



# **EBA LOM Bridging-up – massimizzare il ritorno (risk adjusted) dell’investimento**

*Natale Schettini – Responsabile Governo del Credito*

*Area CLO – Gruppo Banco BPM*

Giugno 2022



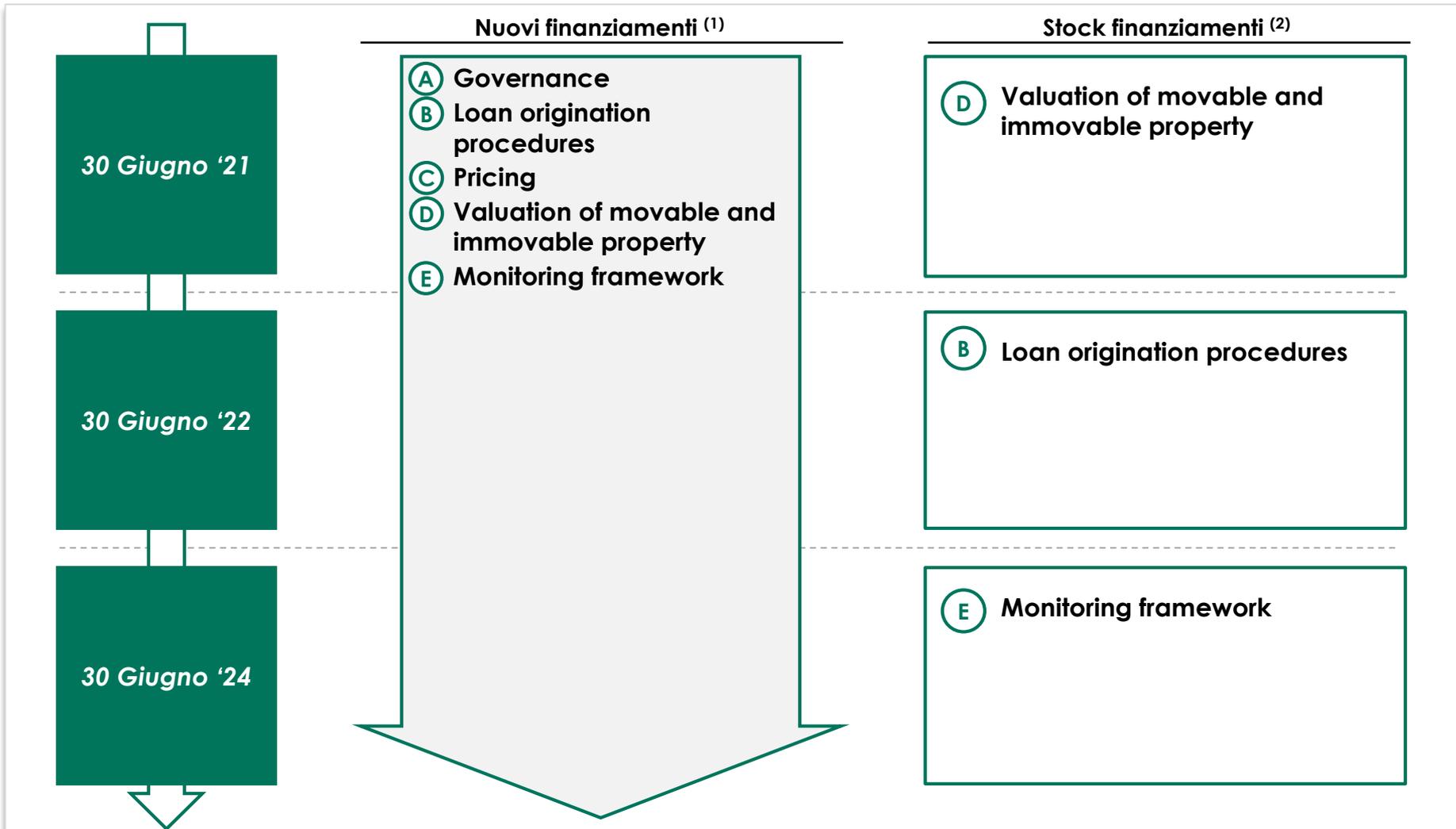
# Agenda

## **Compliance regolamentare ad EBA LOM**

*Oltre la compliance normativa*

*Ritorni dell'investimento e rischi / costi (gestibili)*

# 5 capitoli con un phasing articolato ...



# Messi in azione con 10 stream progettuali ...

Ambiti di intervento	Principali obiettivi	Funzioni Responsabili
1 Politiche creditizie e RAF	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidamento del Framework delle Politiche creditizie/RAF e allineamento ai requirements delle guidance (estensione a Privati, introduzione KRI, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Governo del Credito</li> <li>▪ Rischi</li> </ul>
2 Strumenti evoluti di valutazione e Dataset	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rafforzamento prassi e strumenti a supporto del processo di valutazione del merito creditizio attraverso l'integrazione dei tool esistenti per il forward looking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concessione</li> </ul>
3 Covenant	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rafforzamento processi e strumenti di raccolta, storicizzazione e monitoraggio dei covenant contrattuali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Governo del Credito</li> </ul>
4 Clienti connessi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rafforzamento processi di censimento e gestione dei clienti connessi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concessione</li> </ul>
5 Cultura Creditizia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisione sistema incentivante, definizione meccanismi di monitoraggio performance della qualità del credito erogato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risorse Umane</li> </ul>
6 Pricing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rafforzamento strumenti e processi per la definizione e il monitoraggio del pricing del credito e revisione logiche di determinazione, allocazione e aggiornamento dei costi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planning</li> </ul>
7 Collateral Valuation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisione di processi e strumenti per la valutazione ed il monitoraggio del valore dei collateral immobiliari e mobiliari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Operations</li> </ul>
8 Filiere Creditizie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introduzione di specifiche filiere creditizie (es. Real estate, agrario) in ottica di maggiore specializzazione della gestione del credito e maggior presidio segmenti/ settori rilevanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizzazione</li> </ul>
9 Leveraged transaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rafforzamento framework per gestione leveraged transactions alla luce delle nuove linee guida (es. gestione di operazioni sindacate)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Governo del Credito</li> </ul>
10 Monitoring Framework	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ulteriore rafforzamento del framework di monitoraggio (set di indicatori EW, regole di intercettazione, processi, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitoraggio e Prevenzione</li> </ul>

# Agenda

*Compliance regolamentare ad EBA LOM*

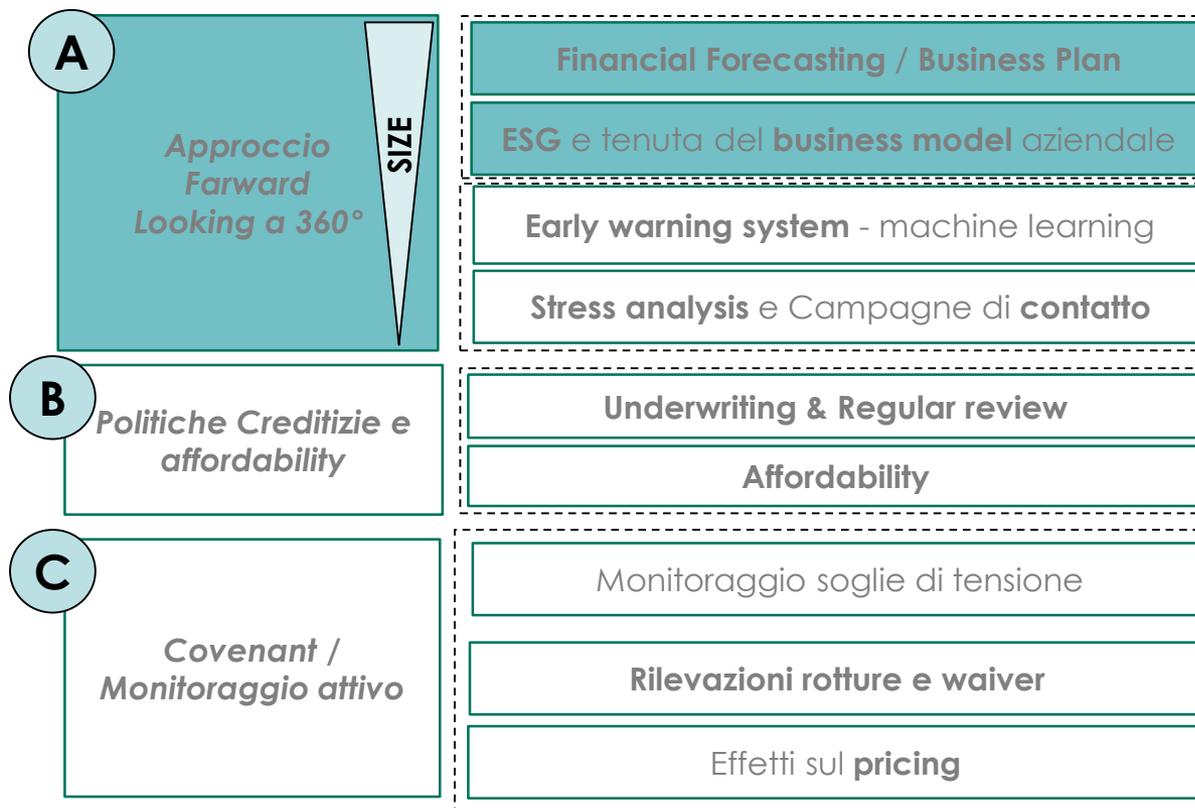
***Oltre la compliance normativa***

*Ritorni dell'investimento e rischi / costi (gestibili)*

# Linee guida EBA LOM – oltre la compliance...

Area tematica	Strumenti di attuazione	Fattori critici di successo
<p><b>A</b></p> <p><i>Approccio Forward Looking a 360°</i></p> <p><b>SIZE</b></p>	<p>Financial Forecasting / Business Plan</p> <p>ESG e tenuta del <b>business model</b> aziendale</p> <p>Early warning system - machine learning</p> <p>Stress analysis e Campagne di <b>contatto</b></p>	<p>Forecasting evoluto, in funzione della dimensione e della complessità del cliente: analisi finanziaria, business plan e business model sustainability vs Modelli di Early warning automatici con nuove fonti di dati e contatto settoriale della clientela</p>
<p><b>B</b></p> <p><i>Politiche Creditizie e Affordability</i></p>	<p>Underwriting &amp; Regular Review</p> <p>Affordability</p>	<p>Attività di Underwriting e rinnovo del credito sempre più collegate: rinnovo quale momento di ri-verifica della qualità, base per la «prevenzione»</p>
<p><b>C</b></p> <p><i>Covenant / Monitoraggio attivo</i></p>	<p>Monitoraggio soglie di tensione</p> <p>Monitoraggio <b>rilevazioni e waiver</b></p> <p>Effetti sul <b>pricing</b></p>	<p>I Covenant come leva per impostare un «dialogo continuo» con il cliente, gestendo in modo proattivo lo staging 2 ed avendo leve concrete di attivazione</p>
<p><i>DWH del credito</i></p>	<p>Base dati integrata al servizio delle esigenze gestionali e regolamentari di TUTTE le funzioni base del monitoraggio continuo dei KRI</p>	<p>Flessibilità strumenti, approccio multi-funzione, data-governance</p>

# Linee guida EBA LOM – oltre la compliance...



A

## Linee guida EBA LOM – oltre la compliance...

In uno scenario come quello attuale, stiamo concentrando le attenzioni a tutti i livelli attorno al concetto di valutazione prospettica

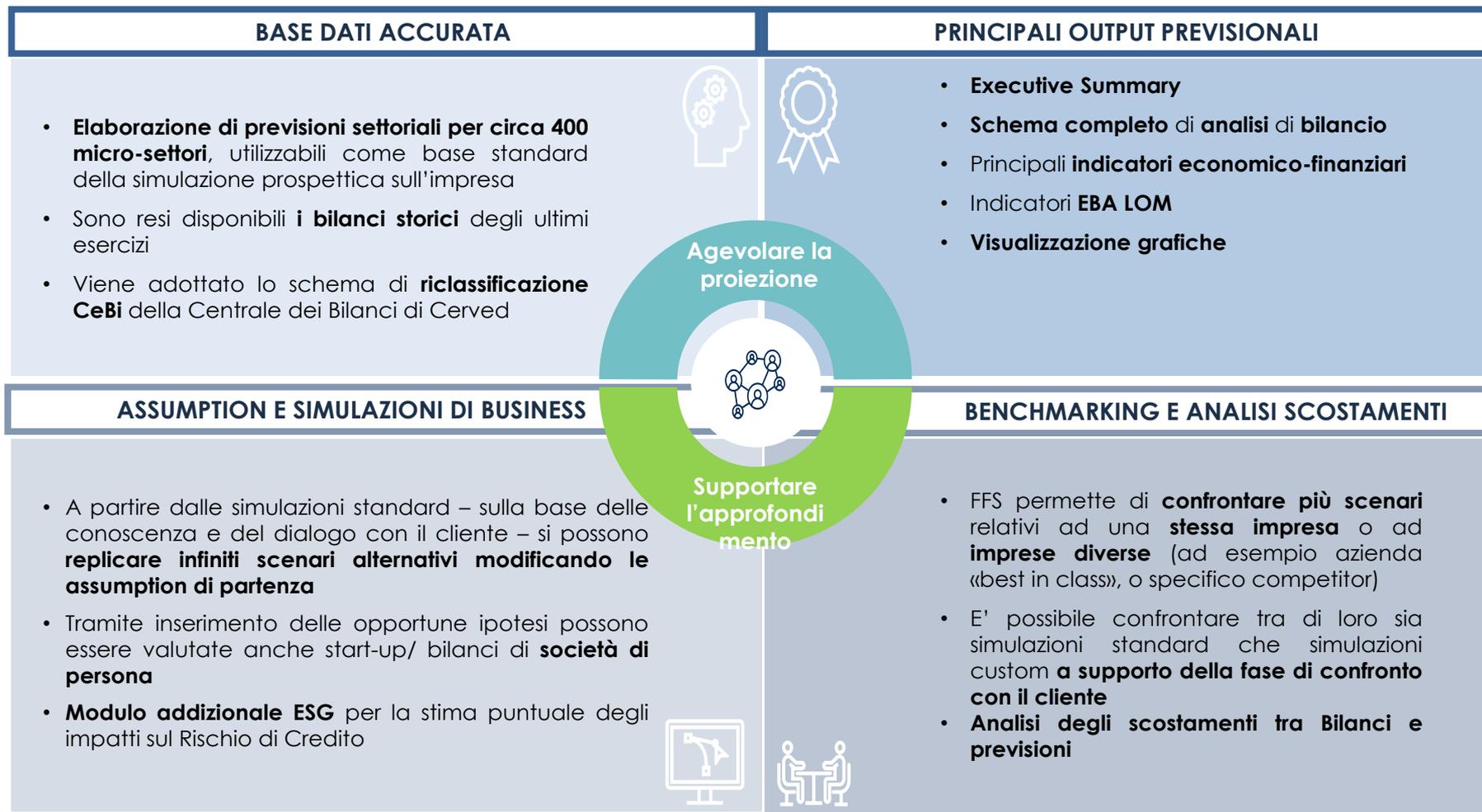


**FORWARD  
LOOKING**

RESPONSABILITÀ  
 COMPETITIVITÀ  
 FIDUCIA  
 CRESCITA  
 SFIDE  
 DIGITALIZZAZIONE  
 GUIDA  
 INNOVAZIONE  
 SOSTENIBILITÀ  
**QUALITÀ**  
 VALORIZZAZIONE  
 EVOLVERE  
 OPPORTUNITÀ  
 IMPARARE  
 PERSONE  
 SUPPORTO  
 SEMPLIFICAZIONE  
 SPECIALIZZAZIONE  
**SINERGIE**  
 COMMERCIALE  
 DIALOGO

# Linee guida EBA LOM – oltre la compliance...

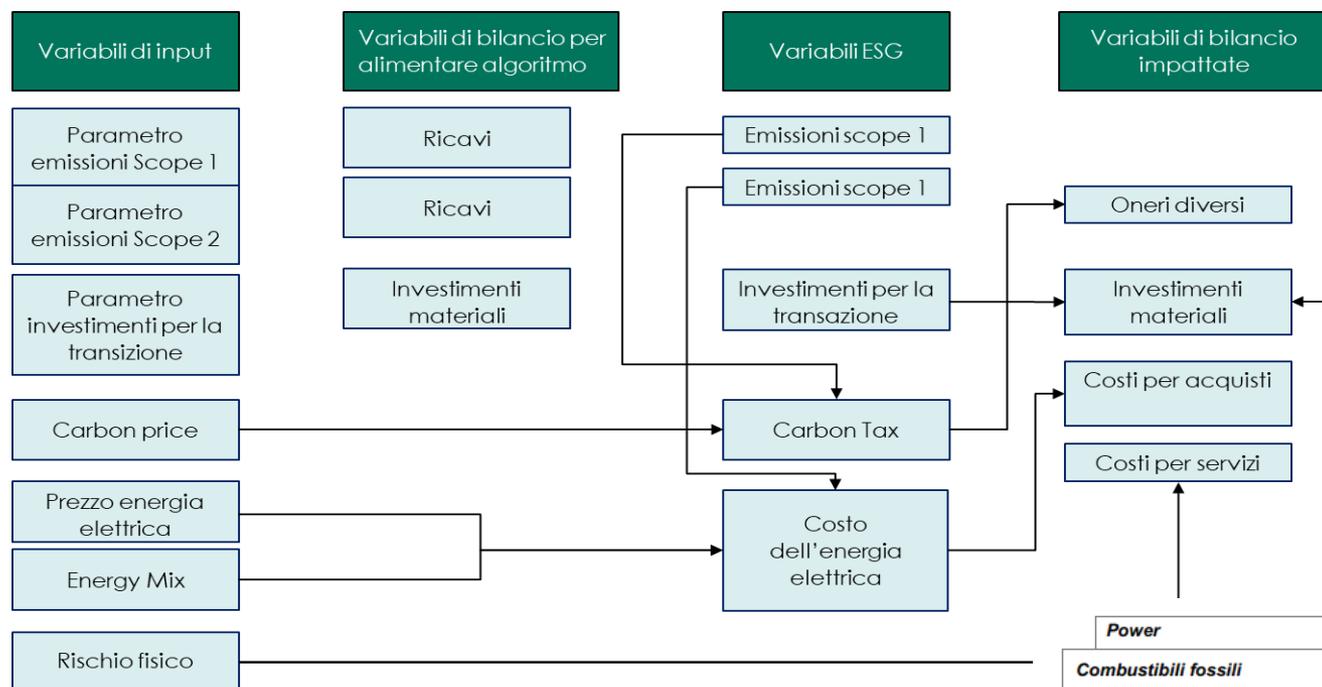
Tool Forward Looking per sostenere ed incentivare le analisi previsionali



A

# Linee guida EBA LOM – oltre la compliance...

## Il «modulo ESG» nel progetto EBA – LOM BBPM

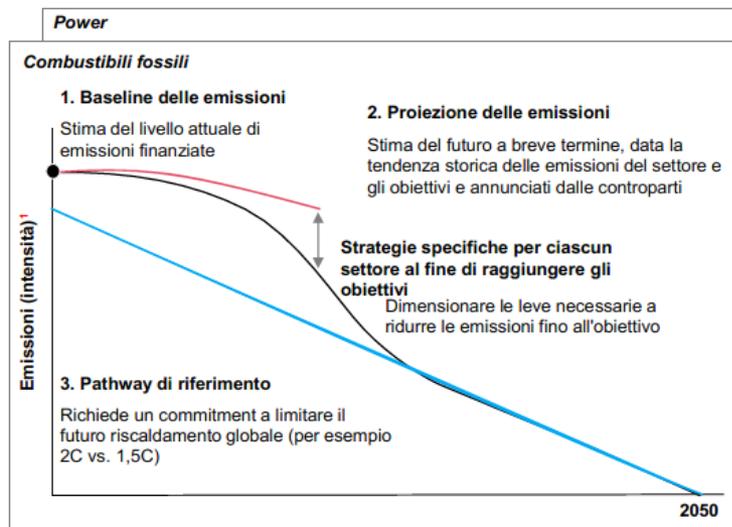


### I MECCANISMI DI TRASMISSIONE DELLE VARIABILI CLIMA SUI BILANCI DELLE IMPRESE

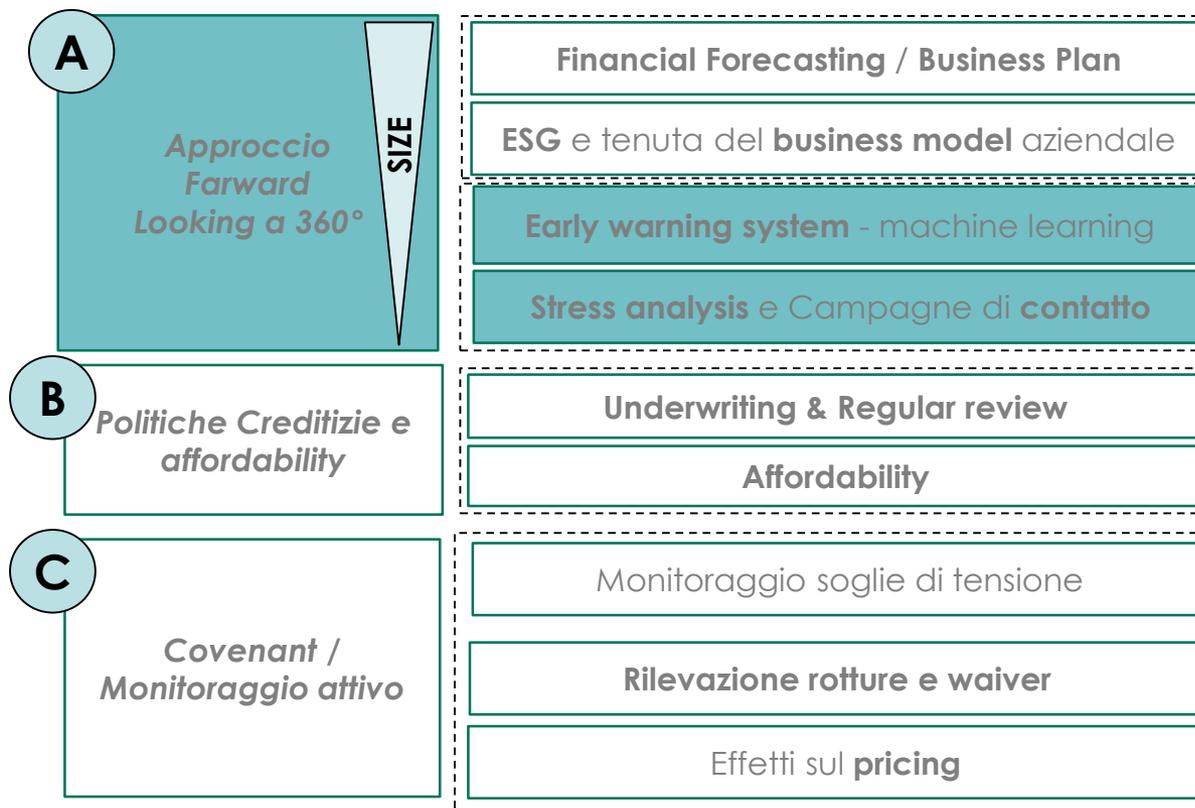
Una base per iniziare ad internalizzare l'impatto prospettico dei rischi di transizione e fisici nelle proiezioni finanziarie delle Aziende

### PATHWAY NET ZERO

Per le controparti appartenenti ai **settori maggiormente esposti**, uno spunto per ragionare sulla **sostenibilità del business model** alla luce del contesto in radicale mutamento



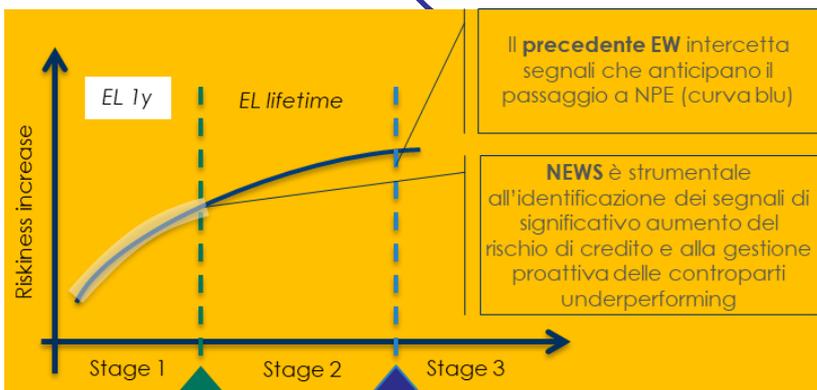
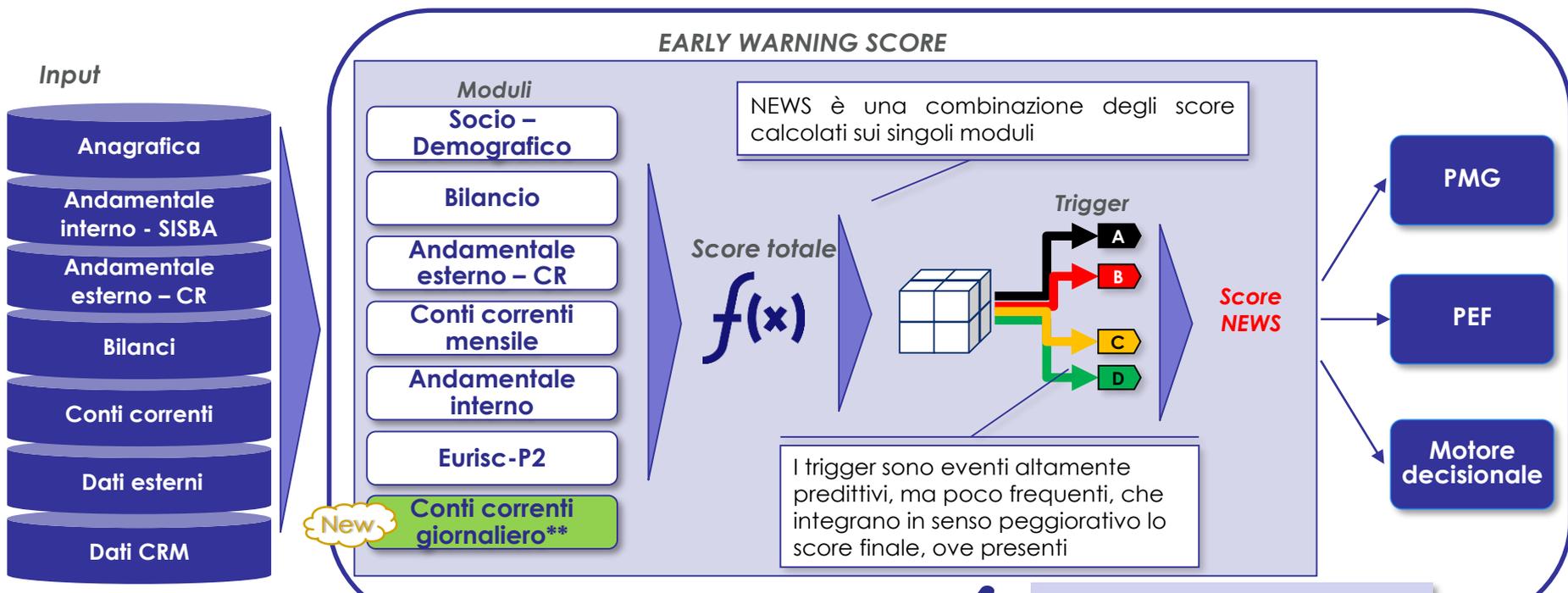
# Linee guida EBA LOM – oltre la compliance...



A

# Linee guida EBA LOM – oltre la compliance...

Un modello evoluto di Early Warning



**BANCO BPM**

**NEWS è calcolato giornalmente su tutte le controparti in bonis\***

\* Clientela BBPM riconducibile ai segmenti Corporate, Small Business e Privati

\*\* Modulo sviluppato con tecniche di machine learning

A

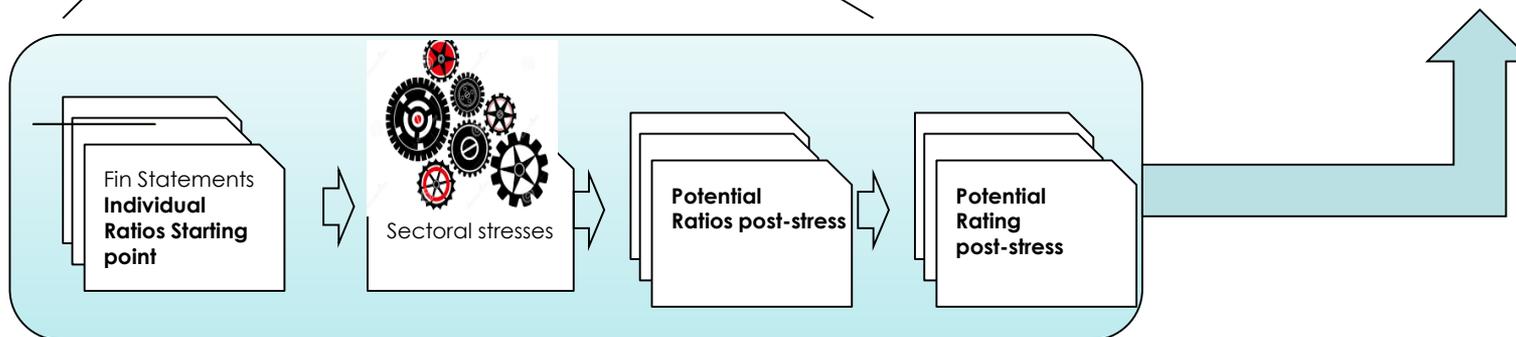
# Linee guida EBA LOM – oltre la compliance...

Lesson learnt del Covid – le campagne di contatto e indirizzo

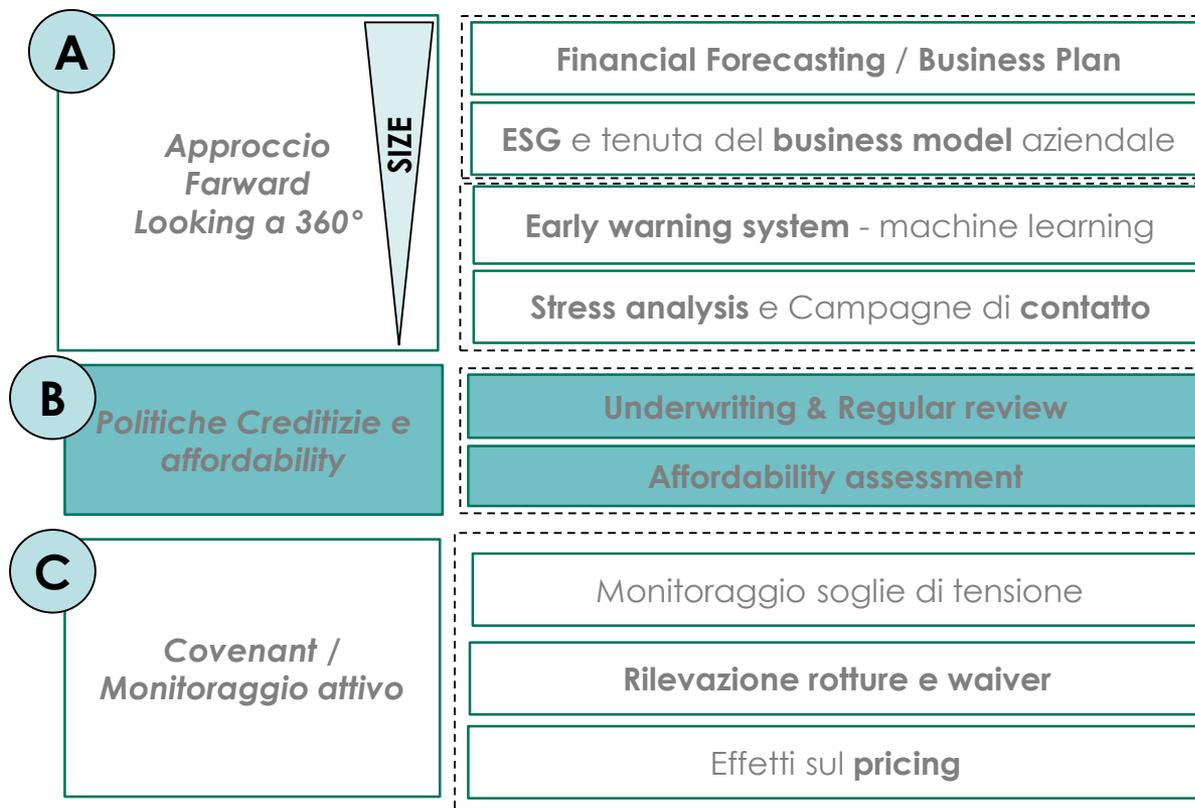
- Priorità Alta - supporto
- Priorità media - supporto
- Complessità / monitoraggio

Acutal Rating	Sectoral View	Asset structure/stress resilience	SOW
1	Stable - low impact	Very solid able to cope with prolonged liquidity crises	High penetration customers
2	Impacted with short effects		
3	Impacted with prolonged effects		
4	Stable - low impact	Medium solid able to cope with short liquidity crises	Medium penetration customers
5			
6	Impacted with short effects		
7	Impacted with prolonged effects		
8		Weak, unable to cope with liquidity crises	Customers with marginal presence
9			
10			
11	not relevant		

PRIORITY RATING PRE	STRESSED RATING											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												



# Linee guida EBA LOM – oltre la compliance...



B

# Politiche Creditizie – sostenibilità in fase di underwriting

Layer

- Verifica KRI «LOM Like» per valutare la sostenibilità finanziaria/ solidità controparte (prospettica) rispetto a specifici target (declinati anche a livello di settore)
- Revisione della strategia sulla base dell'esito dell'analisi di sostenibilità

Esemplificativo

Rating

Notching settoriale

Analisi  
sostenibilità  
finanziaria <sup>(2)</sup>

Individuazione  
Strategia  
creditizia

Rating Adj sett.	Analisi sostenibilità finanziaria						Calcolo Sow		
	KRI	Peso %	Verifica KRI	Score finale <sup>(1)</sup>	Notch	Rating adjusted	Strategia	Fascia fatturato	
								5 - 10	...
1	DSCR	40%	■	2,8	■	1	SVILUPP ○	75%	...
2						2			
3						3			
4						4			
5	D/E	20%	■	2,8	■	5	SVILUPP ○ SELETT.	60%	...
6						6			
7						7			
8						8			
9	PFN/ EBITDA	40%	■	2,8	■	9	STABILIZ.	45%	...
10						10			
11						11			
						9			
						10			
						11			
							DISIMP.	0%	...

B

# Affordability? = sostenibilità in fase di rinnovo e concessione forbearance

- Tool Forward Looking per le posizioni più complesse
- Soluzioni semplificate per il resto del portafoglio (es. oggetto di forbearance)
- Inclusivo anche del perimetro NPE!



## Informazioni da raccogliere (per affordability assessment)

### Aziende



- Visura camerale aggiornata
- Ultimo bilancio ufficiale completo/ dichiarazione dei redditi (per società di persone)
- Budget previsionali /Piani industriali
- Elenco banche con fidi e utilizzi
- Elenco proprietà immobiliari
- ....



## Principali parametri economico finanziari considerati

- EBITDA
- Capitale circolante netto
- CAPEX
- Imposte
- Cash Flow operativo
- Impegni finanziari verso sistema/ Banca
- ...



## KPI

NON ESAUSTIVO

$$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Impegni finanziari post concessione}}$$

$$\text{DSCR medio (con cash flow operativo)}$$

Possibilità di calcolo sia in ottica statica (ultimi bilanci) che prospettica (BP)

### Privati

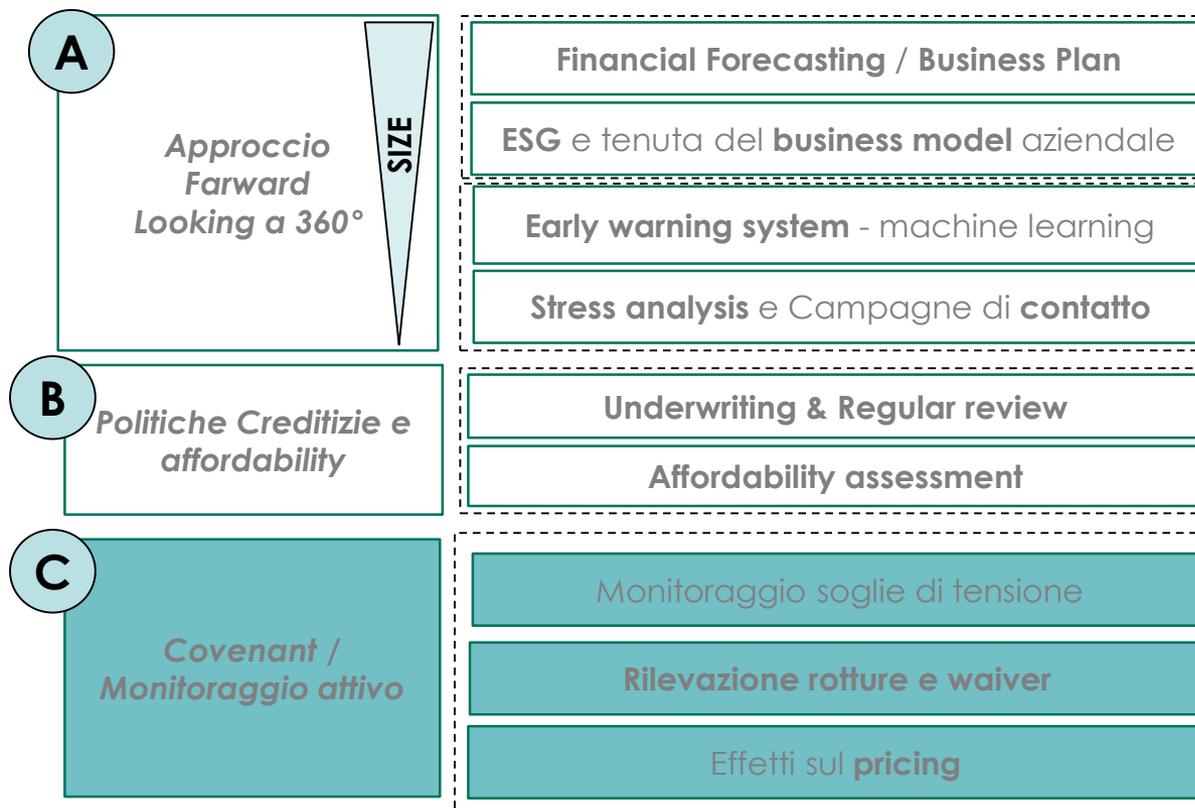


- Ultima dichiarazione dei redditi disponibile
- Ultima busta paga
- Elenco delle banche con fidi e utilizzi
- Richiesta di affidamento in caso di fido o riassetto
- ...
- Reddito disponibile mensile
- Spesa vitto/ sussistenza
- Totale impegni mensili già assunti verso terzi
- Rimborso del debito mensile verso banca
- ...

$$\frac{\text{Rata}}{\text{Reddito}}$$

$$\frac{\text{Rata}}{\text{Risparmio Mensile}}$$

# Linee guida EBA LOM – oltre la compliance...



C

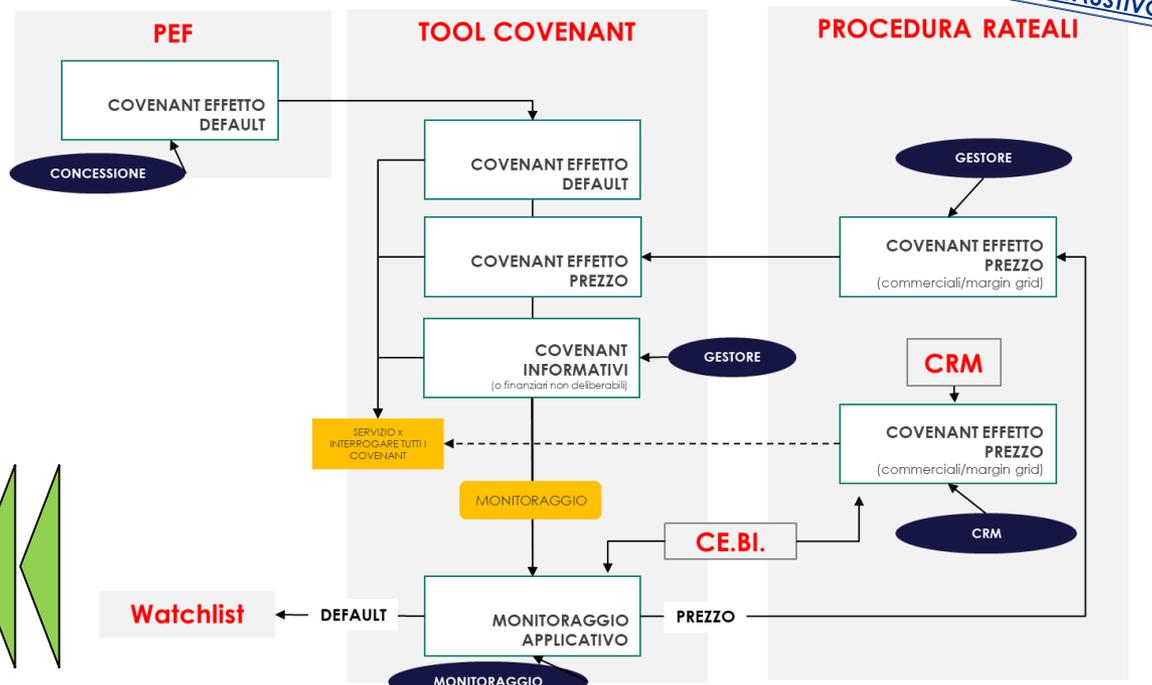
## Il monitoraggio attivo dei covenant

UN SIGNIFICATIVO LAVORO DI REIMPOSTAZIONE DEL PROCESSO



UN'IMPOSTAZIONE ARTICOLATA DELLE PROCEDURE A SUPPORTO DEL DIALOGO NEL CONTINUO TRA LE TANTE FUNZIONI INTERESSATE

IL RITORNO: UNA CAPACITA' ANTICIPATORIA IMPORTANTE SU CLIENTI STRUTTURATI ... E LEVE CONTRATTUALI PER INDICERE IN MODO EFFETTIVO



# Agenda

*Compliance regolamentare ad EBA LOM*

*Oltre la compliance normativa*

***Ritorni dell'investimento e rischi / costi (gestibili)***

# Nel complesso quindi un ritorno atteso importante ...

## La vita di una pratica creditizia nell'era EBA LOM

### Concessione



1 Valutazione dell'impresa e del Business Plan fornito dal cliente mediante **strumenti forward-looking**

2 **Forward Looking e Key risk indicators** sono parte integrante dell'analisi sulla **sostenibilità finanziaria** che concorre alla definizione della **strategia creditizia**.

3 Effettuazione di **analisi di stress sui risultati del forward looking** da parte della funzione deliberante

### Monitoraggio



1 Applicazione set minimo di covenant finanziari in funzione della tipologia di operazione

2 Monitoraggio dei covenant da parte della struttura specialistica per verificare il corretto rispetto delle soglie nel tempo e predisposizione di scheda monitoraggio dedicata

3 Utilizzo di modelli avanzati e massivi per la clientela SB e Privati

### Pricing



1 **Condizioni di pricing** applicate al cliente in linea con le **componenti di costo e di rischio**

2 Pricing che può variare in funzione delle rilevazioni sui **covenant contrattuali con effetto prezzo**

### Visione di Gruppo

Integrazione dei legami di gruppo di appartenenza del cliente e valutazione dei legami economici

Le attività svolte a livello di monitoraggio del credito diventano sempre più collegate e integrate a quelle di concessione; le risultanze del monitoraggio sono elemento alla base del rinnovo del finanziamento

# ... non privo di costi running, gestibili!

