettarsi di questi scenari di deterioramento delle condizioni macroeconomiche nella valutazione delle esposizioni in essere e nell'erogazione dei nuovi finanziamenti**

Tuttavia, la natura assolutamente repentina, mai sperimentata in questi termini, della crisi economica indotta dal COVID-19 pone le banche di fronte alla necessità di **evitare reazioni eccessive, che darebbero luogo a rappresentazioni di bilancio che non riconoscono la natura temporanea di molti peggioramenti**. Nei prossimi mesi, d'altro canto, sarà necessario riconoscere le controparti che hanno subito una modifica strutturale del proprio merito di

credito in conseguenza della crisi. **La tempestività di questa azione sarà necessaria per preservare la solidità dei propri bilanci, di cui vi sarà assoluta necessità per sostenere la ripresa.**

I processi immediatamente impattati sono:

- la **classificazione delle esposizioni ai fini contabili e prudenziali**, tra Stage 1, 2 e 3
- le **stime delle perdite attese**.

### Classificazione delle esposizioni creditizie

Al maturare di condizioni di inadempienza (ritardo strutturale dei pagamenti a rimborso del debito) la normativa di vigilanza prudenziale e quella contabile impongono alle banche la classificazione delle esposizioni creditizie in categorie caratterizzate da una 'prudenzialità' di trattamento crescente:

- le **esposizioni caratterizzate da oltre 30 giorni di ritardo nei pagamenti**, di norma, pur rimanendo performing vengono classificate in **Stage 2 ai fini IFRS9**
- le **esposizioni caratterizzate da oltre 90 giorni di ritardo nei pagamenti** in eccesso alle soglie assolute e relative vengono classificate **in default ed in Stage 3 ai fini IFRS9**.



Un aumento delle esposizioni classificate in Stage 2 e – peggio ancora – in default ha come effetto immediato l'aumento del rischio di credito che le banche devono rilevare in bilancio e quindi del relativo costo. In particolare, nell'attuale contesto normativo, **per i crediti originati da aprile 2019 il passaggio a default comporta l'avvio di un'automatizzata svalutazione della posizione, che è molto onerosa da un punto di vista economico** (cosiddetto 'calendar provisioning').

Per tale motivo, **assumono rilevanza gli interventi da parte dello Stato previsti nell'ambito del Decreto 'Cura Italia'** (pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 18 marzo 2020) **che eviteranno automatiche riclassificazioni all'aumentare dei giorni di ritardato pagamento:**

- preservando la liquidità delle aziende attraverso la sospensione dei pagamenti fiscali e contributivi e estendendo l'accesso alle coperture assicurative statali sulle esposizioni che beneficiano di moratoria (es. Fondo centrale di garanzia PMI)
- sostenendo il reddito dei privati (cassa integrazione, ecc.)
- facilitando la possibilità di allungamento/ congelamento delle scadenze delle rate dei prestiti verso PMI e dei mutui a privati.

Tale ultima modalità di intervento integra peraltro quanto già previsto dall'Associazione Bancaria Italiana (ABI) in termini di sostegno ai finanziamenti in essere al 31 gennaio 2020 verso micro, piccole e medie imprese.

In analogia con quanto avvenuto in passato per le moratorie 'di sistema' nei casi di calamità naturali (terremoti, alluvioni), tali forme di sostegno – pur qualificandosi come una forma di concessione – non comportano l'automatizzata classificazione del credito in Stage 2, come precisato dall'ABE.

Tale aspetto, attualmente oggetto di analisi da parte della professione contabile, sembra trovare sostegno nella presa di posizione espressa dalla Banca Centrale Europea in ambito prudenziale.

Considerazioni simili sono alla base dell'iniziativa avviata dall'ABI presso le autorità italiane ed europee per **sospendere il regime di accantonamenti automatici del 'calendar provisioning' e ritardare l'introduzione della 'nuova definizione di default'** (già adottata da molte delle principali banche e destinata ad avere applicazione generale dal 2021).

## Stima delle perdite attese

**Le rettifiche di valore sulle esposizioni creditizie sono determinate sulla base delle stime della Expected Credit Loss (ECL), con orizzonte temporale a 12 mesi, per le posizioni performing classificate in Stage 1, ed invece pari alla vita residua del credito ('lifetime') per quelle in Stage 2 ed in Stage 3. La crisi innescata dal COVID-19 impatterà i due fenomeni su cui si fondano le stime di ECL:**

- i dati storici di 'default rate', 'cure rate' e 'recovery rate' con cui quantificare i parametri di Probability of Default (PD) e Loss Given Default (LGD)
- le 'forward looking information', cioè uno o più scenari macroeconomici plausibili con cui aggiustare i valori di PD e LGD.

Nello specifico:

- i **'default rate'** - di norma osservati a 12 mesi - potranno subire un significativo aumento per il maggior numero di finanziamenti che subiranno ritardi significativi nei pagamenti (oltre 90 giorni)
- le **'forward looking information'** incorporeranno necessariamente un significativo peggioramento rispetto alle precedenti previsioni di scenario economico
- anche i **'cure rate'** e **'recovery rate'** saranno influenzati dalla crisi, sebbene non necessariamente con un peggioramento di entità simile a quello osservato in relazione alla doppia recessione sperimentata dall'economia italiana nell'ultimo decennio.







In questo contesto le banche più esposte a settori maggiormente impattati dalla crisi, come ad esempio il turismo, i trasporti o la ristorazione, si troveranno ad affrontare impatti più rilevanti rispetto a banche che hanno allocato più capitale verso settori meno correlati alla crisi, come ad esempio il pharma o le utilities.

## Politiche di concessione del credito

Con riferimento alle politiche di concessione, le banche italiane dovranno giocare un ruolo importante, da un lato sostenendo specifici settori e filiere produttive, dall'altro lato cercando di ottimizzare il proprio profilo di rischio.

**In questo contesto l'inclusione di elementi forward looking nella definizione delle proprie strategie creditizie e la specializzazione micro-settoriale delle politiche creditizie assumono ancora maggior rilevanza per poter affrontare la sfida imposta dall'attuale quadro di riferimento.**

Le politiche di concessione dovranno poi essere accompagnate da un immediato aggiornamento del 'catalogo prodotti' e delle 'misure di forbearance' (peraltro già in corso) sia per allinearle alle misure di sostegno previste dal Decreto 'Cura Italia' e dalle eventuali ulteriori misure governative e istituzionali che saranno attivate, sia per far fronte alle esigenze di liquidità di famiglie e imprese, anche in ottica proattiva.

## Processi di monitoraggio e recupero del credito

Per quanto riguarda i processi di monitoraggio e recupero del credito, nel corso dei prossimi mesi è ragionevole attendersi un forte incremento dei tassi di intercettazione dei motori di early warning, soprattutto sui settori più impattati dalla crisi.

**In questa fase le banche dovranno anche saper valutare gli impatti dell'emergenza COVID-19 sui bilanci e sui piani dei propri debitori con particolare riferimento alle aziende di maggiori dimensioni**

Sarà opportuno per le banche attivare specifiche analisi di 'stress' e di 'sensitivity' sulle proiezioni finanziarie delle aziende per valutare gli scenari prospettici e gli effetti del Coronavirus sulla sostenibilità del credito e sull'eventuale necessità di avviare gli opportuni interventi gestionali.

Sarà, quindi, necessario **rafforzare i presidi di monitoraggio**, cercando di cogliere le anomalie creditizie strutturali - ovvero già in essere e non strettamente correlate all'emergenza COVID - dalle anomalie contingenti 'COVID-related', per attivare specifiche azioni di tutela del credito e di concessione di facilitazioni creditizie alla clientela rispetto agli ordinari iter di gestione del credito anomalo.

Sarà, inoltre, necessario **rafforzare i modelli di early warning** attraverso l'inclusione di dati alternativi da affiancare alle informazioni tradizionali per anticipare ulteriormente gli effetti degli scenari di deterioramento.

**La crisi Coronavirus avrà impatti sostanziali anche sui processi di recupero del credito**, con impatti 'diretti' sulle performance di recovery e di regolarizzazione, dovute al peggioramento del ciclo economico, e con impatti 'indiretti', ad esempio per effetto dell'allungamento delle tempistiche dei processi giudiziari indotto dalle misure di prevenzione dei contagi attivate dal Governo.



# Securitization landscape



## Potenziati effetti sul mercato dei crediti performing e non performing

**La contrazione dell'attività economica potrebbe produrre conseguenze negative in materia di qualità del credito. Le azioni correttive dei Governi garantiscono comunque una mitigazione dei profili di rischio, anche attraverso ulteriori incentivi alle cessioni.**

### Cartolarizzazioni Performing Cash

Il rischio maggiore sotteso alle attuali condizioni di mercato riguarda **potenziali squilibri di liquidità in cui i veicoli di cartolarizzazione potranno incorrere**. Nella misura in cui il blocco dell'attività economica perdurasse oltre quanto già previsto si potrebbe registrare **l'aumento del default rate per imprese e privati**.

Interventi a favore di questi ultimi, come la moratoria sui crediti prevista dal Decreto COVID, potrebbero comportare ulteriori pressioni sulla liquidità dei veicoli di cartolarizzazione. Tuttavia, vi sono dei meccanismi (**cash reserve, liquidity facilities**) che permettono di mitigare temporanee crisi di liquidità e assicurare il pagamento degli interessi. In alcuni casi (asset class RMBS) si può prevedere anche l'utilizzo delle quote capitale per pagare gli interessi. Infine, essendo la crisi totalmente esogena, vi sono segnali che le difficoltà di pagamento dei debitori siano temporanee e potenzialmente mitigabili attraverso le misure fiscali in corso di attuazione.

### Cartolarizzazioni Performing sintetiche

**Le misure di moratoria del Decreto 'Cura Italia' sono neutrali rispetto ai requisiti che gli intermediari applicano nella valutazione della qualità del credito e, quindi, non producono variazioni automatiche di classificazione**. Inoltre, sono previste forme di garanzia pubblica a parziale copertura delle esposizioni che beneficiano della moratoria al fine di tutelare le banche in caso di deterioramento del credito post-moratoria.

Per le banche che hanno effettuato delle cartolarizzazioni sintetiche con copertura dei segmenti di prime perdite da parte di un investitore terzo, l'impatto in bilancio è nullo o marginale. Eventuali effetti sarebbero osservabili solo se gli accantonamenti superassero la quota di segmento prime perdite (solitamente intorno al 10/15% del valore nominale dei crediti) non ancora utilizzato.

Dal punto di vista dei sottoscrittori dei segmenti prime perdite, invece, la crisi legata alla pandemia virale potrebbe avere un forte impatto sull'economicità dell'investimento. In alcuni casi, lo Stato partecipa alla copertura dei segmenti prime perdite. In generale, **è ipotizzabile che il mercato futuro delle cartolarizzazioni sintetiche possa necessitare di una rivitalizzazione dopo i recenti sviluppi e gli importanti impatti economici che ne potrebbero derivare**.



## Cartolarizzazioni NPL esistenti

**L'espansione del COVID-19 e la fase di 'lockdown' imposta dai Governi possono pregiudicare sia la possibilità di ottenere recuperi attraverso la strategia giudiziale** (si pensi alla chiusura dei Tribunali) **sia la capacità dei debitori di onorare gli accordi stragiudiziali**, a causa delle crescenti difficoltà economiche.

In materia di cartolarizzazioni, gli eventi descritti potrebbero implicare una riduzione degli indicatori di performance quali Cumulative Collection Ratio (CCR) e Profitability Ratio (NPV ratio), che misurano rispettivamente la capacità di effettuare incassi e la marginalità rispetto ad un business plan iniziale.

Qualora questi indicatori siano inferiori a delle soglie definite contrattualmente, vi sono degli effetti di postergazione del pagamento di una parte delle commissioni del servicer e degli interessi degli investitori mezzanine. Non vi è, invece, alcun effetto immediato sulle note senior e sulla garanzia statale, seppur nel lungo periodo sia importante un ritorno a condizioni pre-COVID per ristabilire ordinarie attività di recupero dei crediti.

## Cartolarizzazioni NPL future

**In chiave prospettica, si osserva una dinamica di incremento dei Credit Default Swap (CDS) con un effetto più che proporzionale sul costo della GACS per effetto di fattori moltiplicatori nella formula di calcolo del costo GACS.**

In futuro, gli investitori e le agenzie di rating potrebbero utilizzare approcci più prudenti basati su assunzioni più conservative nella stima dei recuperi lordi e dei relativi timing. Gli effetti, paradossalmente, saranno più rilevanti nelle aree maggiormente colpite dalla pandemia che storicamente si sono dimostrate le più appetibili sul mercato in termini di recuperi.

Quanto appena esposto potrebbe avere delle ripercussioni sui prezzi di cessione e di sottoscrizione delle note con impatti su P&L delle banche cedenti.

Tuttavia, gli effetti negativi contingenti potranno essere mitigati o, a seconda dei casi, anche annullati dalle misure di supporto del governo e dai possibili benefici di natura fiscale (DTA). Infatti, **secondo il nuovo Decreto 'Cura Italia', le banche potranno beneficiare di crediti di imposta in caso di cessioni di crediti scaduti da almeno 90 giorni, con benefici patrimoniali sulle cessioni di assoluto rilievo** (circa il 5% del valore nominale dei crediti ceduti).

## Cessioni di crediti NPLs-UTPs ed andamento di mercato

Nel corso degli ultimi anni le banche italiane hanno finalizzato **importanti operazioni di cessione di crediti deteriorati**, contribuendo in maniera significativa alla riduzione dell'NPL Ratio, sia a livello di singolo intermediario, sia a livello nazionale. Tra i principali trend evolutivi che si sono affacciati sul mercato è possibile identificare l'interesse verso le cessioni di crediti unlikely to pay (UTP), la nascita di un fervente mercato secondario per le sofferenze e l'accorpamento di asset class omogenee large ticket nella costruzione di portafogli destinati al mercato cosiddetto single names.

Si può ragionevolmente ritenere che **le strategie di deleveraging e derisking rimarranno nell'ambito di queste direttrici, ma dovranno necessariamente tener conto del mutato contesto economico e degli impatti che quest'ultimo potrà avere sulla profittabilità delle banche.**

**I benefici di natura fiscale (DTA) potranno agevolare il processo di cessione per quegli intermediari che, registrando DTA, intenderanno cogliere l'opportunità, accelerando le dismissioni entro il 31 dicembre 2020.** Ciò potrà valere anche per le già citate cessioni sul mercato secondario anche se, dopo un avvio importante nel corso del 2019, potrebbero subire un temporaneo rallentamento.

**Dalla prospettiva degli investitori cosiddetti industriali** (coloro i quali hanno una macchina di recupero in-house) **ci si attende una potenziale limatura sui prezzi di acquisto dei portafogli.** Tali soggetti, potendo far leva sulla macchina operativa,



testeranno fin da subito i riflessi del 'lockdown' economico. Questo potrebbe avvenire sia in termini di strategia giudiziale (per il citato periodo di chiusura dei Tribunali) sia nella definizione della strategia stragiudiziale, per la maggiore difficoltà economica cui sono esposti i debitori.

**Dalla prospettiva degli investitori cosiddetti finanziari**, ovvero quei soggetti tipicamente meno presenti sul mercato e senza una filiera di recovery in-house, **ci si attende un primo periodo di maggiore cautela al fine di comprendere appieno l'impatto del mutato contesto economico.**

In sintesi, quindi, se da un lato ci si attende **un'accelerazione dei piani di cessione nel corso del secondo semestre 2020** per quegli intermediari bancari interessati a beneficiare dal punto di vista fiscale dell'opzione prevista dal Decreto in tema di DTA, dall'altro potrebbe esserci per i buyers un **periodo di adattamento o di ribilanciamento dell'incertezza sui prezzi di acquisto.**

Quanto maggiore sarà la rapidità di recupero da parte del sistema economico, tanto più tale incertezza potrà ridursi consentendo il 'come back to normal'.

In conclusione, i **segnali di warning sono bilanciati da un continuo presidio regolamentare** e da un'attiva politica di sostegno al tessuto economico.

# Gestione della clientela e relazione commerciale



**Nonostante il COVID-19 incorpori tutta la drammaticità di una vera e propria crisi globale, l'impatto sul sistema bancario e sul rapporto banca-cliente può anche definirsi sotto alcuni aspetti una 'discontinuità positiva' ai fini della digitalizzazione del Paese e della capacità di offrire una Customer Experience eccellente.**

Il COVID-19 è la prima vera crisi globale dopo quella del 2008, che si accomuna a quest'ultima per la portata e la magnitudo dell'impatto, ma che se ne differenzia significativamente per il ruolo e il posizionamento con cui il sistema bancario si trova ad affrontare tale sfida.

Come avvenuto nel 2008, **i clienti bancari stanno osservando un tracollo del valore della ricchezza accumulata nel tempo** (anche i più prudenti focalizzati su investimenti di medio-lungo periodo o su asset immobiliari), con le Borse che registrano i risultati peggiori dal 1986.

In tale scenario è naturale una base di panico, anche superiore a quella registrata con la crisi dei sub-prime, determinata dal fallimento nel 2008 di Lehman Brothers. Il grande elemento di differenza è che la crisi del 2008 era accompagnata da una generale e rilevante mancanza di fiducia nei confronti del sistema bancario che portò a quella tanto temuta, e già accaduta in passato, 'corsa agli sportelli', generando un ulteriore shock per il sistema che era entrato in sofferenza.

Il COVID-19, invece, nasce in uno scenario completamente diverso. È una pandemia che ha un impatto diretto sull'economia reale e che può avere un impatto successivo sul sistema finanziario, che però rispetto al 2008 è molto più solido e capace di reagire alle fasi di shock, oltre a non soffrire di una crisi di fiducia.

**Per le banche questa fase sarà particolarmente complessa e dovrà essere affrontata dimostrando una reale vicinanza ai clienti**

Questo risultato sarà ottenuto massimizzando:

- le **azioni di Corporate Social Responsibility**, da puristi della stakeholder theory

- la **capacità di gestire la Customer Experience dei clienti**, facendo leva in particolare sulla personalizzazione e sull'empatia.

La gestione della Corporate Social Responsibility avrà ricadute immediate, con tutte le iniziative a sostegno dei territori e della popolazione, ma indirizzate nel rispetto dei valori aziendali e con un limitato intento di trasformarle in azioni di marketing e posizionamento del brand. Le ricadute di medio-lungo periodo saranno, invece, correlate alle modalità con cui sarà gestito tutto il post-crisi, avocando un ruolo della banca nel supportare cittadini ed imprese al fine di superare la fase di shock, anche indirizzando l'utilizzo di strumenti alternativi al debito per finanziare il rilancio ed il ritorno alla normalità.

**Tutti i settori industriali saranno colpiti dalle ricadute sull'economia reale derivanti dal COVID-19**

**Alcuni dovranno gestire impatti finanziari di breve periodo, mentre altri dovranno superare un periodo più lungo di contrazione economica.** Per ognuno di questi settori sono auspicabili e in corso di previsione azioni diverse da parte dello Stato per il sostegno all'economia.

La capacità delle banche di adottare un approccio forward looking e di comprendere per ogni settore le corrette misure su cui agire (anche tra quelle pubbliche o di garanzia pubblica), indirizzando anche gli imprenditori sulle giuste strategie di uscita dalla crisi, costituirà il vero ruolo 'sociale' che il sistema finanziario dovrà assumere.

**Attivare subito task force di analisi ed indirizzo delle azioni personalizzate per cliente/settore diviene uno dei principali temi su cui attivarsi già nel breve periodo**



La gestione della Customer Experience sarà l'altro grande tema su cui lavorare, dovendo affrontare un cliente che si trova catapultato in un mondo nuovo: digitale, remoto e contestualmente discontinuo dal punto di vista dei rendimenti e delle esigenze di funding.

## Segmento Privati

Per il segmento Privati saranno due i principali fenomeni da gestire:

- la **migrazione 'forzata' su canale digitale e remoto** di clientela che tipicamente ha operato mediante la filiale
- la **gestione dello stato di 'ansia' della clientela** le cui attività finanziarie sono in forte calo.

Non di rado i due fenomeni si sovrappongono, generando ulteriori complessità per il cliente.

Il COVID-19 ha improvvisamente catapultato l'Italia e gli italiani in un mondo nuovo. Anche chi vive in grandi centri abitati si sente completamente isolato, con l'esigenza di gestire i rapporti sociali, ed anche quelli finanziari, da remoto e mediante canali digitali (self o assisted). Le banche, anche quelle più territoriali e filiale-centriche, si trovano costrette ad incentivare l'utilizzo di canali che non sono mai stati la loro priorità strategica (il mobile, il contact center, ecc.).

Per supportare questa transizione obbligata è necessario che le banche:

- forniscano chiara evidenza di come stanno garantendo la **continuità dei servizi operativi essenziali**
- rafforzino i **canali di assistenza** per garantire un adeguato livello di supporto alla clientela
- offrano **guide pratiche di utilizzo dei canali digitali**, realizzando anche quel ruolo educativo e sociale che il sistema bancario può ricoprire.

In funzione della durata della fase di isolamento della popolazione, ma anche dei limiti/vincoli alle interazioni che saranno realizzati dopo la fase di emergenza, **la migrazione su digitale potrebbe passare da fase contingenziale ad abitudine, accelerando l'utilizzo**

**dei servizi finanziari da canale remoto** (oggi intorno al 50% in Italia vs. 70-80% dei paesi più avanzati come Cina, Australia, ecc.) e generando di converso una maggior fiducia/propensione alla realizzazione delle strategie di ridisegno dei modelli distributivi, priorità dei Piani Industriali di tutte le grandi banche.

**La gestione della clientela che sta vedendo il valore dei propri investimenti scendere in modo consistente richiede un approccio professionale, ma anche fortemente empatico.**

Per realizzare tale obiettivo le banche dovranno supportare i propri gestori nel:

- **gestire proattivamente i clienti i cui portafogli di investimento hanno subito perdite rilevanti**, anche con approcci differenziati in funzione del profilo socio-comportamentale del cliente
- **fornire chiara evidenza di tutte le azioni e strategie che i paesi stanno attivando per il sostegno all'economia reale**, che supporteranno la ripresa economica, e trasferendo fiducia ai clienti sulle prospettive future.

## Segmento Imprese

Per il segmento Imprese sarà necessario gestire:

- i **già clienti**, con esigenza di valutare le ricadute economico-finanziarie sulle loro attività derivanti dall'isolamento della popolazione, ma anche le problematiche di approvvigionamento e di supply chain
- i **nuovi clienti**, tipicamente soggetti caratterizzati da un ridotto ricorso al sistema finanziario e che, spesso quale sola mitigazione del rischio, richiederanno nuova finanza per sostenere la fase di ripresa.

**Nella gestione del segmento Imprese le banche evidenzieranno il proprio ruolo, anche sociale, di sviluppo e sostegno al rilancio dell'economia**



In particolare risulterà indispensabile:

- **formare ed informare le imprese su tutte le azioni di sostegno messe a disposizione dallo Stato**, anche ove non vi sia un ruolo attivo previsto per il sistema bancario
- **individuare strategie personalizzate per settore/cliente** che, valutando la durata dell'impatto della crisi per ogni industry, identifichino soluzioni specifiche di supporto o di ri-modulazione della struttura debitoria
- **definire processi specifici per l'accesso agli strumenti di credito/liquidità** distribuiti e abilitati dal sistema finanziario
- **valutare le azioni che i singoli clienti stanno adottando per gestire i risvolti della crisi** (es. mitigazione rischio supply chain).

Diviene, quindi, rilevante per le banche riuscire ad **analizzare preventivamente i riflessi della crisi sui diversi settori di attività e sui diversi clienti, al fine di gestire proattivamente gli impatti sulla banca** derivanti da un naturale peggioramento del rating dei clienti, abilitando però strategie di gestione per evitare e limitare le ricadute patrimoniali correlate.

Per quanto riguarda gli imprenditori che tipicamente non accedono al sistema bancario perché autofinanziano la loro attività e che in questa fase storica ricorrono al sistema bancario quale azione di mitigazione del rischio liquidità o per specifiche esigenze temporanee in fase di ripartenza del business, questi dovranno essere gestiti con la giusta consapevolezza della fase storica, dell'attenzione al rischio, ma anche dell'opportunità di iniziare ad operare con una fascia di clientela che con maggior rapidità potrebbe uscire dalla fase di crisi perché meno impattata dai risvolti sull'economia reale.

**Il COVID-19 sarà una fase complessa per il sistema bancario, ma rappresenterà anche una grande opportunità.**

**Chi in questa fase riuscirà a gestire con efficacia il rapporto con la clientela, sia privata, sia corporate, si garantirà un livello di fidelizzazione di lungo periodo e una maggior fiducia.** L'attuale contesto, inoltre, dà alle banche la possibilità di ripensare le strutture distributive per alleggerire il cost-to-serve. **Questa fase complessa darà uno slancio alla digitalizzazione del Sistema Paese e**

**fomirà impulso agli investimenti nel digitale** anche per gli operatori che storicamente sono sempre stati legati ad un rapporto incentrato sulla filiale. **Probabilmente il COVID-19 determinerà un salto nella digitalizzazione dei rapporti e delle attività che alternativamente avrebbe richiesto 5-7 anni.**

Indipendentemente dall'efficacia dei canali digitali, le linee guida per gestire con successo questa fase saranno la **capacità di generare una Customer Experience eccellente basata su personalizzazione ed empatia.**

Personalizzazione, per consentire alle banche di comprendere il contesto individuale di ogni singola realtà imprenditoriale e di ogni persona al fine di supportare ed indirizzare al meglio le azioni da realizzare, anche mediante un'orchestrazione centrale da parte delle strutture di CRM.

Empatia, con cui invece dovranno essere gestiti i rapporti e le relazioni con la clientela, sia nella fase di ansia e preoccupazione per la propria ricchezza finanziaria, sia con riferimento alle modalità con cui affrontare l'uscita dalla crisi. Sicuramente la gestione empatica potrà essere semplificata per gli operatori che, forti di piattaforme digitali evolute, potranno supportare con sforzo ridotto e limitato la continuità di gran parte dei servizi bancari e finanziari mediante canali digitali remoti.

**Una sfida non banale perché correlata al livello di maturità raggiunto dagli operatori finanziari in ambito Customer Experience**, dove, come rilevato dalle ultime ricerche KPMG, le banche universali stanno ancora vivendo con 'difficoltà' l'equilibrio tra rapporto digitale e rapporto umano con il cliente e l'esigenza di garantire personalizzazione ed empatia pur con la necessità di ottimizzare il cost-to-serve. Tutte sfide i cui effetti stanno accelerando grazie al COVID-19 e che trasformeranno significativamente il posizionamento degli operatori nei prossimi 12-18 mesi.

In tutto questo le fintech, con la loro verticalizzazione su specifici servizi/esigenze, non stanno riuscendo a valorizzare la loro eccellenza digitale. **La chiara comprensione da parte degli operatori bancari del proprio gap nell'erogazione dei servizi, mai resa così tangibile come con la crisi del COVID-19, renderà molti di essi ancora più inclini ad accelerare il percorso di trasformazione digitale mediante partnership e collaborazioni proprio con le fintech.**



## Le priorità del Chief Commercial Officer

La gestione degli impatti in ambito COVID-19 richiede alle banche uno **slancio nella gestione del rapporto con i clienti soprattutto verso i pilastri della personalizzazione e dell'empatia.**

Per ottimizzare tali fattori cardine, in un contesto di politiche anche sociali e di modelli di gestione che evolveranno nel tempo, le strutture commerciali dovranno accelerare percorsi di trasformazione frequentemente già pianificati e finalizzati ad indirizzare/supportare le strutture di front-office in un approccio proattivo verso la clientela.

**In particolare, le strutture commerciali e di gestione della relazione con il cliente dovranno:**

- **supportare il processo di migrazione dell'operatività e delle richieste dei clienti verso canali digitali o comunque remoti,** anche indirizzando soluzioni tattiche che possano soddisfare le esigenze dei clienti
- **attivare una gestione proattiva della clientela,** sia per ridurre comportamenti irrazionali nelle azioni di breve periodo sul portafoglio investimenti, sia per fornire chiara evidenza di tutte le misure di sostegno, supporto e rilancio dell'economia attivate dal governo e dai diversi paesi maggiormente colpiti dal COVID-19
- **attivare strategie personalizzate di indirizzo e gestione delle imprese clienti,** che, valorizzando una forte fluidificazione degli scambi informativi con le strutture risk, consenta di adeguare continuamente le politiche creditizie rendendole strumento di gestione attiva (anche di revisione del product mix da proporre al cliente) e non di solo indirizzo strategico/controllo

- **industrializzare rapidamente i processi di accesso agli strumenti di credito/liquidità sostenuti da interventi pubblici o delle Banche centrali,** al fine di indirizzare correttamente la clientela
- **acquisire e valorizzare informazioni circa le ricadute del COVID-19 in funzione del modello operativo aziendale,** anche al fine di stimare le reali tempistiche di uscita dalla fase di crisi, ma anche il livello di maturità organizzativo e manageriale aziendale.

La necessità di gestire in modalità proattiva la clientela (già nelle attività di sospensione rata, moratoria, fiscale, ecc.) sulla base di informazioni/analisi realizzate dalle diverse strutture aziendali renderà indispensabili **interventi su strumenti di CRM ed analisi dati che possano guidare il gestore nella complessità del momento,** liberando tempo da dedicare ad attività di ascolto e colloquio con i clienti che, inevitabilmente, necessiteranno di tempistiche più lunghe e di una maggiore intensità su tutti i portafogli in gestione.

# Gestione della 'resilience' operativa e della business continuity



## Garantire la Business Continuity

Il settore bancario italiano si distingue per un livello mediamente maturo ed evoluto dei modelli e delle soluzioni di Business Continuity adottate, in quanto sin dal 2004 la normativa di riferimento ha richiesto all'intero sistema nazionale importanti iniziative di adeguamento a cui anche il network KPMG ha fornito un importante contributo di natura metodologica e progettuale. Nel corso degli anni, la tematica ha subito una serie di evoluzioni dettate dai cambiamenti dei modelli di business, dalle innovazioni tecnologiche e da nuovi scenari di rischio, considerando anche l'importanza del Sistema Paese nel gestire situazioni di crisi ed emergenza. Tuttavia, un principio di base con cui è stato sempre affrontato il tema è stato quello di salvaguardare in primis il sistema bancario in termini di stabilità e in secondo luogo il business: l'attuale scenario pandemico rompe questo assunto e impone una prospettiva differente su temi che in passato non erano stati analizzati in profondità. Ad esempio, la gestione della filiera distributiva territoriale, già oggetto di forte compressione negli scorsi anni, si configura come un tema chiave, in quanto i servizi bancari alla clientela retail diventano oggetto di continuità di servizio anche in termini di copertura territoriale.

L'evento pandemico attuale ha comportato il simultaneo accadimento degli scenari di indisponibilità degli edifici e delle risorse umane e **i piani di continuità di molte banche sono stati associati principalmente a due macro tipologie di intervento:**

- contenimento della propagazione dei contagi attraverso **turnazione ed attivazione dello smart working**
- azioni specifiche di **sanizzazione degli ambienti lavorativi** (postazioni, ...) attraverso l'attuazione di interventi e l'**utilizzo di specifiche dotazioni** (gel, disinfettanti e in taluni casi mascherine).

Parallelamente **sono emerse forti correlazioni con ulteriori ambiti di gestione non integrati specificatamente negli scenari classici** (es. gestione delle frodi, della Safety) legati alla persistenza delle problematiche su archi temporali estesi, alle soluzioni

tecnologiche adottate ed all'aumento dell'utilizzo dei canali digitali (transazioni tramite carte, Internet Banking, ...) ed ai rischi correlati (e.g. frodi legate alle raccolte fondi per l'emergenza, ...). Inoltre, l'attuale esperienza arricchisce le soluzioni già definite di una serie di considerazioni, sia specifiche del settore, sia di validità generale, tra le quali si evidenziano:

- la **necessità di ridefinire le logiche degli spazi lavorativi**, anche tenendo in considerazione eventuali requisiti governativi, e di prevedere ampie disponibilità di specifiche dotazioni, provvedendo alla verifica di validità degli stessi, sia preventivamente, sia durante l'emergenza
- la **gestione dei punti di contatto con la clientela retail sul territorio**. Le strategie e le soluzioni di continuità prevedevano, infatti, in prevalenza impatti sulle direzioni centrali. Lo scenario pandemico sposta, invece, l'attenzione anche



sulla distribuzione territoriale, considerando la filiale uno dei principali elementi da salvaguardare per consentire il mantenimento del servizio. Tali elementi devono, quindi, essere dotati di adeguati presidi di contenimento, dove non già presenti (ad es. separazione fisica tra l'operatore di sportello e la clientela, ove nuovi modelli prevedevano un rapporto con la clientela di tipo consulenziale)

- l'assenza di personale in seguito al contagio da virus ed allo sviluppo della malattia, ma anche per altre motivazioni indotte (esigenze familiari), elementi tipicamente non contemplati nelle valutazioni di impatto, con la **necessità di determinare, quindi, nuove logiche di continuità**
- **l'attivazione simultanea di più scenari di indisponibilità in maniera estensiva**: siti, risorse umane e fornitori, in seguito ad ordinanze da parte del Ministero della Salute o dalle autorità competenti che

impongono la chiusura di uffici, locali pubblici, corrieri, scuole, ecc. in una determinata località o regione

- la **necessità di allargare i perimetri di applicabilità delle soluzioni di continuità operativa ad ambiti non precedentemente valutati come critici** (es. sistemi di monitoraggio delle transazioni, sistemi di filiale, sistemi di gestione delle frodi, ecc.)
- la **necessità di disporre di approvvigionamenti rapidi e tempestivi per far fronte ad un numero molto elevato di utenti in smart working** (software per le connessioni, notebook, ecc.) e di **gestire eventuali temi di performance legati a picchi di utilizzo non pianificati** (ad es. improvvisi carichi sui servizi del canale diretto che diviene sempre più sollecitato, oltre che dall'operatività diretta della clientela anche dall'interazione indiretta proveniente da un più ampio utilizzo dell'e-commerce e dei sistemi di pagamento).

La contingenza e l'estensione dell'emergenza hanno fatto sì che la situazione sia stata affrontata principalmente singolarmente da ogni organizzazione, ma invece sarebbe estremamente utile ed efficace avere a disposizione adeguate piattaforme condivise ed estese, anche a livello istituzionale, per permettere l'attuazione di strategie coerenti e sfruttare eventuali best practice da condividere.

In tale direzione si inseriscono anche le recenti comunicazioni di BCE e Banca d'Italia nel sottolineare la necessità fondamentale di considerare e affrontare il rischio di pandemia nei piani di emergenza, rivedendoli con l'obiettivo di minimizzare i potenziali effetti avversi della diffusione del COVID-19

Da una primissima analisi del contesto emergenziale, emergono inoltre alcune riflessioni relative agli strumenti messi a disposizione dall'innovazione tecnologica: l'attivazione e il potenziamento di soluzioni di robotica o di intelligenza artificiale (ad es. BOT evoluti che supportino i processi di adozione delle tecnologie esposte sui canali diretti) e di mobilità (ad es. piattaforme per la gestione dei promotori e sistemi autorizzativi), se applicate a processi critici e non accessori, consentirebbe un più agevole presidio in caso di mancanza del personale. Un'analoga considerazione può essere fatta con riferimento alla necessità di avere una disponibilità non prevedibile di risorse a livello infrastrutturale: in questo caso emerge perciò l'opportunità anche per il settore finanziario di valutare come applicabili le tecnologie in Cloud



## Le priorità del Chief Operational Officer

### Employees

1. **Mettere in primo piano la sicurezza delle persone e mantenere costantemente informati i dipendenti** in merito all'evoluzione dell'epidemia con messaggi chiari ed esplicativi, attivando catene decisionali che siano reattive rispetto alle mutevoli condizioni
2. Ove possibile, ipotizzare sulle risorse non critiche **l'utilizzo controllato dei device personali**
3. **Laddove necessaria la presenza fisica, strutturare piccoli team di lavoro e limitare l'occupazione congiunta degli spazi**, massimizzando l'utilizzo delle scorte di contenimento
4. **Individuare ed approntare siti secondari**, valutando che gli stessi possono essere utilizzati in condivisione (soluzioni di mutuo soccorso tra banche dello stesso gruppo) solo nel rispetto delle indicazioni sanitarie
5. **Prevedere la sanificazione di tutti gli ambienti di lavoro** e adottare misure dove necessario, attivando quindi contratti di servizio con provider specializzati, precedentemente non inseriti tra i fornitori critici
6. **Prevedere e gestire le scorte di materiale sanitario per il personale** (es. disinfettanti, mascherine) in coerenza alle indicazioni fornite dalla autorità competenti
7. **Identificare i potenziali rischi delle nuove modalità di lavoro ed informare prontamente il personale** (ad es. incremento dei tentativi di phishing o di attacchi cyber)
8. **Prevedere un potenziamento della capacità infrastrutturale e delle strutture di accesso remoto**, compresa la capacità della connettività internet/telefonia.

### Customers

1. **Definire piani di comunicazione e coordinamento con la clientela**, differenziando i servizi di primo supporto informativo da quelli dispositivi
2. **Identificare canali per comunicazioni rapide alla clientela e fornire allineamenti periodici e tempestivi sulla situazione**
3. **Esplicitare quali servizi saranno garantiti e con quali modalità**
4. **Indicare eventuali modalità alternative di erogazione dei servizi**
5. **Indagare ed analizzare i bisogni dei clienti** durante tutto il perdurare della situazione di emergenza e prevedere di **integrare/modificare conseguentemente i piani di Business Continuity**
6. **Incoraggiare, dove possibile, l'utilizzo di canali digitali** tramite campagne ad hoc che consentano la semplificazione dell'utilizzo delle tecnologie abilitanti, presidiandone allo stesso tempo gli aspetti legati al rischio di potenziali frodi.

### Stakeholders

1. **Prevedere canali di collaborazione con altri operatori finanziari** per condividere best practice e linee guida
2. **Recepire prontamente le indicazioni fornite dalle autorità competenti e dalle istituzioni**
3. **Intraprendere azioni di cooperazione con terze parti** in grado di fornire supporto o in grado di sostituire/integrare l'operatività o i servizi.



## Supplier

1. **Analizzare i contratti anche dei fornitori non critici** valutando una catena del valore 'estesa' ed identificando puntualmente livelli di servizio garantiti
2. **Valutare adeguate coperture assicurative estese** rispetto alla sola attivazione di eventi straordinari
3. **Identificare la sedi geografiche dei principali fornitori** per capire gli eventuali impatti sulla continuità della fornitura del servizio
4. **Identificare eventuali 'Single Point Of Failure' della catena logistica di fornitura dei fornitori critici**, chiedendo maggiore visibilità e monitoraggio sull'esecuzione dei piani di continuità dei fornitori stessi
5. **Valutare attentamente la disponibilità di fornitori alternativi in termini di backup nella fornitura dei servizi critici** (ad esempio, si pensi alla limitazione degli spostamenti su territorio nazionale che ha una diretta ripercussione nei servizi dei corrieri, che spesso sono il principale punto di riferimento nella movimentazione della materialità e del contante).

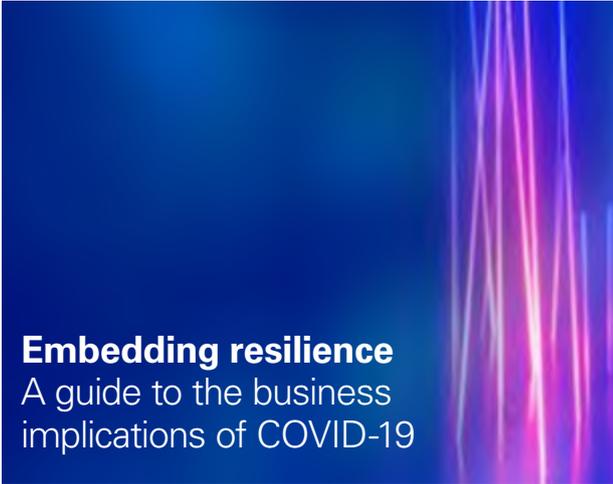
# L'importanza della Cyber Security

**L'emergenza COVID-19 ha acuito, inoltre, i rischi correlati alle minacce cyber a cui anche la Banca Centrale Europea ha posto particolare attenzione, chiedendo alle banche di rafforzare i presidi relativi alla sicurezza di dati e informazioni ed alla piena disponibilità degli stessi.**

Data la particolare situazione che impone condizioni operative straordinarie (elevata operatività remota, in alcuni casi erogata con asset non direttamente gestiti dalle funzioni preposte, numerose interazioni con soggetti terzi e forte sensibilità del personale a tematiche ed avvenimenti in corso), **massima attenzione deve essere posta nell'attuazione delle misure straordinarie di continuità operativa al fine di garantire che le stesse non aumentino i rischi di esposizione a minacce Cyber.** In quest'ottica si possono sintetizzare alcune raccomandazioni operative:

- **presidiare costantemente l'evoluzione delle minacce** (threat intelligence) al fine di anticipare eventuali azioni di protezione
- **prevedere meccanismi di valutazione del profilo di rischio**, per le modifiche di processi, sistemi, architetture, ed identificare eventuali controlli compensativi (ad es. tracciare le modifiche alle configurazioni dei presidi di sicurezza)
- **pianificare ed erogare tempestivamente piani di awareness verso i dipendenti** circa il corretto utilizzo delle tecnologie e delle informazioni, fornendo indicazioni chiare e concrete che sensibilizzino gli utenti soprattutto rispetto ad alcune minacce in forte crescita (ad es. phishing)
- **verificare il livello di protezione dei terminali di accesso**, soprattutto considerando l'utilizzo di pc personali o di personale esterno per l'accesso alla rete aziendale, e i relativi punti di debolezza, tracciando ogni eccezione concessa alle politiche di sicurezza
- **mantenere monitorati gli accessi e le tipologie di trattamenti delle informazioni**, definendo specifici modelli di comportamento per la prevenzione e la gestione delle frodi.

# Point of View



## **Embedding resilience**

A guide to the business implications of COVID-19



Can banks weather this storm?



How have economic forecasts used to measure expected credit losses been updated?



How has the credit risk of borrowers and other debtors been reassessed?



Are fair values appropriately determined?



Six considerations for financial institutions in dealing with COVID-19

# Contatti

## Accounting Advisory Services

**Enrico Di Leo**  
edileo@kpmg.it

## Business Performance Services

**Paolo Capaccioni**  
pcapaccioni@kpmg.it

**Giuliano Cicioni**  
gcicioni@kpmg.it

**Danila De Pascale**  
ddepascale@kpmg.it

**Pasquale Ambrosio**  
pambrosio@kpmg.it

**Guido Tirloni**  
gtirloni@kpmg.it

## Corporate Finance

**Giulio Carlo Dell'Amico**  
gdellamico@kpmg.it

**Giuseppe Latorre**  
glatorre@kpmg.it

**Silvano Lenoci**  
slenoci@kpmg.it

**Fabrizio Montaruli**  
fmontaruli@kpmg.it

**Domenico Torini**  
dtorini@kpmg.it

**Dario Maria Spoto**  
dspoto@kpmg.it

## Information Risk Management

**Luca Boselli**  
lboselli@kpmg.it

**Jonathan Brera**  
jbrera@kpmg.it

## Financial Risk Management

**Giulia Caja**  
gcaja@kpmg.it

**Francesco Cerri**  
fcerri@kpmg.it

**Barbara Chiodi**  
bchiodi@kpmg.it

**Fabiano Gobbo**  
fgobbo@kpmg.it

**Lorenzo Macchi**  
lmacchi@kpmg.it

**Giuseppe Niolu**  
gniolu@kpmg.it

**Giovanni Pepe**  
giovannipepe@kpmg.it

**Stefano Zattarin**  
szattarin@kpmg.it

## IT Advisory Services

**Gaetano Correnti**  
gcorrenti@kpmg.it

**Simona Scattaglia Cartago**  
sscattaglia@kpmg.it

**Andrea Beretta**  
andreaberetta@kpmg.it

## Risk & Compliance

**Corrado Avesani**  
cavesani@kpmg.it

**Giuseppe D'Antona**  
gdantona@kpmg.it

**Marco Stellin**  
mstellin@kpmg.it

## Audit

**Alberto Andreini**  
aandreini@kpmg.it

**Simone Archinti**  
sarchinti@kpmg.it

**Luca Beltramme**  
lbeltramme@kpmg.it

**Giovanni Giuseppe Coci**  
gcoci@kpmg.it

**Mario Corti**  
mcorti@kpmg.it

**Riccardo De Angelis**  
rdeangelis@kpmg.it

**Roberto Fabbri**  
rfabbri@kpmg.it

**Maurizio Guzzi**  
mguzzi@kpmg.it

**Alberto Mazzeschi**  
amazzeschi@kpmg.it

**Andrea Rosignoli**  
arosignoli@kpmg.it

**Andrea Rossi**  
arossi@kpmg.it

**Roberto Spiller**  
rspiller@kpmg.it

**Davide Stabellini**  
dstabellini@kpmg.it

**Paolo Valsecchi**  
pvalsecchi@kpmg.it

**Bruno Verona**  
bverona@kpmg.it

## Tax & Legal

**Arturo Betunio**  
abetunio@kpmg.it

**Michele Rinaldi**  
mrinaldi@kpmg.it

**Francesco Salerno**  
fsalerno@kpmg.it

[kpmg.com/it](http://kpmg.com/it)



[kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)



Le analisi contenute in questo volume sono state condotte su dati e informazioni pubblicamente disponibili, di cui KPMG non attesta né garantisce in nessun modo l'accuratezza, la completezza e la correttezza. Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e presentate unicamente allo scopo di descrivere alcune dinamiche del mercato senza prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Questo documento non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio, né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG non si assume alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute.

© 2020 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Data di pubblicazione: marzo 2020

Grafica: New! srl - [www.newadv.com](http://www.newadv.com)