



I Non Performing Loan in Italia

Trend in atto e prospettive future

Advisory

kpmg.com/it



Indice

I Non Performing Loan in Italia: contesto di riferimento e confronto europeo	4
1. L'evoluzione dei modelli di gestione dei Non Performing Loan	20
2. La cessione dei Non Performing Loan	24
3. L'importanza della Data Quality	31
4. L'impatto del deterioramento della qualità del credito sui modelli LGD	35
Le prospettive future	38



I Non Performing Loan in Italia: contesto di riferimento e confronto europeo

Oltre 1.000 miliardi di Non Performing Loan in Europa, quasi 300 miliardi solo in Italia. Sono questi i numeri di un fenomeno che ha colpito pesantemente il settore finanziario negli ultimi dieci anni.

Un problema che ha interessato tutta l'Europa, ma soprattutto l'Italia, con il nostro Paese al primo posto nel continente per volume di crediti deteriorati. La crisi che ha colpito l'economia globale a partire dal 2007 ha avuto, infatti, importanti impatti sulle banche italiane, in particolare per quanto concerne il deterioramento della qualità del credito. Basti pensare che, secondo studi Banca d'Italia, il 90% del flusso di crediti deteriorati registrato tra il 2007 e il 2015 nel nostro Paese è dovuto alla crisi economica. Da un'analisi ABI sulle determinanti della crescita dei Non Performing Loan in Europa tra il 2007 e il 2014 emerge come in Italia le tre cause principali del forte deterioramento del credito sono state la riduzione del PIL, la crisi dei debiti sovrani e la scarsa efficienza della giustizia.



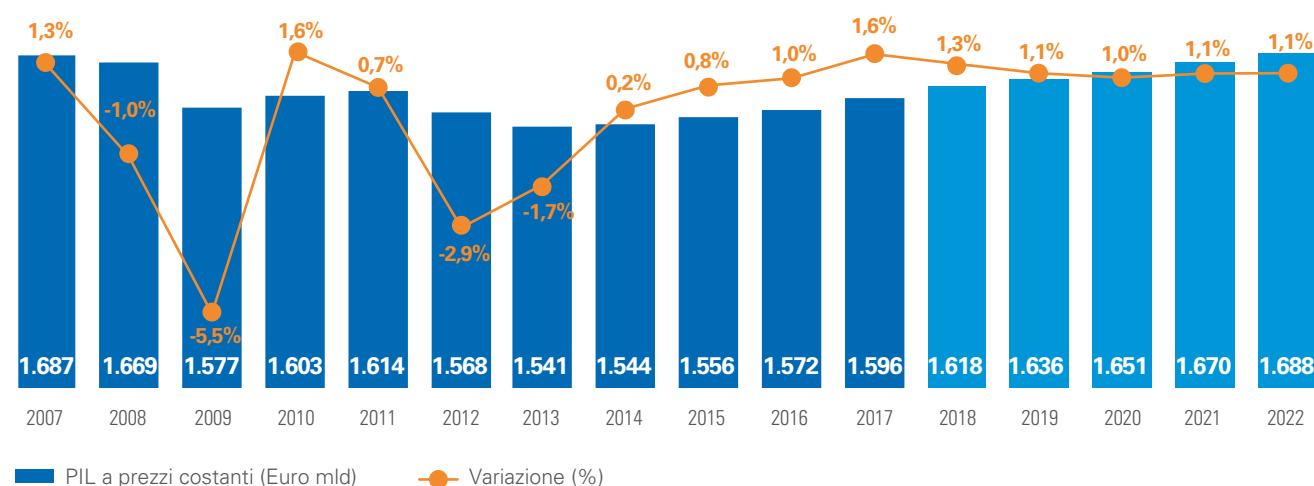
Il tema dei Non Performing Loan ha ricadute negative sulla ripresa economica del nostro Paese

Il tema della qualità del credito è stato molto dibattuto negli ultimi anni ed è stato oggetto di numerosi interventi regolamentari, ma ancora oggi rappresenta uno dei problemi più complessi da risolvere, con ricadute negative anche sulla ripresa economica del nostro Paese. Nel prossimo futuro l'evoluzione del contesto macroeconomico, competitivo e regolamentare contribuirà a determinare il futuro andamento dei Non Performing Loan in Italia.

Scenario macroeconomico

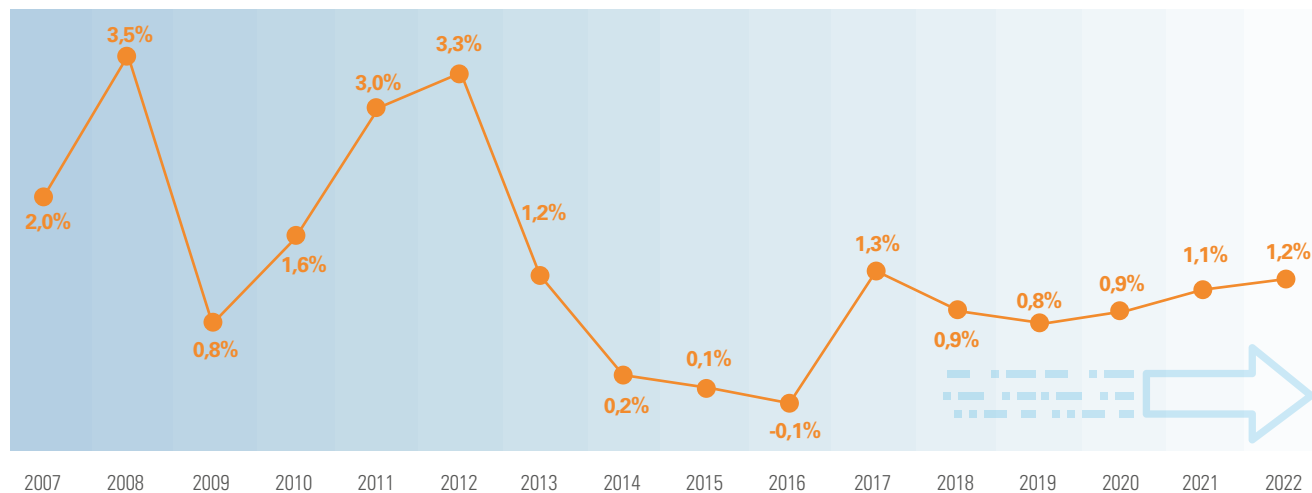
Nell'ultimo decennio l'Italia ha vissuto un periodo di profonda e prolungata crisi, che ha portato complessivamente ad una riduzione del Prodotto Interno Lordo (PIL) del 5% tra il 2007 e il 2017. Il contesto macroeconomico è in progressivo miglioramento e nel prossimo quinquennio si prevede una moderata crescita del PIL, accompagnata da una ripresa dell'inflazione e dalla riduzione del tasso di disoccupazione, che si mantiene comunque su valori più elevati rispetto ai livelli pre-crisi. Per contrastare il prolungato periodo di crisi, la Banca Centrale Europea ha perseguito una forte politica monetaria espansiva, caratterizzata da tassi di riferimento ai minimi storici. Come conseguenza di ciò, il tasso Euribor a tre mesi si mantiene negativo da maggio 2015.

Prodotto Interno Lordo a prezzi costanti (miliardi di Euro e variazione percentuale)



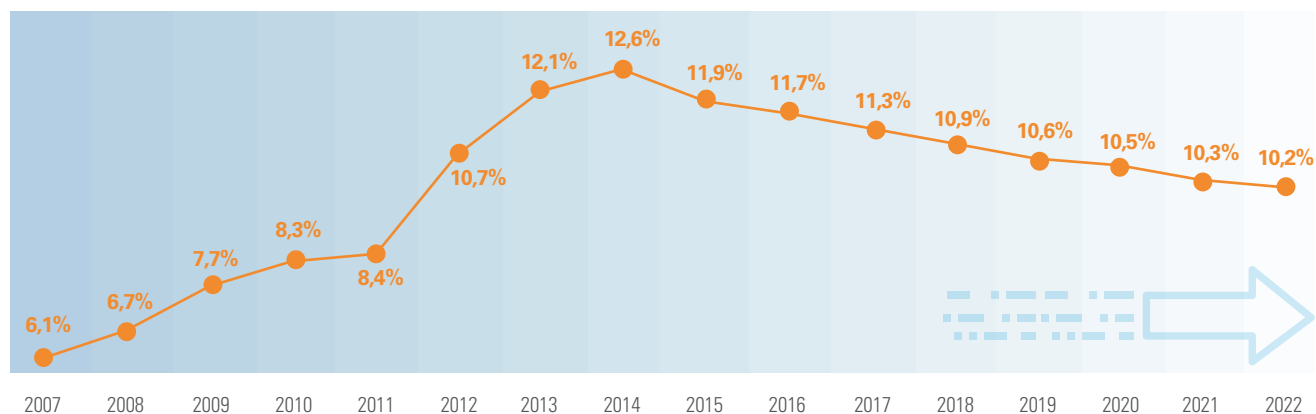
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU The Economist Intelligence Unit

Inflazione (indice dei prezzi al consumo - %)



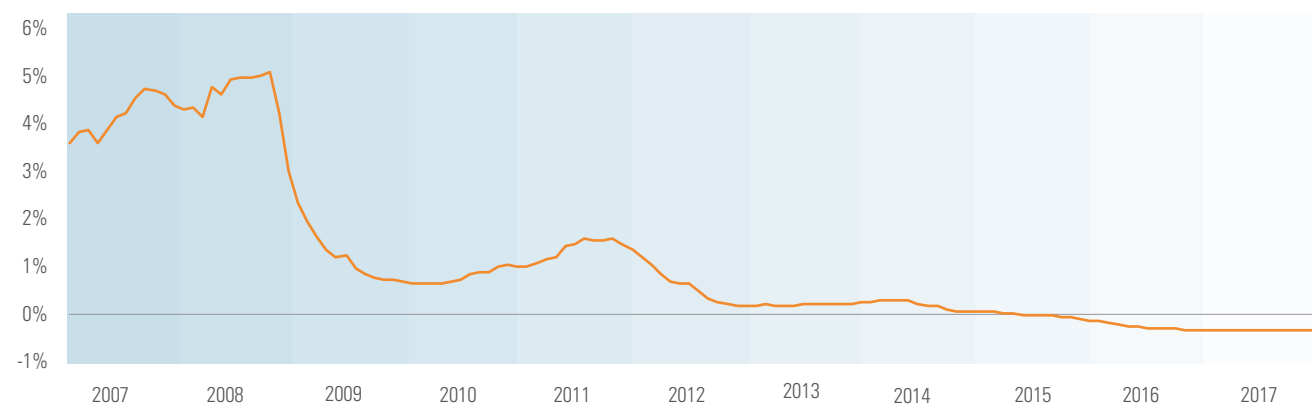
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU The Economist Intelligence Unit

Disoccupazione (%)



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU The Economist Intelligence Unit

Tasso Euribor a 3 mesi (%)



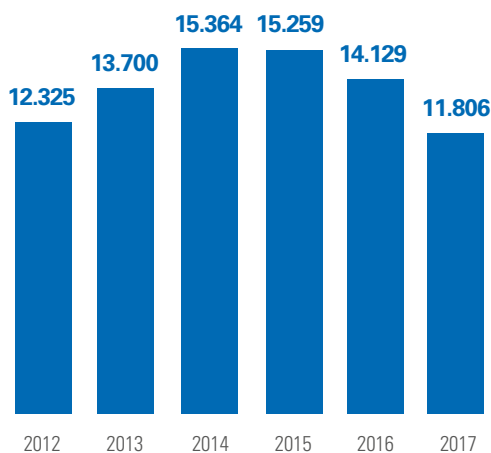
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Euribor.it

La difficile congiuntura economica ha avuto importanti impatti sulle famiglie e sul tessuto industriale italiano. In particolare, tra il 2012 e il 2014 sono aumentati in modo considerevole i fallimenti, passati da 12.325 a 15.364, un trend che poi ha invertito la rotta, segnando una riduzione tra il 2015 e il 2017, fino ad arrivare agli 11.806 fallimenti dell'ultimo anno. La lentezza della burocrazia contribuisce a peggiorare la situazione del nostro Paese: in Italia, infatti, i tempi per le istanze fallimentari sono doppi rispetto alla media dei principali paesi europei.



La difficile congiuntura economica ha avuto importanti impatti sulle famiglie e sul tessuto industriale italiano

Evoluzione del numero di fallimenti



Fonte: elaborazione KPMG su dati Trading Economics

Mercato immobiliare

Dopo la difficile congiuntura del mercato immobiliare osservata tra il 2007 e il 2013, con un calo dell'11% del numero di transazioni, negli ultimi anni si è registrato un moderato recupero e le prospettive sono positive anche per il prossimo futuro. Gli indicatori sono migliorati nel corso dell'ultimo biennio e le aspettative vedono un mercato immobiliare in progressiva ripresa, sia dal punto di vista delle transazioni, sia dei prezzi, pur mantenendosi su livelli inferiori rispetto a quelli pre-crisi.

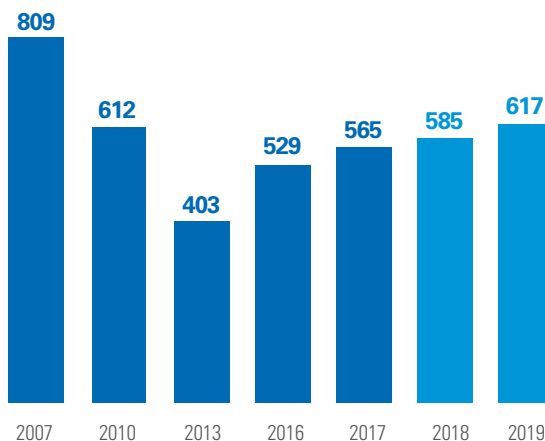
Il miglioramento dello stato di salute del mercato immobiliare potrebbe contribuire alla riduzione dei rischi del portafoglio crediti delle banche, anche in considerazione della significativa componente *secured* dei Non Performing Loan nel settore bancario italiano.



Il miglioramento dello stato di salute del mercato immobiliare potrebbe contribuire alla riduzione dei rischi del portafoglio crediti delle banche

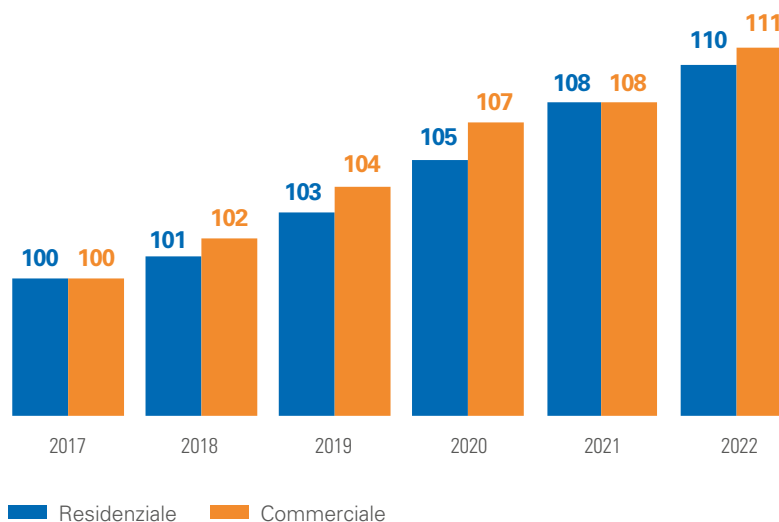


Evoluzione delle transazioni di immobili residenziali (migliaia)



Fonte: elaborazione KPMG su dati Agenzia delle Entrate/OMI e Nomisma

Evoluzione dei prezzi del mercato immobiliare (2017: base 100)



Fonte: elaborazione KPMG su dati Scenari Immobiliari



Competitività

Sull'andamento dell'economia del nostro Paese influisce anche un basso livello di competitività nel confronto con gli altri paesi europei

Sull'andamento dell'economia del nostro Paese influisce anche un basso livello di competitività nel confronto con gli altri paesi europei. Secondo i risultati del rapporto 'Doing Business 2018' della Banca Mondiale, l'Italia è al 46° posto a livello globale in termini di competitività, a fronte del 7° posto del Regno Unito, del 20° posto della Germania e del 31° posto della Francia.

Alcuni elementi influiscono direttamente sul tema dei Non Performing Loan, come ad esempio i tempi della giustizia civile, che rallentano il recupero dei crediti in sofferenza. Secondo i dati riportati nel rapporto della Banca Mondiale, l'Italia occupa la posizione 108 del *ranking* in tema di 'recupero del credito per via giudiziaria'. Nel nostro Paese sono necessari 1.120 giorni per il recupero di un credito, a fronte dei 395 giorni della Francia, dei 437 giorni del Regno Unito e dei 499 giorni della Germania.

Tempi di recupero dei crediti (giorni necessari)

Italia	Francia	Germania	Spagna	Regno Unito
1.120	395	499	510	437

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Banca Mondiale 'Doing Business 2018'

Secondo stime Banca d'Italia, a parità di flussi di nuovi crediti deteriorati sottoposti a procedure giudiziali, la lentezza dei procedimenti causa in Italia una crescita anomala dei Non Performing Loan e uno *stock* quasi doppio di NPL rispetto alla media europea.

Una riduzione significativa dei tempi della giustizia civile potrebbe favorire l'accelerazione della velocità di smaltimento dello *stock* dei crediti deteriorati e il miglioramento dell'andamento dei Non Performing Loan.



La lentezza dei procedimenti causa in Italia uno stock quasi doppio di NPL rispetto alla media europea

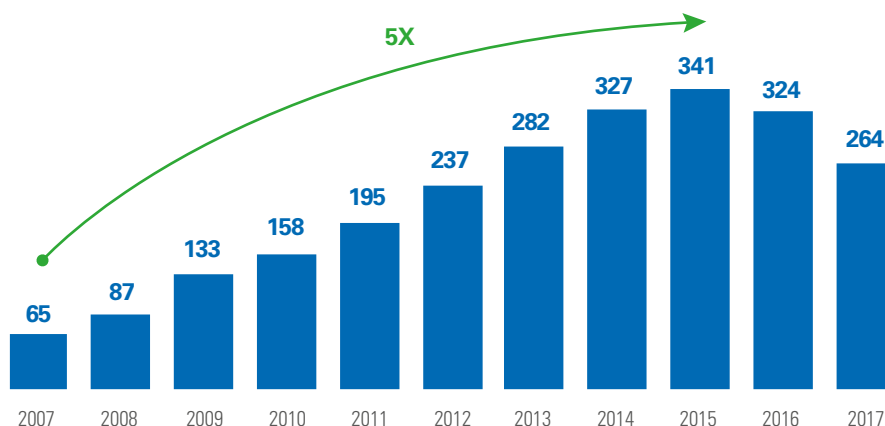
La qualità del credito bancario

Il tema dei Non Performing Loan è fondamentale per l'economia dell'intero Paese: livelli elevati di crediti deteriorati hanno impatti negativi sul clima generale di fiducia nei confronti del sistema bancario, causando un incremento del costo della raccolta e del capitale per gli istituti.

Lo *stock* di crediti deteriorati in Italia, pari a oltre 264 miliardi di Euro (di cui circa il 60% rappresentato da sofferenze), è il più elevato in Europa. Nel 2015 si è toccato il picco massimo, con 341 miliardi di Euro di Non Performing Loan nei portafogli delle banche italiane, valori di oltre cinque volte superiori rispetto ai livelli pre-crisi. L'NPL Ratio medio dei gruppi bancari italiani (il rapporto tra crediti deteriorati lordi e totale degli impieghi lordi verso la clientela) si attestava a fine 2017 al 13,5%, un valore prossimo a quello registrato nelle economie europee più deboli e significativamente superiore al contesto europeo che presenta un NPL Ratio medio inferiore al 5%. Secondo stime Banca d'Italia, tre quarti delle sofferenze nette nel nostro Paese sono coperte da garanzie reali, solo in piccola parte rappresentate da immobili di tipo industriale, più difficili da alienare.

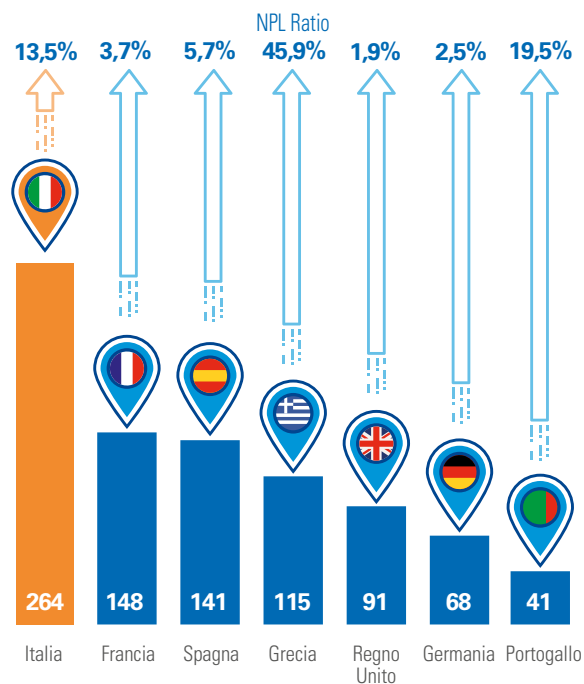
Stock NPL in Italia
264
miliardi di Euro nel 2017

Evoluzione dello *stock* di Non Performing Loan in Italia (miliardi di Euro)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

Stock di Non Performing Loan e NPL Ratio (miliardi di Euro e % - Europa: dati 2016, Italia: dati 2017)

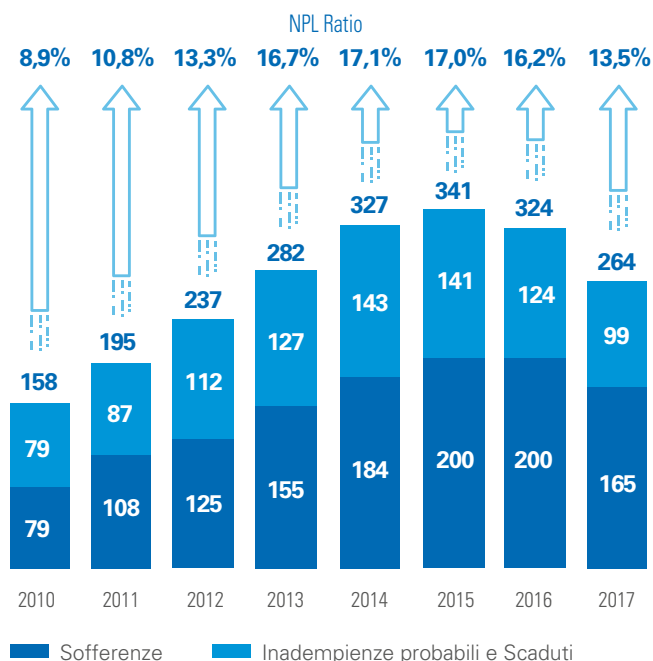


Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Parlamento Europeo e Banca d'Italia

Nel corso del 2016 gli istituti di credito italiani hanno ridotto lo *stock* dei Non Performing Loan detenuti in portafoglio per la prima volta dopo diversi anni, un trend proseguito poi nel corso del 2017.

Tale tendenza è stata principalmente sostenuta da importanti piani di *deleveraging* intrapresi dalle principali banche italiane per soddisfare le richieste delle autorità di vigilanza e le aspettative degli investitori.

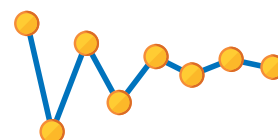
Crediti deteriorati lordi (composizione, miliardi di Euro, e NPL Ratio, %)



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

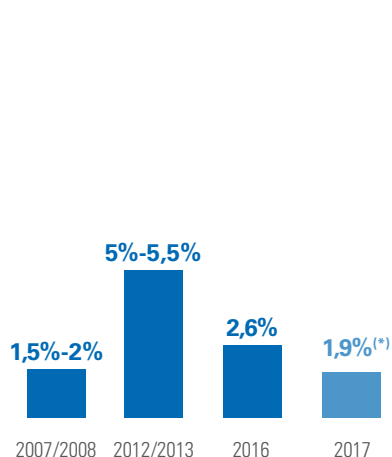
Il miglioramento del contesto macroeconomico sta portando ad una 'normalizzazione' dei nuovi flussi a NPL (ovvero posizioni Performing che 'scivolano' a Non Performing) con un *default rate* (indicatore che rapporta gli ingressi a NPL allo *stock* di crediti *in bonis* di inizio anno) atteso per il 2017 pari a circa l'1,9%, significativamente inferiore ai picchi registrati durante la crisi economico-finanziaria e vicino ai livelli pre-crisi (pari a circa 1,5% - 2,0%). Sul fronte delle *performance* di recupero, invece, si rileva una continua e profonda riduzione del *recovery rate* (indicatore che rapporta gli incassi e i ritorni *in bonis* rispetto allo *stock* di crediti deteriorati di inizio anno) che si attesta all'11% nel 2016 con una stima di un lieve rialzo nel 2017 (13,4%).

La riduzione del *recovery rate* è dovuta principalmente a tre fattori: da un lato la struttura del sistema giudiziario italiano, caratterizzato da tempi delle procedure significativamente più lunghi rispetto alla media degli altri paesi europei, dall'altro lato la *capacity* operativa delle banche italiane dedicata alla gestione dei crediti deteriorati, non strutturata per gestire un fenomeno di tali dimensioni, e in terzo luogo la difficile liquidabilità dei *collateral* principalmente immobiliari, ma anche di natura tecnico-industriale.

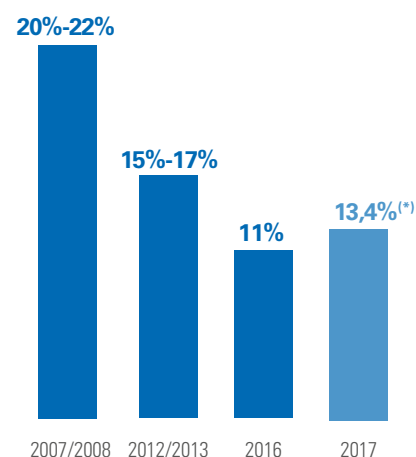


Il miglioramento del contesto macroeconomico sta portando ad una 'normalizzazione' dei nuovi flussi a NPL

Default Rate (%)



Recovery Rate (%)



(*) Stime KPMG basate sui dati di bilancio 2017 di 5 primari gruppi bancari italiani

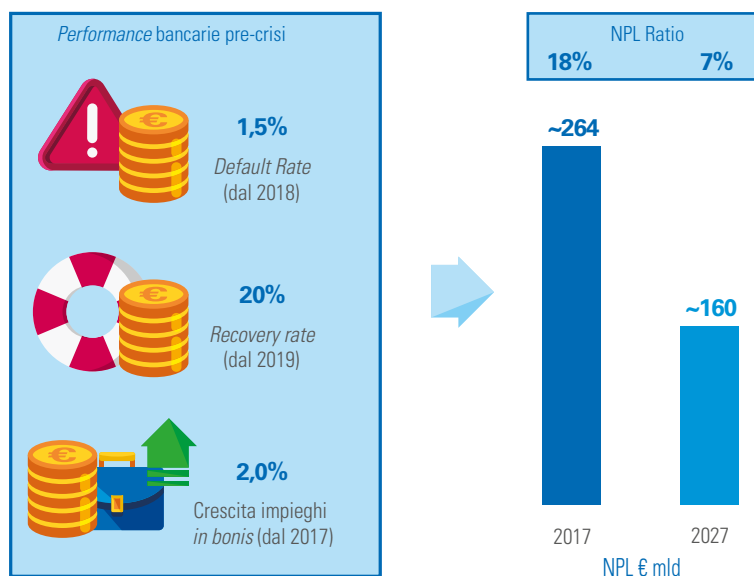
Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati di bilancio dei gruppi bancari italiani

In tale contesto, anche se le *performance* delle banche nella gestione del credito riuscissero a ritornare ai livelli pre-crisi, occorrerebbero circa 10 anni per raggiungere un livello di NPL Ratio ritenuto 'normale', in un range compreso tra il 6% e il 7%.



Se le *performance* delle banche nella gestione del credito riuscissero a ritornare ai livelli pre-crisi, occorrerebbero circa 10 anni per raggiungere un livello di NPL Ratio ritenuto 'normale'

Simulazione dell'evoluzione dello stock di Non Performing Loan in Italia



Fonte: elaborazione e stima KPMG Advisory su dati di bilancio dei gruppi bancari italiani

Tuttavia il regolatore ed il mercato premono per un 'riassorbimento' del fenomeno in un orizzonte temporale più breve. Da un lato la Banca Centrale Europea, attraverso la pubblicazione delle 'Guidance to banks on NPL' avvenuta nel mese di marzo 2017, ha spinto le banche a definire (e realizzare) obiettivi sfidanti di riduzione dello stock di crediti deteriorati. Anche per il 2018 la BCE ha tra le priorità di vigilanza il 'nodo degli NPL' e ulteriori pressioni da parte del regolatore per la riduzione dei crediti deteriorati sono attese per i prossimi mesi.

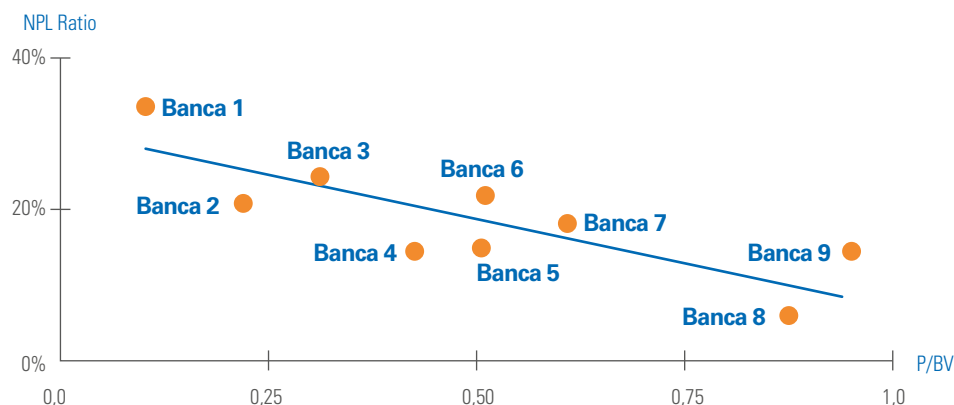


Dall'altro lato il mercato dei capitali assegna una sempre più marcata correlazione tra il valore delle banche e la qualità del loro portafoglio crediti: le banche che presentano livelli di NPL Ratio elevati (generalmente superiori al 15% - 20%) pagano in termini di capitalizzazione un significativo sconto rispetto al loro *book value*.



Il mercato dei capitali assegna una sempre più marcata correlazione tra il valore delle banche e la qualità del loro portafoglio crediti

Correlazione tra Price/Book Value e NPL Ratio nel settore bancario italiano



Fonte: elaborazioni KPMG Advisory su dati di bilancio dei gruppi bancari quotati e Borsa Italiana

L'evoluzione del contesto normativo

Il contesto normativo in cui si stanno muovendo le banche è complesso e sta creando forti pressioni sugli istituti di credito. Numerose novità sono state introdotte negli ultimi anni per fronteggiare il momento di crisi e per rafforzare la fiducia del mercato nei confronti degli istituti finanziari. Molti di questi cambiamenti hanno riguardato, direttamente o indirettamente, proprio il tema dei Non Performing Loan, uno degli argomenti di maggior attenzione ed interesse per le autorità di vigilanza. Alcune di queste novità regolamentari sono già entrate in vigore, come il Single Supervisory Mechanism (SSM), la nuova classificazione dei crediti deteriorati emanata dalla Banca d'Italia e le linee guida sui Non Performing Loan della Banca Centrale Europea, mentre altre sono ancora in via di definizione o in attesa di applicazione, come l'IFRS 9, le linee guida per le banche Less Significant e il Calendar Provisioning.

Molte altre riforme hanno interessato il sistema bancario nell'ultimo periodo, come la PSD2, e altre entreranno in vigore nei prossimi anni, come le recenti disposizioni di Basilea III sul calcolo dei Risk Weighted Asset, effettive dal 1° gennaio 2022.



Il contesto normativo in cui si stanno muovendo le banche è estremamente complesso e sta creando forti pressioni sugli istituti di credito

Evoluzione del contesto normativo in materia di Non Performing Loan

	Descrizione	Timing
Single Supervisory Mechanism (SSM)	Trasferimento della responsabilità della vigilanza dei maggiori gruppi bancari europei (120 in Europa, di cui 14 in Italia) alla BCE	In vigore
Nuova classificazione crediti	Revisione dei criteri di classificazione dei crediti Non Performing e introduzione dell'attributo <i>Forbearance</i>	In vigore
Linee guida nuova classificazione crediti in default	Revisione delle logiche di classificazione dei crediti in <i>default</i> secondo art. 178 CRR	In vigore da 01/01/2021
Guidance to banks on NPL	Linee guida su strategie, modelli operativi e di <i>governance</i> e regole di classificazione/valutazione degli NPL	In vigore
IFRS 9	Revisione delle logiche di classificazione dei crediti e introduzione di un nuovo modello per la valutazione delle perdite attese sui crediti	In vigore
Linee guida per banche Less Significant su NPL	Linee guida su strategie, modelli operativi e di <i>governance</i> e regole di classificazione/valutazione degli NPL per le banche Less Significant	In vigore
Calendar Provisioning	Indicazioni su regole/tempistiche massime di <i>provisioning</i> per le banche	In consultazione



L'evoluzione del contesto normativo in tema di NPL comporta per le banche significativi impatti, soprattutto dal punto di vista gestionale

Fonte: KPMG

L'evoluzione del contesto normativo in tema di Non Performing Loan comporta per le banche significativi impatti:

- Individuazione di strategie e modelli di *governance* dedicati al comparto NPL
- Crescente attenzione alla valutazione e gestione del *collateral*
- Forte attenzione su processi di gestione e assetti organizzativi
- Importanza della gestione predittiva
- Focalizzazione sul monitoraggio e sulla classificazione in base alle irregolarità andamentali (ad esempio sconfini superiori a 30 giorni)
- Focalizzazione su logiche/metodologie *financial/cash flow*
- Rilevazione/esplicitazione di processi di ristrutturazione implicita
- Ulteriore strutturazione delle logiche e dei modelli di valutazione e *write off* degli NPL.

L'impatto dell'IFRS 9 sui Non Performing Loan

A partire dal 2018 sono entrati in vigore i nuovi principi contabili IFRS 9, che prevedono regole più severe e rigorose per effettuare le rettifiche su crediti, con importanti impatti sui bilanci delle banche europee. La valutazione degli accantonamenti non avverrà più esclusivamente come copertura dei crediti deteriorati (*incurred loss*), ma sulla base delle perdite attese sugli impieghi che potranno deteriorarsi in futuro (*expected loss*). L'attuazione della nuova normativa comporterà maggiori accantonamenti per le banche italiane a causa dell'incremento delle rettifiche su crediti, con una conseguente erosione del CET1 Ratio.

Secondo stime della European Banking Authority, il passaggio all'IFRS 9 potrebbe portare ad una riduzione del CET1 Ratio di circa 45 punti base.

Le nuove Linee Guida della Banca Centrale Europea

Il 12 settembre 2016 la Banca Centrale Europea (BCE) ha avviato una consultazione pubblica intitolata 'Draft guidance to banks on non-performing loans'. Il documento forniva raccomandazioni alle banche sul tema dei crediti deteriorati ed illustrava una serie di *best practice* da adottare nella gestione dei Non Performing Loan. Queste indicazioni sono state sviluppate in continuità con il processo di riduzione del livello dei crediti deteriorati avviato a seguito della valutazione approfondita degli attivi bancari del 2014 (Asset Quality Review).

Il 20 marzo 2017, al termine del periodo di consultazione, la BCE ha pubblicato la versione definitiva del documento 'Guidance to banks on non-performing loans' che chiarisce ulteriormente il perimetro di applicazione delle linee guida, le aspettative della vigilanza ed i tempi di attuazione. Le linee guida sono applicabili a decorrere dalla data di pubblicazione e verranno integrate nel Supervisory Review and Evaluation Process (SREP).

Principali contenuti del documento

Le linee guida per le banche sui crediti deteriorati, pubblicate dalla BCE nel marzo 2017, sono rivolte a tutte le Significant Institution (SI) sottoposte a vigilanza diretta nell'ambito del Meccanismo di Vigilanza Unico (MVU) e anche alle banche che, seppur non vigilate direttamente dalla BCE, presentano elevati livelli di NPL Ratio. Le linee guida affrontano sei tematiche di fondamentale importanza per gli istituti nell'ambito dei Non Performing Loan: 1) la strategia per la riduzione degli NPL, 2) i modelli di *governance* e gli assetti operativi e organizzativi, 3) la gestione delle misure di concessione (*forbearance*), 4) i modelli di rilevazione e di classificazione degli NPL, 5) le politiche di accantonamento e di cancellazione contabile dei crediti deteriorati, 6) i modelli, i processi e gli strumenti per la valutazione delle garanzie immobiliari.

I contenuti delle linee guida BCE

	Ambito	Descrizione
1	Strategia di gestione degli NPL	Individuazione di una NPL Strategy (da integrare nel <i>business plan</i> , nel RAF, nell'ICAAP, ecc.) che prevede <i>target</i> e obiettivi di riduzione degli NPL Predisposizione di un 'Operational plan' per il raggiungimento degli obiettivi e continuo monitoraggio/ <i>reporting</i> interno ed esterno (JSTs)
2	Governance e assetto operativo nella gestione degli NPL	Attivazione di un modello operativo e di <i>governance</i> per la gestione degli NPL in termini di strutture, processi, procedure e infrastrutture tecniche
3	Forbearance	Descrizione di regole e criteri per l'attivazione/concessione di misure di <i>forbearance</i> 'viable' e processi di gestione/monitoraggio delle posizioni <i>forborne</i>
4	Regole e criteri per la rilevazione degli NPL	<i>Remarks</i> su regole e criteri per la classificazione dei crediti Non Performing (<i>past due</i> , <i>unlikely to pay</i> , <i>bad loan</i> , <i>forborne</i> , ecc.) e riconduzione logiche contabili vs gestionali vs <i>regulatory</i>
5	Politiche di accantonamento e cancellazione degli NPL	Individuazione dei criteri e delle misure da adottare in sede di accantonamento/ <i>write off</i> degli NPL anche in previsione dell'IFRS 9 <i>adoption</i>
6	Valutazione delle garanzie immobiliari	Definizione delle <i>best practice</i> in termini di processi e metodologie da adottare per la gestione/valutazione del <i>collateral</i>

Ciascuno degli aspetti affrontati dalla guida ha impatti significativi sull'operatività degli istituti. L'obiettivo dell'autorità di vigilanza è arrivare ad una riduzione significativa dello *stock* di Non Performing Loan nei portafogli degli istituti.

Le Linee Guida di Banca d'Italia per le banche Less Significant

In data 29 settembre 2017 la Banca d'Italia ha avviato una consultazione pubblica sul tema 'Linee Guida per le banche Less Significant italiane in materia di gestione di crediti deteriorati'. Il documento sintetizza le aspettative della vigilanza in materia di gestione, classificazione, monitoraggio e valutazione dei Non Performing Loan per le banche Less Significant (LSI). Le Linee Guida emanate dalla Banca d'Italia sono coerenti con la Guidance pubblicata dal Single Supervisory Mechanism (SSM) precedentemente rivolta alle banche Significant, alla quale le banche sono invitate a fare riferimento per gli aspetti operativi di dettaglio. In applicazione del principio di proporzionalità, sono previste alcune modifiche per tenere conto delle esigenze di maggiore semplicità dell'assetto organizzativo delle banche Less Significant. Le linee guida per le banche Less Significant sono state pubblicate dalla Banca d'Italia nel gennaio 2018 e i contenuti del documento ricalcano sostanzialmente quelli delle linee guida BCE.

L'addendum alle linee guida BCE e la proposta della Commissione Europea

Nei primi mesi del 2018 sono state introdotte novità importanti riguardo ai livelli minimi di accantonamento necessari per le esposizioni deteriorate.

In particolare, il 14 marzo 2018 la Commissione Europea ha proposto alcune modifiche al Regolamento n° 575/2013 EU per incrementare i livelli di accantonamento delle banche a fronte dei nuovi crediti deteriorati e per facilitare il deconsolidamento degli NPL esistenti con l'obiettivo finale di ridurre i rischi del settore.

Il 15 marzo 2018 la BCE ha, invece, pubblicato la versione finale dell'addendum alle NPL Guidance, 'Prudential provisioning backstop for non-performing exposures', che specifica le attese della vigilanza relativamente al livello minimo di accantonamenti atteso sulle esposizioni deteriorate.

La proposta della Commissione Europea e l'addendum BCE hanno gli stessi obiettivi, ma presentano alcuni elementi di differenza.



Le indicazioni della Commissione Europea avranno carattere obbligatorio per tutti gli istituti dell'Unione Europea, una volta approvata la proposta da parte degli organi comunitari. L'addendum BCE è, invece, un'indicazione indirizzata solo alle Significant Institution e alle banche con elevati livelli di NPL Ratio, di natura non vincolante, che costituisce però la base del confronto con il regolatore.

Una differenza sostanziale tra i due approcci è rappresentata dall'ambito di applicazione delle nuove disposizioni. Le indicazioni della Commissione Europea si applicano, infatti, solo ai crediti di nuova emissione a partire dal 14 marzo 2018, mentre l'addendum BCE si riferisce a tutti i crediti nei portafogli delle banche che passano dallo stato di *bonis* allo stato di Non Performing dopo il 1° aprile 2018.

La proposta della Commissione Europea ha effetti in ambito di Pillar 1 e prevede una deduzione del differenziale di Coverage direttamente dal patrimonio, con impatti diretti sul CET1 Capital. L'addendum BCE è, invece, una misura in ambito di Pillar 2 e il differenziale di Coverage verrà valutato nell'ambito del dialogo con il supervisore e verrà potenzialmente incorporato nella 'SREP Decision'.

Sintesi delle principali differenze tra la proposta della Commissione UE e l'addendum BCE

	Proposta Commissione Europea	Addendum BCE alle linee guida sui NPL ⁽²⁾
Natura	<ul style="list-style-type: none"> Obbligatoria, una volta approvata dagli organi comunitari 	<ul style="list-style-type: none"> Aspettativa della BCE, non vincolante, ma costituisce la base del confronto con il regolatore
Destinatari	<ul style="list-style-type: none"> Tutte le istituzioni finanziarie dell'Unione Europea 	<ul style="list-style-type: none"> Istituzioni finanziarie c.d. 'Significant' Istituzioni finanziarie con elevati livelli di NPL
Perimetro di applicazione e tempistiche	<ul style="list-style-type: none"> Crediti classificati a NPL derivanti da nuovi crediti erogati a partire dal 14 Marzo 2018⁽¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> Crediti classificati da Performing a NPL dopo il 1° aprile 2018
Trattamento	<ul style="list-style-type: none"> Misura in ambito Pillar 1 	<ul style="list-style-type: none"> Misura in ambito Pillar 2
Livelli di accantonamento minimi	<ul style="list-style-type: none"> NPL <i>secured</i>: 100%⁽³⁾ in 8 anni NPL <i>unsecured</i>: 100%⁽³⁾ in 2 anni 	<ul style="list-style-type: none"> NPL <i>secured</i>: 100% in 7 anni NPL <i>unsecured</i>: 100% in 2 anni
Impatti	<ul style="list-style-type: none"> Deduzione del differenziale di Coverage direttamente dal patrimonio con impatti sul CET1 	<ul style="list-style-type: none"> Differenziale di Coverage valutato nell'ambito del dialogo con il supervisore e potenzialmente incorporato nella 'SREP Decision' (potenziale SREP 'add-on')
Disclosure	<ul style="list-style-type: none"> Implicita essendo il differenziale di Coverage dedotto direttamente dal patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> Suggesta in linea con le raccomandazioni fornite dall'Annex 7 delle NPL guidance dove viene richiesto alle banche di comunicare i livelli di copertura degli NPL per tipologia (<i>secured/unsecured</i>) e <i>vintage</i>

Note: ⁽¹⁾ Rientrano nel perimetro di applicazione della normativa i crediti erogati prima del 14 Marzo 2018 per i quali, successivamente a tale data, la banca ha incrementato l'esposizione

⁽²⁾ I *write off* parziali sono considerati assimilabili al *provisioning* e contribuiscono al Coverage Ratio ⁽³⁾ Nel caso in cui le posizioni siano classificate a NPL ma non vi siano scaduti maggiori di 90 giorni allora il livello di accantonamento minimo è pari all'80%.

Anche per quanto concerne l'ammontare e le tempistiche per la copertura delle esposizioni deteriorate si evidenziano differenze sostanziali tra i due approcci.

La BCE ha stabilito che le banche coprano integralmente i futuri Non Performing Loan in due anni per i crediti non garantiti e in sette anni per i crediti garantiti, con accantonamenti progressivi e crescenti fino a copertura integrale (100%) nell'intervallo temporale stabilito.

Per contro, la proposta della Commissione Europea definisce il livello di accantonamento necessario differenziandolo in base alla presenza di scaduti superiori o inferiori ai 90 giorni e in base alla natura dell'esposizione (garantita e non garantita). Per le posizioni classificate a NPL con scaduti da meno di 90 giorni è richiesta una copertura dell'80% in due anni per le posizioni *unsecured* e in otto anni per le esposizioni *secured*.

Per i Non Performing Loan con scaduti superiori a 90 giorni la proposta della Commissione Europea prevede che gli istituti accantonino il 100% del valore del credito entro due anni per le esposizioni non garantite ed entro otto anni per le posizioni garantite.

Dettaglio delle progressioni di *provisioning* (proposta Commissione UE vs addendum BCE)

Proposta Commissione Europea					Addendum BCE alle linee guida sui NPL ⁽²⁾	
	NPL con esposizioni scadute > 90gg ⁽¹⁾		NPL con esposizioni scadute < 90gg ⁽¹⁾		NPL	
	Unsecured	Secured	Unsecured	Secured	Unsecured	Secured
Dopo 1 anni	35%	5%	28%	4%	0%	0%
Dopo 2 anni	100%	10%	80%	8%	100%	0%
Dopo 3 anni		17,5%		14%		40%
Dopo 4 anni		27,5%		22%		55%
Dopo 5 anni		40%		32%		70%
Dopo 6 anni		55%		44%		85%
Dopo 7 anni		75%		60%		100%
Dopo 8 anni		100%		80%		

Note: ⁽¹⁾ Nel caso in cui un'esposizione sia stata classificata a NPL per specifiche ragioni (es. *trigger* a UTP) senza avere oltre 90 giorni di scaduto e successivamente superasse i 90 giorni di scaduto allora sarà trattata come se fosse sempre con oltre 90 giorni di scaduto dalla data di passaggio a NPL. Se invece un'esposizione è classificata a NPL perché con scaduti superiori a 90 giorni dovrà essere sempre trattata in questo modo fino a quando cesserà di essere NPL. ⁽²⁾ I *write off* parziali sono considerati assimilabili al *provisioning* e contribuiscono al Coverage Ratio.

L'evoluzione dei modelli di gestione dei Non Performing Loan

Il percorso che le banche italiane sono chiamate ad intraprendere per ridurre lo *stock* di crediti deteriorati non può che passare attraverso due vie principali: da un lato l'attivazione di operazioni straordinarie di *deleveraging* degli NPL e dall'altro lato il rafforzamento delle proprie strutture e dei modelli di gestione del credito deteriorato.

Per migliorare la capacità di gestione dei crediti deteriorati saranno necessarie azioni in grado di incidere sulle determinanti chiave della riduzione dei Non Performing Loan. I principali elementi di trasformazione dei modelli e dei processi operativi su cui le banche dovranno intervenire sono:

1. **il contenimento dei flussi di ingresso a NPL**
2. **l'incremento delle *performance* di recupero**
3. **la valorizzazione dei *collateral* sottostanti.**



1. Contenimento dei *default rate*

La capacità delle banche di contenere i *default rate* e di ridurre pertanto i flussi di ingresso a Non Performing dipende in primo luogo dalla qualità dei processi di concessione del credito. Una volta che gli impieghi entrano a far parte del portafoglio crediti della banca, **per minimizzare i tassi di ingresso a NPL è necessario implementare procedure che consentano un'analisi predittiva efficiente caratterizzata da due elementi principali: tempismo e competenza.**

Modelli di *early warning* e di *early managing*

In primo luogo si rende necessario lo sviluppo di modelli efficaci di *early warning* e di *early managing*. I modelli di *early warning* evoluti analizzano grandi quantità di dati, provenienti sia da fonti interne sia da fonti esterne, per rilevare i primissimi segnali di potenziali difficoltà dei debitori al fine di attivare tempestivi interventi di 'tutela' del credito da parte delle strutture interne delle banche. Questi modelli sono costruiti per massimizzare le *performance* di intercettazione (*accuracy ratio*, *hit ratio*, *timing* di intercettazione, ecc.) con l'obiettivo di intervenire proattivamente nei confronti del debitore, individuando la più corretta strategia di gestione della controparte. Le azioni e le strategie di risoluzione delle potenziali anomalie sono individuate attraverso l'analisi delle cause che hanno condotto il debitore alla difficoltà finanziaria, anche attraverso processi decisionali predefiniti e standardizzati.

Lo sviluppo di modelli di gestione precoce delle potenziali difficoltà finanziarie del debitore assume una maggiore rilevanza anche in relazione alle nuove regole previste dall'IFRS 9, che comportano un incremento del costo del credito per le posizioni classificate in *stage 2* (che hanno registrato un significativo deterioramento del merito creditizio) e che spingono quindi le banche ad implementare soluzioni di gestione anticipatoria delle difficoltà finanziarie ancora più predittive rispetto al passato.



Cultura del credito

Il secondo fattore di cruciale importanza per la riduzione dei *default rate* è lo sviluppo di una forte 'cultura del credito' all'interno delle reti distributive, sia attraverso il rafforzamento e l'evoluzione di programmi di formazione dedicati, sia attraverso la previsione di obiettivi nei sistemi di *performance* maggiormente focalizzati sulla capacità di contenere il deterioramento della qualità del credito, ad esempio includendo obiettivi di *default rate* nei sistemi di incentivazione delle reti.



2. Incremento delle *performance* di recupero

Il miglioramento delle *performance* di recupero dei crediti deteriorati è legato principalmente al **rafforzamento delle strutture e dei modelli operativi dedicati alla gestione dei crediti deteriorati**. Le banche italiane, anche rispondendo alla necessità di conformarsi alle linee guida della Banca Centrale Europea sui Non Performing Loan, stanno già attivando assetti organizzativi e operativi dedicati alla gestione del credito deteriorato con strutture specializzate, sia in relazione alla fase del ciclo di vita del credito, sia alle caratteristiche della controparte (ad esempio il segmento di clientela, il settore di appartenenza, ecc.). Queste 'NPL unit' devono essere adeguatamente dimensionate e devono disporre di risorse con forti competenze nella gestione del credito e di natura negoziale e legale. L'attivazione di sistemi decisionali specializzati, di meccanismi di monitoraggio delle *performance* delle strutture e di correlate procedure di incentivazione basate sui *recovery rate* sono elementi chiave per aumentare l'efficacia di questi modelli organizzativi che vedono incrementare la *business ownership* delle strutture di gestione degli NPL.

Accanto all'evoluzione organizzativa le banche devono attivare modelli operativi e processi gestionali efficaci che prevedano l'assegnazione delle posizioni alle strutture dedicate e la successiva definizione delle

strategie di intervento sulla base dell'analisi delle criticità finanziarie della controparte e nell'ottica di massimizzazione del *recovery value* per la banca, anche attraverso la comparazione delle differenti opzioni di *workout*.

Gli istituti di credito, inoltre, devono **assicurare un adeguato sistema dei controlli e infrastrutture tecniche in grado di supportare l'attività gestionale attraverso una solida base dati e procedure informatiche 'best in class'**.

Una gestione dedicata, facendo leva su processi di governo, gestione e monitoraggio del credito innovativi e sulla specializzazione delle risorse, può permettere alle banche di conseguire un significativo incremento delle *performance* di recupero consentendo di abbattere più velocemente lo *stock* di NPL. Queste misure, come anticipato, devono essere affiancate da operazioni straordinarie di *deleveraging* del portafoglio NPL per raggiungere gli obiettivi attesi da mercato e *regulator*.



3. Valorizzazione dei *collateral* immobiliari

Un'ulteriore leva strategica per l'abbattimento dello *stock* di crediti deteriorati detenuto dalle istituzioni finanziarie consiste in un'efficace gestione dei *collateral* immobiliari anche in considerazione della forte concentrazione della componente 'real estate secured' nei portafogli NPL delle banche italiane. In questa direzione le banche italiane devono concentrarsi sullo **sviluppo di processi di segmentazione e di gestione dei Non Performing Loan basati sulle caratteristiche dei *collateral* immobiliari sottostanti**, al fine di raggruppare gli immobili con caratteristiche simili e che richiedono una gestione analoga. L'obiettivo è quello di sviluppare strategie di gestione dei *collateral* immobiliari sempre più specializzate, sia in considerazione del *cluster* di appartenenza sia dello stato del credito, che permettano di ottimizzare il valore degli immobili e incrementare i tassi di recupero.

In questa direzione alcune banche, ad esempio, hanno avviato la realizzazione di modelli organizzativi e operativi dedicati ad una gestione proattiva dei *collateral* immobiliari, anche attraverso la costituzione di Real Estate Owned Company (REOCO) e l'attivazione di azioni di *repossession* su immobili posti a garanzia di crediti ipotecari.

Il *collateral* assume quindi una sempre maggiore importanza nei processi di gestione e recupero del credito deteriorato. In questo contesto, il miglioramento dei processi gestionali e il miglioramento della qualità dei set informativi da un lato e gli interventi evolutivi del legislatore sulle procedure legali dall'altro dovrebbero rendere sempre meno critica l'attivazione di azioni di *repossession* da parte delle banche, mentre è attesa una forte attenzione sui processi di valorizzazione e di *remarketing* degli immobili.



I modelli di gestione prevalenti

Per realizzare modelli gestionali del credito efficaci e in linea con le *best practice*, anche rispetto alle indicazioni del regolatore, **le banche dovranno sostenere *effort* significativi in termini di costi e investimenti con lo scopo di rafforzare gli assetti operativi e organizzativi per migliorare le *performance* gestionali.** Tra le misure necessarie:

- investimenti in capitale umano, sia con l'inserimento di nuove risorse sia con la predisposizione di piani di formazione e aggiornamento
- introduzione di meccanismi compensativi e incentivanti
- acquisizione di servizi specialistici, quali ad esempio *advisor* e specialisti del settore legale
- rafforzamento delle dotazioni infrastrutturali, irrobustendo l'architettura IT e i processi operativi
- arricchimento e qualità dei dati, ecc.

Ciò comporterà una **polarizzazione delle banche italiane verso due modelli di gestione dei Non Performing Loan differenti**: da un lato le banche di maggiori dimensioni attiveranno modelli di gestione dei crediti deteriorati prevalentemente '*in house*', dall'altro lato gli istituti di dimensioni più piccole preferiranno invece modelli di gestione dei NPL in *outsourcing* presso *servicer* specializzati.

Le linee industriali di sviluppo nei modelli di gestione dei crediti Non Performing per le banche appaiono quindi incentrate su cinque macro direttrici:

- la sempre **maggiore focalizzazione sullo sviluppo delle competenze in tema di *real estate*** di natura strettamente immobiliare (*property, facility, agency management*, ecc.) che potrebbe anche comportare delle modifiche degli assetti di mercato e delle dinamiche tra operatori del settore bancario e del settore immobiliare
- lo **sviluppo di modelli gestionali evoluti di *restructuring* sulle posizioni di dimensioni rilevanti**, rafforzando e specializzando le competenze a livello settoriale e di *turnaround* in virtù dell'incremento delle operazioni sugli Unlikely To Pay (UTP) e focalizzando maggiormente le analisi sui *cash flow* dei debitori anche in ottica di cessioni '*single name*'
- lo **sviluppo di modelli gestionali evoluti di *restructuring* sulle posizioni di dimensioni 'mid'** rafforzando e specializzando le competenze a livello settoriale/industriale e passando da una gestione tipicamente '*di posizione*' ad una gestione '*di portafoglio*' anche attraverso soluzioni '*a catalogo*'
- la **crescita di operazioni strutturate** e la conseguente necessità di gestire l'incremento della complessità tecnica nella conduzione di questa tipologia di operazioni che vedono il coinvolgimento di soggetti e competenze specialistiche (es. investitori per apporto nuova finanza, *partner & advisor* industriali, ecc.)

- il **maggior ricorso ad architetture aperte nella gestione dei Non Performing Loan**, con una crescita di strategie di *sourcing* esterno che prevedono l'affido ad operatori terzi specializzati di porzioni del proprio portafoglio crediti anche attraverso operazioni e accordi di Business Process Outsourcing (BPO) mediante *partnership*, esternalizzazioni e *joint venture*, focalizzando le competenze interne delle banche sulle strategie di gestione di portafoglio e di monitoraggio.

L'evoluzione industriale del settore, anche alla luce dei trend e delle prospettive attese, potrà essere quindi caratterizzata da importanti cambiamenti tra gli operatori del settore (alcuni dei quali già in atto):

- il **consolidamento del settore** attraverso attività di **M&A** tra i *servicer* attivi nel mercato degli NPL con la creazione di tre/quattro *leader* generalisti e alcuni 'player di nicchia'
- l'**affermazione di un soggetto operante** nel quadro della *blueprint* di **AMCo di sistema** a partire dai soggetti nati dalle crisi bancarie
- l'ingresso di **nuove tipologie di operatori specializzati** (es. su *turnaround/restructuring*) per cogliere il **potenziale di mercato con un profilo misto Banca Commerciale – Servicer – Investitore**
- l'**ulteriore sviluppo di partnership tra banche e Servicer** mediante operazioni di BPO.

Giuliano Cicioni

Partner, KPMG Advisory S.p.A.

Guido Tirloni

Senior Manager, KPMG Advisory S.p.A.



La cessione dei Non Performing Loan

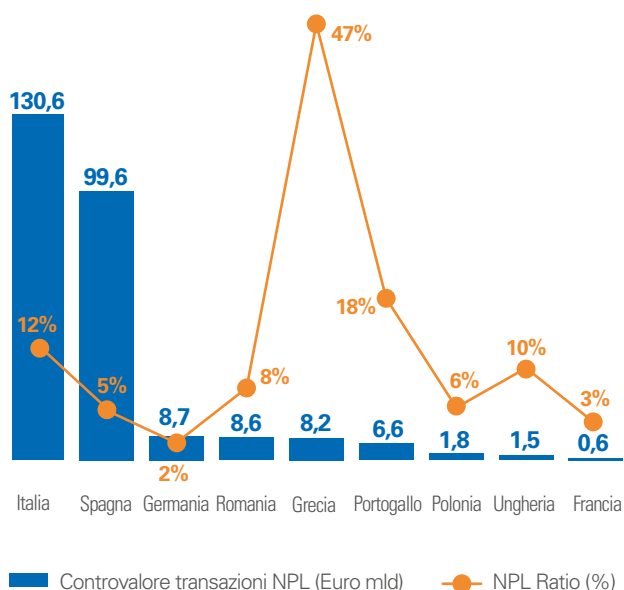
La crescita delle cessioni di Non Performing Loan ha portato negli ultimi anni alla progressiva riduzione dell'NPL Ratio in Italia e in Europa.

Dal 2015 ad oggi in Italia sono state registrate transazioni per un controvalore lordo pari a oltre 130 miliardi di Euro, di cui oltre la metà compiute nel 2017, dati che evidenziano il primato e il **dinamismo del mercato italiano nel settore dei Non Performing Loan**. Nello scenario europeo solo la Spagna è riuscita a registrare valori prossimi a quelli del mercato italiano, mentre le operazioni di cessione registrate nel resto dei paesi europei sono state significativamente più contenute in termini di controvalore. Pur in presenza di un mercato

attivo, il livello di NPL Ratio in Italia risulta sensibilmente superiore a quello registrato in Spagna e negli altri paesi europei, ad eccezione di Grecia e Portogallo.

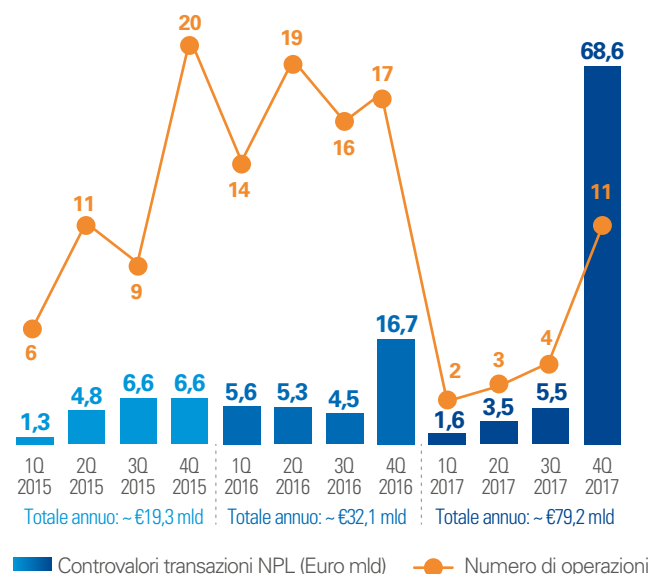
Negli ultimi due anni le transazioni di Non Performing Loan in Italia hanno registrato una continua crescita in termini sia di controvalore sia di numero di operazioni, raggiungendo il picco nel 2017 con un controvalore lordo di circa 80 miliardi di Euro, più del doppio rispetto al 2016 ed il quadruplo rispetto al 2015.

Transazioni di NPL in Europa (controvalori 2015-2017 in miliardi di Euro) e NPL Ratio (%)



Fonte: KPMG e EBA

Andamento transazioni di Non Performing Loan in Italia, 2015 - 2017, controvalori (miliardi di Euro) e numero operazioni



Fonte: KPMG



Il contesto normativo e i vincoli di bilancio sempre più stringenti per le banche hanno guidato la significativa crescita delle transazioni, ma a contribuire in modo significativo al processo di *deleveraging* degli NPL degli istituti bancari sono stati principalmente:

- l'introduzione della '**Guidance on non-performing loans**' da parte della BCE, che definisce le linee guida per una riduzione sostenibile degli NPL e un miglioramento della qualità del credito delle banche
- lo strumento della **GACS** (Garanzia Cartolarizzazione Sofferenze) che prevede la concessione di una garanzia da parte dello Stato italiano sulle *senior notes* emesse nell'ambito di operazioni di cartolarizzazione aventi ad oggetto l'acquisto di portafogli di crediti in sofferenza.

Nel 2017 circa l'80% del volume delle transazioni è stato generato da un numero ristretto di operazioni, tra cui:

- la cessione di sofferenze da parte di UniCredit a Fortress e PIMCO ('Project Fino') per un valore di circa 17,7 miliardi di Euro

- l'operazione di cartolarizzazione, assistita da GACS, posta in essere dal Gruppo Monte dei Paschi di Siena per circa 24 miliardi di Euro ('Project Valentine')
- la cessione di crediti deteriorati da parte delle banche venete (Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca), in fase di liquidazione coatta amministrativa, alla *bad bank* italiana Società per la Gestione di Attività (SGA) per circa 19 miliardi di Euro.

Nel 2016 una delle operazioni più significative è stata la cessione di circa 10 miliardi di Euro di sofferenze da parte delle quattro banche italiane sottoposte al processo di risoluzione bancaria (Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio, Cassa di Risparmio di Ferrara, Cassa di Risparmio della Provincia di Chieti e Banca delle Marche) alla società veicolo REV - Gestione Crediti. Tra le operazioni registrate nei primi mesi del 2018, si segnala la cessione della piattaforma di *servicing* e del portafoglio di sofferenze (per circa 10,8 miliardi di Euro) da parte di Intesa Sanpaolo a Lindorff/Intrum Justitia.

Principali transazioni NPL, 2017

Trimestre	Seller	Buyer	Asset Class	Valore Contabile Lordo (€ mln)	Cessione <i>straight sale</i> / Cartolarizzazione (con o senza GACS)
Q4 2017	Ex BPVi e Veneto Banca	SGA	Mixed	18.600	Cessione <i>straight sale</i>
Q4 2017	Monte dei Paschi di Siena	Cerved/Quaestio Capital SGR	Mixed	24.100	Cartolarizzazione con GACS
Q4 2017	UniCredit	Fortress e Pimco	Mixed	17.700	Cartolarizzazione con GACS
Q4 2017	Banco BPM	Undisclosed	Unsecured	1.800	Cessione <i>straight sale</i>
Q4 2017	Banca Carige	Credito Fondiario	Mixed	1.200	Cessione <i>straight sale</i>
Q4 2017	REV Gestione Crediti	Cerberus	Secured	759	Cessione <i>straight sale</i>
Q4 2017	BNL	Lindorff-Intrum	Unsecured	1.000	Cessione <i>straight sale</i>
Q4 2017	Intesa SanPaolo	Bain Capital Credit e Castello Sgr	Secured	2.000	Cessione <i>straight sale</i>
Q4 2017	Intesa SanPaolo	MBCredit Solutions	Unsecured	600	Cessione <i>straight sale</i>
Q4 2017	Gruppo Banca Popolare di Bari	Popolare di Bari NPL 2017 Srl	Mixed	319	Cartolarizzazione con GACS
Q4 2017	Multi-originator	Locam	Secured	554	Cartolarizzazione senza GACS
Q3 2017	CRC – Carim – Carismi	Quaestio Capital SGR	Mixed	2.885	Cessione <i>straight sale</i>
Q3 2017	Credito Valtellinese	Elrond NPL 2017	Mixed	1.405	Cartolarizzazione con GACS
Q3 2017	REV Gestione Crediti	Seer Capital	Unsecured	300	Cessione <i>straight sale</i>
Q3 2017	Gruppo Banca Carige	Brisca Securitisation Srl	Mixed	938	Cartolarizzazione con GACS
Q2 2017	Intesa SanPaolo	Crc – Bayview	Mixed	2.000	Cessione <i>straight sale</i>
Q2 2017	Banco BPM	Algebris	Secured	693	Cessione <i>straight sale</i>
Q2 2017	Erste Abwicklungsanstalt	FBS	Mixed	350	Cessione <i>straight sale</i>
Q1 2017	Banco BPM	Hoist Finance	Unsecured	641	Cessione <i>straight sale</i>
Q1 2017	BNL	Banca Ifis	Unsecured	1.000	Cessione <i>straight sale</i>

Fonte: elaborazione KPMG su dati di mercato

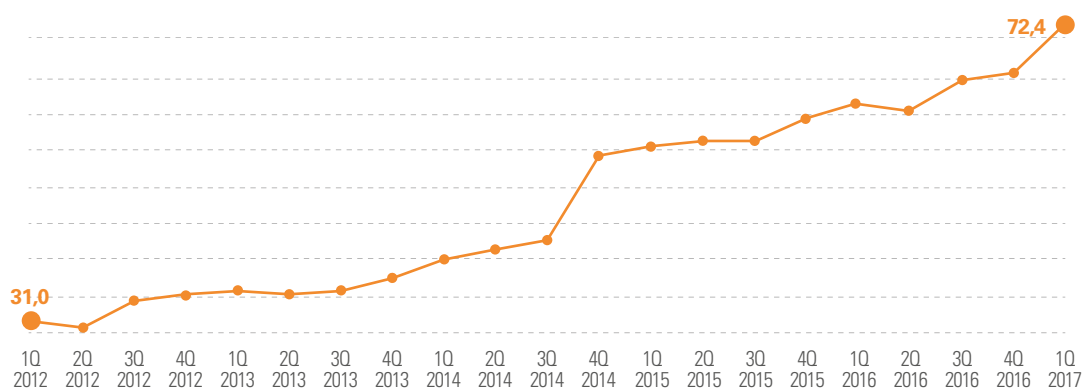
Come già anticipato, **la cartolarizzazione**, che si sta affermando come possibile strategia alternativa di cessione, **ha svolto un ruolo fondamentale nel determinare l'andamento delle transazioni avvenute nel corso del 2017**. Sembra, infatti, maturata la consapevolezza da parte del sistema bancario italiano che attraverso tale strumento sia possibile migliorare significativamente i livelli di *pricing* rispetto ad una tradizionale cessione di crediti. I dati mostrano che il volume delle cartolarizzazioni è più che raddoppiato rispetto al 2012. Nel primo trimestre del 2017 risultano concluse complessivamente operazioni per un controvalore lordo di circa 72,4 miliardi di Euro.

Un ulteriore strumento, introdotto nel 2016, a favore della crescita della cartolarizzazione è la GACS.

Le operazioni assistite da GACS, in aggiunta alle già citate 'Project Fino' e 'Project Valentine', sono state:

- la cartolarizzazione, realizzata dal Gruppo Carige, di un portafoglio di sofferenze dal valore di 938 milioni di Euro
- la cartolarizzazione, posta in essere dal Credito Valtellinese, relativa ad un portafoglio di sofferenze pari a 1,4 miliardi di Euro
- le due cartolarizzazioni del Gruppo Banca Popolare di Bari realizzate tra il 2016 e il 2017, con oggetto un portafoglio di sofferenze rispettivamente pari a 480 milioni di Euro e 319 milioni di Euro.

Volume operazioni di cartolarizzazione, 2012 – 1° trimestre 2017 (sofferenze, miliardi di Euro)



Fonte: elaborazione KPMG su dati Banca d'Italia (giugno 2017)



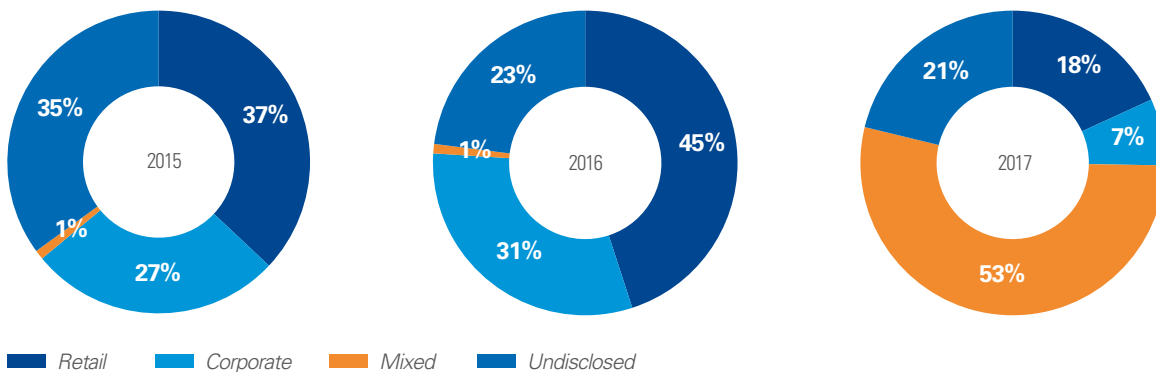


Tipologia di portafoglio e investitori *target*

Il 2017 ha visto un significativo incremento delle transazioni aventi ad oggetto portafogli *mixed* (*retail/corporate*), a fronte di una riduzione della quota

di operazioni di cessione di portafogli la cui controparte è esclusivamente di tipo *retail* o *corporate*.

Transazioni di Non Performing Loan per tipologia di controparte, 2015 - 2017 (% del valore contabile lordo)

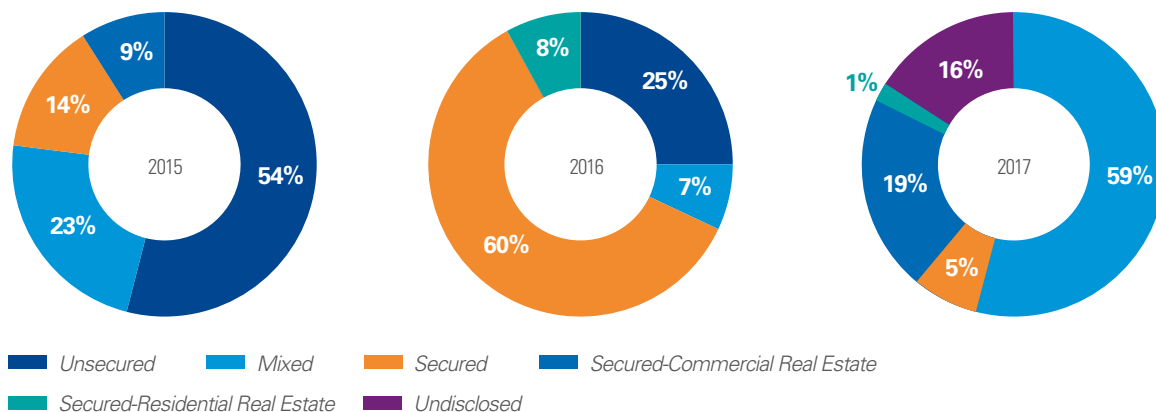


Fonte: Market watch NPL Banca Ifis, 2017

Per effetto degli elevati livelli di *provisioning*, i protagonisti del mercato italiano negli ultimi anni sono stati i portafogli *unsecured* e misti con rilevante componente *unsecured*. Di recente, invece, si sta riscontrando un progressivo e crescente interesse verso *asset class* di natura *secured*. In termini quantitativi, mentre nel 2015 il *market appetite* degli investitori era concentrato prevalentemente

su portafogli di natura *unsecured* e mista *secured/unsecured*, **a partire dal 2016 le transazioni *secured* hanno registrato un aumento di circa 45 punti percentuali rispetto all'anno precedente**, attestandosi a circa il 68% del totale delle transazioni registrate nel mercato.

Transazioni di Non Performing Loan per tipologia di portafoglio, 2015 - 2017 (% del valore contabile lordo)

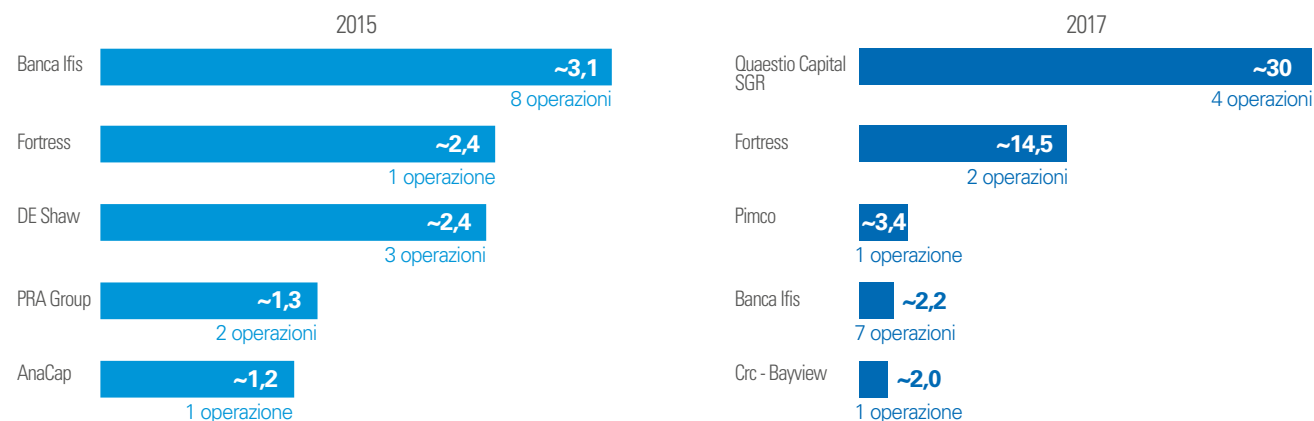


Fonte: Market watch NPL Banca Ifis, 2017

I soggetti che hanno mostrato un maggiore interesse nel mercato NPL sono gli investitori esteri con particolari dotazioni di capitale e pregressa esperienza in operazioni italiane, nonostante lo strumento della cartolarizzazione abbia permesso di ampliare la platea dei soggetti interessati, includendo anche investitori specializzati ed *hedge fund* minori.

Nel 2017 il protagonista sul mercato italiano in termini di volumi delle transazioni è stato **Quaestio Capital SGR**, con operazioni per circa 30 miliardi di Euro, che ha concluso diversi acquisti derivanti da operazioni di salvataggio di alcune banche italiane (Monte dei Paschi di Siena, Banca delle Marche, Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio, Cassa di Risparmio di Ferrara, Cassa di Risparmio di Chieti, Cassa di Risparmio di Cesena, Cassa di Risparmio di Rimini e Cassa di Risparmio di San Miniato).

Principali investitori nel mercato NPL, 2015 e 2017 (Euro mld)



Fonte: elaborazione KPMG su dati pubblici (comunicati ufficiali, rassegna stampa)

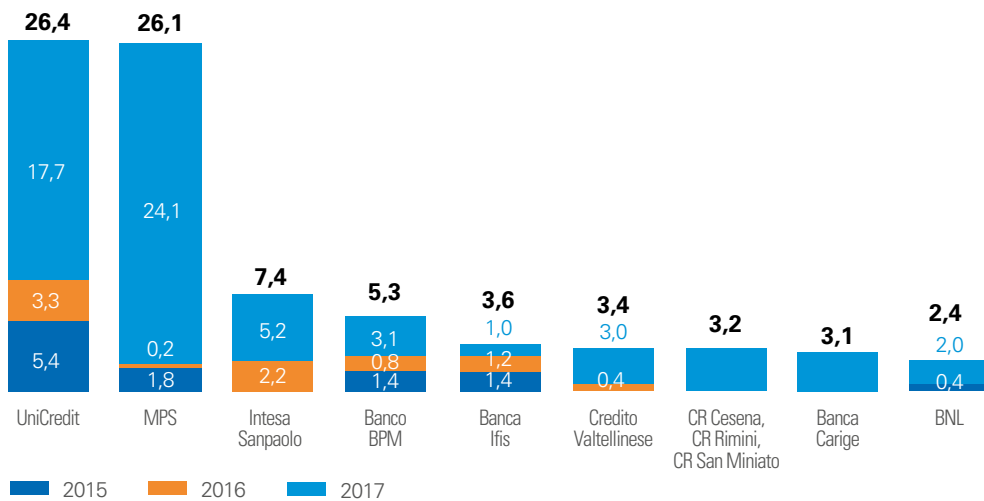
Gli istituti bancari che hanno ceduto portafogli di Non Performing Loan (i cosiddetti 'originator') più attivi nel mercato risultano essere UniCredit e Monte dei Paschi di Siena, che dal 2015 ad oggi hanno portato a termine operazioni di *deleverage* per un controvalore, rispettivamente, di 26,4 miliardi di Euro e 26,1 miliardi di Euro.

Al raggiungimento di tale risultato hanno contribuito in misura significativa le operazioni del 2017 precedentemente citate, 'Project Fino' e 'Project Valentine'.





Principali 'originator' nel mercato NPL, 2015 - 2017 (Euro mld)



Fonte: elaborazione KPMG su dati pubblici (comunicati ufficiali, rassegna stampa)

Ad oggi il controvalore delle transazioni in *pipeline* si attesta a circa 22 miliardi di Euro. In linea con il trend delineato nel 2017, si stima che più del 50% delle transazioni sarà caratterizzato da portafogli di crediti deteriorati di tipo *secured* originati dalle maggiori banche italiane e si prevedono transazioni per circa 10 miliardi di Euro tramite cartolarizzazioni, a conferma del progressivo interesse da parte delle banche italiane ad utilizzare questo strumento come alternativa alla vendita diretta.



Prospettive future

Il 2018, in continuità con il 2017, sarà un anno straordinario in termini di volumi di cessioni, trainato principalmente dall'introduzione dell'IFRS 9 e dal ricorso allo strumento della GACS.

Da un lato, l'entrata in vigore del nuovo principio contabile, infatti, potrà indurre le banche ad avviare progetti di graduale riduzione dei crediti deteriorati, soprattutto delle sofferenze, favorendo un miglioramento generale della qualità del credito. Il principio definisce il nuovo modello di *impairment* dei crediti con un approccio *forward looking* consentendo

di 'incorporare' nella valutazione dei crediti Non Performing anche scenari di vendita e di iscrivere le maggiori svalutazioni in una riserva negativa FTA ('First Time Adoption').

Dall'altro lato, la GACS continuerà a rendere fluido il mercato anche nel 2018 e in parte del 2019, nel caso in cui lo strumento venisse rinnovato rispetto all'attuale scadenza di settembre.

Al contempo, per i prossimi anni, ci si attende una stabilizzazione dei flussi di nuove sofferenze trainata dal miglioramento del quadro macroeconomico generale e dal recepimento da parte del sistema bancario delle normative emanate dalla BCE nel corso del 2017, tra cui la 'NPL Guidance', volta a ridefinire i modelli operativi interni di gestione degli NPL, e l'addendum NPL, che ha l'obiettivo di assicurare un adeguato livello di *provisioning*.

Nonostante il miglioramento dello scenario macroeconomico, l'esigenza di smaltire lo stock di crediti deteriorati persisterà. Per i prossimi anni ci si attende un miglioramento della qualità dei portafogli oggetto di cessione, caratterizzati da *ageing* inferiore, accompagnato da un'accelerazione delle cessioni di crediti Unlikely To Pay (UTP, inadempienze probabili). Entrambi questi fenomeni saranno potenzialmente indotti dalle sopra richiamate novità regolamentari e contabili.

Rispetto al 2017, e nel breve/medio termine, potrebbe inoltre svilupparsi anche il mercato secondario degli NPL, alla luce dell'ampliamento della platea degli investitori. Il mercato secondario è stato finora caratterizzato da vendite di portafogli acquisiti prevalentemente prima del 2008 e nei prossimi anni potrà beneficiare di cessioni di portafogli relativi a operazioni primarie di recente perfezionamento.

Lo strumento della cartolarizzazione, anche in assenza di GACS, potrebbe diventare una vera e propria alternativa ai processi di cessione *standard* potendo, inoltre, rappresentare un'attrazione per l'ingresso di fondi istituzionali esteri nel mercato italiano. In tale contesto, l'azione promossa dall'EBA in relazione alla preparazione dei Loan Data Tape secondo *template standard* potrebbe favorire le attività delle agenzie di *rating*.

Nel complesso, **saranno determinanti anche le manovre di politica monetaria attese per i prossimi anni**. La fine del Quantitative Easing, che ha portato ad un significativo beneficio in termini di costo del finanziamento, potrebbe comportare, con l'obiettivo di ridurre la pressione sui prezzi e mantenere gli IRR *target*, una ricerca di strutture di acquisto innovative con maggiore ricorso a *partnership* e/o di condivisione di potenziali benefici economici futuri derivanti dalla gestione di particolari tipologie di *asset class* (sia su specifici settori industriali, sia crediti UTP con sottostanti di migliore qualità).

Domenico Torini

Partner, KPMG Advisory S.p.A.

Simone Colantuoni

Manager, KPMG Advisory S.p.A.



L'importanza della Data Quality

L'importanza della Data Quality si potrebbe sinteticamente riassumere in un semplice slogan: la qualità del dato è valore!



La qualità dei dati quale espressione di valore

Le recenti operazioni di cessione di portafogli di Non Performing Loan, le revisioni dei processi di recupero interno, il maggior utilizzo di *servicer* esterni, le richieste informative e segnaletiche da parte degli Organi di Vigilanza e le revisioni dei processi di valutazione, connesse anche all'introduzione dell'IFRS 9, stanno sempre più evidenziando come i livelli di qualità delle informazioni sottostanti ai portafogli di crediti deteriorati assumano maggiore importanza. **La Data Quality**, sia dal punto di vista informatico (ad esempio i Loan Data Tape), sia documentale, **influenza in modo importante le valutazioni dei vari stakeholder con un effetto complessivo di creazione di valore per la banca.**

Si pensi in particolare:

- alle stime delle rettifiche di valore ai fini di bilancio
- alla determinazione dei prezzi applicati sulle operazioni di cessione ed alle connesse ulteriori perdite da cessione
- alla definizione del costo delle operazioni di cartolarizzazione anche con GACS (Garanzia Cartolarizzazione Sofferenze) quale funzione dei pesi assegnati alle diverse classi di Notes ed ai connessi livelli di *rating*
- all'impatto sulle Loss Given Default (LGD) quale conseguenza del livello di efficacia dei processi di recupero






- alle potenziali richieste di requisiti patrimoniali aggiuntivi da parte dagli Organi di Vigilanza
- ai costi necessari per dover adottare, anche ciclicamente e in occasione della preparazione dei portafogli per operazioni di cessione, azioni di *remediation*, quale insieme di attività generalmente svolte tramite il coinvolgimento di consulenti esterni e *servicer* per colmare i *gap* informativi rappresentati da mancanza di informazioni, presenza di informazioni errate o non aggiornate.



Il quadro di riferimento

Gli istituti bancari sono ormai consapevoli dell'importanza di raggiungere, e successivamente mantenere, un elevato livello di qualità dei dati relativi ai portafogli di Non Performing Loan tale da **garantire coerenza, stabilità, completezza, accuratezza e, in generale, attendibilità** della base dati su cui una pluralità di importanti *stakeholder* deve, ora più che mai, fare affidamento. I principali utilizzatori dei dati sono, oltre alle Funzioni di Direzione della banca, i gestori del processo di recupero, il Credit Risk *Management*, gli Organi di Vigilanza, i potenziali acquirenti e investitori, gli *advisor* e le società di *rating*.

Ambiti di intervento sui portafogli di Non Performing Loan

Esigenza	Ambiti di intervento
 Coerenza	Preparazione di portafogli per cessioni supportando piani di <i>remediation</i>
 Stabilità	Fornire attestazioni sulla cessione di portafogli nell'ambito di operazioni di cartolarizzazione
 Completezza	Fornire attestazioni sulla qualità dei dati forniti nei flussi di segnalazione periodica alla BCE
 Accuratezza	Supportare il miglioramento della qualità della base dati e della documentazione di supporto nella normale gestione del recupero e della valutazione
 Attendibilità della base dati	Fornire supporto metodologico ai <i>servicer</i> per la gestione omogenea della base dati delle posizioni gestite

Agreed Upon Procedures

Aumentare l'*assurance* sulla qualità dei dati



La qualità dei dati è valore!

Fonte: KPMG

Ad oggi ci troviamo ancora in una fase di transizione in cui si distinguono sostanzialmente due processi:

- completamento delle attività di *remediation* sulla base dati riguardante tutto il mondo dei portafogli di crediti deteriorati pregresso
- revisione dei modelli di gestione, aggiornamento e controllo delle informazioni, sia sulle posizioni pregresse che su quelle nuove, al fine di garantire costantemente il raggiungimento degli obiettivi di stabilità e attendibilità dei dati.

Questo secondo aspetto diviene oggi ancora più cruciale in ottica prospettiva se si considera che **il sistema bancario è già chiamato ad introdurre in modo stabile nei propri modelli operativi la produzione di segnalazioni informative su base periodica destinate agli Organi di Vigilanza** e a confrontarsi con più frequenti operazioni di cessione

di portafogli, effettuate per tenere sotto controllo i livelli di NPL Ratio e per evitare il ripetersi di inefficienti ed onerosi accumuli di posizioni come avvenuto nell'ultimo decennio.

I fattori che, fino ad ora, hanno impattato sul livello della qualità dei dati e sulla difficoltà ed onerosità dei processi di *remediation* sono il risultato di una concatenazione negativa di eventi favorita da ambienti operativi complessi.

Tra questi, in particolare:

- l'elevata numerosità di posizioni da gestire accumulatesi nel corso di questi anni di ciclo economico negativo (centinaia di migliaia a livello di sistema)
- una generale inadeguatezza dimensionale delle strutture dedicate alla gestione dei crediti in sofferenza rispetto alla mole di posizioni generata dal sistema



- la presenza di disomogeneità operative, anche a livello di *servicer*, per la gestione dell'alimentazione dei sistemi, sia in fase iniziale, sia di gestione ordinaria degli aggiornamenti
- l'incompletezza della documentazione cartacea o della base informativa per effetto di numerose operazioni di aggregazione, migrazione dati, trasferimenti di sedi, riorganizzazioni territoriali, ecc.
- l'elevata numerosità e diversità delle informazioni che spesso sono gestite da una pluralità di sistemi gestionali. Si pensi ad esempio ai sistemi che gestiscono separatamente i rapporti con il cliente anche per forme tecniche diverse, le garanzie, i dati catastali degli immobili oggetto di garanzia, i flussi di recupero, le spese e la rilevazione delle perdite
- la presenza di lacune nei sistemi di gestione delle pratiche e di archiviazione della documentazione contrattuale, che non è ancora interamente gestita su base digitale
- i processi di aggiornamento delle perizie connesse alle garanzie immobiliari e del relativo recepimento nei sistemi gestionali.

A titolo esemplificativo, secondo analisi KPMG basate su un campione di operazioni di cessione di portafogli di Non Performing Loan avvenute negli ultimi tre anni, **le prime verifiche di concordanza dei dati inclusi nel Loan Data Tape con le informazioni contenute nella documentazione hanno evidenziato che**, pur dopo lunghe attività di *remediation* svolte su segmenti di portafogli circoscritti, **circa il 7% delle posizioni analizzate presentavano eccezioni**. Nel 2% dei casi la documentazione sottostante risultava mancante e nel 5% dei casi le informazioni risultavano mancanti o discordanti/non aggiornate. Sulla base della prassi consolidata, tali livelli di eccezione non sono sufficienti a garantire un grado di attendibilità della base dati di riferimento del portafoglio ritenuto accettabile. **La qualità ed affidabilità dei dati sono caratteristiche fondamentali in quanto, sulla base di queste informazioni, gli investitori e le società di rating elaborano rispettivamente le stime di prezzo e i livelli di rating da associare alle Notes emesse a seguito di operazioni di cartolarizzazione.**

Il problema delle garanzie

I processi di *remediation* e di cessione hanno evidenziato come quella delle garanzie rappresenti l'area caratterizzata da maggiore complessità e con più ampie opportunità di miglioramento per incrementare il livello di efficacia del processo di recupero dei crediti.

La presenza di garanzie personali non ha fino ad ora rappresentato un fattore di sostanziale differenziazione del processo di recupero e, quindi, di valutazione dei crediti. Per questo motivo i Non Performing Loan assistiti da garanzie sono spesso stati considerati come posizioni equivalenti a quelle non garantite.

Le garanzie immobiliari hanno evidenziato numerose criticità riguardo alla qualità dei dati, con carenze in certi casi anche connesse alla difficoltà di gestire la complessità delle informazioni. Gli aspetti di maggiore criticità riguardano:

- l'incompletezza delle informazioni e di collegamenti in presenza di garanzie plurime
- la mancanza di collegamento delle pertinenze con l'immobile individuato come garanzia principale (garage, cantine, solai, ecc.)
- la non corrispondenza o il mancato aggiornamento dei dati catastali
- la non corretta evidenza del grado ipotecario e di quello effettivo
- l'aggiornamento delle perizie.

Le garanzie immobiliari di natura giudiziaria, generalmente ottenute nel corso del processo di recupero, sono risultate spesso non correttamente trattate al fine di poter classificare le posizioni come assistite da garanzie immobiliari.

Alla luce delle complessità legate al mondo delle garanzie e delle difformità riscontrate nella loro gestione, ai gestori delle pratiche è richiesta una maggiore competenza e preparazione tecnica.



Le prospettive

Per le posizioni pregresse lo scenario di riferimento è quello di una progressiva uscita dai perimetri bancari, anche in relazione alle recenti linee guide fornite dalla BCE. Questo processo potrà avvenire solamente tramite un approccio di continua *remediation*, così come effettuato fino ad oggi. Nell'attesa di finalizzare i processi di cessione, **l'esternalizzazione dei processi di recupero a *servicer* specializzati sembra rappresentare una nuova leva per ottenere un generale miglioramento della qualità dei dati.**

I *servicer*, infatti, per prendere in carico la gestione delle pratiche devono verificare la presenza di una adeguata documentazione a supporto delle azioni da intraprendere, stimare i piani di recupero e allineare la base informativa nei sistemi di gestione delle pratiche.

In ottica prospettica, al fine di creare i presupposti per massimizzare il valore derivante da una base dati completa e affidabile, gli elementi chiave che banche e *servicer* devono considerare come maggiormente strategici sono:

- la **revisione complessiva del processo di gestione, archiviazione e aggiornamento dei flussi informativi**
- l'**automatizzazione dell'estrazione delle informazioni** al fine di pervenire a una base dati stabile, completa e affidabile
- la **formazione di risorse competenti** che non solo abbiano l'impegno e la consapevolezza dell'importanza di garantire la generazione di dati di qualità, ma anche che conoscano in modo approfondito le peculiarità tecniche connesse alle posizioni in gestione (quella delle garanzie rappresenta l'area di maggiore complessità)

- l'adozione di **modalità di alimentazione e aggiornamento dei dati** che siano il più possibile **standardizzate**, con riduzione dei livelli di soggettività ed interpretazione in capo ai singoli gestori
- l'**implementazione dei nuovi sistemi di controllo** che introducano delle forme di *quality check* e *remediation gap* automatici
- l'**implementazione dei controlli anche sui livelli di qualità dei dati**, sia quando gestiti internamente, sia quando in carico a *servicer* esterni.

Su quest'ultimo punto, negli ultimi anni è osservabile una progressiva esternalizzazione in capo a *servicer* indipendenti delle attività di recupero di porzioni importanti dei portafogli di crediti in sofferenza. In tali casi tutto il processo di aggiornamento della base dati e dell'archiviazione della documentazione è in capo al *servicer*. L'adeguamento dei sistemi di controllo e monitoraggio sull'attività dei *servicer* non dovrà solo fermarsi alle *performance* sugli incassi, ma estendersi anche ai livelli di qualità della base dati informatica e documentale.

Luca Beltramme
Partner, KPMG S.p.A.

Silvia Guerrini
Senior Manager, KPMG S.p.A.



L'impatto del deterioramento della qualità del credito sui modelli LGD

Il deterioramento della qualità del credito ha avuto un impatto significativo sui modelli LGD, portando ad un incremento notevole dei tassi di perdita e ad un conseguente aumento del capitale di vigilanza richiesto.

L'impatto della crisi economica sui modelli LGD

La Loss Given Default (LGD) è una delle principali misure di rischio per gli istituti bancari e rappresenta la perdita attesa derivante dal recupero dei crediti in *default*. Attraverso la stima delle perdite attese si determinano i requisiti di capitale necessari a copertura delle partite dubbie. **I modelli di LGD per il calcolo del capitale di vigilanza sono basati su dati interni delle banche, rappresentativi della storia di recupero dei crediti Non Performing** empiricamente osservata sui diversi portafogli (ad esempio mutui, prestiti al segmento Corporate, prestiti a PMI).

Lo sviluppo di questi modelli tende a replicare l'esperienza del processo di recupero, differenziando in modo netto le sofferenze dal resto dei crediti Non Performing. Il contesto normativo italiano e le prassi bancarie fanno sì, infatti, che l'azione di recupero forzata venga avviata nel momento in cui il credito viene classificato a sofferenza. Le iniziative avviate nelle fasi precedenti tendono essenzialmente al rientro *in bonis* del credito in situazione di difficoltà.

Nell'esperienza italiana i modelli LGD hanno natura modulare. Un primo modulo tende a discriminare le transazioni sulla base di caratteristiche indicative del tasso di recupero osservato sulle sofferenze per le quali il processo di recupero è terminato.

Un successivo modulo propaga i tassi di recupero quantificati per le sofferenze agli altri stati di *default* (*past due* e *unlikely to pay*) e allo stato Performing, attraverso il calcolo delle probabilità di migrazione ad uno stato peggiorativo (deterioramento del credito).

Le LGD così stimate vengono infine allineate ai livelli empiricamente osservati sull'intero campione dei crediti in *default*, tramite la cosiddetta fase di calibrazione.

Poiché i modelli LGD sono basati sulle esperienze di recupero, è intuitivo che **il peggioramento di tali esperienze si rifletta immediatamente sui livelli di LGD, che a loro volta influenzano in modo diretto le quantificazioni dei Risk Weighted Asset (RWA), le attività ponderate per il rischio.** I Risk Weighted Asset concorrono a determinare l'entità del patrimonio di vigilanza che gli istituti bancari devono detenere a copertura del rischio stesso. Nel caso del rischio di credito, i Risk Weighted Asset sono una funzione, insieme ad altri parametri di rischio, della LGD.

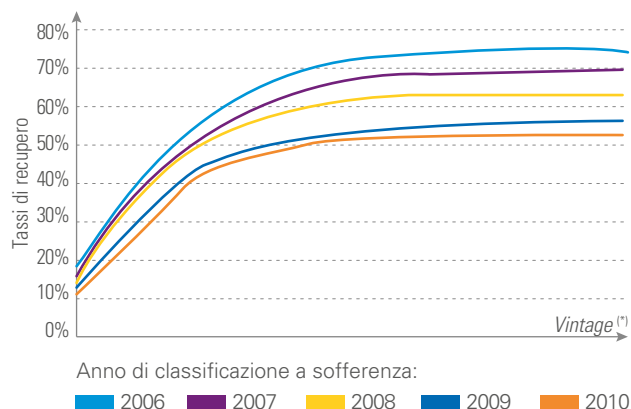
Tuttavia, a differenza di quanto avvenuto per i modelli Probability of Default (PD), che hanno risentito quasi istantaneamente del drastico peggioramento delle condizioni macroeconomiche, le stime di LGD subiscono gli effetti della lunga recessione con un maggiore sfasamento temporale.

Ciò è dovuto al periodo che intercorre tra l'ingresso in *default* delle posizioni creditizie e la effettiva certificazione della perdita. Prima che un credito possa essere utilizzato nella stima della LGD devono avvenire alcuni passaggi: è necessario che la posizione creditizia entri in *default*, venga quindi classificata 'a sofferenza' e che il relativo processo di recupero si chiuda con la certificazione della perdita.

Con la progressiva chiusura dei processi di *workout* delle posizioni andate in *default* durante la lunga recessione, le stime di LGD aumentano a causa dell'abbassamento complessivo dei tassi di recupero.

Si riporta qui di seguito l'esempio di un portafoglio di prestiti ipotecari di una Significant Institution Advanced Internal Rating-Based (AIRB) italiana. Le curve rappresentano il tasso di recupero per differenti tipologie di crediti deteriorati, accorpate per anno di classificazione a sofferenza. Dai dati emerge con evidenza che anno dopo anno la percentuale di recupero atteso è calata in modo consistente.

Curve di recupero per anno di classificazione delle posizioni



(*) Vintage: anzianità del *default*

Fonte: elaborazione KPMG su dati di una Significant Institution Advanced Internal Rating-Based (AIRB) italiana



L'impatto delle cessioni di Non Performing Loan sui modelli LGD

Le cessioni di NPL hanno un impatto significativo sui modelli LGD. In primo luogo, le cessioni rappresentano una modalità di recupero diversa e decisamente penalizzante rispetto al *workout* interno. In secondo luogo, quando riguardano interi portafogli di NPL, le cessioni determinano l'introduzione di un elevato numero di osservazioni in un'unica soluzione all'interno del campione di stima o di calibrazione del modello, dando luogo a dei veri e propri *shock*.

Le distorsioni derivanti dalla introduzione delle cessioni di NPL nei modelli LGD sono state recentemente riconosciute dalle istruzioni tecniche dell'EBA per la stima dei modelli AIRB (EBA/GL/2017/16). Le Guidelines EBA prevedono per le cessioni di NPL un'eccezione rispetto alla regola generale che prevede di adattare i modelli interni utilizzando tutte le informazioni disponibili sui crediti deteriorati. Vengono quindi previste due alternative: una prima possibilità è data dalla differenziazione degli scenari di recupero (tra il processo di *workout* interno e le cessioni) che devono poi essere collegati utilizzando le rispettive probabilità di accadimento; una seconda possibilità consiste nell'esclusione delle cessioni dalla fase di *risk differentiation* e nell'utilizzo delle stesse nella fase di calibrazione, per riportare i livelli di LGD a quelli empiricamente osservati sulla totalità delle osservazioni in *default*.

Entrambe le alternative permettono di **considerare a fini di calcolo della LGD tutta l'esperienza maturata sui *default*, comprese le cessioni di NPL, ma evitando l'introduzione di elementi di distorsione nelle stime.**

Il tema del trattamento delle cessioni di NPL nell'ambito dei modelli AIRB è anche oggetto di una normativa presentata dal Parlamento Europeo come emendamento al testo della Commissione per il nuovo Regolamento Attuativo della Direttiva bancaria EU. Se l'emendamento venisse approvato, le cessioni massive di NPL potrebbero essere escluse dallo sviluppo e/o dalla ricalibrazione dei modelli LGD.



In attesa del consolidamento del quadro normativo, le banche che stanno pianificando o hanno realizzato cessioni di NPL si interrogano sulle modalità più opportune per evitare che transazioni straordinarie possano avere impatti permanenti sulle stime di capitale e quindi condizionare a lungo il *business model*.

Gli uffici di *credit risk management* stanno esaminando diverse alternative per evitare quello che è oggettivamente un paradosso: le banche che portano a compimento coraggiose operazioni di pulizia di bilancio, rese necessarie da una crisi economica di natura eccezionale, successivamente si trovano ad essere

permanentemente penalizzate nel *pricing* del credito e nella quantificazione del capitale.

Le alternative allo studio dei *risk manager* spaziano dalla differenziazione degli scenari di recupero (*workout* interno e cessioni), alla mitigazione delle posizioni cedute nei campioni di stima della LGD, all'identificazione di specifici *risk driver* in grado di isolare le posizioni oggetto di cessione. L'approccio basato sulla differenziazione dei due scenari di recupero prevede la stima di un tasso di perdita per ciascuno di essi e la quantificazione della relativa probabilità di accadimento.

La formula della LGD

$$LGD = Prob_{Cessione} * LGD_{Cessione} + (1 - Prob_{Cessione}) * LGD_{Workout}$$

dove:

- $Prob_{Cessione}$ è la probabilità di accadimento dello scenario della cessione
- $(1 - Prob_{Cessione})$ è la probabilità di accadimento del processo di *workout* interno
- $LGD_{Cessione}$ è il tasso di perdita associato allo scenario della cessione
- $LGD_{Workout}$ è il tasso di perdita associato allo scenario del tipico processo di recupero

La chiave dell'approccio risiede nella stima del parametro $Prob_{Cessione}$ che può basarsi sulla storia osservata delle cessioni (e quindi su un approccio di tipo inferenziale) ovvero legare la probabilità di accadimento delle cessioni all'evoluzione della macroeconomia.

Un approccio alternativo, basato sulla mitigazione delle posizioni cedute nei campioni di stima delle LGD, si fonda sull'assunzione che le cessioni di portafoglio sono eventi straordinari e devono quindi partecipare alla stima della LGD con un peso che tenga conto che tali eventi difficilmente si ripeteranno in futuro.

Per questo motivo, le osservazioni del campione di stima vengono ponderate: le posizioni catalogate come ordinarie (gestite tramite il tipico processo di recupero o chiuse tramite cessione ordinaria) ricevono un coefficiente di ponderazione uguale a 1, partecipando integralmente alla stima, mentre quelle straordinarie vengono inserite nel campione di stima con un coefficiente di ponderazione minore di 1, per mitigarne l'effetto nella fase di stima della LGD.

Un'ulteriore alternativa, per la gestione delle cessioni nelle stime della LGD è data dalla possibilità di identificare dei *risk driver* che discriminino le posizioni cedute da quelle chiuse tramite il tipico processo di recupero.

Identificare questi indicatori di rischio, attinenti ad esempio ad uno specifico canale o periodo di erogazione dei crediti, consente di isolare le posizioni cedute (e i rispettivi livelli di LGD) e ridurre gli impatti sul capitale regolamentare. Tale segmentazione permette anche di migliorare le capacità predittive e le *performance* del modello. Data la dimensione delle operazioni di cessione di NPL, cui le banche italiane sono state o saranno a breve chiamate, e gli impatti che tali transazioni possono avere sulle stime di capitale, è ovvio che la modalità di adeguamento dei modelli LGD rappresenterà nei prossimi mesi uno degli aspetti di maggiore rilevanza per le banche e gli Organi di Vigilanza.

Giovanni Pepe

Partner, KPMG Advisory S.p.A.

Le prospettive future

Le autorità di vigilanza europee e nazionali hanno richiesto agli istituti di credito di ridurre sensibilmente lo *stock* dei crediti deteriorati in portafoglio, con un *target* che potrebbe essere fissato sotto al 10% per l'NPL Ratio entro il 2020 e al 6-7% entro il 2022.

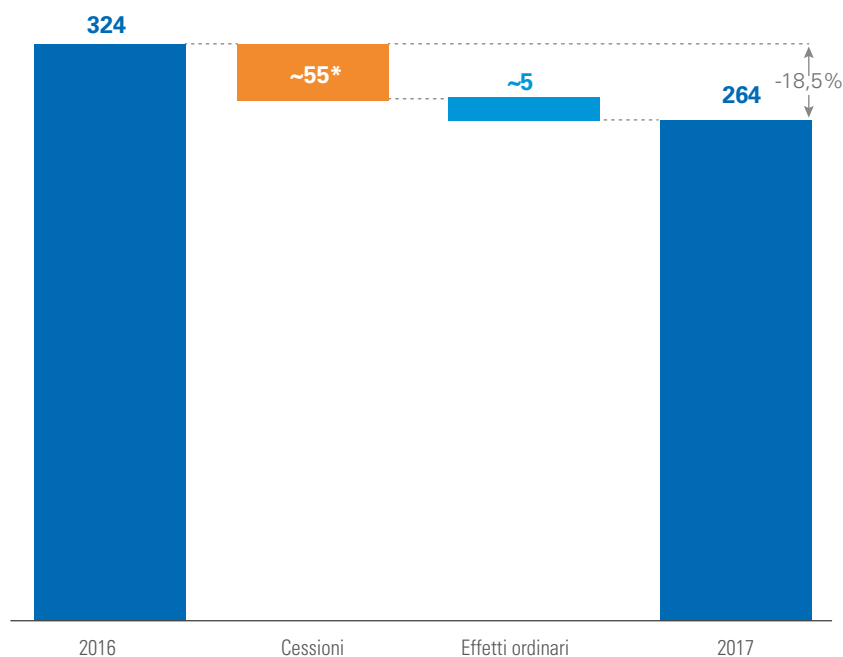
L'andamento futuro dello *stock* di Non Performing Loan nei bilanci degli istituti bancari sarà fortemente influenzato dall'effetto combinato di diversi fattori:

- la riduzione del tasso di decadimento e, quindi, dei flussi di nuove sofferenze
- il miglioramento della qualità dei processi di recupero
- il perfezionamento dei meccanismi di controllo
- l'incremento delle cessioni di sofferenze sul mercato.

Il trend di progressiva riduzione dello *stock* di Non Performing Loan è iniziato già a partire dal 2016 e si è confermato nel corso del 2017.

Nel 2017 i Non Performing Loan si sono ridotti del 18,5%, un miglioramento riconducibile principalmente all'effetto di operazioni straordinarie che hanno inciso in modo consistente sullo *stock* di crediti deteriorati.

Simulazione dell'evoluzione dello *stock* dei NPL (riduzione NPL 2016 vs 2017 - miliardi di Euro)



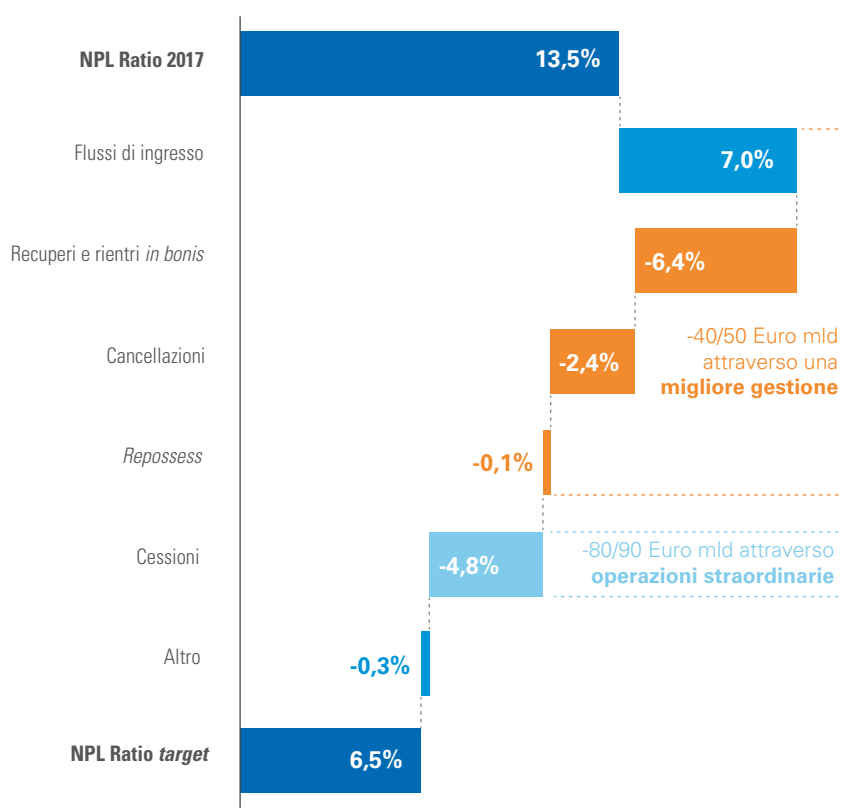
* Dato riferito alle operazioni concluse e contabilizzate nel 2017

Fonte: elaborazioni KPMG su dati Banca d'Italia e informazioni pubbliche

Per riportare i crediti deteriorati su livelli 'accettabili' per istituzioni e mercato, occorre ridurre lo *stock* nei bilanci dei gruppi bancari di almeno 130 miliardi di Euro, sia attraverso interventi di natura gestionale, sia attraverso operazioni straordinarie.

Gli interventi di natura gestionale (recuperi, rientri *in bonis* e cancellazioni) potrebbero contribuire a ridurre lo *stock* di crediti deteriorati di circa 40-50 miliardi di Euro, mentre le operazioni straordinarie di cessione di portafogli di Non Performing Loan potrebbero portare ad una riduzione dei crediti deteriorati pari a circa 80-90 miliardi di Euro.

Simulazione dell'evoluzione dello *stock* dei NPL








Fonte: elaborazioni KPMG su dati di bilancio e piani NPL

La riduzione dei Non Performing Loan non può prescindere da importanti investimenti per la trasformazione manageriale e operativa, con il peso del fattore di scala che non può essere sottovalutato.

Gli impatti si sostanzieranno in maggiori dotazioni infrastrutturali (sistemi IT e processi), investimenti in capitale umano, meccanismi compensativi e incentivanti, arricchimenti informativi e acquisizione di servizi specialistici.

La scelta tra una gestione *in house* dei Non Performing Loan e l'*outsourcing* dipenderà dalla capacità degli istituti bancari di sfruttare la leva dell'economia di scala. Per questo motivo, i gruppi che si troveranno a gestire quantitativi consistenti di crediti deteriorati preferiranno un approccio interno, mentre i gruppi con un minor livello di Non Performing Loan in portafoglio propenderanno per la scelta di una gestione esterna.

Gli elementi chiave della NPL Strategy

Fattori NPL Strategy	Determinanti
 Flussi	<p>Modelli di <i>early warning</i></p> <p>Modelli di <i>early Managing</i></p> <p>Processi di <i>outsourcing early stage</i></p>
 Recuperi	<p>Modelli organizzativi e operativi</p> <p>Strategie, azioni e leve gestionali</p> <p>Strumenti IT e operativi</p>
 Leverage collateral	<p>Strategie di gestione <i>collateral</i> immobiliare</p> <p>Modelli organizzativi e operativi</p> <p><i>Repossess</i></p>
 Cessioni	<p>Data Quality e set informativi</p> <p>Strutturazione operazioni</p> <p>Gestione procedimenti competitivi</p>
 Write off	<p>Policy e criteri di <i>write off</i></p> <p>Ageing NPL (anzianità NPL)</p>

Fonte: KPMG

La definizione di una NPL Strategy ha impatti significativi in termini di costi e investimenti necessari. I principali elementi alla base dell'implementazione di una efficace NPL Strategy sono:

- Dotazioni infrastrutturali (sistemi IT e processi)
- Investimenti in capitale umano
- Meccanismi compensativi e incentivanti
- Arricchimenti informativi
- Acquisizione di servizi specialistici/*partnership*.



Key Contacts

Audit

Luca Beltramme

lbeltramme@kpmg.it

Bruno Verona

bverona@kpmg.it

Business Performance Services

Giuliano Cicioni

gcicioni@kpmg.it

Corporate Finance

Silvano Lenoci

slenoci@kpmg.it

Fabrizio Montaruli

fmontaruli@kpmg.it

Domenico Torini

dtorini@kpmg.it

Financial Risk Management

Giuseppe Niolu

gniolu@kpmg.it

Giovanni Pepe

giovannipepe@kpmg.it

Stefano Zattarin

szattarin@kpmg.it

kpmg.com/it

kpmg.com/app



Le analisi contenute in questo volume sono state condotte su dati e informazioni pubblicamente disponibili, di cui KPMG non attesta né garantisce in nessun modo l'accuratezza, la completezza e la correttezza. Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e presentate unicamente allo scopo di descrivere alcune dinamiche del mercato senza prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Questo documento non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio, né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG non si assume alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute.

© 2018 KPMG S.p.A., KPMG Advisory S.p.A., KPMG Fides Servizi di Amministrazione S.p.A., KPMG Audit S.p.A., società per azioni di diritto italiano, e Studio Associato - Consulenza legale e tributaria, un'associazione professionale di diritto italiano, fanno parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Stampato in Italia

Data di pubblicazione: giugno 2018

Grafica: New! srl - www.newadv.com