



Gestione attiva dei crediti deteriorati

Le gestione degli NPL anche alla luce delle nuove Linee Guida della BCE

Avv. Dino Crivellari
Studio Legale Crivellari & Partners – Legal advisor

Convegno “Le Linee Guida BCE sul trattamento dei Non Performing Loan (NPL)”
Milano, 18 maggio 2017

Il testo emanato dalla BCE nel marzo 2017 definisce le **linee guida definitive** nella gestione dei crediti deteriorati che le banche devono seguire per la **riduzione dei crediti non performing**.

E' un'occasione per **rivedere le logiche** delle banche su questi ambiti a vari livelli



....e **governare in maniera attiva** la gestione del credito non performing



La strategia di gestione NPL è **parte cruciale della strategia complessiva**

- ➔ L'organo di amministrazione viene esplicitamente investito della **responsabilità** di supervisionare questi ambiti.
- ➔ Agli amministratori viene chiesto di dedicare parte del proprio **tempo** e delle proprie **competenze** in proporzione ai rischi connessi

Richieste BCE

Compito del CdA è:

- Approvare la **strategia** con cadenza annuale e **piano operativo**
- Supervisionare **attuazione** delle strategie
- Definire **Obiettivi** e monitorare trimestralmente i progressi
- Approvare **politiche**
- Assicurare **controlli**
- Assicurare **competenze**

Necessità

Integrazione di **informazioni**

Disponibilità di **dati** e possibilità di **sintesi**

Soluzioni

Autovalutazione interna e del contesto

Documento strategia NPL (obbligatorio)

Sviluppo di differenti **strategie** per le varie segmentazioni

Criticità

Attività specialistiche know-how non diffuso
Ottica di terzietà nelle scelta delle soluzioni
Capacità di autovalutazione



Le linee guida riportano come migliore esperienza quella di un **modello operativo** dedicato alla gestione NPL che si occupa delle posizioni **già dai primi ritardi** nei pagamenti per evitare situazioni di conflitto di interesse con le strutture dell'area crediti

Richieste BCE

- **Unità** dedicate
- **Organi e processi decisionali** dedicati per evitare conflitti interesse con strutture crediti
- **Segmentazione** portafoglio

Necessità

Know how
Benchmark
Commitment

Soluzioni

- **Analisi di segmentazione e scelta tra differenti modelli** organizzativi
- Modello di **gestione rete esterna**
- Modelli di **dimensionamento strutture**
- Sistema di **incentivazione del personale**
- Specializzazione su **processi core**
- **Industrializzazione/outsourcing processi di supporto** (con necessità di governo come da disposizioni 285 Bdl)
- **Data Governance** (prescrizione 285 Bdl)
- **Change management**

Criticità

La Banca ha le competenze interne?
Può accedere a competenze esterne?



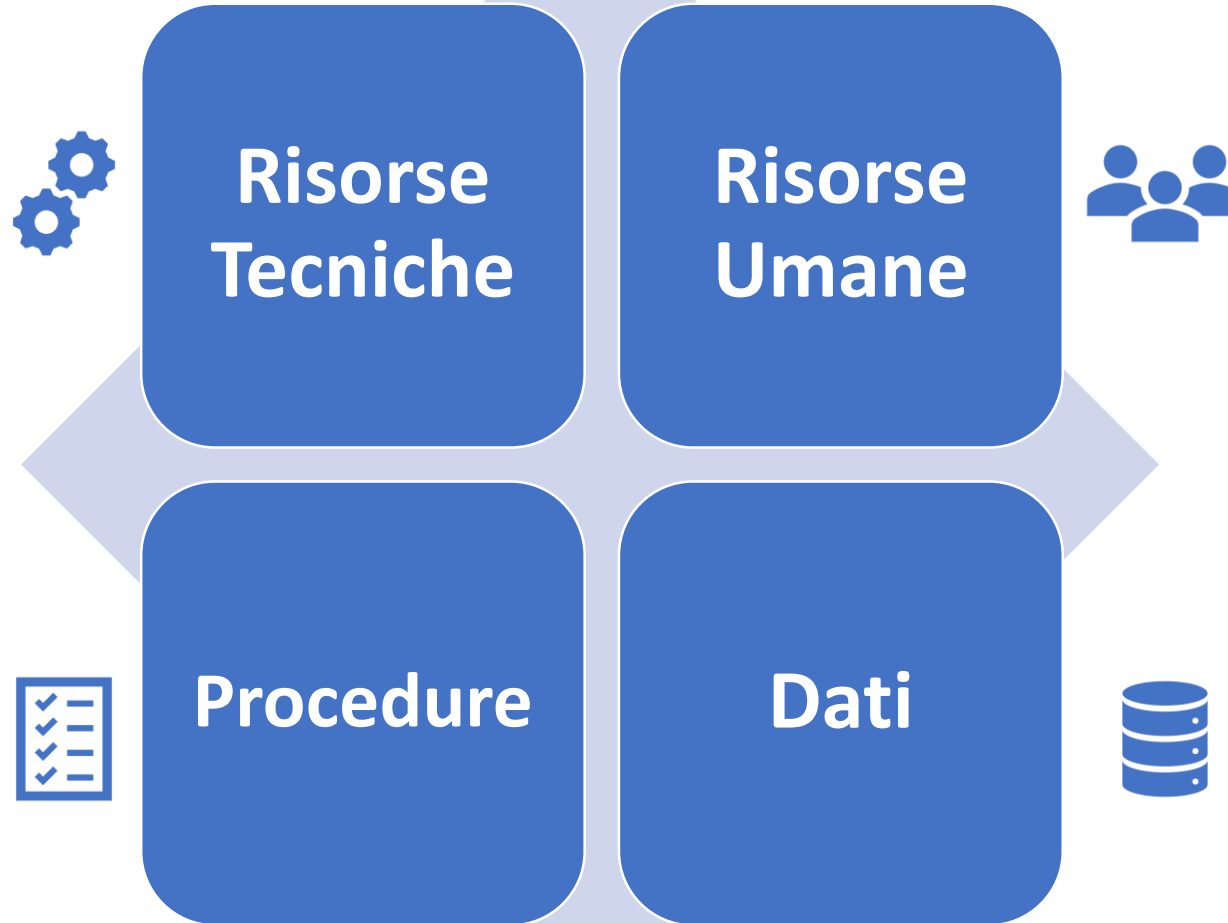
Strategia

Modello

Processi

Gestione attiva

Il modello operativo trova concretezza nei **processi implementati**





Risorse Tecniche

Richieste BCE

Sistemi informatici centralizzati per:

- **Accesso ai dati e documenti** (debitori, esposizioni, gestione documentale, flussi di cassa, Ce.Ri e altri registri)
- **Monitorare attività recupero** (flussi automatizzati, tracciamento, comunicazione, early warning, analisi performance)
- **Analisi NPL** (rilevazione e misurazione NPL, segmentazione, valutazioni finanziarie)

Sottoposta a regolare Audit

Necessità

Know-how specialistico

Partner specializzati o forte **capacità sviluppo interna**

Integrazione procedure

Disponibilità **fonti dati** interne ed esterne

Approccio alla **digitalizzazione**

Soluzioni

Procedure per seguire intero ciclo di vita della pratica

Progetti di **integrazione dati**

Digital transformation processi core e non core

Accessibilità sistemi a **rete esterna**

Sistemi di **interazione con debitore**

Sistemi di analisi e **business intelligence**

Strumenti di **monitoraggio/interazione con il servicer**



Risorse Umane

Richieste BCE

- **Organizzazione** adeguata e proporzionata
- Periodica **revisione fabbisogno** capacità
- **Competenze specifiche** /piani di **formazione**

Necessità

Know-how interno o esterno
Governo HR

Soluzioni

Processi di **sizing**
Accentramento/outourcing **processi di supporto** per consentire concentrazione su processi core
Formazione specialistica
Accesso a **risorse esterne**
Sistema di **valutazione/incentivante**

Criticità

Costi di gestione processi specializzati vs costo reperimento esterno



Procedure

Richieste BCE

- **Procedure formalizzate**
- **Credit Policies**
- Sistema di **controlli**

Necessità

Chiarezza di ruoli

Definizione **responsabilità** lungo tutto il ciclo di vita NPL

Timing

Soluzioni

Mappatura e normative di processo end to end

Focus su **procedure di recupero**, di **supporto** e di **valutazione**

Governo outsourcer

Key Performance indicator

Strutture organizzative adeguate



Dati

Richieste BCE

- Adeguatezza **qualità dati** sottoposta a regolare **valutazione indipendente**
- Qualità dati **garanzie**
- **Procedure valutazione**

Necessità

- Politiche di **governo del dato**
- Chiara definizione **compiti e responsabilità** ciclo di vita della pratica
- Sistema di **controlli**

Soluzioni

- Processi di **data quality** con indicatori e responsabilità (DBQ)
- **Processi di gestione** che aggiornano e valorizzano **dati e documenti**
- **Integrazione dati e procedure**
- Accesso a **nuove fonti dati** (es. PCT per procedure giudiziali, basi dati pubbliche, banche date private)
- Progetti di **bonifica e data remediation**
- **Supporto di servicer specializzati integrato** nei processi di gestione

Fattore critico di successo è la capacità di **misurare** queste evoluzioni, non si migliora quello che non si misura.
E' fondamentale quindi avere una **capacità di analisi integrata** lungo tutti i livelli di gestione per consentire:

- La **verifica** della **strategia** e degli **obiettivi**
- L'efficacia nella **attuazione del modello**
- Il rispetto, l'**efficienza** e i **risultati** dei processi




Criticità

E' possibile misurare queste grandezze?

Esistono le competenze e gli strumenti per la realizzazione di questi ambienti di analisi?

Attenzione crescente della politica e dell'opinione pubblica verso la problematica degli NPLs

- Aggiornamento della **normativa**, introduzione della **GACS**
- Creazione del **Fondo Atlante**
- **Si moltiplicano gli operatori** che si inseriscono nel mercato del servicing
- **Investitori nazionali e internazionali** sempre più interessati all'acquisto di **portafogli e di piattaforme gestionali**
- Incremento **opportunità di mercato per i servicer**
- **Ricerca di ottimizzazione dei processi di recupero**, a beneficio del rapporto tra costo e performance, in presenza di concorrenza tariffaria

- Masse sempre ingenti: **331 miliardi** di € nel 2016
- **Volumi** tendenzialmente in calo 
- Concentrazione importi sul settore **corporate**
- Importo complessivo pressoché **equamente distribuito** tra crediti **ipotecari** e **chirografari**
- Esigenza di far fronte a **volumi comunque sovrabbondanti** per anni ancora
- Importante **enfaticamente la specializzazione** dei servicer e delle loro strutture interne nella gestione delle diverse tipologie di credito (secured, unsecured) e nel presidio territoriale

Segnali dal mercato della gestione degli NPL

L'industria della gestione degli NPL è condizionata dal persistere della Crisi

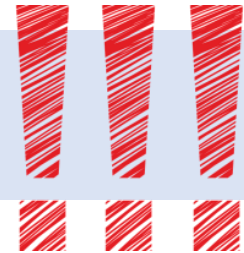
La **crescita** economica è ancora **debole**
Sussiste la **crisi** del mercato del **lavoro**

Perdurano le difficoltà nelle attività di Recupero

Basse performance deprimono l'economicità della gestione
E' necessario intervenire efficacemente sulla **riduzione dei costi** di servicing

E rimane arduo per i cedenti di NPL ottenere prezzi soddisfacenti

La qualità del credito è condizionata dalla **qualità dei dati**
C'è **asimmetria informativa** tra venditore e compratore



Due problemi minano la gestione ottimale degli NPL

Disporre di dati **di qualità: le informazioni sono l'asset fondamentale di scelta**
Controllare (e ridurre) le **spese** di recupero

Gestione vs Cessione: le diverse esigenze

Per la Gestione degli NPLs

- **Rapidità ed efficacia, efficienza gestionale e Amministrativa**
- **Analisi portafogli** per definizione strategia di servicing (Business Intelligence, Data Quality)
- **Monitoraggio servicer** esterni e/o sub servicer
- **Creazione e/o gestione network Legali** e loro costo
- **Realizzazione immobili** a garanzia
- Adeguamento **sistemi gestionali IT**

Per lo smaltimento degli NPLs

- **Individuazione investitori** per tipologia portafogli
- **Ottimizzazione processo di vendita** e accurata selezione del portafoglio
- Costruzione **set informativo** completo e adeguato (acquisizione e analisi dati, accuratezza dati)

L'efficienza nella gestione passa per la soluzione di problemi strutturali

Forte incidenza delle **spese legali**, derivante da un più esteso presidio giudiziale degli NPL

Fascicoli **incompleti** e non digitalizzati

Strutture interne da implementare nelle dimensioni e nelle competenze per il controllo dei dati e dei costi

Database **non strutturati** e non integrati

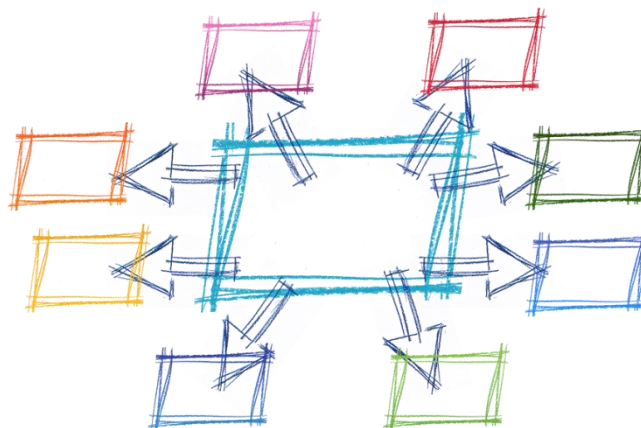
In questo contesto occorre intervenire sull'efficienza

La ricerca di efficienza si traduce nel bisogno di soluzioni strutturate di:

Verifica congruità spese legali e costi dei professionisti ausiliari ai procedimenti giudiziari e stragiudiziali

Gestione e digitalizzazione documenti di spesa

bonifica e implementazione database, nell'ottica della cessione dei portafogli o degli obblighi di segnalazione



controllo e validazione fatture

accertamento completezza e/o integrazione dei fascicoli di causa

controllo di qualità della base dati degli NPL o degli immobili a garanzia

traducibili in servizi da costruire su basi specialistiche

Soluzioni che *GIÀ ESISTONO*, sono già state implementate e disponibili sul mercato