

STRATEGIE DI GESTIONE DEI NON-PERFORMING LOANS (NPL)

29 NOVEMBRE 2016

MDA
MERCANTI · DORIO e ASSOCIATI
ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE



Introduzione

Premessa

Il quadro normativo - regolamentare e la situazione di mercato attuali, impongono agli istituti di credito una profonda riflessione sulle **modalità di gestione** degli stock di **crediti non performanti** adottate sin ad ora.

La gestione dei crediti deteriorati, non può più essere considerata **mera attività di recupero**, ma diviene un'**attività «core»** ossia essenziale e strategica per gli istituti, che deve quindi essere supportata da un programma di azioni coordinate ed organizzate finalizzate alla riduzione degli stock e alla massimizzazione dei recuperi.

Introduzione

NPL strategy – Non esiste una soluzione univoca

«Un'efficiente strategia di gestione dei portafogli di crediti deteriorati non consiste in un'unica soluzione strategica, bensì nell'**abbinamento di diverse strategie ed opzioni di gestione** per raggiungere nel migliore dei modi gli obiettivi prefissati, nel raggio del breve, medio e lungo periodo, prestando attenzione a valutare quali scelte siano più vantaggiose per singolo portafoglio, posizione, tenendo in considerazione le condizioni di mercato»

Fonte: linee guida BCE

Introduzione

NPL strategy – Una valutazione complessa



Elaborazione di un data-set completo

Il data-set quale base di partenza

- ❑ Primo ed imprescindibile passo per poter elaborare una qualsiasi strategia di gestione efficiente e corretta dei portafogli NPL è rappresentato dalla **creazione di un corretto data set relativo alle posizioni ad incaglio e sofferenza** (segnaliamo che secondo i dati statistici di uno dei maggiori servicer italiani nel 9% delle partiche anomale si riscontra un'incompletezza totale di documentazione e nel 15% un'incompletezza parziale *).
- ❑ In sostanza è necessario impostare **un'attività di accurata *due diligence* sulle posizioni di credito per consentirne una corretta identificazione e classificazione** secondo una serie predeterminata di criteri, che ne consentirà una corretta valutazione e il cui aggiornamento in-progress consentirà un'adeguata attività di *risk mitigation* e *asset monitoring*.

* *Business Case Crif*

Elaborazione di un data-set completo

L'importanza della segmentazione



La segmentazione

Macrovariabili di segmentazione

GROSS BOOK VALUE

- ❑ Questo fattore è estremamente rilevante per approntare una efficiente strategia; ad esempio un c.d. *large ticket* può essere oggetto di un'operazione di dismissione singola (c.d. *single deal*), mentre posizioni più granulari possono essere unite in un unico portafoglio in vista di un'operazione di cessione più ampia.
- ❑ Inoltre, proprio nell'ottica di cessione, è evidente che un portafoglio composto da un grande numero di piccoli crediti, ad esempio con gbv inferiore a 100K Euro, ha un appeal diverso per un investitore rispetto ad uno composto da un piccolo numero di crediti con valore superiore al milione di Euro.

ESISTENZA DI GARANZIE

- ❑ E' necessario distinguere tra posizione *secured* e *unsecured*.
- ❑ Specialmente nei portafogli chirografari, è fondamentale l'individuazione della tipologia di garanzia che assiste il credito (fideiussioni; patronage; pegni) ed una corretta valutazione delle stesse.

TIPOLOGIA DI DEBITORE

- ❑ E' necessario distinguere le posizioni *corporate* rispetto a quelle nei confronti di persone fisiche.
- ❑ Va precisata la tipologia di società (responsabilità limitata o meno).
- ❑ Va precisato se il credito nei confronti della persona fisica è credito al consumo, o di altro tipo.
- ❑ Le linee guida ci suggeriscono di classificare il «livello di rischio» del debitore valutato sulla base delle valutazioni di merito di credito, sui *track records* relativi ad operazioni pregresse.

La segmentazione

Macrovariabili di segmentazione

TIPO DI PROCEDURA

- Concorsuale;
- Esecutiva immobiliare;
- Pignoramento del quinto.

AGING DELLA POSIZIONE

Un fattore chiave è l'anzianità del credito rispetto alla classificazione ad incaglio e a sofferenza; tale elemento ha una rilevanza fondamentale sia nel caso di scelta di gestione interna, nella prospettiva di sviluppare un sistema di *monitoring*, sia nel caso di cessione, in quanto elemento essenziale nella valutazione dell'investitore.

ESISTENZA DI PIANI DI PAGAMENTO ATTIVI

Anche al fine di valutare le curve di recupero è importante individuare le posizioni nelle quali sono stati negoziati piani di rientro/ saldo e stralcio specificando quanto si è recuperato dal momento del default.

La segmentazione

Focus procedure concorsuali

Particolarmente delicata è l'analisi dei crediti oggetto di procedure concorsuali.

In questi casi è necessario acquisire almeno questi dati, supportati da relativa documentazione:

- ❑ Tipologia di procedura: amministrazione straordinaria/ liquidazione coatta/ fallimento/ concordato preventivo / concordato fallimentare;
- ❑ Data di inizio della procedura;
- ❑ Tribunale competente, Giudice delegato e dati della procedura;
- ❑ Natura privilegiata o chirografaria e quantificazione per capitale ed interessi del credito di cui è stata chiesta ammissione (n.b. art. 54 55 L.F., art. 2855 estensione degli effetti dell'iscrizione);
- ❑ Ipotesi di riparto teorico che dia un'indicazione realistica delle previsioni di incasso;
- ❑ Ultimo adempimento della procedura: deposito stato passivo, relazione del Commissario Giudiziale, esiti di asta. Questo dato consente di valutare la possibile durata residua della procedura;
- ❑ Prossimo adempimento della procedura.

La segmentazione

Focus valutazione dei collateral

Ai fini dell'elaborazione della c.d. *npl strategy*, e quindi del *data-set a supporto*, il tema relativo alla valutazione delle garanzie, siano esse reali o personali, aventi ad oggetto beni mobili o immobili, assume una enorme rilevanza.

Una trasparente e corretta valutazione delle garanzie rappresenta infatti un elemento essenziale di stabilità per l'industria bancaria prima di tutto nelle operazioni di erogazione del credito.

Una scorretta, incompleta e non aggiornata valutazione dei *collateral* non solo pregiudica la possibilità di una coerente scelta di gestione strategica della posizione deteriorata, ma, ancora prima, impedisce una corretta valutazione della medesima posizione creditoria, spesso con conseguente scorretta stima delle perdite.

Proprio per la delicatezza dei molteplici aspetti direttamente o indirettamente collegati alla valutazione delle garanzie, si suggerisce di prestare una particolare attenzione sotto questo profilo, rafforzando le competenze interne e della Banca e avvalendosi, qualora necessario, di competenze tecniche terze.

La segmentazione

Focus valutazione dei collateral

Particolarmente delicata è la valutazione dei beni immobili, che deve essere eseguita secondo ispirandosi alle modalità e ai criteri che il quadro normativo e regolamentare descrive.

Ricordiamo le linee guida per la valutazione degli immobili a garanzia delle esposizioni creditizie di ABI del 2015.

Le linee guida di BCE dedicano un'intera sezione (7) ai criteri di valutazione delle garanzie (c.d. *collateral*) aventi ad oggetto beni immobiliari, nella quale vengono evidenziati alcuni principi cardine che di seguito si sintetizzano:

1) Aggiornamento delle perizie:

Richiamandosi agli articoli 208 e 229 del Regolamento EU n. 575/13 viene sollecitata la necessità di un aggiornamento periodico delle perizie (*).

(*) 208 comma 3 «a) gli enti sorvegliano il valore dell'immobile frequentemente ed almeno una volta all'anno per gli immobili non residenziali e una volta ogni tre anni per gli immobili residenziali. Gli enti realizzano verifiche più frequenti nel caso in cui le condizioni di mercato siano soggette a variazioni significative; b) la valutazione dell'immobile è rivista quando le informazioni a disposizione degli enti indicano che il suo valore può essere diminuito in misura rilevante in relazione ai prezzi generali del mercato e tale revisione è effettuata da un perito che possieda le necessarie qualifiche, capacità ed esperienze per compiere una valutazione e che sia indipendente dal processo di decisione del credito. Per prestiti superiori a 3 milioni di EUR o al 5 % dei fondi propri dell'ente, la stima dell'immobile è rivista da tale perito almeno ogni tre anni.»

2) Valutazione eseguita da un esperto o utilizzo di indicatori di valutazione:

Le valutazioni c.d. indicizzate, ovvero eseguite attraverso l'uso di software, possono essere utilizzate per l'aggiornamento delle valutazioni per immobili con gbv valore inferiore ai 300.000 Euro.

3) Valutatore:

Deve avere competenza tecnica specifica e carattere di indipendenza (e le caratteristiche previste all'art. 208(3)(b) del regolamento EU n. 575/13).

Arricchimento del data-set

..... per addivenire ad un data set completo

- ❑ Una volta individuati i macro criteri di classificazione, ed eseguito un primo *assessment*, delle diverse posizioni, il data-set va integrato, completando ogni sezione con le informazioni e la documentazione necessaria.
- ❑ Questo processo di «arricchimento» può risultare estremamente complesso ed oneroso in termini di tempi e risorse, perché le informazioni e la documentazione rilevante sono spesso appannaggio di diversi uffici della banca, ovvero presso i professionisti che seguono le procedure, ovvero ancora debbono essere reperiti presso *data base* pubblici.
- ❑ Inoltre alcune informazioni possono richiedere l'intervento di professionisti terzi, come nel caso della necessità di ottenere perizie aggiornate su un immobile, ovvero un parere legale sullo status di una procedura.

Arricchimento del data-set

Processo di arricchimento

Segmentazione

Suddivisione delle posizioni nelle diverse macro categorie ed inserimento dei dati rilevanti



Recupero dei documenti e scansione

Recupero della documentazione presso gli archivi centrali, filiali consulenti esterni e scansione della documentazione



Controllo ed analisi

Controllo della completezza della documentazione raccolta e coerenza con i dati esistenti



Ricostruzione

Verifica dell'esistenza di lacune e dati mancanti, integrazione della documentazione e delle informazioni

Elaborazione di un data-set completo

Qualità del data-set

La qualità del set informativo ha una rilevanza essenziale per la valutazione corretta di tutti driver che consentono una gestione strategica; quindi sia per elaborare la strategia stessa, sia per darvi attuazione sia nel caso in cui la stessa preveda una gestione interna delle posizioni sia nel caso in cui preveda una dismissione delle stesse.

DATABASE BASE

Dati contratto (una linea per contratto):

- Valore nominale credito esigibile:
 - Unpaid principle balance;
 - Interessi maturati;
 - Altri costi esigibili.
- Tipo prodotto.

DATABASE MEDIO

DATABASE BASE

+

Ulteriori dati contratto:

- Date chiave (es. data primo impiego, data past due, data passaggio a sofferenza);
- Tassi applicabili per mora;
- Pagamenti parziali eseguiti dal creditore;
- Garanzie reali presenti (valore);

Dati debitore/garanti (una linea per debitore)

- Tipo (individuo, impresa);
- Nazionalità/residenza;
- Età.

Dati di pagamenti (portafoglio benchmark)

- Curve di recupero storico di un portafoglio analogo.

DATABASE SOFISTICATO

DATABASE MEDIO

+

Status legale (una linea per contratto)

- Tipo processo giudiziale;
- Data avvio processo;
- Status del processo;
- Data aggiornamento status del processo.

Movimenti contabili (una linea per movimento):

- Tipo movimento;
- Data movimento;
- Importo movimento.

Database benchmark: database strutturato con medesime informazioni ma relativo ai contratti recuperati negli ultimi 3-4 anni per consentire all'investitore di misurare lui stesso le curve di recupero.

Azioni di recupero tentate e relativo esito

La decisione strategica sui crediti NPL

Sell or hold / manage



La decisione strategica sui crediti NPL

I Fattori che influenzano la scelta tra sell/manage

Esclusione delle posizioni non cedibili/a bassa appetibilità (slide 17);

Fattori da considerare nella decisione strategica:

Maggiori rettifiche di valore necessarie per la cessione e per ripristinare un indice di copertura accettabile del portafoglio non ceduto post cessione

- ❑ Rischi/benefici reputazionali



- ❑ Costo della raccolta
- ❑ Assorbimenti patrimoniali
- ❑ Impatti sulle serie storiche dei modelli interni di LGD
- ❑ Impatti sui requisiti minimi patrimoniali richiesti dalla vigilanza
- ❑ L'appetito degli investitori è tipicamente guidato dal mandato e dalla strategia di ognuno
- ❑ Prezzo determinato da obiettivi di ritorno (IRR), disponibilità di leva, finestre di mercato, etc.

Definizione del valore di riferimento a cui confrontare il prezzo di cessione (slide 18);

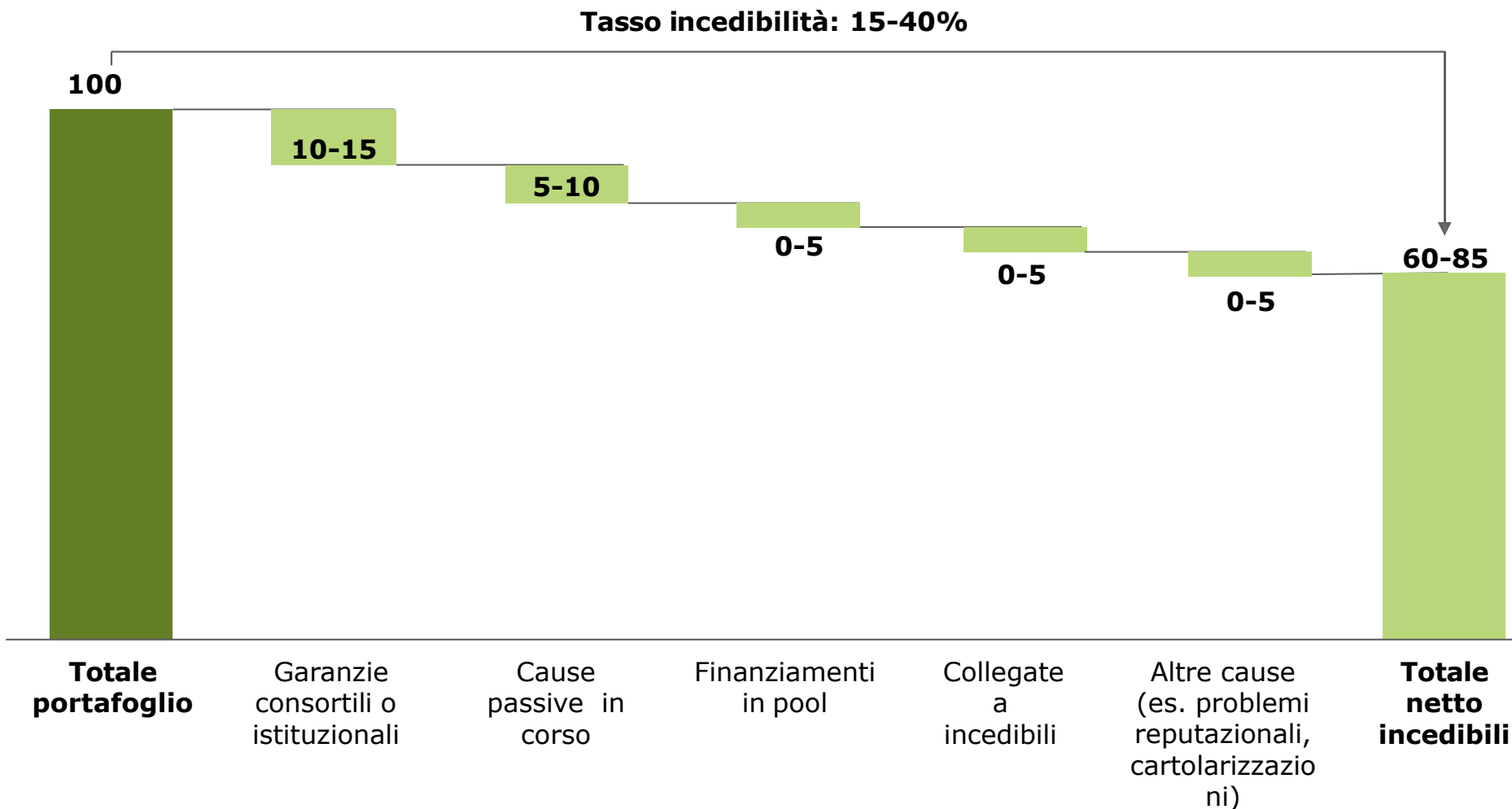
Valutazione del portafoglio/del potenziale prezzo di cessione.

La decisione strategica sui crediti NPL

Esclusione posizioni non cedibili/a bassa appetibilità

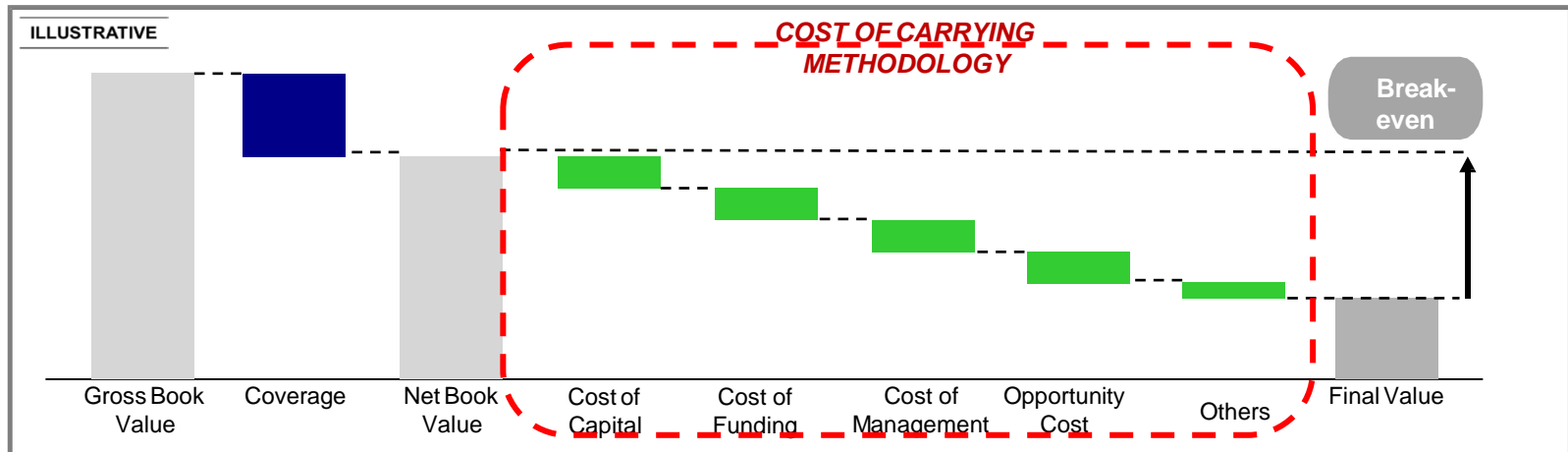
Posizioni incedibili sul totale portafoglio a sofferenza

Caso esemplificativo (GBV=100)



La decisione strategica sui crediti NPL

Definizione del valore di riferimento



Costo del capitale



Remunerazione del T1 e del T2 allocati nel portafoglio in linea con il proprio RWA e shortfall

Cost of funding



Remunerazione dei fondi che la banca deve allocare al portafoglio

Costo di gestione



Costi della gestione delle posizioni del portafoglio, inclusi i costi delle risorse umane e altri costi operativi allocati su ciascun segmento del portafoglio

Costo opportunità



Rappresenta la remunerazione persa in quanto il portafoglio è non performante. Essa viene stimata applicando al valore netto il rendimento dei BoT a 2 anni

Ricavi



Le entrate attese dal portafoglio (comutate esclusivamente per i portafogli vecchi e performanti)

La decisione strategica sui crediti NPL

Valutazione del portafoglio/ potenziale prezzo di cessione

La valutazione del portafoglio può essere effettuata utilizzando diverse metodologie in funzione della tipologia di credito sottostante.

METODOLOGIA	DESCRIZIONE	AMBITO DI APPLICAZIONE
PREZZO MERCATO	Utilizzo di prezzi indicativi di mercato riferiti ad operazioni recenti e/o a interviste con i principali investitori.	Posizioni unsecured e posizioni secured residenziali e commerciali.
PREZZO NET CASH FLOW / CURVE DI RECUPERO	Calcolo dei flussi di cassa attesi mediante utilizzo delle curve storiche di recupero. Valorizzazione dell'asset attraverso lo sviluppo articolato dei flussi di cassa attesi (caratteristiche bene, stato procedura, potenziali investitori, ecc...) N.B. Simulazione con diversi scenari	Posizioni unsecured Posizioni secured
PREZZO HAIRCUT PERIZIA	Valorizzazione dell'asset mediante applicazione di haircut (<i>expert based</i>) sui valori di ultima perizia disponibili e applicazione di un fattore di sconto in considerazione del tempo medio di realizzo.	Posizioni secured (residenziale, commerciale, industriale, ecc.).
PREZZO DATABASE ESTERNI	Valorizzazione dell'asset mediante l'applicazione di un prezzo medio al mq sulla superficie dell'immobile opportunamente rettificato mediante haircut e applicazione di un fattore di sconto in considerazione del tempo medio di realizzo.	Posizioni secured (dove presenti informazioni di dettaglio e affidabili su tipologia di bene).

La decisione strategica sui crediti NPL

Caso pratico di valutazione con il metodo del Net Cash Flow (MULTI SCENARIO)

Nelle pagine seguenti si riportano le simulazioni effettuate per una POSIZIONE di tipo secured aventi le seguenti caratteristiche:

- Gross Book Value elevato (> 200 Mln di euro);
- Immobile con diverse tipologie di destinazione (residenziale, direzionale, ricettive e commerciale);
- Immobile da completare (almeno 65 Mln di CAPEX),
- Procedura fallimentare in corso particolarmente complicata....



La Banca potrebbe aspettare che la procedura di vendita competitiva attivata dal fallimento vada a buon fine....ma è molto probabile l'incasso di una somma molto bassa attraverso il ricavato della vendita del cespite peraltro in tempi molto lunghi...

Sono state fatte 4 simulazioni per vedere gli effetti sulla banche di ipotesi alternative

CASO A

Cessione del credito «**AS IS**»

CASO B

Cessione asset post esecuzione concordato fallimentare di cui si deve fare promotrice/carico anche finanziario la banca

CASO C/D

Sviluppo e valorizzazione asset attraverso la **EQUITY SOLUTION**

Cosa serve per fare le simulazioni ???

Informazioni complete e articolate sul credito con particolare riferimento agli aspetti LEGALI e agli aspetti TECNICO / COMMERCIALI relativi all'immobile

La decisione strategica sui crediti NPL

Caso pratico di valutazione con il metodo del Net Cash Flow (MULTI SCENARIO)

TYPE OF SOLUTION	LOAN RECOVERY	UNFULFILLED	LOAN RECOVERY	UNFULFILLED
	LATE - NPV	DEBT - NPV	LATE	DEBT
CASE A	13,7%	€ 190.209.372	13,7%	€ 190.209.372
CASE B	39,8%	€ 141.707.800	46,4%	€ 126.114.988
CASE C				
WORST CASE	46,8%	€ 117.369.260	61,8%	€ 84.092.447
BEST CASE	61,1%	€ 85.697.486	80,7%	€ 42.575.070
CASE D				
WORST CASE	42,4%	€ 126.888.669	56,4%	€ 96.084.162
BEST CASE	57,4%	€ 93.879.939	76,2%	€ 52.479.138

 **LARGEST LOSS**

 **SMALLEST LOSS**

N.B. 1

CASO C e CASO D si differenziano per la **tipologia di soggetto** che conferisce la quota parte di risorse a titolo di debito per finanziare i **capex**

N.B. 2

L'elemento differenziale dell'opzione **equity solution** è rappresentato dal fatto che si tratta di una soluzione che consente alla banca di beneficiare degli eventuali **UPSIDE** (...best case).

La decisione strategica sui crediti NPL

Gestione interna / esterna

Nel caso di **strategia di tipo hold / manage** del portafoglio, è necessario considerare i seguenti elementi:

□ **Definizione di un indirizzo gestionale preciso:**

- Ottimizzazione delle linee guida di recupero
- bilanciamento dei carichi di lavoro e della portafogliazione
- definizione delle politiche di gestione interna/outsourcing

□ **Coordinamento e supervisione monitoraggio:**

- ✓ Supervisione dei KPI e della reportistica performance/gestionale
- ✓ interventi di ottimizzazione «in corsa» del modello operativo e di recupero anche attraverso interventi di revisione organizzativa.

N.B. Strumenti IT > Sviluppo della piattaforma gestionale target con rafforzamento delle funzionalità di segmentazione, assegnazione pratiche al territorio, gestione e monitoraggio servicer recupero e legali esterni..

www.mercanti-dorio.it

Milano Tel. +39 02 72094222

Verona Tel. +39 045 591999

Lugano Tel. +41 91 2083114

Bergamo Tel. +39 035 6305841

Avv. Giulia Ferrari

www.sei-consulting.it

Brescia Tel. +39 030 226326

Dott. Marco Cavagnini

Prof. Alberto Mazzoleni

FINE PRESENTAZIONE

MDA

MERCANTI · DORIO e ASSOCIATI

ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE

