

***La gestione del credito deteriorato: aspetti di rilievo, evoluzione del modello di business ed impatti delle ultime linee guida regolamentari***

**Massimo Tripuzzi**

Resp. Direzione Credito

 **GRUPPO CARIPARMA  
CRÉDIT AGRICOLE**

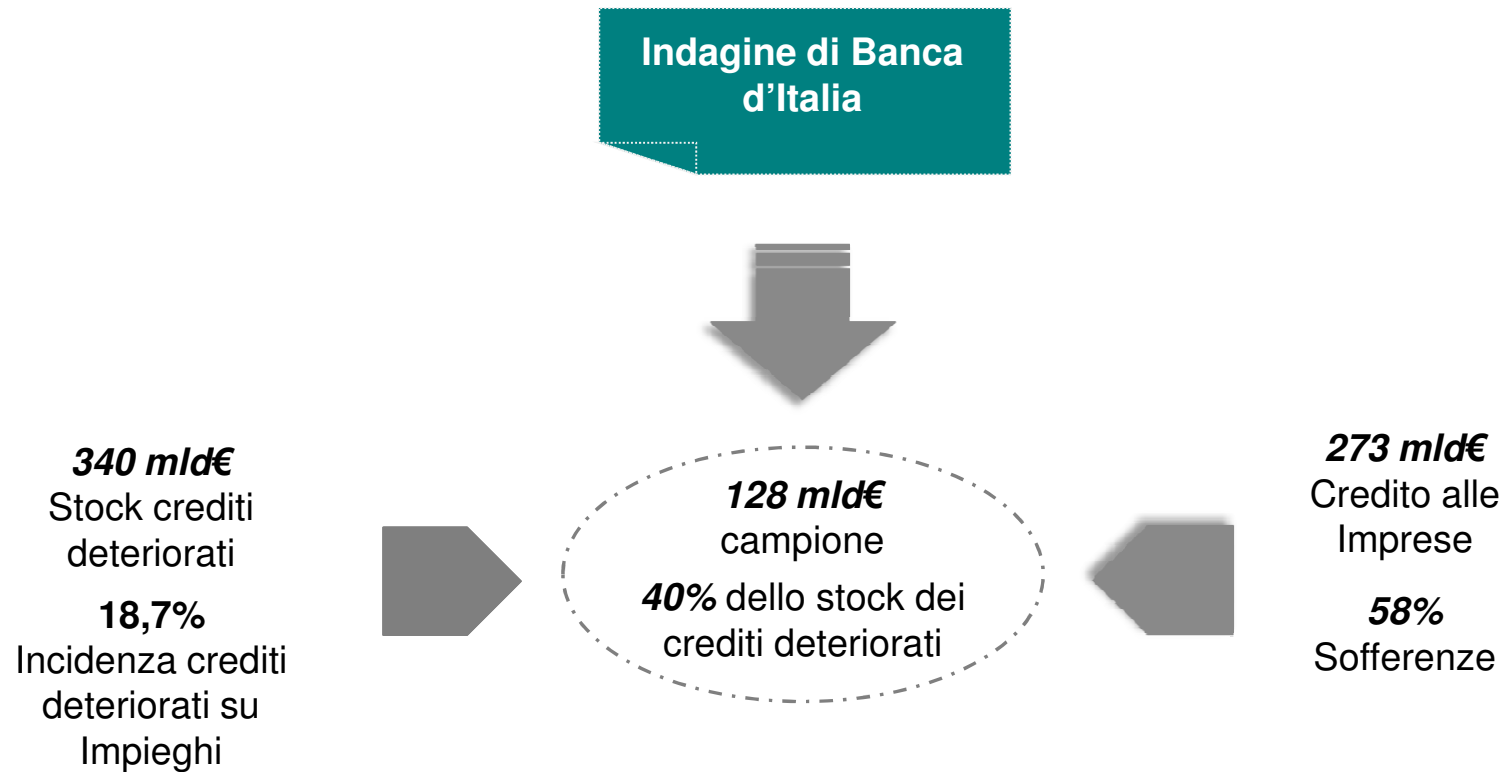
 **CARISPEZIA** |  **FRIULADRIA** |  **CARIPARMA**

APERTI AL TUO MONDO.

## ❑ **La gestione dei crediti deteriorati: aspetti critici ed assetti organizzativi;**

- ❑ Esempio di punti chiave della piattaforma dei processi del credito: evoluzione del modello di business;
- ❑ Consultazione concernente le linee guida per le banche sui crediti deteriorati, avviata dalla Banca Centrale Europea. Inquadramento dei temi rilevanti.

# La gestione dei crediti deteriorati: aspetti critici ed assetti organizzativi.



## La gestione dei crediti deteriorati: aspetti critici ed assetti organizzativi.



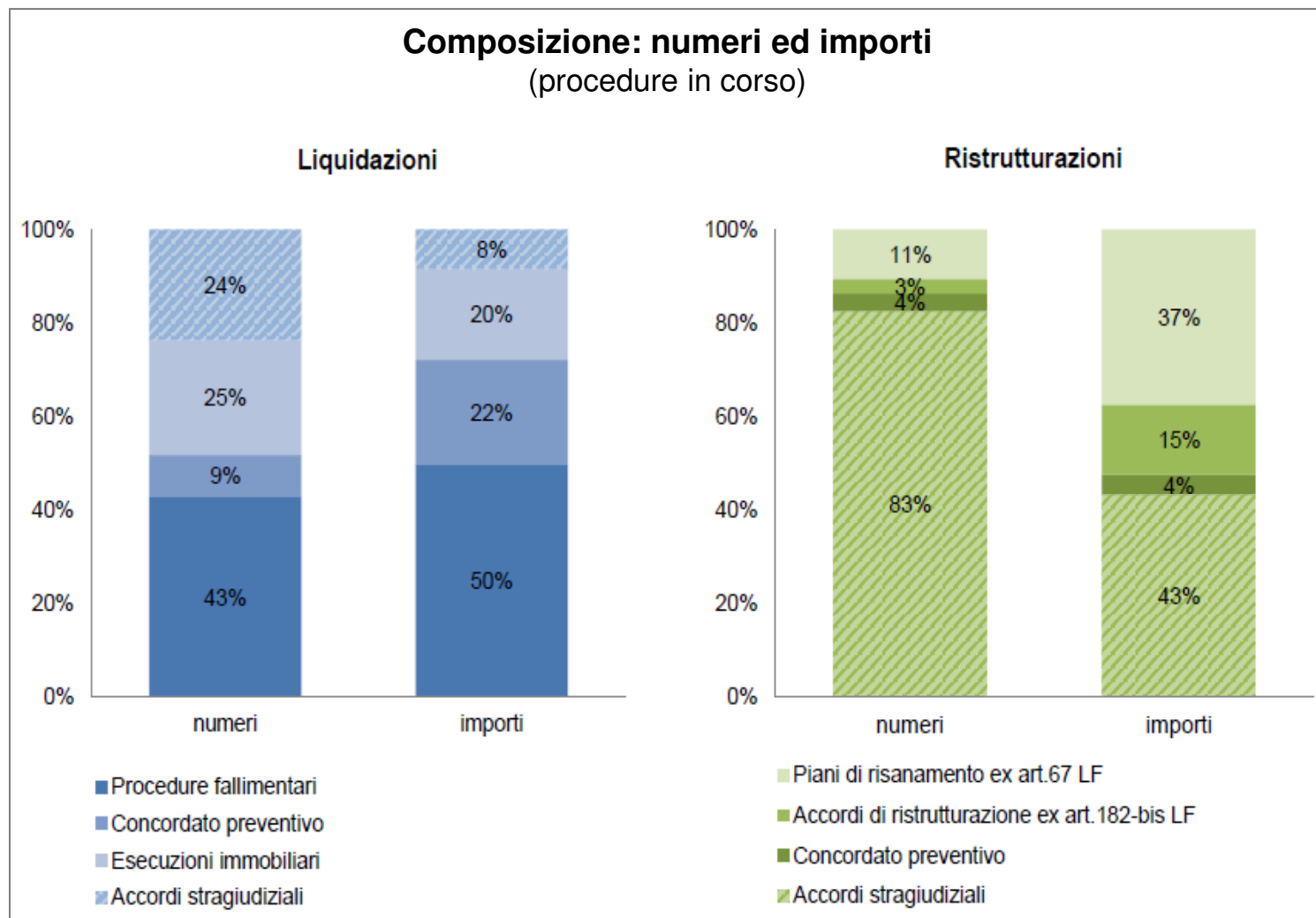
Un recente studio illustra i risultati di un'*indagine sull'efficacia delle procedure di recupero dei crediti alle imprese* condotta dalla Banca d'Italia nel 2015 presso i maggiori gruppi bancari. Il tasso di recupero delle liquidazioni nel periodo 2011-14 è stato leggermente superiore al 40% e la maggior parte di esso è stata conseguita nei primi cinque anni dall'avvio della procedura. A quattro anni dal loro avvio, quasi due terzi delle ristrutturazioni risultano ancora in corso.

L'indagine è stata motivata dal forte aumento dei crediti deteriorati nei bilanci delle banche italiane, che alla fine del 2015 ammontavano a poco più di 340 miliardi, pari al 18,7 per cento del totale dei prestiti. Poco meno di 273 miliardi del credito deteriorato è nei confronti delle imprese e, di questo, il 58 per cento è costituito dalle sofferenze. Sebbene la rapidità con cui si accumulano i crediti deteriorati si sia fortemente attenuata nel corso del 2015, la capacità delle banche di riequilibrare i propri bilanci in tempi ragionevoli dipende in modo rilevante dall'efficienza delle procedure di recupero, che scontano ancora tempi mediamente più lunghi rispetto agli altri contesti europei, la cui efficacia è solo parzialmente migliorabile con i più recenti interventi del legislatore.

Nell'indagine sono state acquisite informazioni su circa il 40% dello stock dei crediti deteriorati dei 25 maggiori Gruppi bancari, rappresentati da crediti ad imprese per 128 miliardi, 95 dei quali in fase di liquidazione e 33 oggetto di procedure di ristrutturazione.

# La gestione dei crediti deteriorati: aspetti critici ed assetti organizzativi. Le procedure.

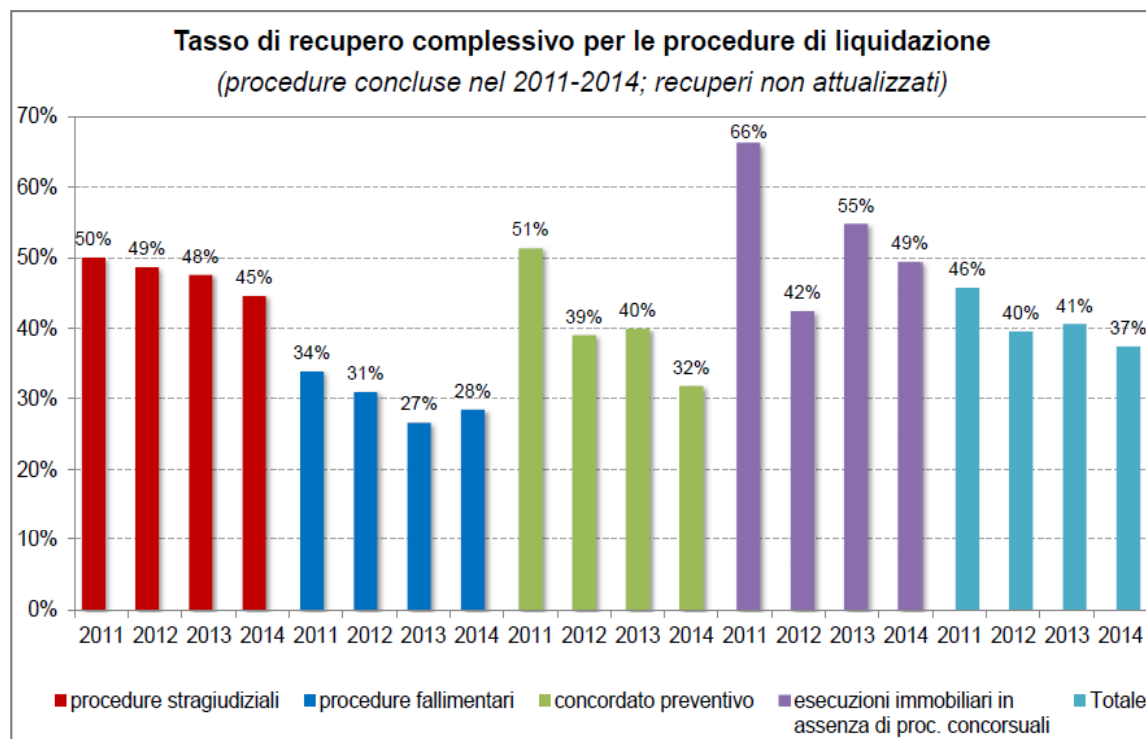
La gestione dei crediti deteriorati assorbe **il 2,8 per cento dei costi operativi delle banche**, una percentuale in crescita rispetto agli anni precedenti. I diversi assetti organizzativi delle banche per la gestione dei crediti deteriorati si sono associati anche ad una diversa disponibilità di informazioni sui temi oggetto dell'indagine.



## La gestione dei crediti deteriorati: aspetti critici ed assetti organizzativi. Tasso di recupero complessivo per le procedure di liquidazione.

**Principali risultati dell'indagine** condotta da Banca d'Italia sono così riassumibili:

- Il **tasso di recupero** delle liquidazioni nella media del periodo di riferimento è stato leggermente superiore al 40% (con una marcata dispersione di valori tra i diversi gruppi bancari);
- Il corrispondente **tasso di perdita è in linea con l'incidenza media delle rettifiche di valore** (per il sistema bancario italiano il tasso di copertura medio delle sofferenze era pari al 58,9 per cento a dicembre del 2015).
- Il protrarsi della crisi ha verosimilmente ridotto la capacità di valorizzare le attività delle imprese sul mercato, e **dal 2011 al 2014 le percentuali recuperate si sono ridotte** per tutte le procedure.



I **recuperi** sono conseguiti **quasi integralmente entro cinque anni dall'avvio della liquidazione**, a prescindere dalla durata e dal tipo di procedura giudiziaria (fallimenti, concordati preventivi o posizioni interessate prevalentemente da esecuzioni immobiliari).

Questo risultato appare particolarmente importante perché delinea un divario tra il decorso formale delle procedure e la loro durata utile sotto il profilo dei risultati economici.

## La gestione dei crediti deteriorati: aspetti critici ed assetti organizzativi

Le **ristrutturazioni** richiedono un periodo relativamente lungo prima di evolvere verso il recupero o la definitiva liquidazione dell'impresa: a quattro anni dal loro avvio, il 62 per cento delle ristrutturazioni (in termini degli importi del credito coinvolto) risulta ancora in corso. La trasformazione in liquidazioni riguarda il 23 per cento dei prestiti; il rientro in una situazione di riequilibrio finanziario e l'acquisizione o l'incorporazione dell'impresa da parte di altre società riguarda il restante 15 per cento.

### Evoluzione delle procedure di ristrutturazione aperte nel 2009-2010

(% delle posizioni ponderate per gli importi)

Status	Dopo 1 anno	Dopo 2 anni	Dopo 3 anni	Dopo 4 anni
equilibrio finanziario	6%	7%	7%	10%
medesima procedura	81%	71%	59%	30%
altra procedura di ristrutturazione	8%	11%	17%	33%
liquidazione/fallimento	3%	9%	14%	23%
estinzione/incorporazione	1%	2%	3%	5%

## La gestione dei crediti deteriorati: aspetti critici ed assetti organizzativi

**Liquidazioni e ristrutturazioni si differenziano per durata e quota media di credito assistito da garanzie.** Le liquidazioni risultano aperte mediamente da 3,5 anni, le ristrutturazioni da 1,8 anni; l'età media è verosimilmente abbassata dalla forte crescita del numero di procedure avviate negli anni recenti in conseguenza della crisi. In media le ristrutturazioni sono assistite da garanzia reale per circa il 50 per cento del credito, otto punti percentuali in più rispetto alle liquidazioni: la disponibilità dei debitori a raggiungere accordi che preservino la continuità aziendale appare quindi maggiore in presenza di garanzie di valore significativo.

La rilevante incidenza della gestione del credito deteriorato sui costi delle banche risente anche della scarsa efficienza delle procedure giudiziarie.

<b>Liquidazione</b>	<b>3,5 anni</b> Durata media	<b>42%</b> Presenza di garanzie
<b>Ristrutturazione</b>	<b>1,8 anni</b> Durata media	<b>50%</b> Presenza di garanzie

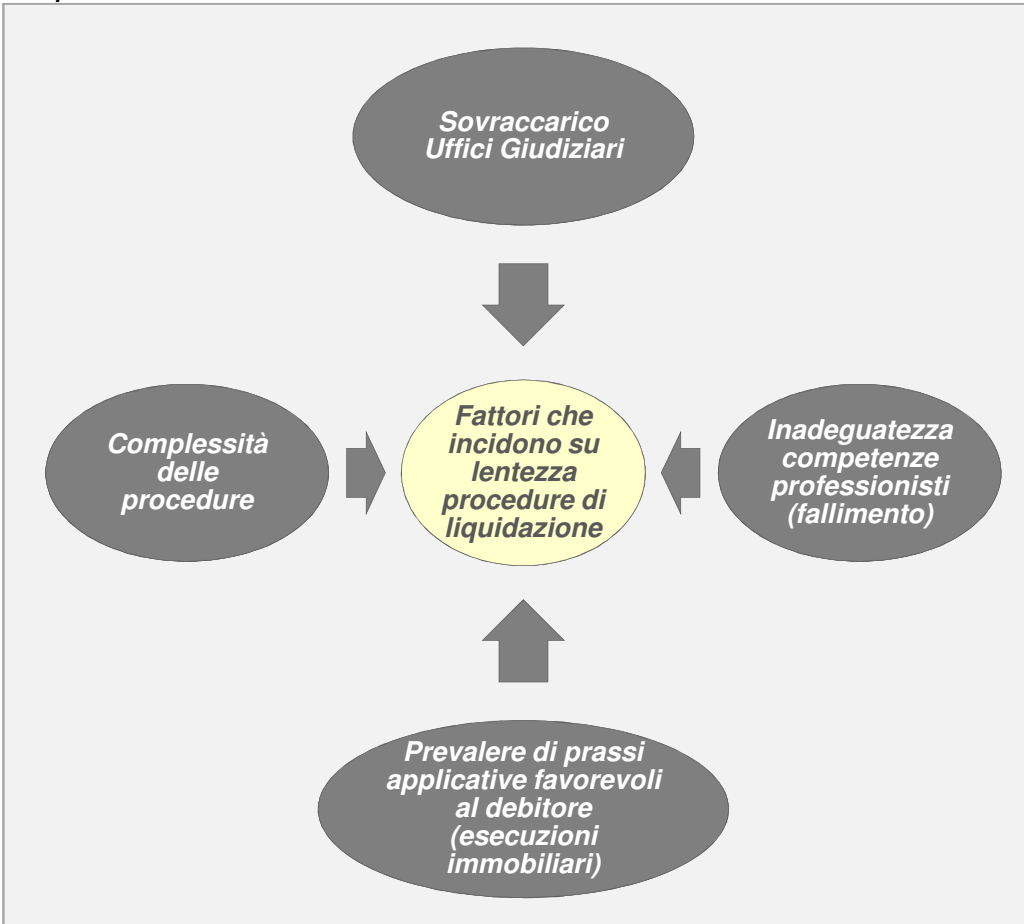


# La gestione dei crediti deteriorati: aspetti critici ed assetti organizzativi

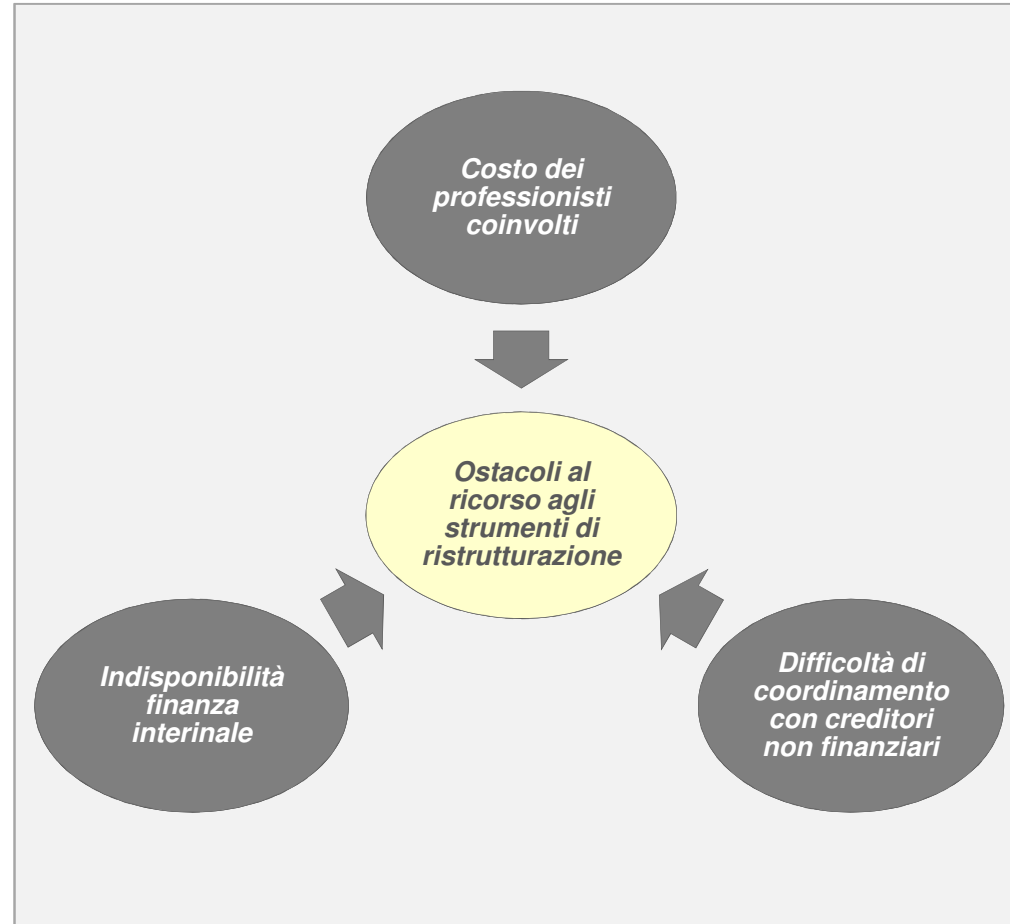


## Aspetti critici della gestione dei crediti deteriorati

### Liquidazione



### Ristrutturazione





## Garanzie reali e aste

(procedure in corso: valore medio calcolato rispetto al valore all'inizio della pratica)

### Procedure fallimentari

---

Valore medio di realizzo delle garanzie reali	56%
Numero medio di aste per procedura	4,1

### Procedure esecutive immobiliari

---

Valore medio di realizzo delle garanzie reali	54%
Numero medio di aste per procedura	3,9
Percentuale di aste andate deserte	72%



### **Gli assetti organizzativi delle banche:**

Diversificati con differente grado di integrazione e controllo dei processi e capacità di reperire informazioni

### **Incidenza media sui costi operativi:**

Nel 2014 la gestione dei crediti deteriorati ha assorbito il 2,8 per cento dei costi operativi delle banche in crescita rispetto ai precedenti esercizi, ed è stata effettuata principalmente attraverso la cessione a terzi o strutture interne dedicate a tale attività.

## La gestione dei crediti deteriorati: aspetti critici ed assetti organizzativi

L'attuale configurazione degli assetti organizzativi della funzione di gestione dei crediti deteriorati è diversificata:

- alcuni gruppi si sono dotati di unità organizzative specializzate, talvolta a livello di gruppo, tipicamente distinte per gestire le liquidazioni e le ristrutturazioni, e hanno di recente adottato software integrati per la gestione delle diverse procedure, che fungono anche da *repository* di informazioni storiche omogenee;
- altri gruppi presentano assetti maggiormente frammentati, che in molti casi sono una conseguenza delle operazioni straordinarie compiute negli anni recenti (acquisizioni, fusioni, riorganizzazioni di gruppo); queste operazioni hanno determinato un elevato grado di **complessità organizzativa** con la sovrapposizione di strutture e la coesistenza di procedure eterogenee per la gestione delle posizioni deteriorate. La funzione dedicata al recupero dei crediti assorbe una quota non trascurabile dei **costi operativi** totali dei gruppi bancari (comprensivi di spese per il personale, amministrative, accantonamenti, rettifiche e riprese di valore diverse dalla svalutazione dei crediti).

### Canali di gestione dei crediti deteriorati

	In % del numero	In % degli importi
Strutture dedicate a gestione dei crediti deteriorati	17,8%	28,7%
Esclusivamente ufficio legale interno (per proc. giudiziarie)	2,4%	6,4%
Esclusivamente ufficio legale interno (extragiudiziale)	8,0%	7,6%
Ricorso esclusivo a legali esterni	2,9%	3,1%
Ricorso all'ufficio legale interno e a legali esterni	8,1%	9,8%
Ricorso ad agenzie per il recupero crediti	26,7%	12,5%
Cessione dei crediti	34,2%	31,9%
Altro (specificare)	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Risposte sull'utilizzo dei diversi canali di gestione dei crediti deteriorati da parte dei gruppi intervistati:

- in termini di importi le modalità più utilizzate sono state le cessioni e la gestione attraverso strutture interne dedicate;
- il peso delle cessioni è influenzato dall'intenso utilizzo di questa modalità presso pochi intermediari;
- confrontando la rappresentatività in termini di importi e di numeri, si nota che l'utilizzo di strutture dedicate interessa posizioni di importo mediamente più elevato, mentre per le posizioni di importo contenuto si tende a ricorrere ad agenzie specializzate nel recupero crediti.

❑ La gestione dei crediti deteriorati: aspetti critici ed assetti organizzativi;

**❑ Esempio di punti chiave della piattaforma dei processi del credito: evoluzione del modello di business;**

❑ Consultazione concernente le linee guida per le banche sui crediti deteriorati, avviata dalla Banca Centrale Europea. Inquadramento dei temi rilevanti.

# Esempio di punti chiave della piattaforma dei processi del credito: evoluzione del modello di business

## Responsabilizzazione

- **Rafforzamento ruolo dei Crediti** come supervisione, indirizzo, monitoraggio e **responsabilità su tutto il credito anomalo**, dai primi segnali fino alle inadempienze probabili ed al recupero su sofferenze;
- **Chiarezza dei ruoli fra strutture centrali** (supervisione complessiva, gestione diretta delle posizioni maggiori) e **Rete** (responsabilità gestionale posizioni di piccolo importo, esecuzione azioni di recupero vs. cliente);
- **Specializzazione e competenze dedicate** (es real estate e ristrutturati; outsourcing su piccolo importo);
- Revisione dei **KPI del sistema incentivante**, in linea con l'evoluzione delle strategie di gestione e recupero del Credito;
- Processo di **dialogo della performance con la Rete**.

## Semplificazione

- **Semplificazione** dei processi di gestione;
- **Diminuzione dei "passaggi di mano"** fra attori nelle diverse fasi del recupero e velocizzazione dei "processi di cerniera" (presa in carico).

## Rafforzamento

- **Percorsi formativi delle risorse in ambito credito**;
- **Attivazione outsourcer best performer** in Italia per la collection di piccolo importo, aumentando specializzazione e industrializzazione
- **Evoluzione strumenti** per il **monitoraggio** e il **controllo** dei trend di portafoglio crediti (es. reportistica "Quadro di Controllo") e **strutture dedicate** (Intelligence del Credito)
- Piano di strategie di cessione/stock NPLs in coerenza con le strategie di ridimensionamento.

# Esempio di punti chiave della piattaforma dei processi del credito: evoluzione del modello di business

## Completa separatezza fra Concessione del Credito (bonis) e gestione credito anomalo/recupero deteriorato

### • Evoluzione motore di intercettazione posizioni anomale

- Calcolo statistico dell'indicatore
- Rafforzamento capacità predittiva
- Miglioramento time to default

### • Rafforzamento dell'indirizzo delle Politiche del Credito

- Miglioramento qualità nuova emissione
- Rafforzamento presidio a supporto integrato



• **Strumento gestionale** unico per supportare l'attività di recupero dall'inadempienza probabile alla sofferenza

• **Unico Quadro di Controllo** sui KPI sottostanti il Costo del Credito  
 • **Presidio organizzativo dedicato** al monitoraggio complessivo portafoglio

• **Revisione modello di recupero** (eventuale gestione interna posizioni strategiche, rafforzamento metriche e governo servicer)

- **Semplificazione ed accelerazione** della gestione del Credito anomalo
- **Attività di gestione**
  - Rafforzamento ruolo dei crediti: responsabilità di indirizzo e monitoraggio comportamenti Rete, approvazione piani di azione manuali, gestione diretta in caso di inattività Rete / rilevanza delle posizioni
  - Rete con responsabilità prevalentemente di esecuzione
- **Inadempienze Probabili**
  - Rafforzamento efficacia Piani di Azione di recupero
  - Anticipo mirato azioni legali sulla parte più problematica del portafoglio
- **Collection piccolo importo/forme tecniche rateali Privati e Affari**
  - Maggiore industrializzazione ed efficientamento del processo di recupero

**CRO con responsabilità di controllo e monitoraggio del portafoglio**  
**CLO responsabile concessione, tutela del credito e monitoraggio gestionale dei comportamenti**

- ❑ La gestione dei crediti deteriorati: aspetti critici ed assetti organizzativi;
- ❑ Esempio di punti chiave della piattaforma dei processi del credito: evoluzione del modello di business;
- ❑ **Consultazione concernente le linee guida per le banche sui crediti deteriorati, avviata dalla Banca Centrale Europea. Inquadramento dei temi rilevanti.**



# Consultazione concernente le linee guida per le banche sui crediti deteriorati, avviata dalla Banca Centrale Europea. Inquadramento dei temi rilevanti.



La Banca Centrale Europea nell'ambito del meccanismo di Vigilanza Unico ha posto in consultazione le **Linee Guida** in oggetto dal 12 settembre al 15 novembre 2016. La Guida non sostituisce in nessun caso le fonti giuridiche sovranazionali ma si pone l'obiettivo precipuo di chiarire le aspettative della Vigilanza con riguardo alla classificazione, misurazione e gestione dei NPLs. In altri termini la Guida vuole incoraggiare le banche ad una gestione attiva dei crediti deteriorati e indirettamente indurre un'esternalità positiva ai mercati per effetto delle ricadute positive che la gestione anzidetta avrebbe sui bilanci bancari. In sintesi i principali aspetti coperti dalla Guida sono:

1. La **definizione di NPL** e di altre categorie di attivi (es. i Forbearance);
2. L'**individuazione** anticipata dei **segnali di difficoltà del creditore**;
3. La **gestione operativa** di tali attivi da parte dell'intera organizzazione interna;
4. Il **sistema di incentivazione e valutazione delle performance**;
5. La **Strategia dichiarata**;
6. L'**assetto IT** e le altre componenti organizzative dei controlli interni.



## *Linee Guida*

Un alto livello di NPLs riflette un impatto negativo sulle capacità delle banche di concedere prestiti all'economia reale. Tale scenario per certi versi è diretta conseguenza dello «stato» attuale dei bilanci delle suddette banche, della loro scarsa profittabilità congiunturale e anche delle misure prudenziali a livello europeo. Queste ultime, sebbene rapide ed eccessive per il disegno di armonizzazione partito «all'indomani della grave crisi attuale a livello Europeo», si scontrano con uno scenario in cui le giurisdizioni sono tra loro molto diverse.

Premesso quanto sopra, il crescente livello dei NPLs è riconosciuto come rilevante ma per forza di cose la sua soluzione deve essere dimensionata (applicazione della Guida), anche perché non si può ignorare che anche la ripresa economica è un importante fattore abilitante per la risoluzione del problema dei NPLs.

La Guida oggetto di analisi evidenzia – con diversi criteri e gradi di applicabilità – i principali aspetti riguardanti la definizione di specifici Piani operativi da parte delle banche. Tali Piani sono finalizzati ad una riduzione – “entro corrette dimensioni” – dei crediti deteriorati (target quantitativi) attraverso un chiaro e definito indirizzo strategico del Management (Strategia).

Tale disegno richiede tra gli altri:

- l'istituzione di Unità Organizzative NPLs focalizzate;
- la gestione dei rapporti con l'Autorità;
- l'armonizzazione a livello europeo di taluni aspetti che si riferiscono agli assetti contabili.

# Consultazione concernente le linee guida per le banche sui crediti deteriorati, avviata dalla Banca Centrale Europea. Inquadramento dei temi rilevanti.



## ***NPLs strategy – Strategia dei crediti deteriorati***

Nella definizione della Strategia come sopra intesa concorrono le quattro fasi *core-come* di seguito descritte.

### 1) “Valutazione dell’ambiente operativo”

Tale fase è espletata attraverso la conduzione di un *assessment* riguardante:

- le *internal capabilities* <sup>(1)</sup> idonee a gestire efficacemente i NPLs: sono riscontrate mediante l’esecuzione di un puntuale esercizio di *selfassessment* teso a determinare i punti di forza ed evidenziare i gap significativi al raggiungimento degli obiettivi di riduzione dei NPLs.
- l’ambiente esterno nelle varie componenti che lo formano: i) condizioni macroeconomiche del paese ospitante; ii) attese del mercato rilevate dalle agenzie di rating o tramite ricerche di mercato; iii) trends e dinamiche dei mercati di NPLs; iv) maturità del mercato NPLs in termini di presenza di Servicer; v) normativa nazionale, europea; vi) sistema di tassazione nazionale;
- simulazioni di tipo *what-if* sull’assorbimento di capitale e definizione di azioni adeguate per stabilire un piano di assorbimento capitale sostenibile – coerente al *risk appetite framework* (RAF).

<sup>(1)</sup> Elementi che devono essere esaminati per l’analisi delle ‘internal capabilities’: a.1) l’analisi storica dei volumi di portafogli NPLs raggruppati in modo granulare; a.2) i drivers che hanno influenzato l’aumento o la riduzione dei segmentati portafogli di NPLs; a.3) le potenziali correlazioni e cause impattanti nel trend dei portafogli di NPLs; b.1) tipologie delle azioni implementate nel passato, incluse le misure di Forebearance; b.2) il successo o meno delle azioni anzidette e i relativi drivers, inclusa l’efficacia delle misure di Forebearance; c.1) aspetti operativi (processi, tool, data quality, sistema IT, policies, staff, etc..) nei rilevanti steps.

# Consultazione concernente le linee guida per le banche sui crediti deteriorati, avviata dalla Banca Centrale Europea. Inquadramento dei temi rilevanti.



## 2) Sviluppo della Strategia concernente i NPLs

Tale fase evidenzia e specifica l'importanza di individuare e inserire all'interno della Strategia - approvata dal Management e rivista su base annuale

- gli obiettivi quantitativi (indicabili in percentuale e anche nei valori lordi e netti) di riduzione dei NPLs, suddivisi per orizzonte temporale e

segmenti di portafogli, collegati alle diverse opzioni strategiche. Gli obiettivi devono essere "ragionevoli", cioè sorretti da un'approfondita analisi benchmark e da una valutazione puntuale anche degli aspetti macroeconomici, supportati da un dettagliato Piano operativo desumibile dall'analisi di "Fase 1".

## 3) Implementazione del Piano operativo

La fase denota l'importanza primaria e fondamentale di: i) adeguate politiche e procedure; ii) strutture di governance adeguate (incluse le procedure di escalation); iii) chiarezza nella catena di controllo.

## 4) Incorporare la Strategia NPLs

Tale fase richiede al Management di tutte le banche, stante il coinvolgimento di molteplici aree organizzative per il raggiungimento della Strategia NPLs, di promuovere una visione completa dei vari aspetti strategici, tattici e operativi che caratterizzano l'organizzazione.

In particolare, è necessario porre massima priorità al processo comunicativo interno, anche tenuto conto delle modifiche ai processi di business impattati dalla strategia NPLs, definire chiaramente i ruoli, le responsabilità e i necessari flussi di reporting, dotarsi di un sistema di remunerazione e incentivazione equilibrata<sup>(2)</sup>.

<sup>(2)</sup> Le 'remuneration policies' ed i sistemi di performance management devono tenere in considerazione gli aspetti della strategia NPLs.

# Consultazione concernente le linee guida per le banche sui crediti deteriorati, avviata dalla Banca Centrale Europea. Inquadramento dei temi rilevanti.



Le linee Guida in consultazione contengono specifici indirizzi sull'ambito d'impatto e riduzione:

- ✓ *NPL governance and operations – Sistema di Governo e ambiente operativo;*
- ✓ *Forbearance – Esposizioni oggetto di misure di concessione;*
- ✓ *Impairment nei crediti deteriorati e svalutazioni;*
- ✓ *Valutazione delle garanzie immobiliari.*