



## Loan Origination and Monitoring (LOM)

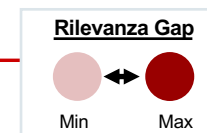
Principali impatti emersi sul mercato e spunti di riflessione  
Intervento al convegno ABI - Credito al Credito

**BAIN & COMPANY** 

# La nuova normativa abbraccia a 360° la gestione del performing

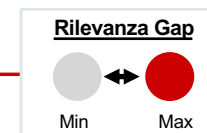
A	INTERNAL GOVERNANCE	B	LOAN ORIGIN. PRACTICES	C	PRICING	D	VALUTAZIONE GARANZIE	E	MONITORING
1	Strutturazione del <b>modello di governo e controllo</b> della concessione e monitoraggio	1	Introduzione di <b>standard di concessione</b> basati su logica di <i>affordability</i> nella valutazione delle diverse tipologie di clienti/pratiche: <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Consumer</li><li>&gt; Professional</li><li>&gt; SMEs</li><li>&gt; Real Estate</li></ul>	1	Utilizzo dei modelli <b>price to full cost</b> (non solo <i>risk based</i> ) associati alla decisione creditizia	1	Regolamentazione delle <b>perizie immobiliari</b> in fase di <i>origination</i> e di monitoraggio	1	Codificazione e diffusione di <b>viste di monitoraggio</b>
2	Diffusione e promozione di una adeguata <b>cultura del rischio</b>	2	Strutturazione <b>controlli di 1° livello</b> su attività concessione volti ad assicurare la «completezza e robustezza» dei processi	2	Attenzione all'identificazione e presidio delle <b>aree di distruzione di valore</b>	2	Regolamentazione per perizie di <b>garanzie mobiliari</b>	2	Differenziazione delle <b>attività di rinnovo</b>
3	Definizione <b>requisiti del Data model</b>							3	Introduzione logiche di <b>stress test</b>
4	Introduzione dei <b>criteri ESG</b>							4	Strutturazione gestione <b>Covenants</b>
								5	Introduzione di <b>standard per EWS e relativi impatti gestionali (watchlist)</b>

Bain & Co. ha svolto un benchmark sui principali operatori Bancari italiani per andare ad identificare quali sono le maggiori aree di impatto rilevate (1/2)






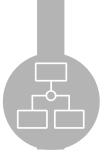

Temi chiave	Descrizione richiesta normativa	Rilevanza gap
<b>Cultura e competenze in ambito credit risk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promozione, implementazione e monitoraggio a tutti i livelli della <b>cultura del rischio di credito</b>, anche tramite formazione specifica</li> </ul>	
<b>Metriche per il rischio di credito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione <b>indicatori specifici</b> su assi rilevanti, con <b>profondità proporzionata</b> alla <b>complessità</b> dell'istituto e <b>declinati</b> sui <b>livelli</b> organizzativi</li> </ul>	
<b>Leveraged transactions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione <b>propensione e strategia</b> per le <b>leveraged transactions</b>, con relativi <b>livelli accettabili di leva</b> (anche per settore, dove rilevante)</li> </ul>	
<b>ESG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrazione di fattori <b>ambientali, sociali e di governance</b> nelle <b>policy</b> e nelle <b>procedure</b> di gestione del rischio di credito, dalla <b>cultura del rischio</b> alla <b>valutazione di merito creditizio</b> su <b>single posizioni</b></li> </ul>	
<b>Principio «four-eyes»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garanzia che il <b>framework</b> di <b>risk management</b> e dei <b>controlli interni</b> fornisca una <b>«second opinion» indipendente</b> sulle <b>valutazioni</b> di <b>affidamento creditizio</b> lungo tutta la filiera di affidamento</li> </ul>	

Bain & Co. ha svolto un benchmark sui principali operatori Bancari italiani per andare ad identificare quali sono le maggiori aree di impatto rilevate (2/2)



<b>Temi chiave</b>	<b>Descrizione richiesta normativa</b>	<b>Rilevanza gap</b>
<b>Covenants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitoraggio covenant contrattuali</b> (es. DSCR, debito/Ebitda, ...) anche raccogliendo informazioni tramite interrogazioni al borrower</li> </ul>	
<b>Framework di monitoraggio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ottimizzazione ed affinamento</b> del <b>framework</b> di <b>monitoraggio</b> esistente (es. benchmarking, indicatori macro-economici, watch list «risk-oriented»)</li> </ul>	
<b>Analisi di sensitività</b> in fase di <b>valutazione</b> dell'affidamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo <b>analisi di sensitività</b> in fase di <b>valutazione creditizia</b> rispetto alla <b>capacità</b> del <b>cliente</b> di <b>ripagare il debito</b> in caso di <b>imprevisti avversi</b></li> </ul>	
<b>Stress test e analisi di sensitività</b> in fase di <b>monitoraggio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esecuzione periodica <b>stress test</b> di <b>portafoglio/ analisi di sensitività</b>, anche a livello di <b>singole posizioni</b> (dove rilevante)</li> </ul>	
<b>Pricing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementare un <b>modello di pricing full cost</b></li> <li>• Definire una adeguata <b>governance del modello di pricing</b></li> </ul>	

# Gli ambiti di intervento per colmare i gap rilevati spaziano dalle modifiche alla normativa ad eventuali fine-tuning dei modelli di rating

Ambito		Descrizione
Integrazione normativa		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integrazioni</b> rispetto alla <b>normativa esistente</b> coerentemente con le <b>richieste</b> delle <b>guidelines</b>, es. <ul style="list-style-type: none"> <li>– RAF</li> <li>– Policy creditizie</li> <li>– Regolamenti</li> <li>– ...</li> </ul> </li> </ul>
Integrazione Reporting		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evoluzione</b> del <b>reporting</b> in ottica di <b>integrazione</b> e <b>completamento</b> delle viste esistenti</li> </ul>
Flussi informativi		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Potenziamenti/ adeguamenti IT</b> esistente in termini di <b>dati raccolti</b> e <b>flussi informativi predisposti</b>, per far fronte al <b>nuovo set informativo</b> da richiedere alla clientela</li> </ul>
Evoluzioni organizzative e processi		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interventi organizzativi</b> in funzione degli approfondimenti emersi in ambito di <b>governance</b> del <b>rischio di credito</b> (es. ESG,...)</li> <li>• <b>Integrazione dei processi</b> di valutazione e gestione del rischio di credito</li> </ul>
Eventuali evoluzioni modelli rating		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Eventuali modifiche</b> del <b>modello</b> di <b>rating</b> in <b>coerenza</b> con il nuovo <b>set informativo</b> da richiedere in fase di valutazione</li> </ul>

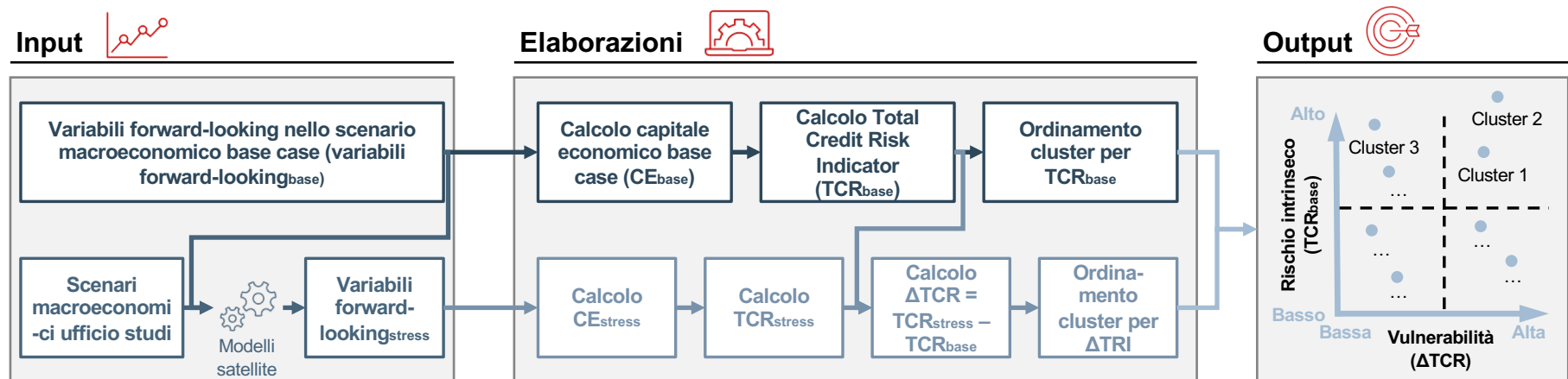
# Stress testing: Le Best Practice in Italia e in Europa sono un benchmark per le modalità di esecuzione degli stress test ed i loro utilizzi

## Stress test nelle best practice: descrizione



Possibile utilizzare l'output di stress per **indirizzare processi** di gestione del rischio su portafoglio e single name

## Schema di funzionamento: esempio monitoraggio



# Early warning: Quattro assi chiave per indirizzare lo sviluppo di un modello di Early Warning «state of the art»



## Sistema di Early Warning «target»: elementi chiave



### ① Specializzazione

**Modelli personalizzati per ogni segmento chiave di clientela** al fine di calibrare l'algoritmo in base alle specificità del cliente e utilizzando informazioni disponibili / rilevanti



### ② **Modello statistico avanzato e integrato con AI**

Modello basato su **formula statistica/ algoritmi** evoluti e integrato con **elementi di Artificial Intelligence** per massimizzare la performance



### ③ **Leggibilità dei risultati**

«Piena visibilità» dei **driver/ elementi di rilevazione** al fine di supportare il gestore/ specialista del credito nella definizione del piano d'azione per la mitigazione del rischio cliente



### ④ **Ottimizzazione dei carichi di lavoro**

**Ottimizzazione del trade-off tra efficacia ed efficienza** per dimensionare adeguatamente i carichi di lavoro sulle risorse operative



# Early warning: Tra le tipologie di modelli presenti sul mercato, quello statistico con lettura manageriale è il più diffuso, ma il trend porta verso modelli AI-based



	Modello deterministico	Modello statistico «plain»	Modello statistico con lettura manageriale	Modello statistico con logiche AI/AA
<b>Descrizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestione</b> degli input / anomalie in modalità <b>deterministica</b>, con <b>organizzazione</b> degli input in «famiglie» e definizione di un «colore» come <b>output</b> per ciascuna posizione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzo di una <b>formula statistica per valutare tutti gli input / anomalie</b> (non aggregati in famiglie) e <b>determinare uno score</b> per l'intercettazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzo di una <b>formula statistica per valutare tutti gli input / anomalie</b>, suddivisi per <b>famiglie di indicatori</b></li> <li>Definizione di uno <b>score complessivo</b> a partire dallo score statistico e tramite l'applicazione di <b>regole deterministiche</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Integrazione della statistica tradizionale</b> con meccanismi evoluti di <b>Artificial Intelligence / Advanced Analytics</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Decision tree e ottimizzazione variabili</b></li> <li><b>Machine Learning</b></li> <li>Estensione dataset (es. PSD2, web-scraping, score esterni,...)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Caratteristiche</b>	<div>Organizzazione degli input</div> <div>  Singola anomalia   Famiglia di anomalie </div> <div>"Formula" di calcolo</div> <div>  Deterministica   Statistica </div> <div>Output del calcolo</div> <div>  "Colore"   Score discreto </div>	<div>Organizzazione degli input</div> <div>  Singola anomalia   Famiglia di anomalie </div> <div>"Formula" di calcolo</div> <div>  Deterministica   Statistica </div> <div>Output del calcolo</div> <div>  "Colore"   Score discreto </div>	<div>Organizzazione degli input</div> <div>  Singola anomalia   Famiglia di anomalie </div> <div>"Formula" di calcolo</div> <div>  Deterministica   Statistica </div> <div>Output del calcolo</div> <div>  "Colore"   Score discreto </div>	<div>Organizzazione degli input</div> <div>  Singola anomalia   Famiglia di anomalie </div> <div>"Formula" di calcolo</div> <div>  Deterministica   Statistica AI </div> <div>Output del calcolo</div> <div>  "Colore"   Score discreto </div>
<b>Usability/ Performance</b>	<div>Usability</div> <div>Performance</div>	<div>Usability</div> <div>Performance</div>	<div>Usability</div> <div>Performance</div>	<div>Usability</div> <div>Performance</div>
<b>Livello di diffusione</b>				<div>In corso integrazione modelli con logiche machine Learning da parte di «best in class»</div>

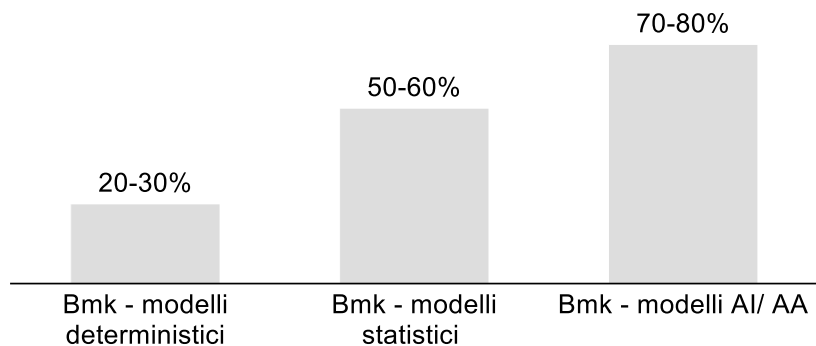


# Early warning: i modelli basati su AI/AA permettono di avere performance molto alte sia in termini di efficacia che di efficienza

Orizzonte temporale analisi: 12 mesi

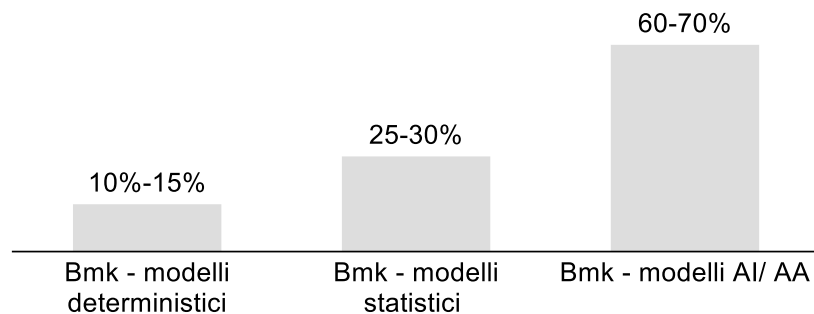
## Efficacia (%)

% di default rilevati sul numero totale di default (copertura)

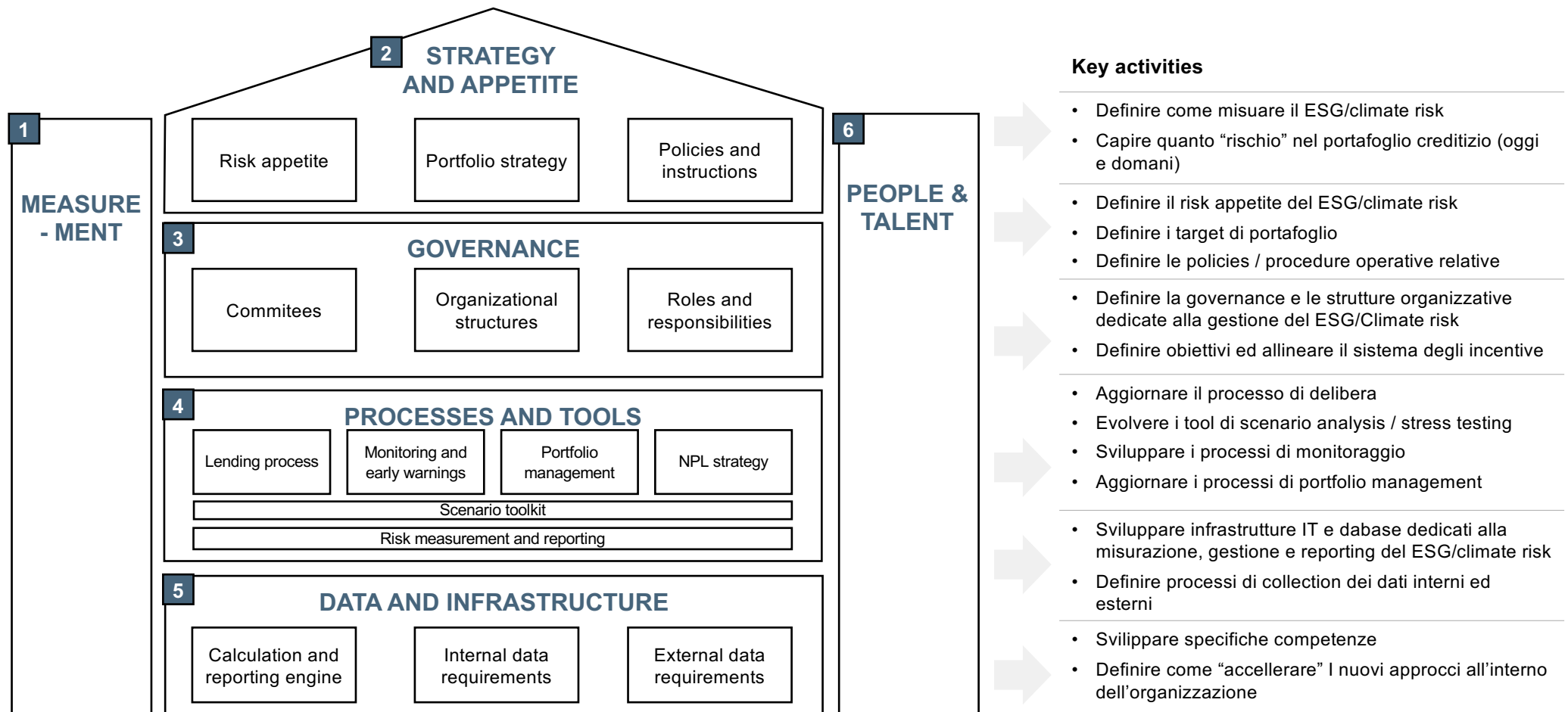


## Efficienza (%)

% di default rilevati sul numero totale di segnalazioni



# ESG / Climate Risk: richiesta (non solo dalla LOM) una completa integrazione all'interno del framework complessivo di Risk Management



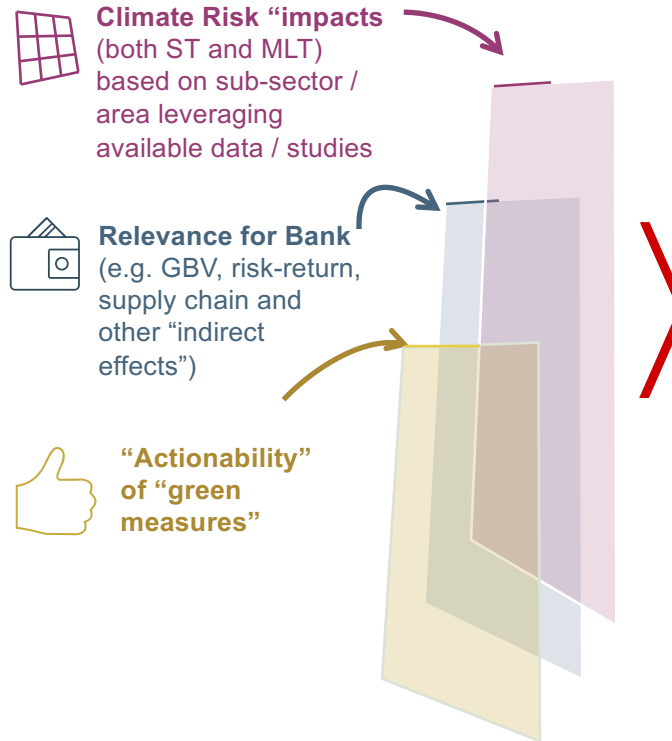
# ESG / Climate Risk: primo e fondamentale step è capire l'ammontare di "rischio" presente nel portafoglio

/EXAMPLE

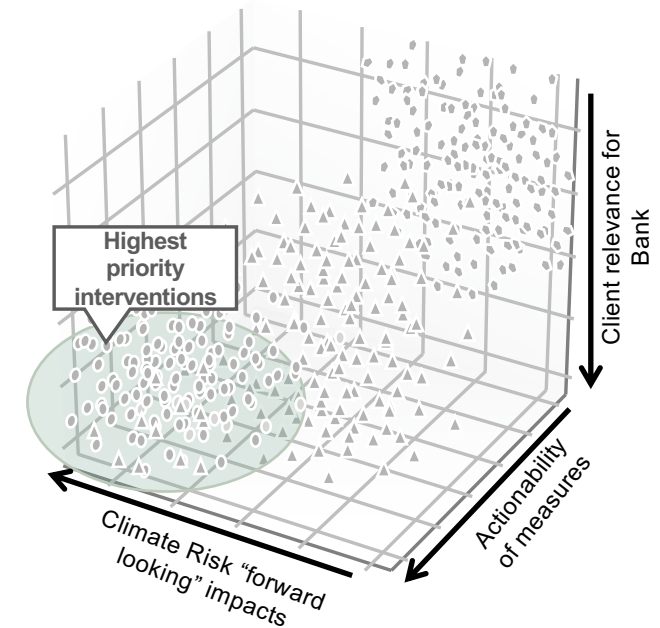
## THE STARTING POINT

- Il primo step fondamentale è misurare in ottica "one shot" quanto "rischio" è presente nel portafoglio
- Per farlo, possibile attivare differenti alternative:
  - Modelli interni vs esterni
  - Differenti levelly di complessità / sofisticazione
  - Differenti data sources

### Credit portfolio assessment



### Portfolio clusterization



# ESG / Climate Risk: per beneficiare «da subito» della valutazione del ESG/climate risk, necessario attivare processi gestione

## Starting point

### RATING INTEGRATION IS A LONG JOURNEY

- L'integrazione dei KPI ESG/climate risk nei modelli di rating è un intervento che richiede tempi medio-lunghi

### SHORT TERM IMPACT IS POSSIBLE

- Possibile attivare alcune azioni "tattiche" per incorporare "da subito" i giudizi ESG / climate risk e gestire la fase di loan portfolio transition

## ESG/ Climate Risk: azioni tattiche

### Override process



- Integrazione del ESG/Climate risk come element nel processo di override, sviuppando:
  - Una **scorecard** dedicata di valutazione
  - Una **lista delle casistiche**
  - Un **tool di supporto** per I rating desk

### Satellite models



- Integrazione del ESG/Climate risk nei modelli satellite per il calcolo delle **LLPs**

## Impatto

### RWAs



### Valutaizione del credito



### CoR (P&L)



# ESG / Climate Risk: l'integrazione del ESG/Climate risk fornisce evidenti opportunità di business

## Climate change drives economic opportunities - *Esempi*

- Incremento della domanda di **prodotti elettrici** (es. Auto elettriche)
- Investimenti in **infrastrutture green** (es. wind farms, resilient buildings)
- Incremento degli investimenti in **innovazione e nuove tecnologie** (es. pannelli solari, batterie)
- Rapido incremento di nuove **risorse di energia**
- Cambiamenti nella **filiera del food**

## Emerging economic opportunities increase demand for banking

Products/Services	Examples
<b>Green financing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>On-balance sheet</u>: <b>Finanziamenti a settori green</b> (e.g. wind farms), <b>project finance</b> per l'energy transition/ climate change mitigation (e.g. carbon capture)</li><li>• <u>Off-balance sheet</u>: <b>Green bonds</b></li></ul>
<b>New banking products</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Soluzioni di finanza strutturata</b>, es. power-purchase agreements</li><li>• <b>Green saving account</b>: opportunità per i clienti di finanziare direttamente ESG/Sustainability related projects tramite i depositi</li></ul>
<b>Climate advisory services</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supporto ai clienti nell'identificare ed attivare la <b>trasformazione in ottica sostenibile</b></li><li>• Link degli impatti "sostenibili" con le <b>policy di erogazione / pricing</b></li></ul>

# Price to full cost: due approcci possibili, granulare bottom-up e ribaltamento top-down con benchmark check

## 2 approcci

1

### Granulare - Bottom up



- **Attribuzione puntuale** dei costi per forma tecnica di prodotto e per segmento

2

### Ribaltamento costi Top down



- Allocazione di **costi medi** per **macro famiglia di prodotto** e **segmento** secondo la granularità disponibile in Banco BPM

## Pro



- **Massima granularità**
- **Riconciliazione dei costi a livello micro**

- ✓ **Flessibilità e semplicità di calcolo**
- ✓ **Approvato da BCE**
- ✓ **Sfrutta impianto IT e Pricing esistente**

## Contro



- **Approccio rigido**
- **Difficile da costruire e mantenere**, specie su cluster di clienti non lending intensive

- Necessità di una **base costi disponibile**
- Necessità di **benchmark** per asseverarlo

## Lessons learned

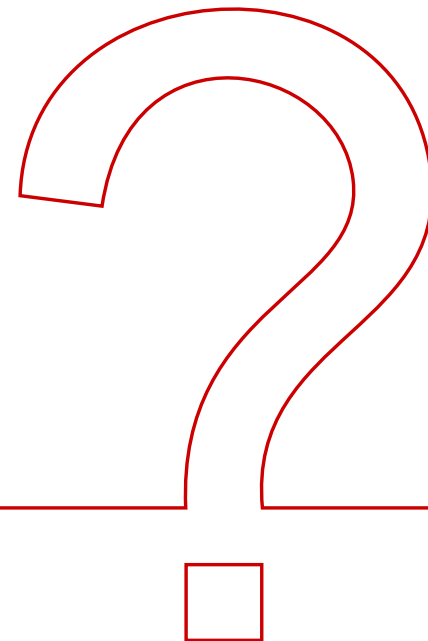
**Complessità prevale su precisione**

**Rapido, efficace, BCE compliant**

---

# Domande

---





## Relatore Bain & Co.

---



### **Giulio Severo Naso**

#### **Partner**

Giulio Severo Naso è Partner della practice Financial Services di Bain & Company, si occupa di consulenza strategica collaborando con le principali istituzioni bancarie italiane ed europee ed è membro di NedCommunity – amministratori non esecutivi ed indipendenti.

Ha una esperienza di c.a. 15 anni su tematiche di Financial Services e le sue aree di specializzazione possono essere ricondotte a: M&A e gestione operazioni straordinarie, Pianificazione strategica, ESG transformation, ZBB e ZBR, Performance improvement in ambito Retail e Corporate, Turnaround Program (partecipando alla realizzazione di Piani di rilancio strategico su Banche commissariate), Risk Strategies & Planning (con focus su Risk Appetite Framework), Risk Management, Regulatory Management, Active Balance Sheet Management, Credit Management & Modelling.

Collabora con ABI nell'erogazione della formazione per i Consiglieri di Amministrazione e per il Top Management ed è autore di saggi ed articoli sulle aree di specializzazione.

Precedentemente all'ingresso in Bain & Company, si è occupato di pianificazioni del rischio, credit strategies e stress testing in Unicredit S.p.A. (all'interno delle strutture CRO), di Strategic Asset Liability Management in Prometeia S.p.A. e di accounting in Reconta Ernst Young S.p.A..

Ha conseguito la laurea in Economica delle Istituzioni e dei Mercati Finanziari (CLEFIN) a pieni voti presso l'Università Bocconi.

---

Tel: +393346491424

Email: [giulio.naso@bain.com](mailto:giulio.naso@bain.com)