



# Strategie e strumenti per una gestione proattiva del credito problematico e del derisking

*Natale Schettini – Responsabile Governo del Credito*

*Gruppo Banco BPM*

Marzo 2023

A large, light grey decorative arch that spans the width of the page at the bottom, mirroring the shape of the logo's arch.

# Agenda

## ***Incertezza del contesto***

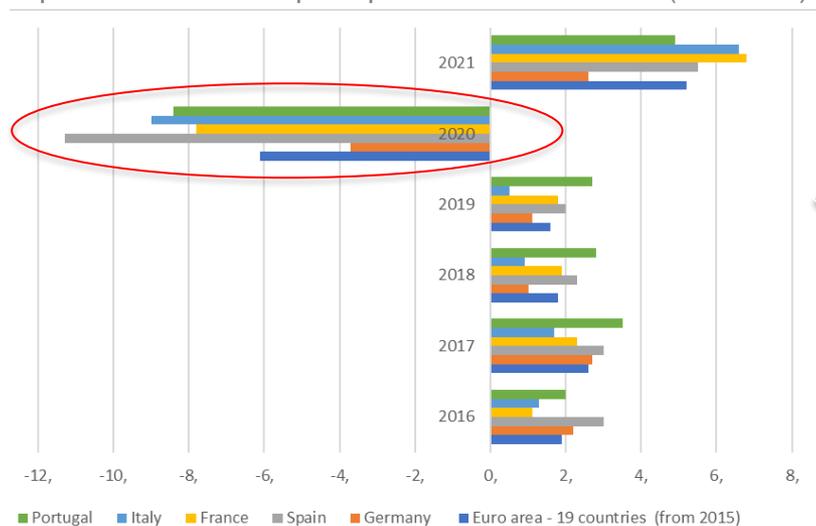
*Nuovi strumenti a supporto della prevenzione*

*Strumenti ormai rodati per il derisking*

# Da dove arriviamo - elementi caratterizzanti la crisi Covid

## Contesto

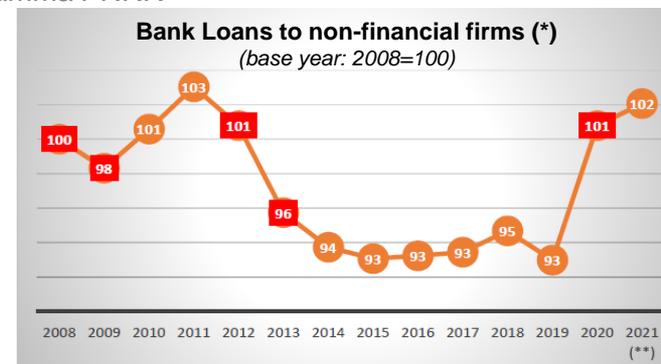
- Pandemia su scala mondiale con conseguenze drammatiche
- Lockdown ripetuti, impatto attività produttive / distributive
- Impatto sul GDP di -9 punti percentuali in un anno (-6% Euro)



Fonte: Eurostat - Real GDP growth rate - volume

## Interventi

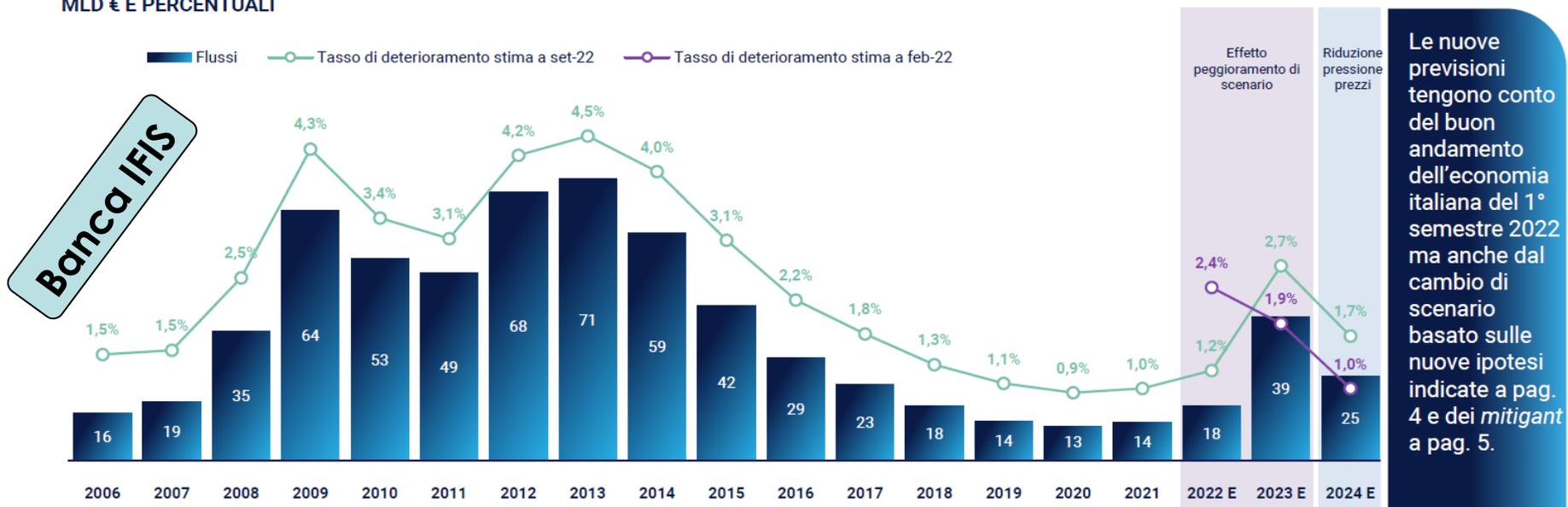
- Intervento tempestivo e coordinato a livello europeo
- Moratorie di Sistema (ABI e Governative) supportate da framework temporaneo EBA (forbearance)
- Immissione di liquidità garantita (nuova finanza e rimodulazione) con preammortamento
- Interventi degli stati sull'economia reale e attivazione del programma PNRR



(\*) Producer households and the Deposits and Loans Fund (Cassa Depositi e Prestiti) are included. Recessionary/crisis years are shown in red. (\*\*) Data for 2021 refer to July  
Fonte: Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, Occasional Papers, Dic '21

# Contesto incerto ... previsioni avverse con uno shift nel culmine della crisi

FLUSSI ANNUALI DI NUOVI PRESTITI IN DEFAULT E TASSO DI DETERIORAMENTO DEI PRESTITI (DETERIORATION RATE) SOLO RESIDENTI - MLD € E PERCENTUALI



Le nuove previsioni tengono conto del buon andamento dell'economia italiana del 1° semestre 2022 ma anche dal cambio di scenario basato sulle nuove ipotesi indicate a pag. 4 e dei *mitigant* a pag. 5.

Figura 1 - Tassi di deterioramento (previsioni)

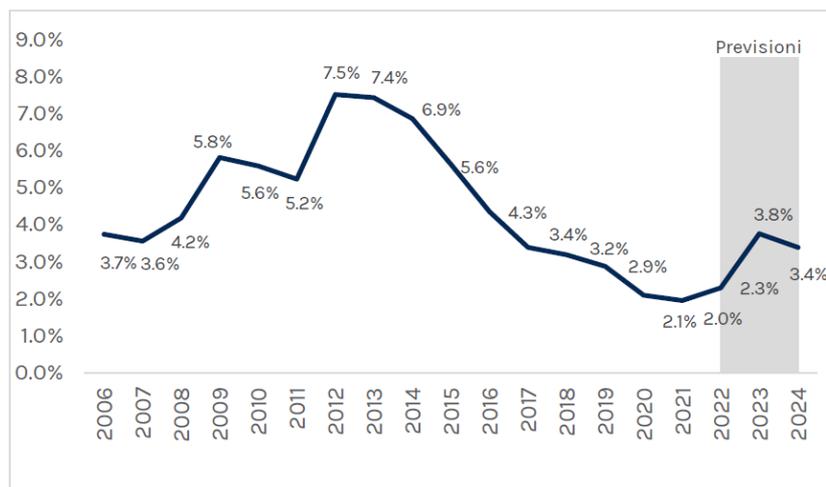


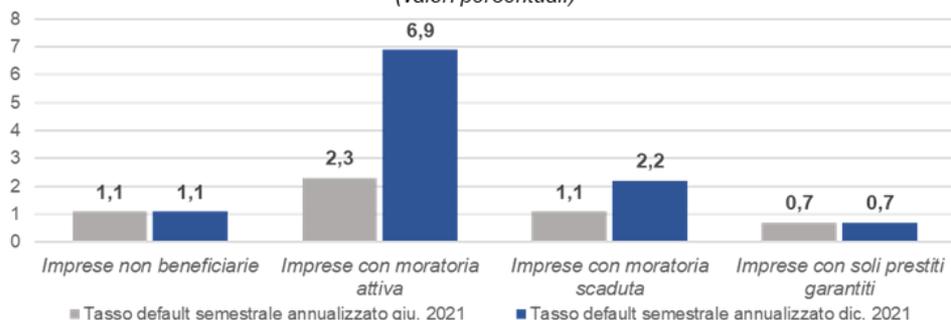
Tabella 10

Prezzi costanti (var % annue)	2021	2022	2023	2024
Pil	6,7	3,6	0,2	1,7
Consumi privati	5,2	3,2	0,6	1,5
Consumi pubblici	1,5	0,5	0,5	0,7
Investimenti fissi lordi	16,5	8,8	0,4	4,1
Esportazioni	13,4	9,7	3,4	4,2
Importazioni	14,7	11,9	4,8	4,3
Tasso inflazione	2,6	8,2	6,5	2,3
Tasso Euribor a 3 mesi (A)	-0,57	0,7	3,0	3,4
Tasso medio impieghi (1) (2) (B)	2,2	2,4	3,7	3,9
Tasso medio Bot	-0,46	0,8	3,2	3,3
Tasso medio Btp	0,86	3,0	4,1	3,9

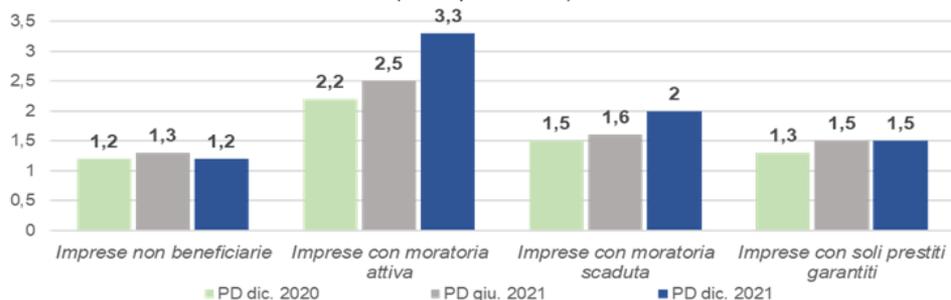
**ABI-CERVED**

# Parallelamente come leggere l'andamento degli S2

**Tassi di deterioramento per prenditori beneficiari delle misure di sostegno (1)**  
(valori percentuali)



**PD dei prestiti in bonis per categoria di misura (1)**  
(valori percentuali)



Default registrati e attesi contenuti

S2 in incremento ... sono un segnale?

**Crediti nei bilanci bancari classificati in Stage 2:**  
stima incidenza sul totale dei crediti in bonis del settore privato  
(valori percentuali)



Fonte: Banca IFIS, Mercato delle transazioni Npl e industria del servicing, Set '22

(1) Campione chiuso a livello di impresa in bonis all'inizio del semestre di riferimento

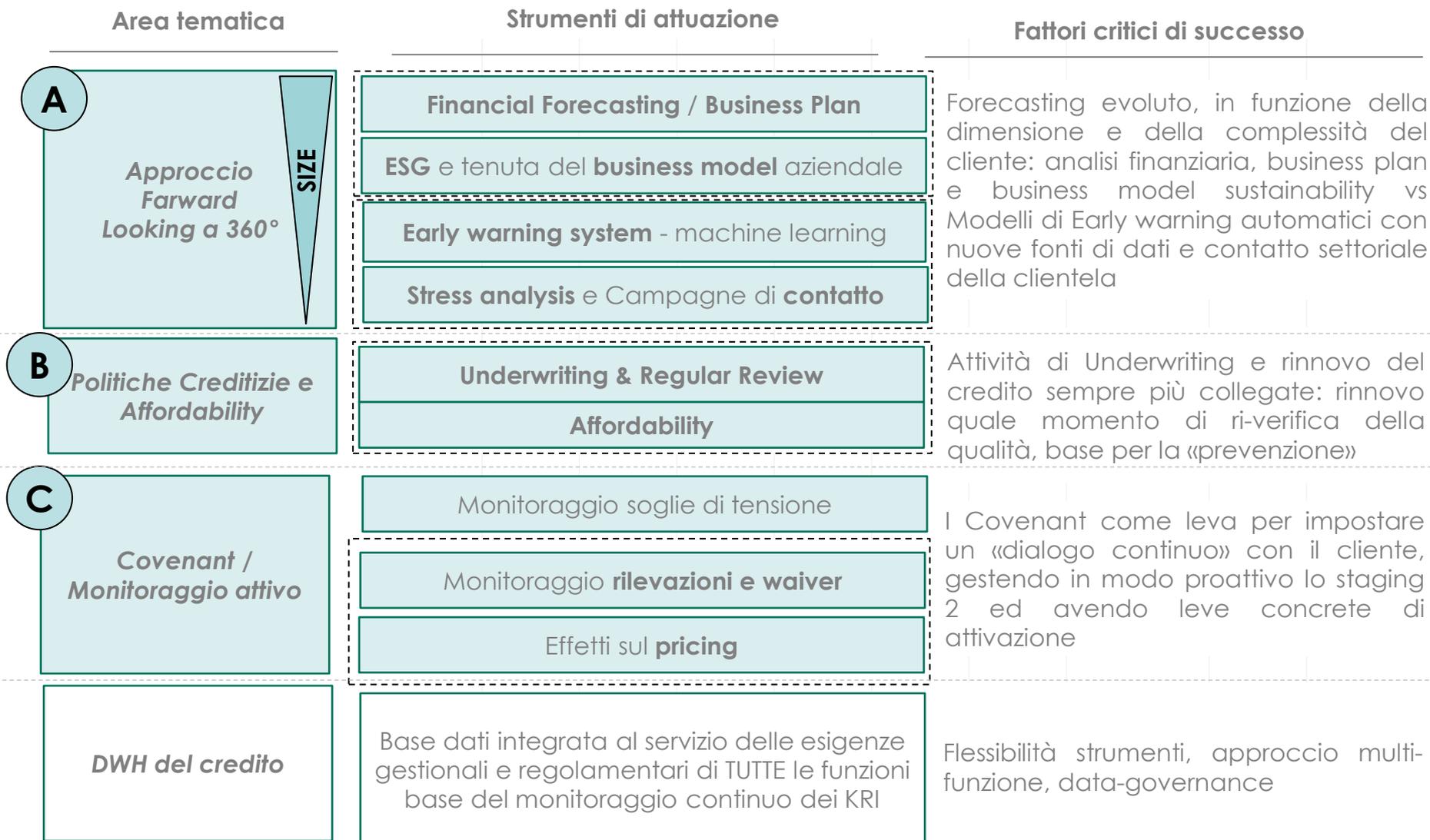
# Agenda

*Incertezza del contesto*

***Nuovi strumenti a supporto della prevenzione***

*Strumenti ormai rodati per il derisking*

# Linee guida EBA LOM – un significativo toolkit...



# Linee guida EBA LOM – un significativo toolkit...

Tool Forward Looking per sostenere ed incentivare le analisi previsionali



## BASE DATI ACCURATA

- **Elaborazione di previsioni settoriali per circa 400 micro-settori**, utilizzabili come base standard della simulazione prospettica sull'impresa
- Sono resi disponibili **i bilanci storici** degli ultimi esercizi
- Viene adottato lo schema di **riclassificazione CeBi** della Centrale dei Bilanci di Cerved



Agevolare la proiezione



Supportare l'approfondimento



## PRINCIPALI OUTPUT PREVISIONALI

- **Executive Summary**
- **Schema completo di analisi di bilancio**
- Principali **indicatori economico-finanziari**
- Indicatori **EBA LOM**
- **Visualizzazione grafiche**

## ASSUMPTION E SIMULAZIONI DI BUSINESS

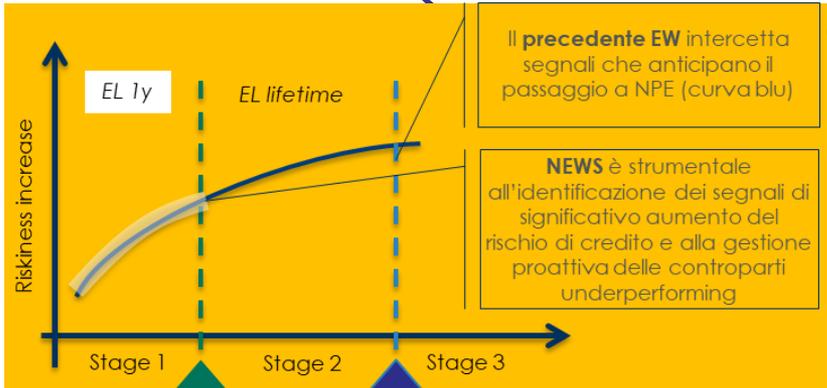
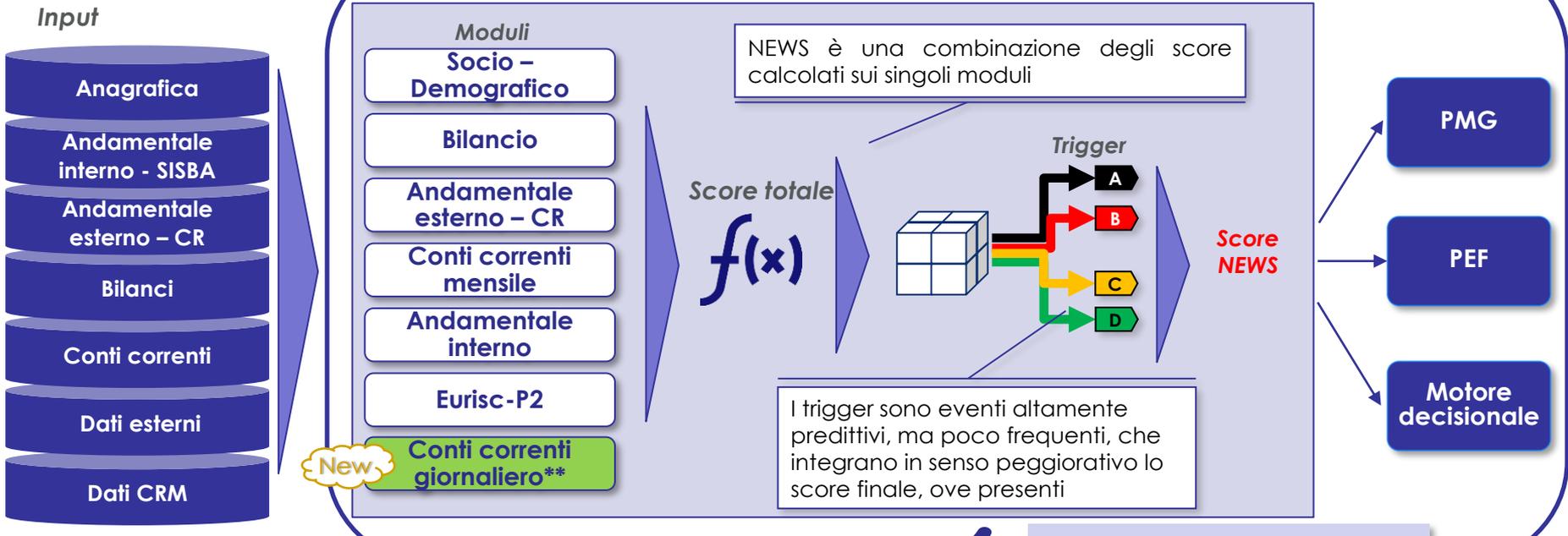
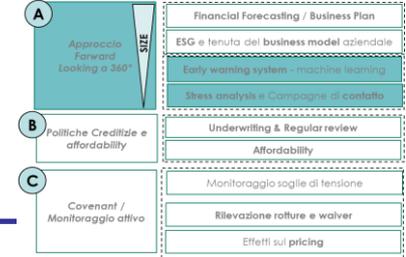
- A partire dalle simulazioni standard – sulla base delle conoscenze e del dialogo con il cliente – si possono **replicare infiniti scenari alternativi modificando le assumption di partenza**
- Tramite inserimento delle opportune ipotesi possono essere valutate anche start-up/ bilanci di **società di persona**
- **Modulo addizionale ESG** per la stima puntuale degli impatti sul Rischio di Credito

## BENCHMARKING E ANALISI SCOSTAMENTI

- FFS permette di **confrontare più scenari** relativi ad una **stessa impresa** o ad **imprese diverse** (ad esempio azienda «best in class», o specifico competitor)
- E' possibile confrontare tra di loro sia simulazioni standard che simulazioni custom **a supporto della fase di confronto con il cliente**
- **Analisi degli scostamenti tra Bilanci e previsioni**

# Linee guida EBA LOM – un significativo toolkit...

Un modello evoluto di Early Warning

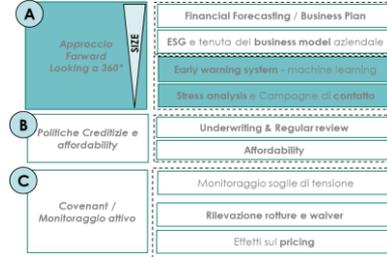


**NEWS è calcolato giornalmente su tutte le controparti in bonis\***

\* Clientela BBPM riconducibile ai segmenti Corporate, Small Business e Privati  
 \*\* Modulo sviluppato con tecniche di machine learning

# Engagement campaigns – lesson learnt del Covid

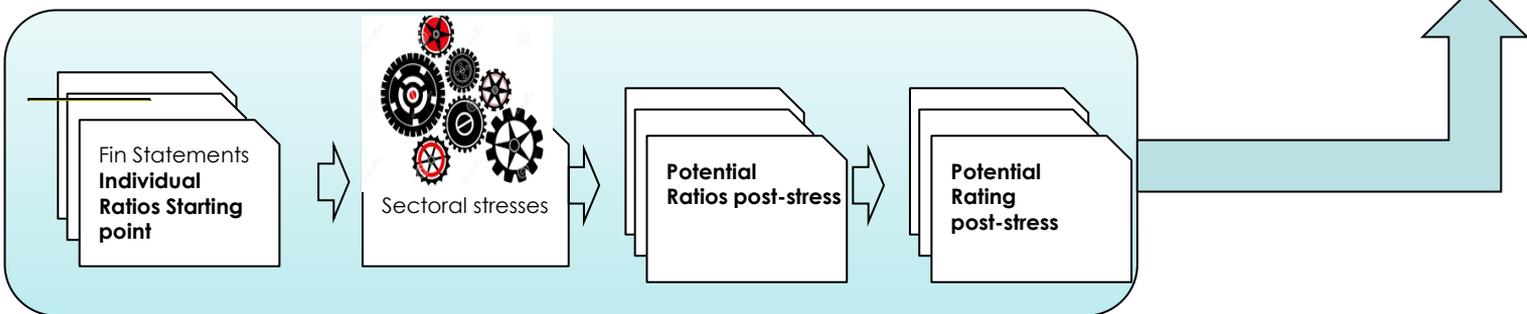
campagne di contatto e indirizzo



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	Weak, unable to cope with liquidity crises	Customers with marginal presence
8			
9			
10			
11	not relevant		

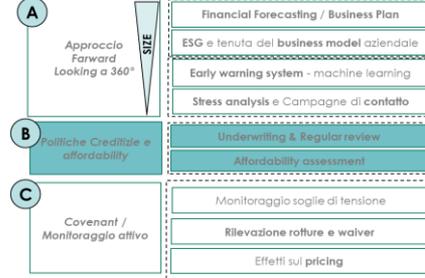
- Priorità Alta - supporto
- Priorità media - supporto
- Complessità / monitoraggio

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												



**B**

# Politiche Creditizie – sostenibilità in 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**

B Rating Adj sett.	C Analisi sostenibilità finanziaria						D Calcolo Sow
	KRI	Peso %	Verifica KRI	Score finale <sup>(1)</sup>	Notch	Rating adjusted	
1	DSCR	40%	[Green]	2,8	[Green]	1	
2						2	
3						3	
4						4	
5	D/E	20%	[Yellow]	2,8	[Yellow]	5	
6						6	
7						7	
8						8	
9	PFN/ EBITDA	40%	[Green]	2,8	[Red]	9	
10						10	
11						11	

Strategia	Fascia fatturato	
	5-10	...
SVILUPP ○	75%	...
SVILUPP ○ SELETT.	60%	...
STABILIZ.	45%	...
CONTEN.	25%	...
DISIMP.	0%	...

# Il monitoraggio attivo dei covenant

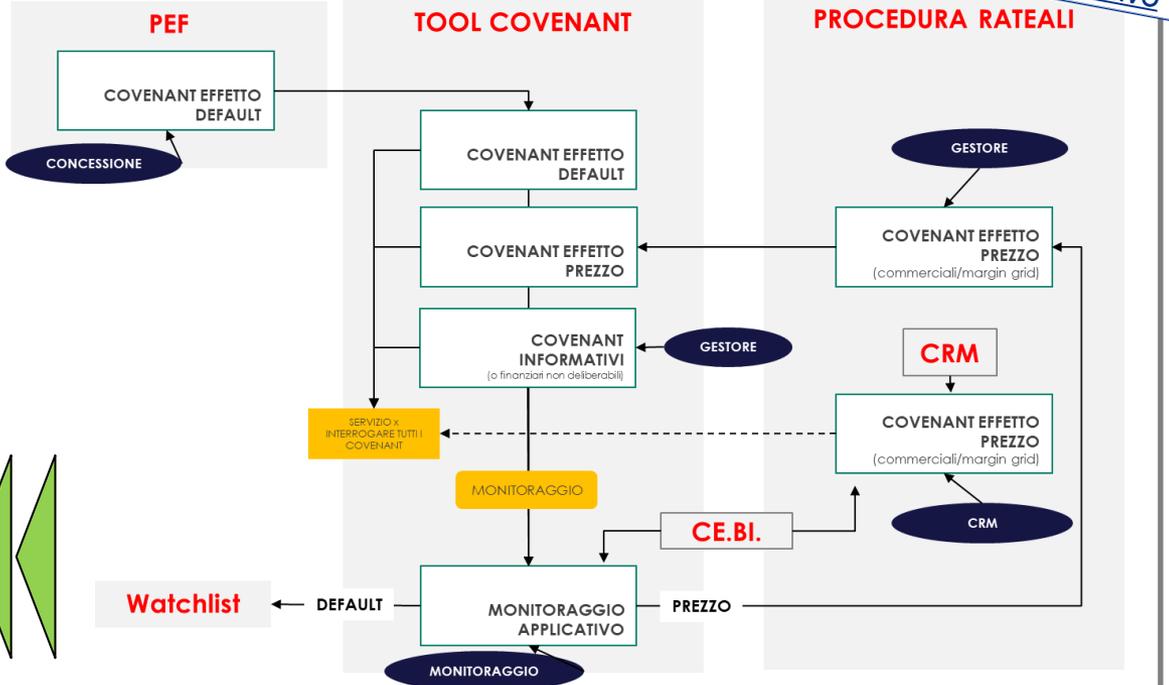
A	Approccio Forward Looking a 360°	Financial Forecasting / Business Plan ESG e tenuta del business model aziendale Early warning system - machine learning Stress analysis e Campagne di contatto
B	Politiche Creditizie e affordability	Underwriting & Regular review Affordability assessment
C	Covenant / Monitoraggio attivo	Monitoraggio soglie di tensione Rilevazione rotture e waiver Effetti sul pricing

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 INCIDERE IN MODO EFFETTIVO



NON ESAUSTIVO

# Tanti strumenti per individuare una strategia “custom”

Situazione	Approccio
Soggetti in Stage 2 per ragioni tecniche	Monitoraggio attento delle posizioni (e.g. forborne in cure period: monitoraggio e attesa dello scadere dei 24 mesi per il passaggio a stage 1)
Soggetti gestiti prudenzialmente a causa dell'incertezza dello scenario	Monitoraggio delle posizioni mediante canali ordinari (early warning) e straordinari (e.g. EARLY ENGAGEMENT) per raccolta informazioni fresche e intervento tempestivo laddove necessario
Gruppi core complessi con difficoltà ma buone prospettive	Adozione di una politica creditizia strutturata ed organizzata nel medio periodo con applicazione di soluzioni anche di tipo industriale (e.g. path finder)
Soggetti con poche prospettive ed elevata probabilità di scivolamento (e.g. Watchlist)	Gestione mirata al rientro del credito e in ottica di riduzione rapida dell'esposizione (e.g. escussione garanzie, cessioni portafoglio, attività di workout accelerato ... )

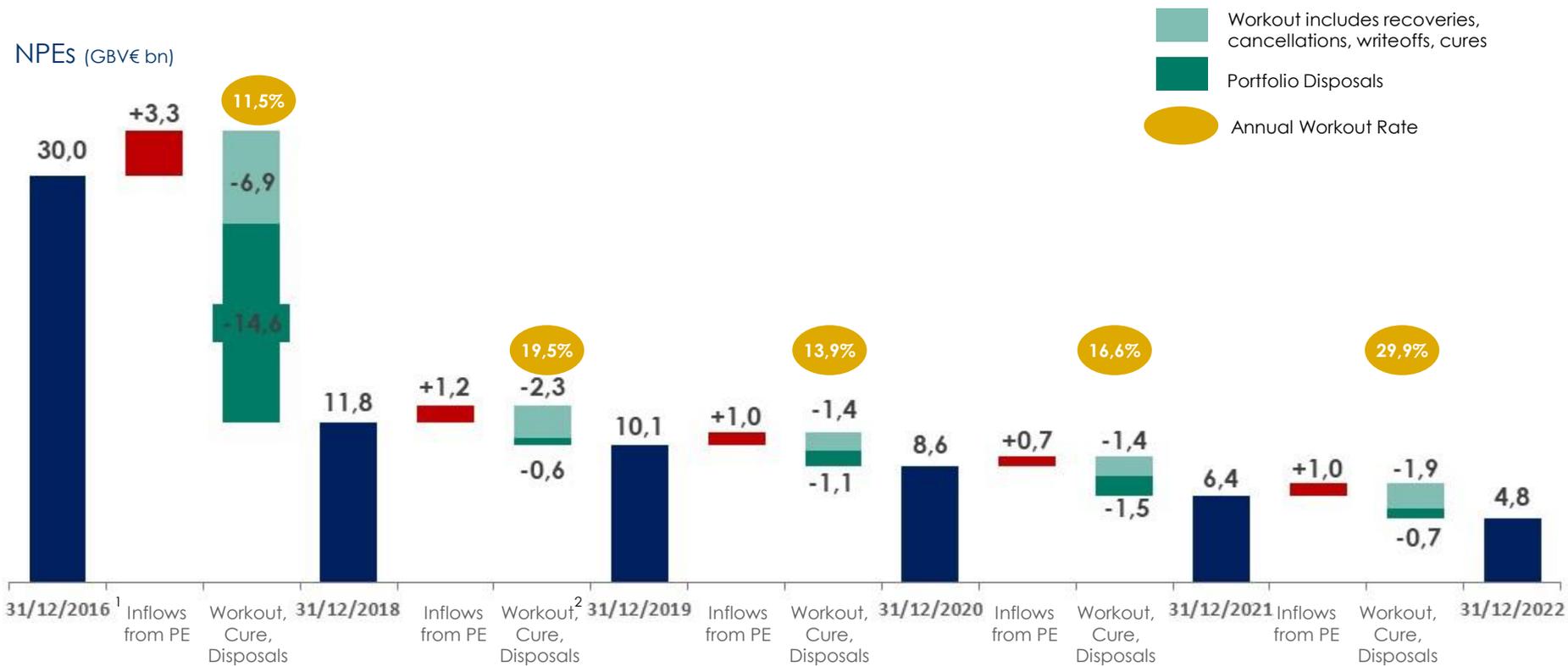
# Agenda

*Incertezza del contesto*

*Nuovi strumenti a supporto della prevenzione*

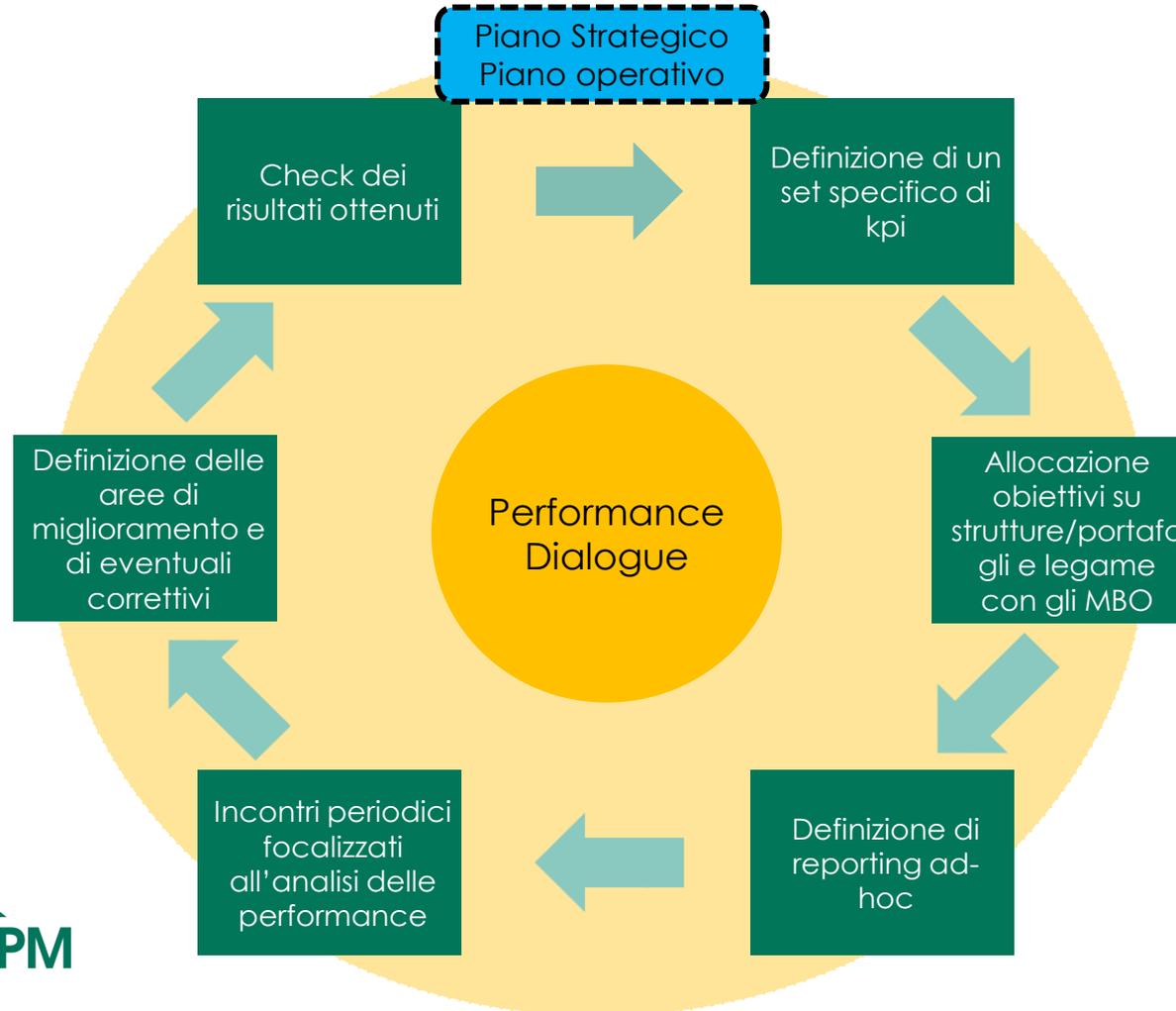
***Strumenti ormai rodati per il derisking***

# Risultati sin qui



# Approccio strutturato al performance management

- Obiettivi del Piano Strategico allocati sulle strutture di Gestione a livello di singolo portafoglio/gestore
- Il raggiungimento degli obiettivi è supportato da una reportistica operativa settimanale per ciascun KPI

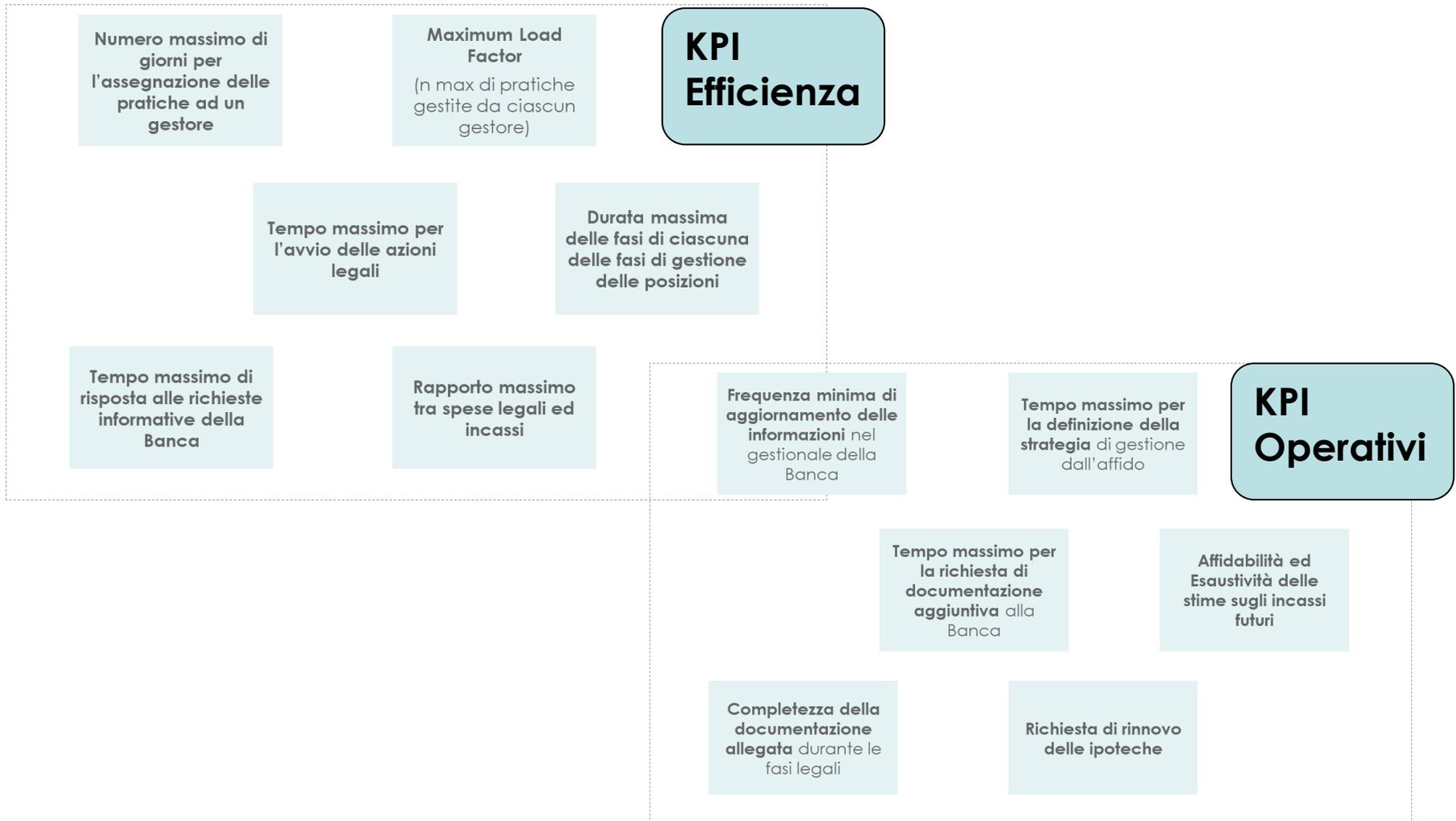


# Esternalizzazione tramite partnership – non è stata un'idea originale

La seconda modalità ha avuto in particolare una forte accelerazione negli ultimi anni, e diversi istituti hanno seguito tale via.

Anno	Banca	Partner	Type of transaction
2022			Partnership for servicing and disposal of the platform
2019			Partnership for servicing (UTP)
2019			Partnership for servicing and disposal of the platform
2018			
2018			Partnership for servicing and disposal of the platform
2017			
2015			Partnership for servicing and disposal of the platform
2015			

# KPI – non solo un tema di budget ...



# E SUGLI UTP ... PATH FINDER

