



# LA GESTIONE DEI NPL: DALL' ANALISI DEI RISCHI ALLE PROPOSTE DI INTERVENTO

## COME CONDURRE UN CHECK UP INTERNO

Il corso di formazione si ispira alle linee guida BCE sulla gestione dei crediti deteriorati pubblicate in data 20 marzo 2017, da considerare un framework di riferimento anche per le banche «less significant», ancorché non direttamente obbligate

Aprile 2017

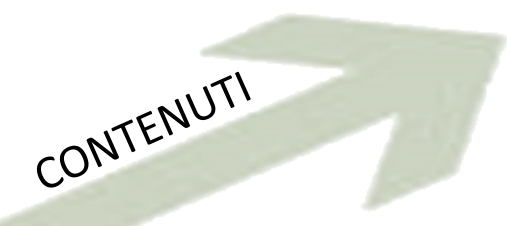


Formare il personale della banca nella conduzione di un check up e di un report di sintesi per l'Alta Direzione in merito alla gestione dei crediti deteriorati, alla luce delle recenti linee guida BCE.



Il corso si rivolge agli uffici responsabili: della gestione dei crediti deteriorati; della gestione del contenzioso; della gestione dei crediti in osservazione (cioè in bonis ma con i primi segnali di anomalia).

La partecipazione potrebbe essere altresì raccomandata: all'ufficio contabilità e al Dirigente Preposto (l'analisi ed il check up sui crediti ha impatto sugli aspetti bilancistici della banca); alle funzioni di staff (es. Organizzazione – definizione delle policy) e di controllo (es. Risk Management – presidi di mitigazione).



Il corso si articola nei seguenti contenuti: 1) contesto di riferimento ed opzioni strategiche; 2) come condurre il check up; 3) reportistica all'Alta Direzione. I suddetti contenuti sono dettagliati nelle slide successive.



Il corso ha la durata di 1 giorno e mezzo.

Il costo dell'intervento è di 2.500 euro (+ I.V.A.) oltre al rimborso delle spese vive per gli accessi del docente presso la Banca.

## PARTE 1 - CONTESTO DI RIFERIMENTO



Le banche italiane sono chiamate ad attivare processi gestionali, amministrativi, legali e di risk management per adottare soluzioni definitive alla problematica dei NPL presenti nei bilanci.



La normativa e le evidenze di vigilanza di emanazione comunitaria e nazionale, anche in base alle recenti testimonianze derivanti da prassi ispettive svolte dalla Banca d'Italia, segnalano l'attenzione delle Autorità sul tema e, di fatto, la sistematica richiesta, in sede ispettiva, di importanti accantonamenti prudenziali, finalizzati ad aumentare il *recovery ratio* del portafoglio deteriorato per renderlo adeguato al costo del rischio di credito attualmente stimato.



Le banche di qualsiasi dimensione, ed in forma proporzionale al proprio grado di complessità operativa, sono chiamate ad adottare, strategicamente, specifici piani di gestione dei NPL (solitamente su orizzonti temporali triennali), perseguendo il giusto mix delle diverse opzioni strategiche disponibili.



La Banca Centrale Europea ha pubblicato le linee guida per le banche sulla gestione dei crediti deteriorati in data 20 marzo 2017.



Tale documento definisce le misure, i processi e le migliori prassi che le banche dovrebbero adottare nel trattamento e nella gestione dei NPL.



Le banche sono esortate ad attuare strategie ambiziose ma realistiche per la riduzione dei NPL per pervenire a un approccio olistico concernente il problema dei crediti deteriorati. Ciò riguarda anche settori quali la governance e la gestione dei rischi. *(La BCE si attende la piena adesione delle banche a tali linee guida, coerentemente con la gravità e la portata delle consistenze dei NPL nei rispettivi portafogli)*



Queste linee guida costituiranno le basi per strutturare il dialogo continuo di vigilanza con le banche vigilate.

*La BCE applicherà il principio di proporzionalità, graduando il livello di intrusività della sua azione a seconda della portata e della gravità delle consistenze dei NPL nei portafogli delle banche. Questo impegno, che prosegue dopo la pubblicazione del testo finale delle linee guida, comporterà anche l'invio nel prossimo futuro di lettere alle banche con livelli elevati di NPL, nell'ambito della normale attività di vigilanza. Le lettere sui NPL conterranno elementi qualitativi e saranno tese ad assicurare che le banche stiano gestendo e risolvendo il problema dei crediti deteriorati conformemente alle aspettative di vigilanza.*



Strategie di dismissione mediante cessioni mono o multi originators.



Strategie di dismissione mediante cartolarizzazioni mono o multi originator e del tipo autorcartolarizzanti o in house.



Sviluppo di strategie di gestione interna del portafoglio deteriorato (politiche interne di recupero sui NPL).



Sviluppo di strategie di gestione consortile o in outsourcing, per esempio tramite servicing esterni, (senza cessione) del portafoglio deteriorato.



Sviluppo di strategie dedicate nella valorizzazione del portafoglio immobiliare acquisito a seguito dell'escussione di ipoteche creditizie (nella forma in house, consortile, con specialist di mercato e nella forma di accesso con conferimenti a fondi immobiliari multioriginators).

*Tali opzioni, tra l'altro, rappresentano alcuni degli strumenti più efficaci e valorizzabili nelle strategie attuative dei piani di risanamento, che richiedono l'ottimizzazione nella gestione degli attivi di bilancio, rispetto a strategie di capital management e di efficace gestione della liquidità.*

## PARTE 2 - COME CONDURRE IL CHECK UP/1



1. Analisi del piano strategico della Banca e del piano di risanamento definito.



2. Analisi dei tassi di copertura delle diverse categorie di crediti deteriorati e delle metriche in uso presso la Banca su dati forniti ed attraverso la verifica della regolamentazione interna in materia di politiche di accantonamento del credito.

*(l'analisi della regolamentazione interna è inoltre finalizzata a determinare se le procedure di copertura dei crediti deteriorati siano rispondenti all'attuale inquadramento della tematica da parte delle Autorità di Vigilanza – per esempio è sufficientemente prudentiale la valutazione del quadro cauzionale? è sufficientemente “robusto” il processo di valutazione analitica dei crediti a fini di bilancio? è coerente il processo di attualizzazione dei flussi di cassa stimati?)*

## PARTE 2 - COME CONDURRE IL CHECK UP/2



3. Analisi dei tassi di recupero storici registrati dalla Banca nelle categorie delle sofferenze e delle inadempienze probabili rispetto al sistema bancario di riferimento (al fine di definire il grado di efficacia delle strategie di recupero adottate con modalità di benchmarking).



4. Analisi di coerenza tra le opzioni operative adottate nel piano strategico, le politiche di copertura e l'efficacia delle strategie di recupero finora effettivamente adottate dalla Banca

*(al fine di verificare il rischio che la Banca si trovi, prospetticamente, a dover adottare opzioni di cessione al mercato delle sofferenze/ inadempienze probabili non pianificate su stimolo della Vigilanza con i conseguenti rilevanti potenziali impatti sul capitale disponibile)*



5. Individuazione dei gap (rischi) operativi e gestionali individuati ai precedenti 4 punti e stima dei potenziali impatti prospettici sul bilancio.



## PARTE 2 - COME CONDURRE IL CHECK UP/3



6. Valutazione dell'impatto dei gap di cui al punto 5 rispetto ai requisiti patrimoniali in essere (anche attraverso una analisi del Risk Appetite Framework) attraverso appositi “stress scenario analysis” per testare la resilienza della Banca in termini patrimoniali e di liquidità operativa e strutturale alle ipotesi di coverage ratio rafforzate derivanti dai gap operativi e gestionali individuati al punto precedente



7. Proposta di intervento sulla regolamentazione interna, qualora venissero individuati dei gap rispetto agli standard di mercato vigenti nelle metriche di copertura dei NPL



8. Prima valutazione sulle eventuali opzioni di intervento attivabili, in funzione delle specifiche operatività della Banca, al fine di ridurre il non performing exposure ratio lordo (cioè il rapporto tra le sofferenze e le inadempienze probabili rispetto al portafoglio creditizio lordo in essere)



9. Stima degli impatti economici del principio contabile IFRS 9 (in vigore dal prossimo esercizio) sul portafoglio creditizio in bonis in termini di costo del credito prospettico aggiuntivo.



10. Analisi delle regole della Banca di applicazione delle misure di forbearance (performing e non performing), per determinarne la conformità rispetto all'attuale quadro regolamentare ed analisi campionaria delle misure di concessione attivate dalla Banca per determinarne l'efficacia e la sostenibilità prospettica

## PARTE 3 - REPORT PER L'ALTA DIREZIONE/1

L'output prodotto dal check up è rappresentato da un report personalizzato che:

1. Descrive gli elementi di rischio (gap) insiti nell'attuale processo di valutazione dei crediti a fini di bilancio della Banca anche rispetto al piano strategico in vigore.
2. Stima gli impatti potenziali derivanti dagli elementi di rischio sopra indicati in termini di maggiori rettifiche sul portafoglio creditizio NPL (e su quello in bonis attraverso l'applicazione del principio contabile IFRS 9) sul conto economico e, quindi, sui requisiti patrimoniali vigenti.
3. Analizza preliminarmente il capitale disponibile rispetto ai requisiti di vigilanza al netto delle ipotesi di accantonamento derivanti dagli elementi di rischio determinati (tale analisi prevede l'interazione con l'ultimo Resoconto ICAAP allestito dalla Banca).

## PARTE 3 - REPORT PER L'ALTA DIREZIONE/2

3. Propone delle implementazioni migliorative alla regolamentazione interna alla Banca in materia di processo di valutazione dei crediti
4. Definisce un primo assessment relativamente alle opzioni di gestione / dismissione del portafoglio NPL riportate in premessa, in funzione delle specifiche caratteristiche operative della Banca e delle peculiari caratteristiche del portafoglio NPL
5. Propone una prima bozza di eventuale piano di intervento sul portafoglio NPL, per ottimizzarne la gestione (per pacchetti omogenei di sofferenze / inadempienze probabili), i coverage ratio, il non performing exposure ratio lordo (che rappresenta ormai il tasso benchmark in uso presso la Vigilanza per qualificare la rischiosità del portafoglio creditizio di ogni intermediario), in piena aderenza con il piano strategico vigente e con il piano di risanamento formalizzato, anche valutando i plus e minus delle diverse opzioni strategiche disponibili - punti a, b, c, d, e in premessa - opportunamente calibrate sulle caratteristiche del portafoglio NPL della Banca.