


La Gestione Attiva dei NPLs : un'Alternativa (Necessaria?) alla Cessione

24 Marzo 2017



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

Ruggero Bertelli – Università di Siena

Davide Bray – Aram Capital Ltd

ARAM | Capital Ltd

PERCHÉ I NPLS SONO UN PROBLEMA PER LE BANCHE

- Assorbimento patrimoniale
- Riduzione della redditività dell'attivo
- Impiego di risorse operative
- Aumento della rischiosità della Banca percepita dal mercato
 - abbassamento della valutazione
 - incremento del costo di funding
- Rallentamento dell'erogazione di nuovo credito

PERCHÉ I NPLS SONO (DIVENTATI) UN PROBLEMA PER LE BANCHE

- I NPLs sono fisiologici. Le banche gestiscono il rischio di credito.
 1. I livelli di NPLs attesi (ex ante) non possono essere «eccessivi» per definizione (problemi nel processo di gestione del credito generano sistematicamente NPLs superiori a quelli attesi)
 2. I livelli inattesi di NPLs (ex post) possono eccedere gli intervalli di confidenza prefissati (fattori di portafoglio interni ed esterni).
- Un sistematico mispricing, una carenza nel processo di rating, la presenza di selezione avversa sono possibili origini di livelli medi di NPLs superiori ai livelli attesi.
- Una insufficiente frammentazione e diversificazione, una eccessiva concentrazione, una situazione economica difficile generano perdite inattese superiori a quelle tollerabili.
- **Lo stock di NPLs diviene «eccessivo» (ex post) perché non ci sono vincoli finanziari automatici che ne frenano la crescita (le banche sono «liquide»).**
- **In presenza di valutazioni generose sulla qualità degli attivi e sulle possibilità di recupero, non ci sono vincoli economici e patrimoniali che frenano la crescita dei NPLs.**
- Il mutamento dei criteri contabili di valutazione (a parità di altri fattori) può rendere non tollerabile un dato livello di NPLs (da condizione di solvibilità a condizione di insolvenza), generando ex post un vincolo patrimoniale (IAS39 – IFRS9)

NPL STRATEGY (1)

«La massa dei crediti deteriorati italiani è oggetto di forte attenzione da parte, oltre che delle Autorità di Vigilanza, dei mercati e degli osservatori internazionali.

La loro gestione va affrontata con cura.

....

La combinazione più vantaggiosa tra cessioni e gestione interna deve essere valutata caso per caso.

Seguendo questa logica, le linee guida recentemente elaborate dal Meccanismo di Vigilanza Unico della Banca centrale europea raccomandano alle banche di adottare una gestione attiva di queste esposizioni; agli intermediari con un'alta incidenza dei crediti deteriorati richiedono di elaborare adeguati piani di riduzione.»

Ignazio Visco

23° Congresso ASSIOM Forex

Gennaio 2017

NPL STRATEGY (2)

La strategia di gestione dei crediti deteriorati stabilisce gli obiettivi strategici delle banche con NPL elevati ai fini della riduzione di questi ultimi definendo precise scadenze, ovvero in un orizzonte temporale prefissato che sia realistico ma anche sufficientemente ambizioso (obiettivi di riduzione degli NPL). Dovrebbe esporre l'approccio e gli obiettivi della banca per l'efficace gestione (ad esempio massimizzazione dei recuperi) e, come fine ultimo, la riduzione delle consistenze di NPL, in modo chiaro, credibile e praticabile per ciascun portafoglio rilevante.



**Linee guida per le banche
sui crediti deteriorati (NPL)**

Marzo 2017

- Massimizzazione dei recuperi
- Riduzione delle consistenze

Spinte contrapposte da equilibrare per **massimizzare il valore per gli azionisti della Banca :**

- Massimizzazione dei recuperi = «aspetto e spero»
- Riduzione degli stocks = vendo tutto al primo acquirente disponibile

NPL STRATEGY (3)

Occorre trovare un necessario equilibrio tra interessi potenzialmente contrapposti



THE LIFE CYCLE OF NPL MANAGEMENT



Draft guidance to banks on non-performing loans

1. NPL Strategy: massimizzazione del recupero e riduzione degli stocks
2. NPL Governance & Operations: presidi organizzativi per la misurazione, il controllo e la gestione delle NPEs
3. Forbearance Treatments: definizione dei protocolli per la prevenzione, il recupero e la cura delle (potenziali o effettive) NPEs
4. NPL Recognition: definizione di criteri trasparenti di cut-off per agevolare la gestione
5. NPL Provisioning and Write-off: criteri per una corretta e tempestiva valutazione finanziaria (o cancellazione) contabile delle NPEs
6. Collateral Valuations: policy formale di valutazione delle garanzie reali

LA CESSIONE DEI NPLS

Si riconosce (...) che le operazioni di cartolarizzazione e trasferimento del rischio relative agli NPL possano andare a beneficio delle banche in termini di finanziamento, gestione della liquidità, specializzazione ed efficienza. Di solito si tratta tuttavia di procedimenti complessi, che richiedono cautela. Ci si attende pertanto che gli enti intenzionati a condurre questo tipo di operazioni svolgano una solida analisi dei rischi e dispongano di adeguati processi di controllo dei rischi



**Linee guida per le banche
sui crediti deteriorati (NPL)**

Marzo 2017

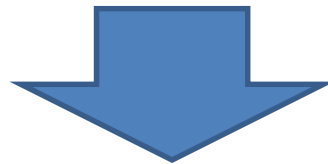
LA CESSIONE DEI NPLS

Come deve essere inquadrata la cessione dei NPLs in questo contesto?

1. La banca deve agire prioritariamente per riportare in bonis la posizione o massimizzare il valore di recupero del prestito prima di optare per la cessione
2. La cessione deve essere economicamente conveniente per la banca: crediti destinati al write-off secondo le valutazioni analitiche condotte (dove non si vedono prospettive di recupero, altri – i potenziali acquirenti - le vedono)
3. Non devono essere ceduti crediti classificati come NP che possono tornare in bonis attraverso opportuni trattamenti di concessione (forbearance)
4. La cessione deve comportare un recupero maggiore rispetto a quanto è possibile effettivamente recuperare operando internamente, secondo due distinti criteri :
 - Valutazione strettamente finanziaria del grado di recupero
 - Valutazione strettamente operativa delle effettive capacità di recupero della banca
5. La cessione può essere complessivamente vista come un «outsourcing» dell'attività di recupero del prestito: il prezzo di cessione è il frutto dei due fattori precedenti

LA CESSIONE DEI NPLS: PORTAFOGLIO VS. SINGOLE POSIZIONI

1. Le prospettive di acquirente e venditore devono essere diverse: il prezzo di equilibrio (WIN-WIN) si ottiene considerando i diversi obiettivi, vincoli e funzioni di acquirente e venditore
2. L'acquirente compra il «portafoglio», il venditore vende singole posizioni (eventualmente aggregate se necessario)
3. Poiché il «portafoglio» ha un valore (in termini rischio/rendimento) certamente superiore alla somma delle singole posizioni l'acquirente «opportuno» (in termini di diversificazione del proprio portafoglio complessivo) offrirà un prezzo superiore alla somma del valore delle singole posizioni ...
4. ... anche tenendo conto del fattore «capacità operativa di recupero» della Banca



La Banca cedente dovrebbe riuscire a identificare portafogli (sub-portafogli di NPLs) il cui valore complessivo per l'acquirente è superiore alla somma delle singole posizioni attivamente e correttamente «gestite» al proprio interno



La Gestione Attiva

PUNTO DI PARTENZA : LA QUALITA' DEI DATI

In un Credito non-performing sono presenti molti elementi riguardanti

- la Forma Tecnica
- il Debitore
- le Garanzie

che concorrono alla stima del suo valore corrente e potenziale

E' necessario disporre di un database (in formato digitale!) del portafoglio che sia

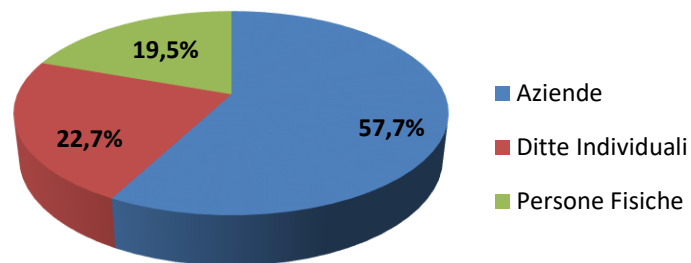
- aggiornato
- completo
- maneggevole

per essere in grado di

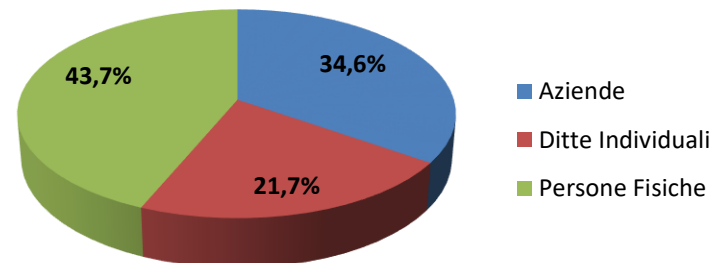
- stimare l'effettivo valore del portafoglio
- impostare una strategia di gestione
- cedere eventualmente una parte del portafoglio

FOTOGRAFIE DI UN PORTAFOGLIO (1)

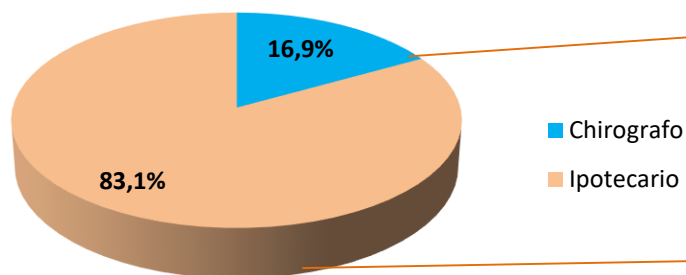
Natura del Debitore (€)



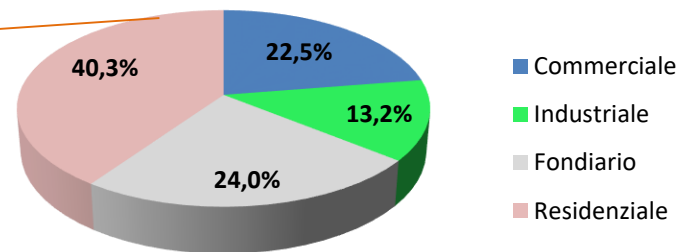
Natura del Debitore (#)



Garanzia Reale

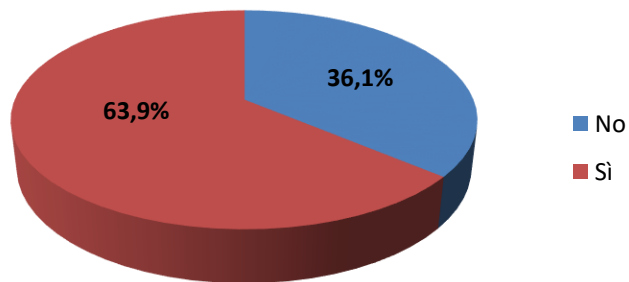


Tipo di Immobile a Garanzia

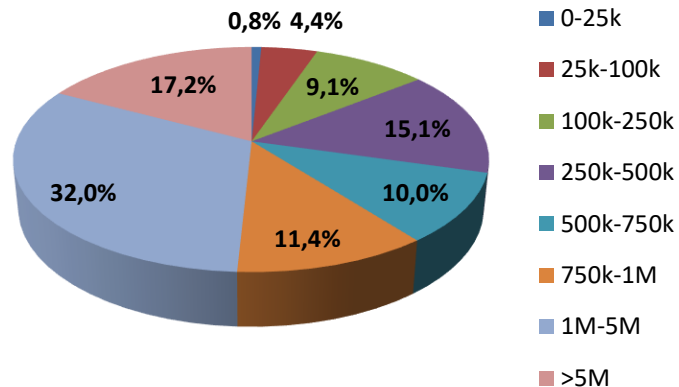


FOTOGRAFIE DI UN PORTAFOGLIO (2)

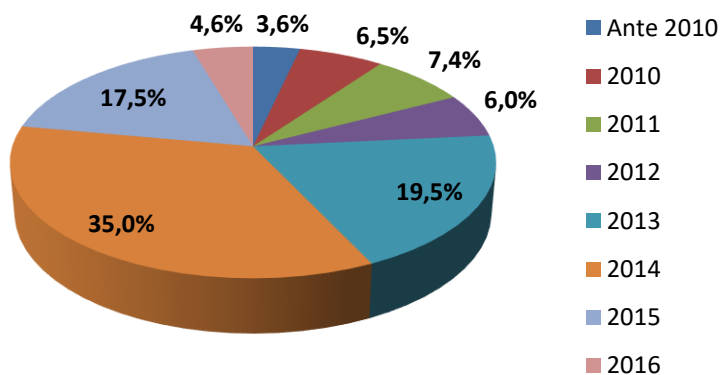
Fideiussione



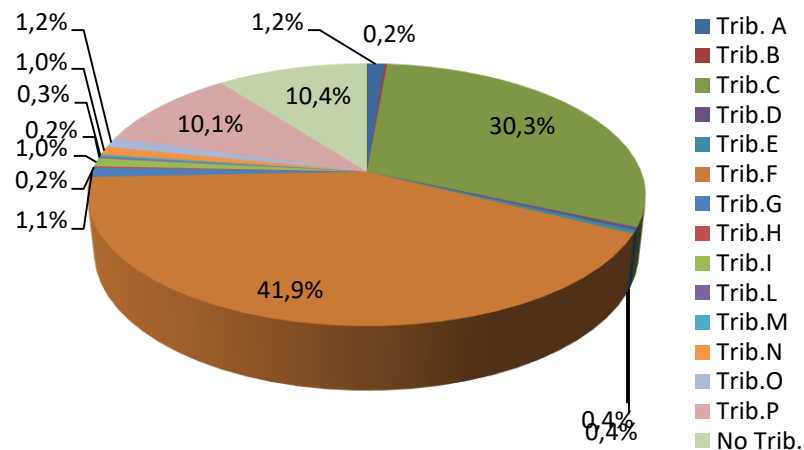
Crediti per Fascia di Importo (€)



Anno di Entrata in Sofferenza



Sede di Tribunale



UNA FUNZIONE DEDICATA ALLA GESTIONE DEI NPLS

- Struttura Operativa tradizionale : Ufficio Legale e Contenzioso
- Struttura Operativa evoluta : Workout Unit (vd. Raccomandazioni BCE)
 - dedicata
 - si occupa esclusivamente di NPLs
 - indipendente
 - non opera in conflitto di interesse con l'attività commerciale
 - tempestiva
 - è coinvolta ai primi segnali di anomalia del credito
 - specialistica
 - intraprende la strategia più adatta alla specifica situazione
 - professionalizzata
 - è dotata di personale addestrato a negoziare con Debitori in difficoltà
 - articolata
 - nelle Banche più grandi si articola in Uffici secondo la fase del «ciclo di vita» del NPLs
 - motivata
 - è remunerata secondo un criterio che premia il risultato, cioè l'incasso

L'ATTIVITA' STRAGIUDIZIALE

Le procedure esecutive sono spesso

- lunghe
- costose
- poco convenienti

sia per il Creditore che per il Debitore

Tipi di accordo stragiudiziale : saldo e stralcio vs. piano di rientro

Benefici di un accordo stragiudiziale

- per il Debitore
 - conservazione dell'abitazione nell'immobile dato in garanzia
 - cancellazione (dopo un certo periodo) della segnalazione ai Sistemi di Informazioni Creditizie
 - eliminazione del rischio di pretese residue del Creditore
- per il Creditore
 - tempo
 - spese legali
 - eliminazione del rischio di abbattimento del valore dell'immobile attraverso aste successive

LA VALORIZZAZIONE DEGLI IMMOBILI IN GARANZIA

- Spesso gli immobili a garanzia del credito sono poco appetibili perchè
 - sono in cattivo stato di manutenzione
 - richiedono un intervento di ristrutturazione / sviluppo
 - non sono regolarizzati sotto il profilo di conformità edilizio/urbanistica
 - beneficerebbero da una destinazione differente
- In questa fase del ciclo economico la domanda del mercato immobiliare è selettiva
- Le aste giudiziarie non sono sufficientemente pubblicizzate e le procedure di partecipazione hanno alcune peculiarità che tengono lontani potenziali acquirenti
- A causa di successive aste andate deserte il prezzo dell'immobile rischia di subire un forte ribasso
- La Banca costituisce o assume una partecipazione in una società immobiliare («REOCO») con personale dotato di competenze tecniche e normative di settore
 - interviene all'asta
 - stimola una maggiore concorrenza sul prezzo tra i partecipanti
 - presenta un'offerta di acquisto che fissa un limite alla discesa del prezzo dell'immobile
 - acquista mediante assunzione del debito
 - gestisce e valorizza l'immobile
 - ricolloca l'immobile sul mercato entro un certo periodo sostenendo le spese preventivate in base ad un BP

CONCLUSIONI

- La gestione attiva e la riduzione del NPLs sono due facce della stessa medaglia.
- Una riduzione dello stock di NPLs attraverso una cessione senza una preventiva opera di valorizzazione delle singole posizioni e del portafoglio comporta ragionevolmente una distruzione di valore a danno (nella migliore delle ipotesi) degli azionisti.
- E' necessario sviluppare una «cultura del recupero», dedicando risorse umane ed organizzative ad un'attività che sembra oggettivamente trascurata.
- L'attività creditizia genera NPLs. E' fisiologico.
- La gestione attiva dei NPLs genera valore.
- La cessione è uno specifico atto della gestione attiva dei NPLs.