



Associazione Italiana per la Pianificazione
ed il Controllo di Gestione nelle Banche,
nelle Società Finanziarie e nelle Assicurazioni

“Gli NPL: complessità di Gestione e Relazione Cross function”

Milano, 26 giugno 2018

High NPL and low GDP: what comes first?

Indicatori di rischio del credito e crescita del PIL; dati trimestrali; valori percentuali

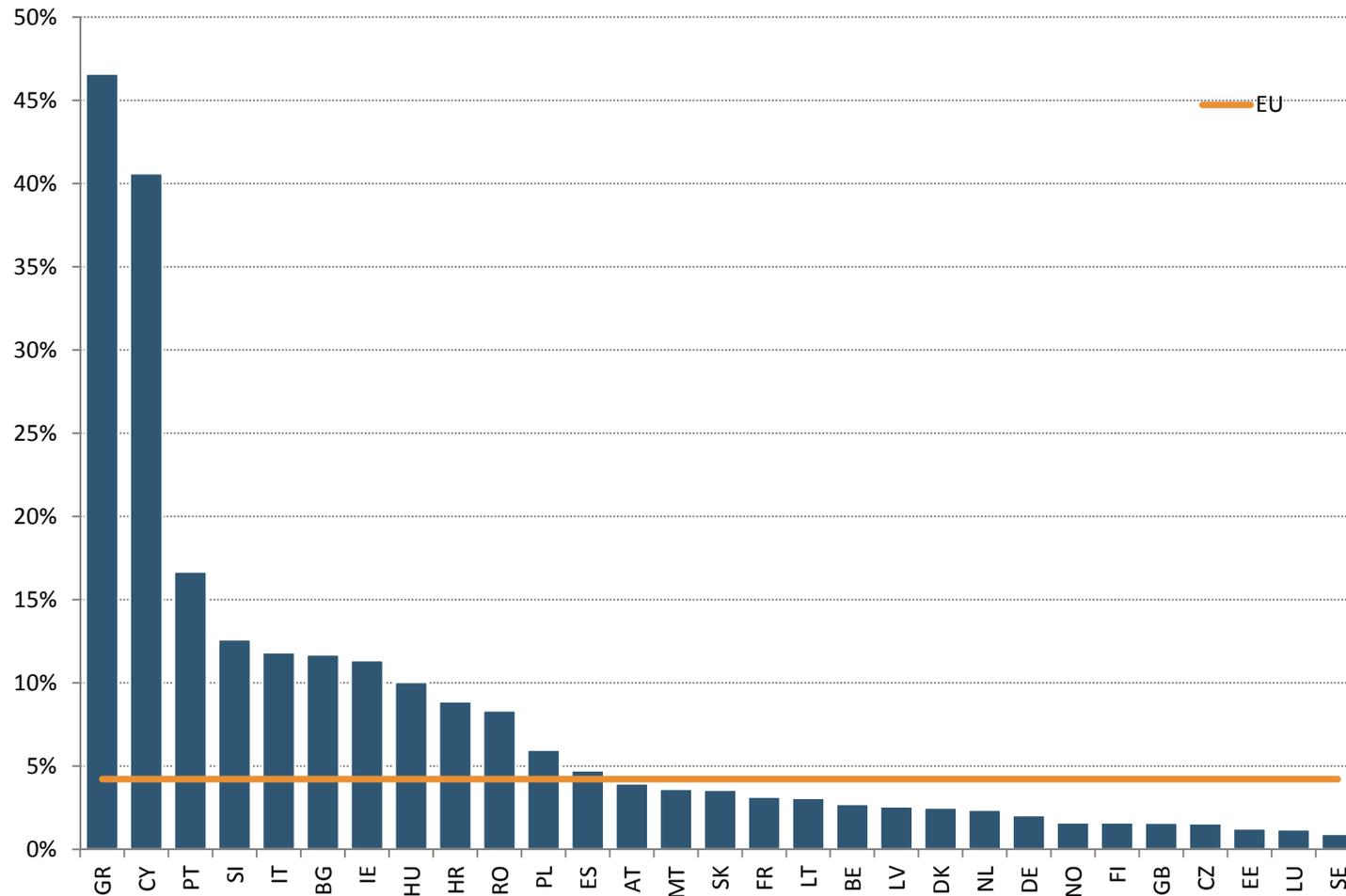


Gli indici di rischio del credito sono in miglioramento. Il tasso di ingresso a NPL sta progressivamente diminuendo.

Il tasso di deterioramento del credito appare strettamente legato all'andamento macroeconomico (PIL).

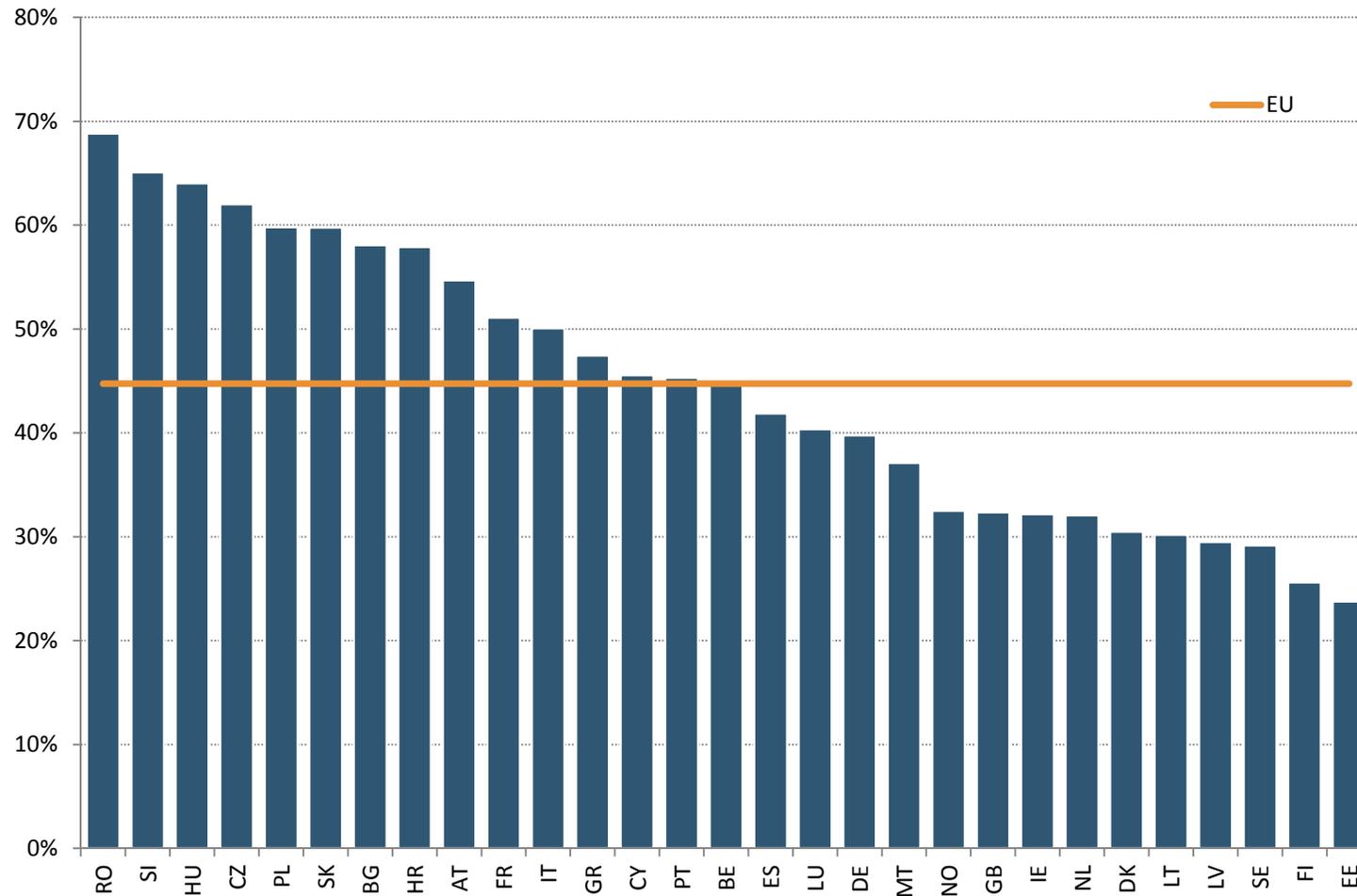
NPLs ratio Italia vs. Europa

	NPL ratio
	set-17
AT	4,0%
BE	2,7%
BG	11,7%
CY	40,6%
CZ	1,6%
DE	2,1%
DK	2,5%
EE	1,3%
ES	4,8%
FI	1,6%
FR	3,2%
GB	1,6%
GR	46,6%
HR	8,9%
HU	10,1%
IE	11,4%
IT	11,8%
LT	3,1%
LU	1,2%
LV	2,6%
MT	3,6%
NL	2,4%
NO	1,6%
PL	6,0%
PT	16,7%
RO	8,4%
SE	0,9%
SI	12,6%
SK	3,6%
EU	4,2%



NPLs coverage Italia vs. Europa

	Coverage
	set-17
AT	54,7%
BE	44,8%
BG	58,1%
CY	45,5%
CZ	62,0%
DE	39,8%
DK	30,5%
EE*	23,8%
ES	41,9%
FI	25,6%
FR	51,1%
GB	32,4%
GR	47,5%
HR	57,9%
HU	64,0%
IE	32,2%
IT	50,1%
LT	30,2%
LU	40,4%
LV	29,5%
MT	37,1%
NL	32,1%
NO	32,5%
PL	59,8%
PT	45,3%
RO	68,8%
SE	29,2%
SI	65,1%
SK	59,8%
EU	44,7%



I tempi delle procedure esecutive in Italia



REGIONE (selezione di esempio)	DURATA MEDIA
Emilia-Romagna	4,0
Lombardia	4,5
Veneto	4,5
Toscana	5,0
Abruzzo	5,4
Lazio	6,1
Marche	6,2
Umbria	6,2
Campania	6,3

PROVINCIE EMILIA-ROMAGNA	DURATA MEDIA
Ferrara	3,0
Parma	3,7
Reggio-Emilia	4,5
Bologna	4,6
Modena	4,7

GIUDICI BOLOGNA	DURATA MEDIA
Giudice 1	4,1
Giudice 2	4,9

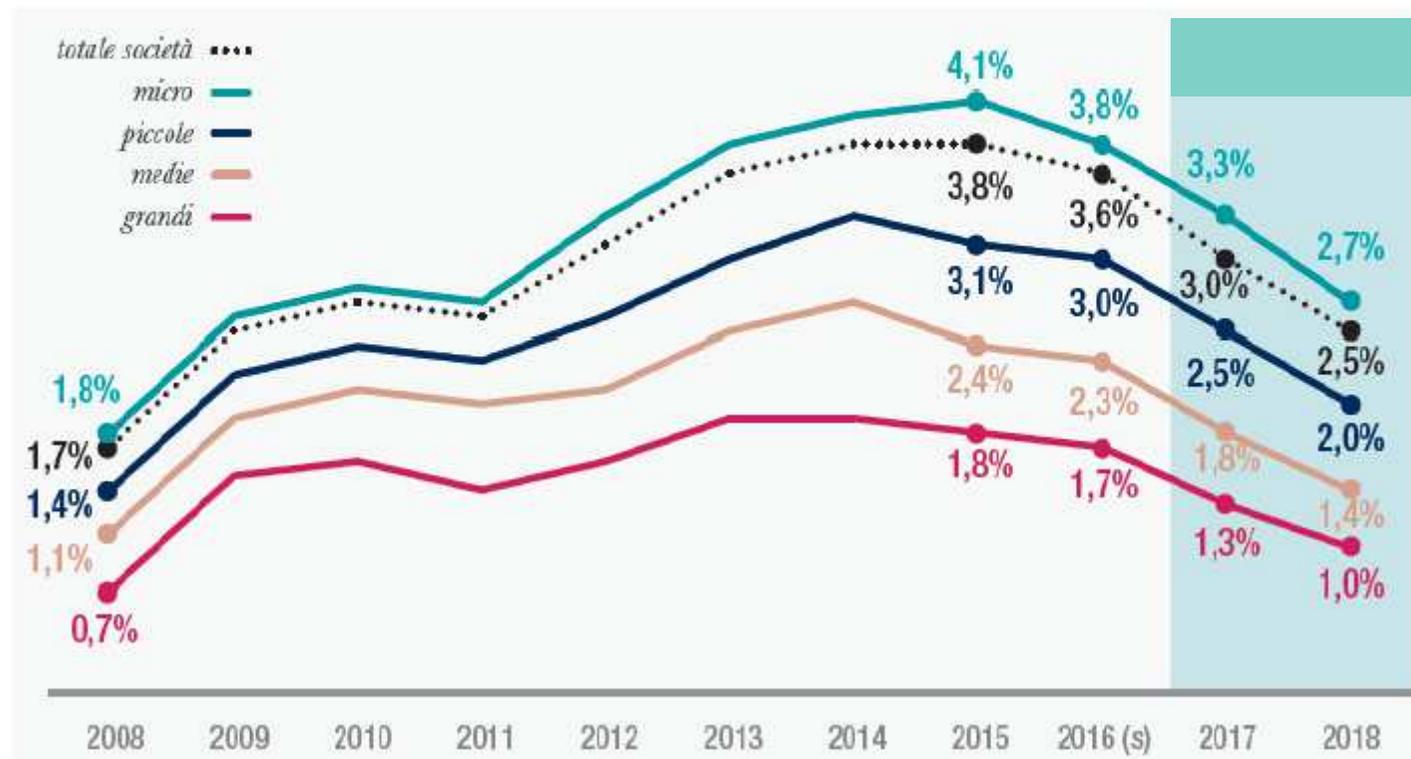
I tempi della giustizia italiana per il recupero crediti sono mediamente più elevati (specie nel sud) rispetto alle valori europei

Il tempo che intercorre tra il passaggio a sofferenza e l'ottenimento dei pagamenti a seguito di un decreto ingiuntivo non sono mai inferiori a 510 gg

Le previsioni dei nuovi passaggi a NPL

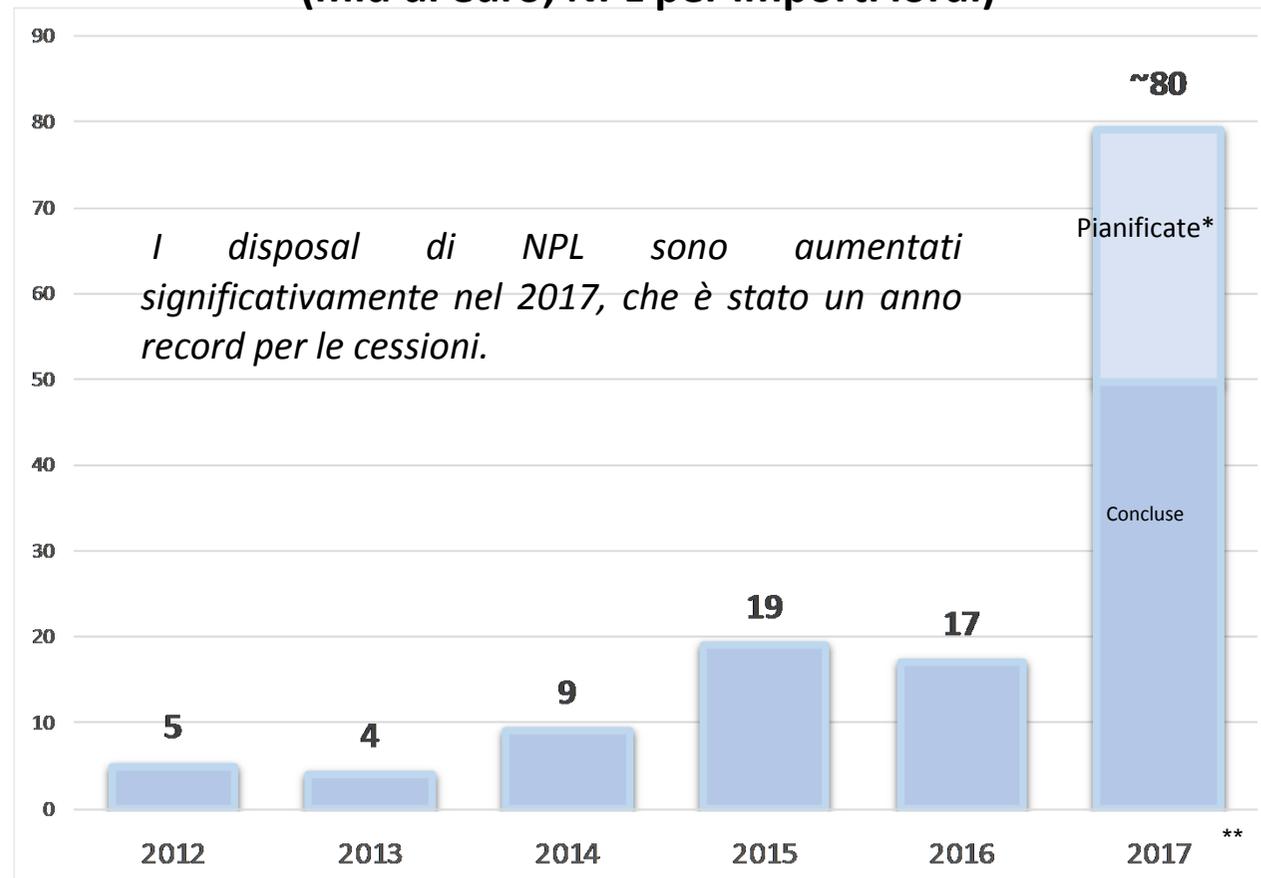
Nuove sofferenze e nuovi crediti deteriorati

Tassi di ingresso in sofferenza per dimensione di impresa in Italia
(nuovi flussi di sofferenze / impieghi; società non finanziarie)



Le cessioni di NPL stanno crescendo esponenzialmente accelerando la riduzione del NPL ratio.

Cessioni di NPL (mld di euro; NPL per importi lordi)

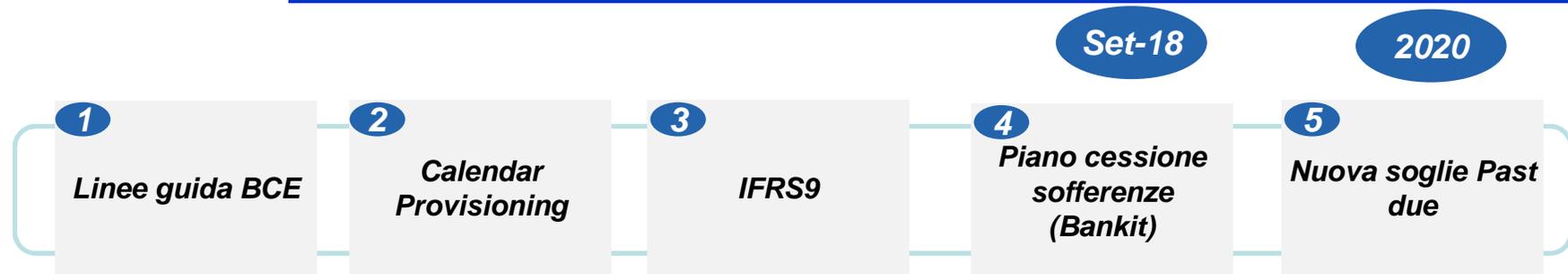


Fonte: calcoli e stime di ABI sui dati di PWC, Banca Ifis e dichiarazioni delle banche.

(*) MPS disposal (**) Come a Ottobre 2017

La «tempesta» regolamentare sugli NPLs

Quadro di insieme



- 1
 - Raccomandazioni e best practices su aspetti riguardanti la strategia di gestione, la governance, le misure di concessione, le politiche di accantonamento e le garanzie
- 2
 - Copertura automatica al 100% con impatto sul patrimonio (no Conto economico) dopo un numero di anni fissato dal passaggio a deteriorato (2 anni unsecured, 8 anni per secured)
- 3
 - Utilizzo della logica «Disposal» per calcolo First time adoption su portafoglio in Stage 3
- 4
 - Banca d'Italia ha richiesto nel giugno 2018 di predisporre periodicamente il piano di dettaglio delle cessioni NPLs programmate su base triennale; da inviare al Regulator entro 30 settembre 2018
- 5
 - Introduzione Soglie di materialità assoluta e modifica soglie di materialità relativa

Le linee guida BCE rappresentano un compendio di raccomandazioni e best practices dell'intero ciclo di vita di gestione degli NPLs

1

Linee guida BCE

- **Strategy:** analisi del contesto, definizione di strategie di portafoglio, piano operativo e funzionamento a regime
- **Governance & Operations:** Coinvolgimento della direzione, strutture e processi organizzativi, sistemi e processi di controllo e monitoraggio
- **Forbearance:** Applicabilità delle forbearance, strutturazione di processi di identificazione e monitoraggio, disclosure
- **NPL recognition:** definizione e rilevazione degli NPL, convergenza framework regolamentare e contabile, disclosure
- **NPL provisioning and write-off:** accantonamenti analitici e collettivi, «going» vs «gone» concern, metodologie di calcolo, documentazione metodologica e normativa, disclosure quali-quantitativa
- **Collateral valuations:** processi di controllo interno, criteri e regole di (ri)valutazione, storicizzazione dei dati, normativa e policy interne, disclosure

**Requisito di
Primo
Pilastro
(requisiti
patrimoniali
minimi
uguali per
tutti gli enti)**

- Riguarda i **crediti erogati dopo il 14 marzo 2018** che diventeranno successivamente NPL.
- I crediti erogati prima del 14 marzo 2018 saranno coinvolti solo se, a seguito di modifiche contrattuali, si dovesse determinare un aumento dell'esposizione (sono quindi esclusi i rinnovi dei fidi).
- La **differenza tra il coverage** dell'NPL coinvolto **ed il requisito di copertura minimo richiesto dalla nuova normativa verrà detratta direttamente dal CET 1**. Ai fini degli RWA ci sarà un effetto di mitigazione; infatti, l'esposizione, ai fini degli assorbimenti patrimoniali, verrà ridotta del proprio impatto sulla calendarizzazione.
- **L'impatto** della calendarizzazione sul CET 1 è **al lordo dell'effetto fiscale**. Insieme ad ABI, in risposta alla consultazione, era stato chiesto di tenerne conto. E' un punto in cui è auspicabile il miglioramento del testo.
- **Il patrimonio civilistico ed il conto economico non sono toccati.**
- La proposta della Commissione, per entrare in vigore, modificando il Regolamento UE 575/2013 (CRR), sarà sottoposta al normale iter legislativo di **codecisione** che comporta l'approvazione, su medesimo testo, da parte sia del **Parlamento** che dal **Consiglio** (Ecofin)

L'impatto della calendarizzazione

UNSECURED	1 year	2 years						
Past due > 90gg	35%	100%						
UTP/SOFF	28%	80%						
SECURED	1 year	2 years	3 years	4 years	5 years	6 years	7 years	8 years
Past due > 90gg	5%	10%	17,5%	27,5%	40%	55%	75%	100%
UTP/SOFF	4%	8%	14%	22%	32%	44%	60%	80%

- La FTA sul portafoglio in Stage 3 (NPL) è stata calcolata come differenza tra coperture IAS39 e impatto economico stimato di cessione
- I requisiti necessari per determinare i flussi di cassa secondo un approccio *disposal* sono l'**intention** e **ability** di effettuare una cessione; inoltre, lo scenario deve essere determinato mediante una serie di parametri relativi alla cessione ipotizzata
- Tali requisiti sono specificati dal *paper* dell'ITG dello IASB *Inclusion of cash flows expected from the sale on default of a loan in the measurement of expected credit losses (2005)*



La «tempesta» regolamentare sugli NPLs First Time Adoption IFRS9 per lo Stage 3

Parametri	Assumptions	
	Scenario utilizzato	Scenari sensitività
Perimetro (portafoglio)	<ul style="list-style-type: none"> Crediti deteriorati disdettati (sofferenze e inadempienze probabili risolte) per un GBV di 664 mln 	
Arco temporale	<ul style="list-style-type: none"> Arco di cessione di 3 anni coerentemente il piano strategico 2018-2020 di Banca Sella 	
IRR acquirer (***)	<ul style="list-style-type: none"> IRR acquirente: 15% 	<ul style="list-style-type: none"> IRR acquirente: 13% IRR acquirente 10%
Probabilità di accadimento	<ul style="list-style-type: none"> 42% valutata in base all'IRR considerando le probabilità di vendita da parte della Banca e la probabilità di acquisto da parte dell'investitore 	
Prezzo di cessione	<ul style="list-style-type: none"> Determinato in base all'IRR e ai costi di recupero dell'<i>acquirer</i> 	
Costi di recupero	<ul style="list-style-type: none"> Costi di recupero stimati nel 6% del GBV (**) 	<ul style="list-style-type: none"> Costi di recupero stimati nel 12%/10% del GBV

(*) I requisiti necessari per determinare i flussi di cassa secondo un approccio *disposal* sono l'**intention** e **ability** di effettuare una cessione; inoltre, lo scenario deve essere determinato mediante una serie di parametri relativi alla cessione ipotizzata

Tali requisiti sono specificati dal *paper* dell'ITG dello IASB *Inclusion of cash flows expected from the sale on default of a loan in the measurement of expected credit losses*



(**) In linea con l'analisi effettuata da Banca d'Italia con il documento Note di stabilità finanziaria N.3 di aprile 2016: *Quanto valgono i crediti deteriorati?*

(***) In coerenza con le aspettative dei potenziali investitori

- ❑ Banca d'Italia ha richiesto a tutte le banche LSI (in ottica consolidata) la compilazione di un template (Template Piano Operativo), maggiormente semplificato rispetto a quello di BCE, che abbraccia un periodo di 3/5 anni, dove gli ultimi due sono facoltativi.
- ❑ Considerato che la prima compilazione ricade già in corso d'anno avanzato, in prima applicazione, vengono richieste informazioni obbligatorie che partono dal secondo semestre 2018 fino a dicembre 2021.
- ❑ Il citato piano operativo, debitamente approvato dal CdA della capogruppo, dovrà essere trasmesso in Banca d'Italia entro il 30 settembre 2018, accompagnato da una relazione che illustri le assumptions alla base della strategia partendo da un'analisi delle proprie capacità interne di gestione, del contesto esterno e delle caratteristiche dei portafogli deteriorati.
- ❑ Il piano operativo dovrà essere oggetto di monitoraggio trimestrale anche da parte del CdA di capogruppo e andrà poi aggiornato annualmente entro il 31 marzo. Tale aggiornamento va trasmesso quindi a Banca d'Italia.

Le informazioni di dettaglio richieste saranno, di fatto, la regola; infatti a fine 2019 è previsto che entrino in vigore i templates EBA per dare disclosure sugli NPL ed i forborne e rendere veramente confrontabili i dati tra banche per portafoglio, garanzie e vintage.

	<i>Assumptions</i>
Dati di Stock	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stock dei crediti forborne non performing per ogni anno di piano
Dati di flusso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flussi dei crediti da non deteriorati a deteriorati e da deteriorati a non deteriorati
Strategie di recupero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dettaglio delle fonti di riduzione degli NPL suddivise tra: rimborsi, realizzi, perdite da cessione, significativo trasferimento del rischio, escussione di garanzie, write-off, altro.
Garanzie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dettaglio delle fonti di riduzione degli NPL suddivise tra: rimborsi, realizzi, perdite da cessione, significativo trasferimento del rischio, escussione di garanzie, write-off, altro.
Capitale assorbito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stima degli RWA in arco di piano.
Assetto organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ evidenza del numero ed ammontare di posizioni gestite internamente o affidate in outsourcing, suddivise tra imprese e famiglie, con indicazione degli FTE coinvolti.

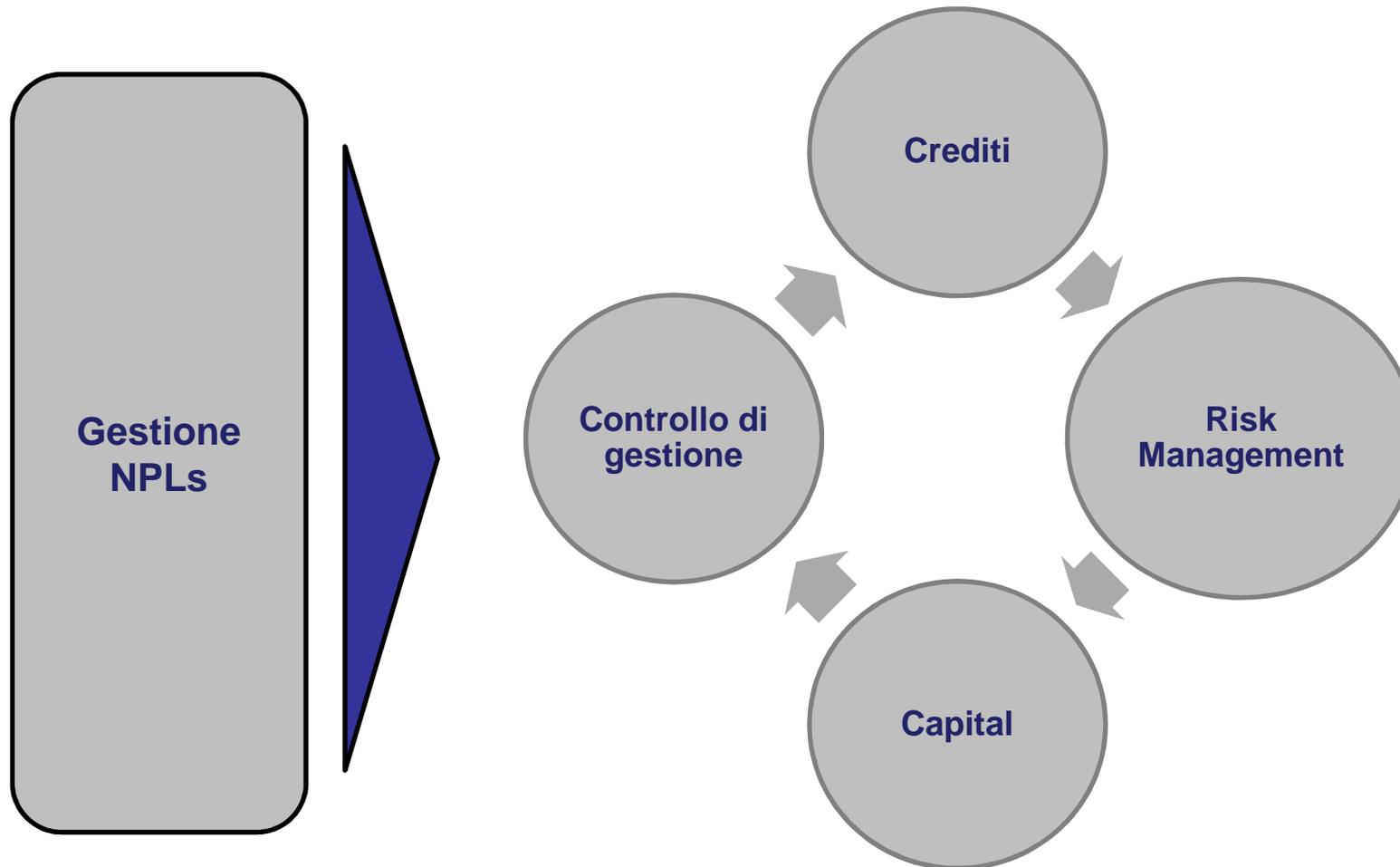
Nuove soglie past due

La «tempesta» regolamentare sugli NPLs Nuove soglie Past due

Le nuove soglie di past due e le nuove linee guida EBA sul default, comporteranno un incremento, anche significativo, dell'aggregato Non performing, con ricadute dirette su Budget e processi di gestione, che devono essere ottimizzati preventivamente

Entro il 2020 Nuove soglie di past due	Disciplina	AS IS	TO BE
	Scaduto o sconfino	90 gg+	90 gg+
	Compensabilità dello scaduto con altri margini disponibili		
	Soglia di materialità assoluta		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esposizioni al dettaglio: 100 € ▪ Altre esposizioni: 500 €
	Soglia di materialità relativa	5%	Fissata da Bankit tra 0% e 2,5%
2021 Linee Guida EBA Sul default	Focus		
	Ristrutturazioni onerose	I forborne con un delta flussi > 1% saranno classificati NPL	
	Ritorno in bonis	Non automatico neanche per i past due e soggetto ad un periodo probatorio di almeno 3 mesi dopo che cessa l'evento del default e ad una valutazione prospettica sulla sostenibilità del debito	

I soggetti coinvolti nella gestione degli NPLs Quadro d'insieme



Principali attività Area Crediti su NPLs

- **Strategy:** definizione strategia di erogazione (con Risk) e gestione portafoglio (Probabilità di default, livello di collateralizzazione, duration media)
- **Cessioni:** definizione piano cessioni, gestione Due diligence e negoziazione con potenziali acquirenti
- **Contenzioso & Forbearance:** gestione e ottimizzazione processi di recupero; gestione politiche di concessione
- **Impairment:** politiche di copertura analitica (con Risk)
- **Budget:** accantonamenti analitici e collettivi e costi di recupero

I soggetti coinvolti nella gestione degli NPLs

Controllo di gestione

Principali attività Controllo di gestione su NPLs

- **Budget:** predisposizione budget complessivi 1-3 anni; controllo & challenge forecast predisposti da Are Crediti
- **Reporting direzionale:** monitoraggio andamento economico patrimoniale; monitoraggio KPIs di performance operativa (sviluppo Dashboard)
- **BMA:** predisposizione Business model analysis ed estensione anche al mondo NPLs

I soggetti coinvolti nella gestione degli NPLs

Area Risk Management



Controlli

- Il Risk Management ha un ruolo chiave nella garanzia che la prima linea dei controlli (di linea) operi come pianificato
- Monitoraggio dei rischi specificamente generati da NPL (sia da un punto di vista aggregato che granulare – i.e. singole pratiche di grande importo) comprendendo anche misurazione di impatti su RWA (Shortfall versus accantonamenti rispetto a Expected Loss Best Estimate per NPL)
- Sviluppo di analisi sulle curve di recupero per le verifiche di adeguatezza dei valori di accantonamento
- Revisione della performance del modello operativo Assicurare la qualità del NPL processi su aspetti di controllo di secondo livello quali forbearance, accantonamenti, valutazione delle garanzie.
- Predisposizione RAF e Stress test



Gestione straordinaria

- Supporto alle operazioni di cessione
 - Presidio completezza, robustezza, «trasparenza» delle informazioni sottostanti
 - Adeguamento e applicazione dei parametri di rischio per la valutazione delle posizioni
 - Supporto alle analisi di portafoglio per il monitoraggio degli obiettivi strategici e operativi e la definizione di operazioni di «cleaning» sostenibili
 - Calcolo RWA

I processi con impatto sugli NPLs Quadro di insieme

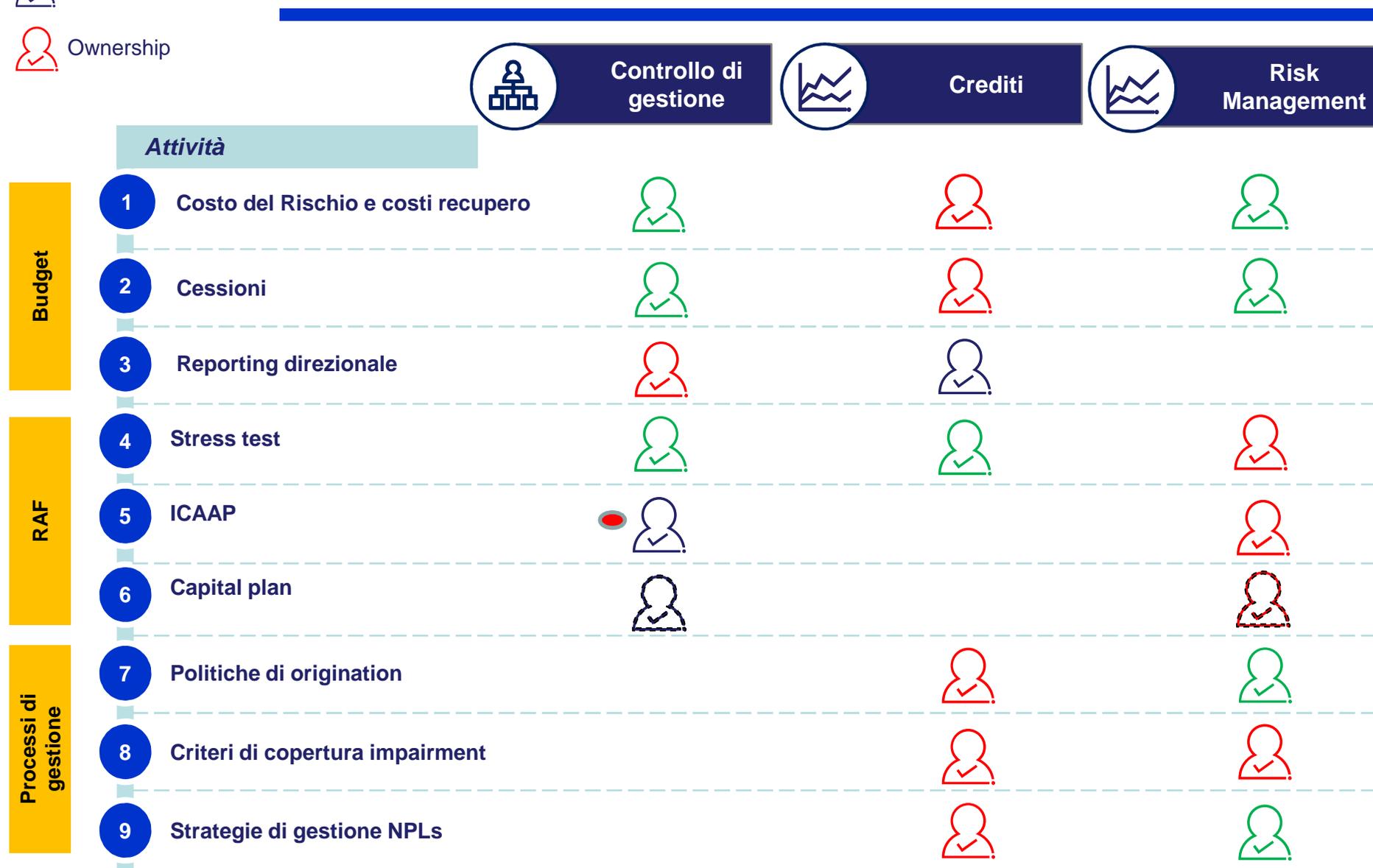


 Controllo & Challenge

 Supporto

 Ownership

I processi con impatto sugli NPLs Quadro di insieme



I processi con impatto sugli NPLs Focus su processi di gestione crediti

Origination

Gestione portafoglio

- ❑ Forte presidio all'origination, privilegiando, in relazione anche ai singoli portafogli, metodi statistici nell'erogazione del nuovo credito in modo da poter definire e governare meglio la probabilità di default attesa.
- ❑ Anticipazione delle azioni proattive di gestione del portafoglio underperforming al fine di limitare il passaggio a non-performing attraverso anche una rivisitazione di sistema di indicatori di allerta precoci (ewi – early warning indicators) in ottica forward-looking.
- ❑ Ad avvenuta violazione di particolari triggers, definizione di alberi decisionali per l'applicazione di idonee misure di tolleranza (possibilmente a posizioni ancora in bonis) che tendano a conciliare gli impatti immediati a conto economico conseguenti al costo del rischio, alla modification e la capacità di rimborso attesa del debitore.
- ❑ Implementazione di un sistema di «alert», che, al trascorrere del tempo a NPL delle singole posizioni, definisca azioni specifiche da porre in essere al fine di limitare l'impatto della calendarizzazione.
- ❑ Presidio, anche in via accentrata, della classificazione a NPL e l'eventuale successivo rilascio in bonis.
- ❑ Valutazione dei trade-off, in ottica calendarizzazione, per cluster di portafoglio, tra la gestione in house degli NPL e l'opzione disposal (che non può non comprendere gli utili ed i costi attesi della controparte acquirente).

I processi con impatto sugli NPLs

Focus su processi di gestione del contenzioso

Strumenti

- L'utilizzo di *strumenti di risoluzione stragiudiziale* degli NPL, tra i quali:
 - Il patto marciano.
 - Il mandato a vendere.
 - Friendly Repossess.
- La *vivacizzazione delle aste*: il creditore può comprare il bene o stimolare la partecipazione di terzi direttamente o tramite società del Gruppo dedicata.

Cessioni

- *Cessione dei crediti*, valutando anche l'ipotesi di dismissione totale delle sofferenze e delle inadempienze probabili soggette a risoluzione contrattuale (con o senza cartolarizzazione) che tenga conto di: i) prezzo di cessione, ii) riduzione degli assorbimenti patrimoniali ed impatto sui principali indicatori della qualità del credito, iii) riduzione prospettica dei costi (amministrativi e del rischio). Tale opzione di riduzione degli NPL è coerente con l'ipotesi disposal approvata (per BSE) dal CdA in sede di FTA dell'Ifrs 9, secondo la quale i coverage delle sofferenze e delle inadempienze probabili sono stati adeguati, tenendo conto di uno scenario di dismissione totale dell'intero portafoglio, adeguatamente pesato per la probabilità di accadimento. I coverage di INCD e SOFF aumentano di circa 6 punti con impatto sul PN di 53,6 mln di €.

Organizzazione

- Completamento della *rivisitazione del modello organizzativo* del servizio contenzioso che miri a:
 - Ulteriore specializzazione del personale dedicato in funzione del portafoglio «segmentato»
 - Contenimento dei costi di recupero

I soggetti coinvolti nella gestione degli NPLs

Focus Reporting direzionale e KPIs di performance

Dati funzionali a determinare gli assi di analisi rilevanti del portafoglio

- ❑ Dati con attributi anagrafici di rapporto (es. esposizione nominale iniziale, UO originator, tipo prodotto, durata originaria, ...), tranche (es. tipo garanzia) e cliente (segmento, modello di servizio, collocazione geografica, ...)
- ❑ Dati gestionali relativi alle strategie / azioni di gestione delle pratiche (es. tipologia di strategia di gestione, modalità di recupero, owner recupero, tipologia di procedura legale, tribunali competenti, eventi di contatto con cliente, ...)

- *Dati funzionali a determinare la performance del processo di gestione e smaltimento degli NPL*
 - *livello di creazione di valore del processo di recupero*
 - *efficacia / efficienza di gestione del ciclo di vita degli NPL*

- ❑ Dati gestionali relativi ai costi del processo di gestione del ciclo di vita delle pratiche: tipologia di costo (fix vs variabile); tipologia di risorsa (sistemi, procedure, consulenze, legali esterni, FTE, ...)
- ❑ Dati gestionali relativi ai flussi finanziari effettivi e/o figurativi: incassi di capitale e/o interessi, piano di rientro, NPV, FTP e interessi figurativi Dati gestionali relativi alle esposizioni (EAD, RWA, LGD, coperture con garanzie, coperture con accantonamenti pre-post passaggio a sofferenza,...)
- ❑ Dettaglio sul valore garanzie, volumi verso performing e non performing, NPV,...
- ❑ Dettaglio volumi in termini di stock e flussi, matrici di migrazione per stato/evento (stato, periodo di arrear, time in probation, fasi processo di recupero, ...)
- ❑ Dettaglio relativi alla gestione delle forbearance (trigger events, tipologia di forbearance, azioni, esiti, andamento con dettagli sulle operazioni quali capitale, interessi, riscadenziamenti, ...)

Dati funzionali al contro dell'execution della NPL strategy, delle attività di workout e per i report di vigilanza

- ❑ Dati gestionali su obiettivi e milestones definiti nella NPL strategy e sulle fasi del ciclo di vita delle posizioni
- ❑ Dati gestionali e «ufficiali» per l'integrazione delle reportistica di vigilanza