

La gestione degli Npl: evoluzioni nelle strategie delle banche e sul mercato italiano

Sessione V: Il recupero degli Npl: quale futuro, cosa c'è ancora da fare?

Relatore: Gabriele Guggiola,
PwC Deals - Financial Services

Negli ultimi anni si è registrata una redditività pressoché negativa del sistema bancario nel suo complesso, principalmente a causa delle poste non ricorrenti dovute alla copertura dei crediti deteriorati...

Composizione del conto economico e KPI @ 31 dicembre 2015
«Focus sul sistema bancario italiano nel 2015», Mediobanca

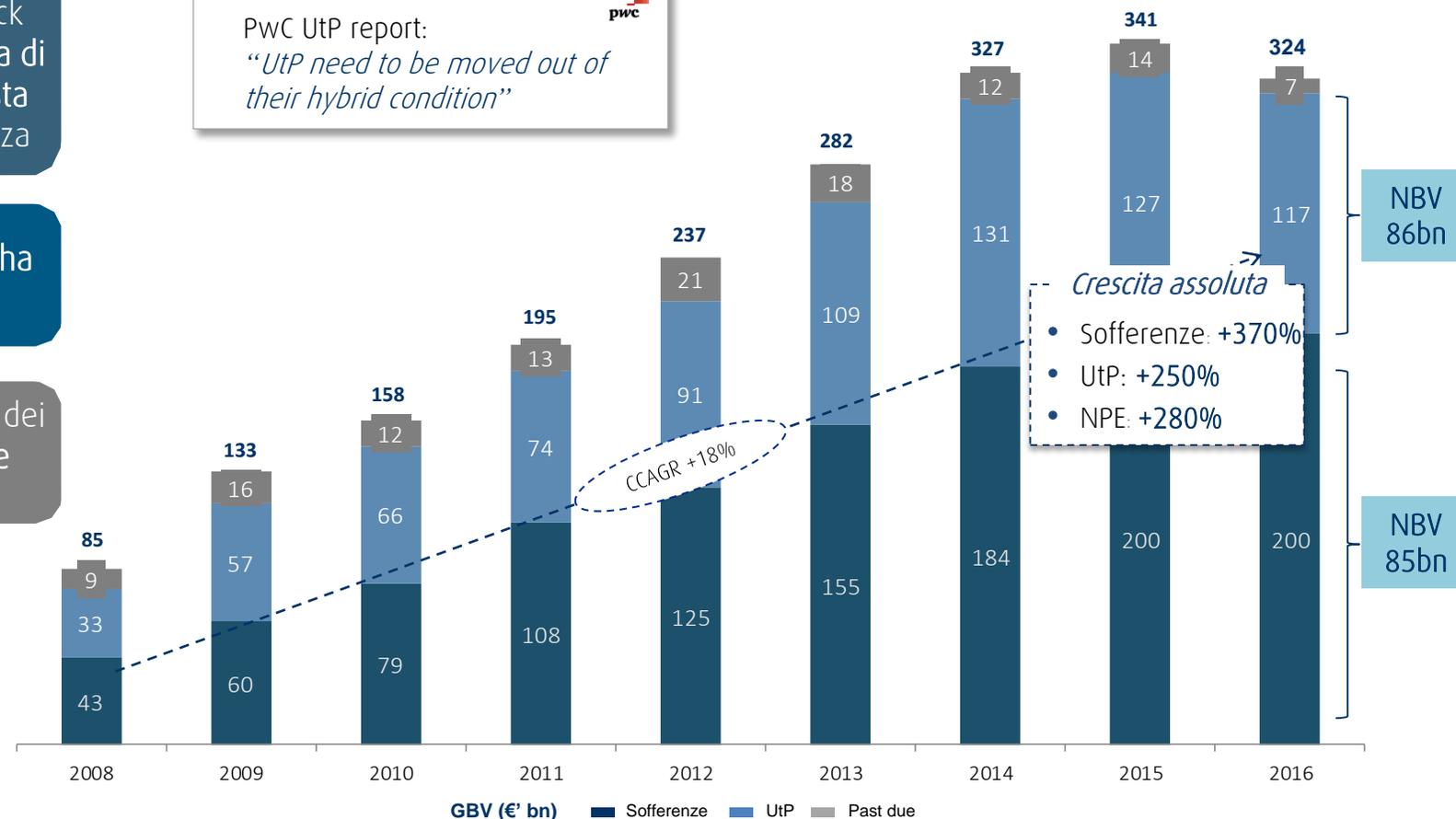
	In % dei ricavi (margine di intermediazione)							Roe	
	Margine d'interesse	Commissioni nette	Trading	Dividendi e utili pro-quota	Cost income ratio (A)	Svalutazione netta dei crediti (B)	Risultato corrente (100-A-B)	Database bilanci singoli	Database bilanci consolidati
Totale 492 banche	43,9	43,1	2,7	10,3	69,5	28,4	2,1	1,3	2,4
98 S.p.A.	41,9	44,3	2,2	11,6	68,2	24,2	7,6	1,4	3,9
32 Popolari	48,6	44,8	1,5	5,1	78,3	44,2	-22,5	-3,4	-2,8
327 Bcc	64,7	34,4	0,3	0,6	78,7	48,4	-27,1	0,1	0,0
13 Credito mobiliare	48,6	28,2	16,8	6,4	52,0	27,9	20,1	5,4	4,5
22 Gestione patrimoni	19,9	49,2	3,0	27,9	57,4	2,3	40,3	31,3	23,0

- Il ROE delle banche italiane nel 2015 è risultato in media pari all'1.3% (bilanci singoli) e 2.4% (bilanci consolidati)
- Si registra altresì un cost/income del 69.5%, con un'elevata incidenza dei costi amministrativi, anche in ragione dell'incidenza dei costi regolamentari e di compliance
- I dati pubblicati dai principali gruppi bancari, mostrano per il 2016 una redditività pressoché negativa, in ragione delle poste non ricorrenti registrate a causa della significativa attività di copertura dei crediti deteriorati (circa €15 mld di perdite cumulate)
- In un contesto di zero lower bound e di incertezza sull'asset quality, la sfida principale che si manifesta per il settore bancario italiano è rappresentata dall'industrializzazione del processo di recupero

...che in Italia hanno superato i 300 miliardi di stock

- 1 In un contesto di forte crescita dello stock dei crediti deteriorati, la capacità tecnica di «smaltimento» delle sofferenze è rimasta invariata, o non è aumentata a sufficienza
- 2 A dicembre 16, lo stock netto degli UtP ha superato quello delle sofferenze⁽¹⁾
- 3 L'incidenza degli stock di NPL sul totale dei crediti rimane elevato e al di sopra delle medie europee

PwC UtP report:
"UtP need to be moved out of their hybrid condition"

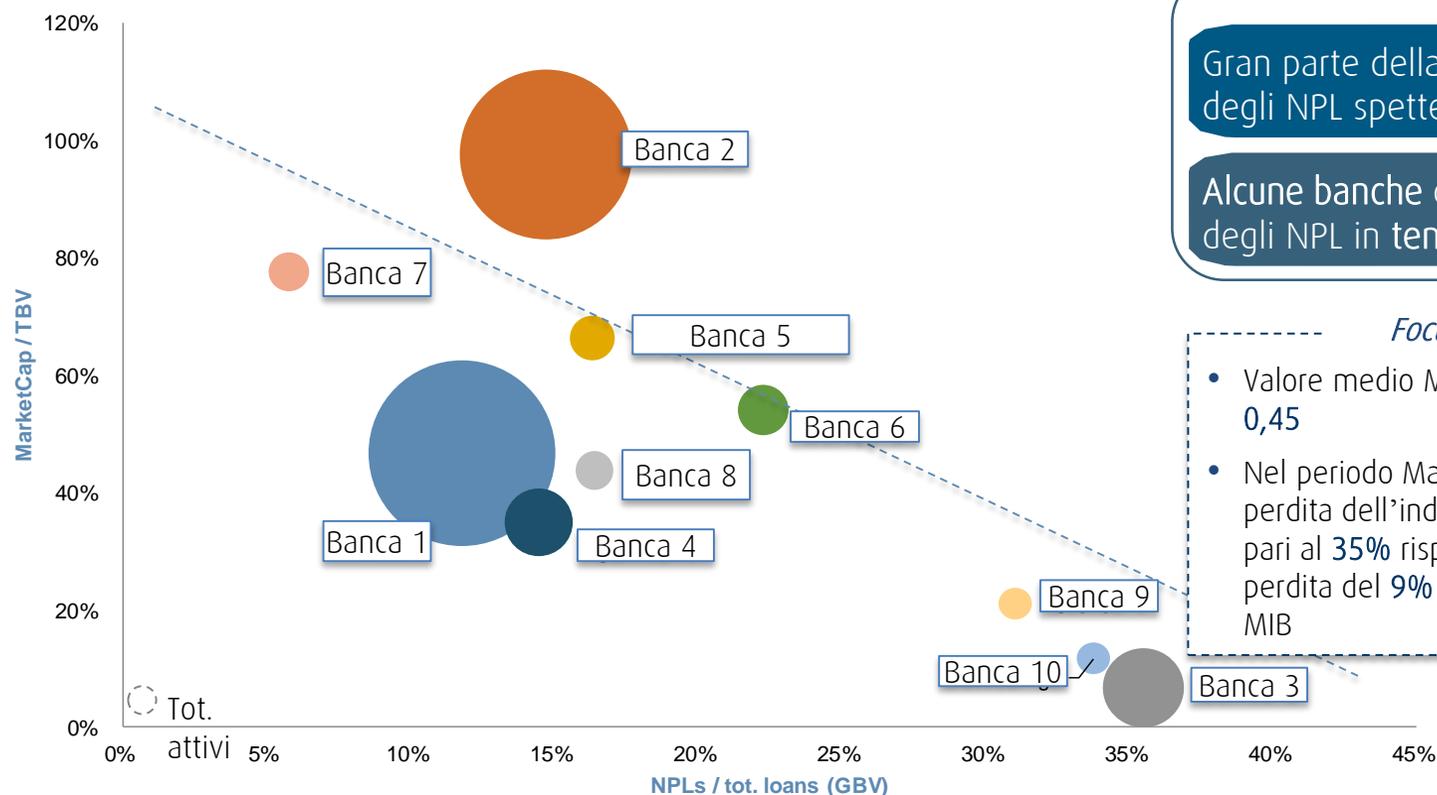


(1) Si è considerato un coverage del 57% e 27% rispettivamente per Sofferenze e UtP
 Fonte: Bollettino Statistico di Banca d'Italia, ABI monthly outlook

Il mercato si aspetta un deleveraging significativo degli attivi deteriorati e penalizza gli istituti con Asset Quality inferiore

Alcuni osservatori internazionali, tra cui il Fondo Monetario Internazionale, hanno evidenziato come il processo di **deleveraging** degli attivi deteriorati risulta ancora **poco significativo**. BCE e altri osservatori rilevano, altresì, che:

- l'approccio **“wait and see”** non può più essere accettato da parte delle Autorità di Vigilanza, in quanto ha dimostrato di non essere efficace per risolvere i problemi europei del credito



Key issues

Gran parte della **responsabilità**, soprattutto **operative**, nella gestione degli NPL spetterà alle banche interessate

Alcune banche dovranno dare avvio alle proprie misure di gestione degli NPL in tempi decisamente più ristretti rispetto ad altre

Focus

- Valore medio MarketCap/TBV: **0,45**
- Nel periodo Mag15-Mag17, perdita dell'indice FTSE Banche pari al **35%** rispetto ad una perdita del **9%** dell'indice FTSE MIB

Le banche dovranno incrementare i propri tassi di recupero...

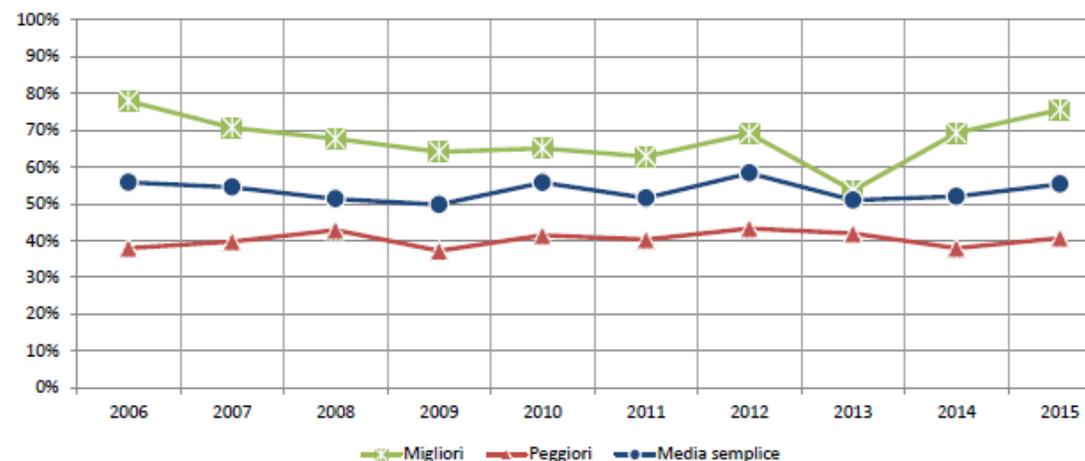
Tassi di recupero per tipologia di chiusura: recuperi in via ordinaria o tramite cessione sul mercato

«I tassi di recupero delle sofferenze», Banca d'Italia



...ma anche che c'è grande eterogeneità dei tassi di recupero tra banche

«I tassi di recupero delle sofferenze», Banca d'Italia



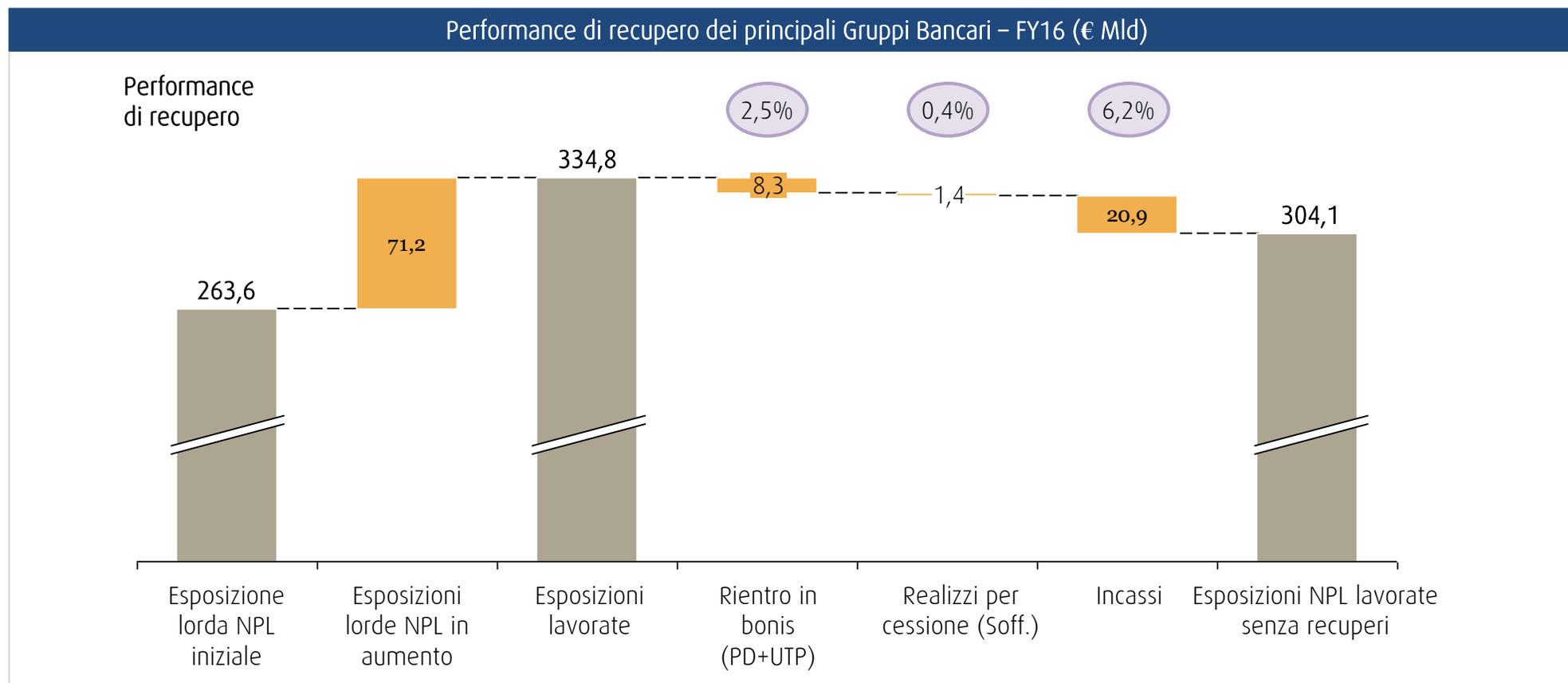
- Nel periodo 2006-2015 il tasso medio di recupero delle sofferenze gestite «in house» è stato pari al **47%**, mentre per quelle cedute a terzi al **23%**

...si potrebbe anche argomentare che...

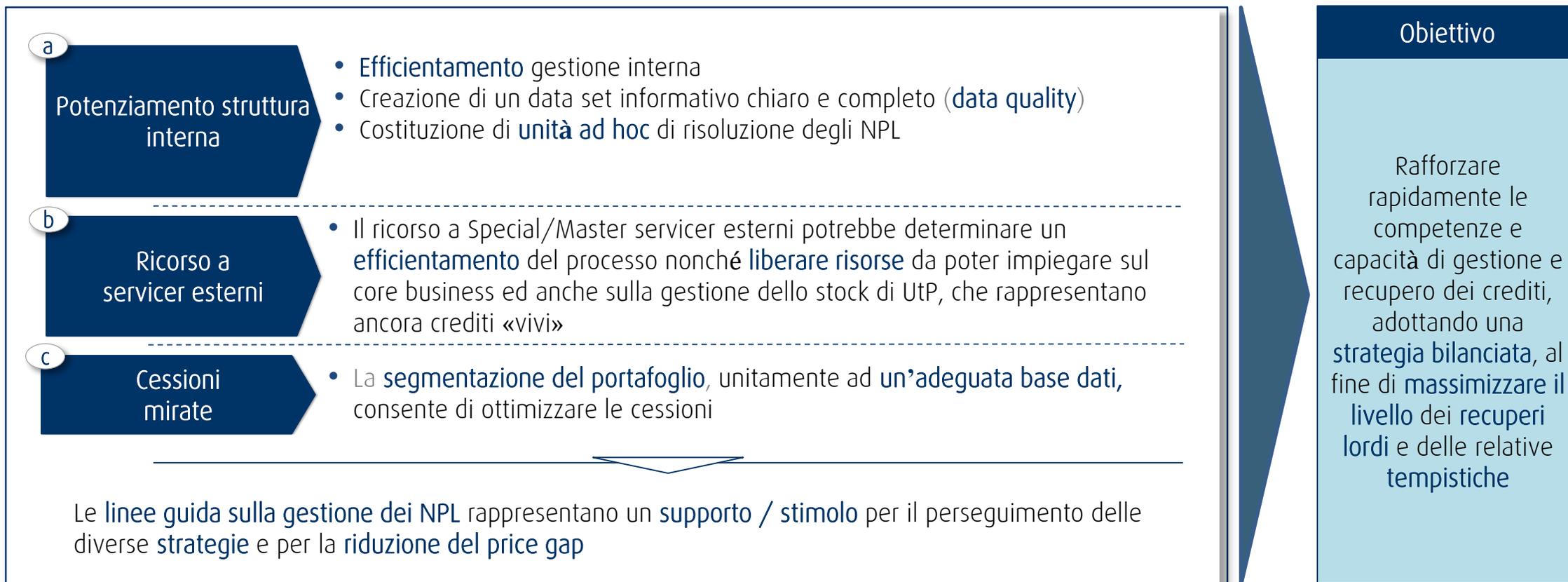
- I tassi di recupero sono calcolati sull'universo delle **posizioni chiuse** (non c'è evidenza della omogeneità dei portafogli)
- I tassi di recupero lordo sulle posizioni gestite internamente non tengono conto dei **servicing cost**
- Comunque c'è **molta disparità** (+15% / -14% tra i vari intermediari)



...cercando di arginare il flusso di nuove esposizioni deteriorate



Per massimizzare il valore dei propri portafogli, le banche dovranno scegliere il giusto mix di strategie



L'industrializzazione del processo di recupero degli NPL è stato recentemente oggetto di focus da parte della BCE nell'ambito delle «Linee guida BCE per le banche sui crediti deteriorati» che prevedono l'adozione di una chiara strategia di gestione degli NPL (i.e. gestione interna, gestione esterna e cessione)

Governance & Operating model

- Il 12 settembre 2016, BCE ha avviato una consultazione pubblica concernente le **linee guida per le banche sui crediti deteriorati**
- Le linee guida raccomandano alle banche, specialmente quelle con un livello elevato di NPL, di **stabilire una chiara strategia al fine di ridurre le consistenze di NPL** in modo credibile, attuabile e tempestivo
- Le opzioni strategiche disponibili sono:
 - **Gestione delle posizioni in bilancio**
 - Riduzione tramite **vendita** o svalutazione
 - Appropriazione delle **garanzie reali**
 - **Opzioni legali ed extragiudiziali**

Separate and dedicated units

Costituire **unità ad hoc di risoluzione degli NPL specializzate** e distinte dalle unità dedite alla fase di «loan origination», al fine di ridurre al minimo il rischio di conflitti di interesse

Alignment with NPL life cycle

Adottare chiari criteri per il passaggio di attribuzione da un'unità all'altra all'interno degli NPL e per la gestione delle garanzie, con adeguamento degli assetti organizzativi alle diverse fasi del ciclo degli NPLs (**diverse Workout Unit e portafogli per fase**)

Tailoring to ptf specificities

Nella fase di strutturazione delle Workout Unit, devono essere tenute in considerazione **le diverse peculiarità del portafoglio crediti di proprietà della Banca**

Portfolio segmentation

Adottare un approccio articolato di **segmentazione dei portafogli** per classi di debitori con caratteristiche simili che richiedono trattamento analogo. La *conditio sine qua non* della segmentazione del portafoglio è la **creazione di un data set informativo chiaro e completo** (data quality) 

Proportionality of NPL organisation

Assicurare un assetto organizzativo dedicato agli NPL, anche in termini di gestione, commisurato al rischio connesso agli NPL. In tal senso, banche con un **livello di NPL elevato dovranno impiegare risorse e capitali commisurati al rischio** 

Expertise and experience

Le risorse impiegate nella gestione degli NPL devono possedere un significativo expertise maturato nel settore. In caso di assenza, le risorse dedicate ai key NPL workout tasks dovrebbero essere assunte dall'esterno

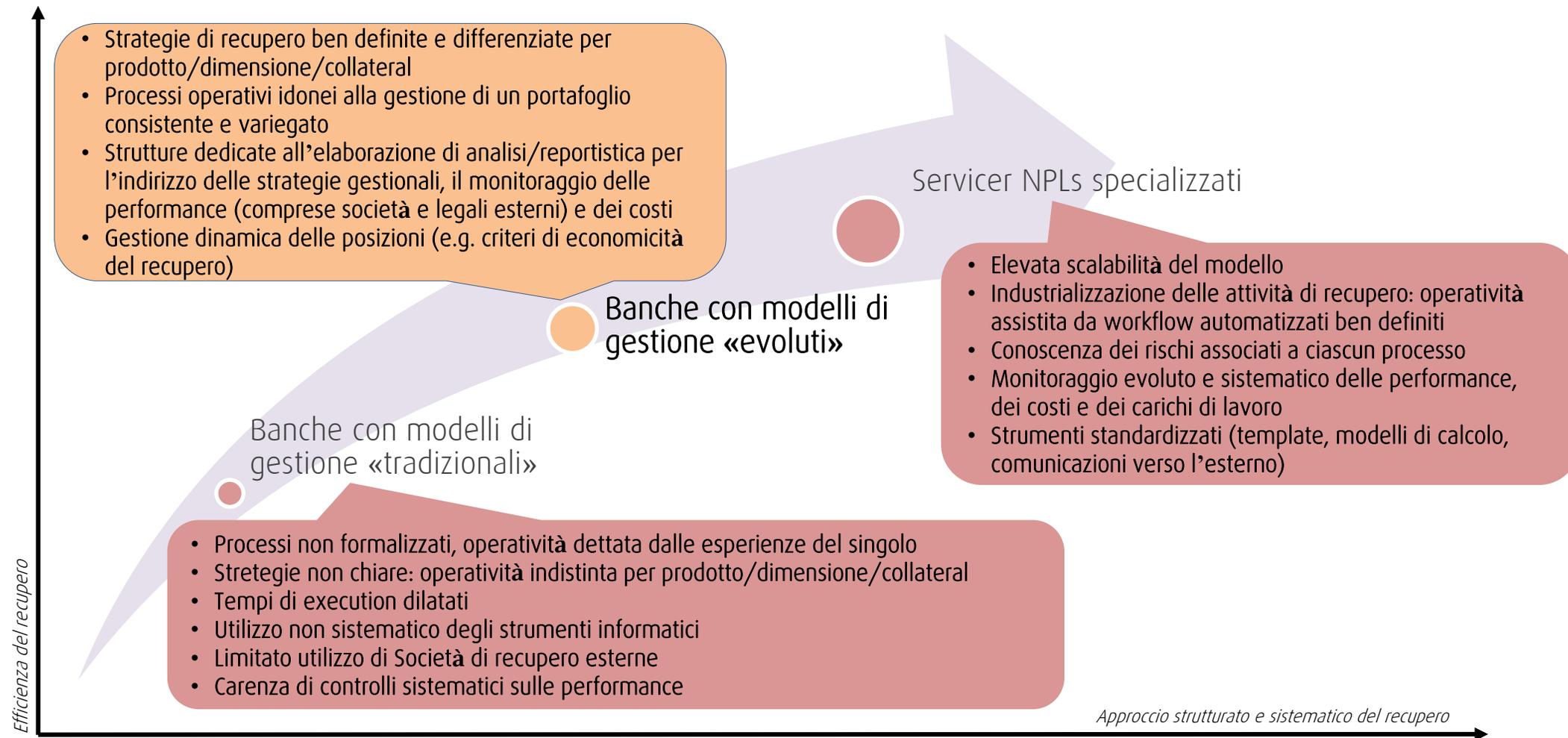
Technical resources

Assicurare la presenza di **infrastrutture adeguate per le unità dedicate agli NPL** e relative funzioni di controllo (ad es. sistema informatico, strumenti, accesso a registri esterni, possibili misure di concessione) 

Le banche devono avviare un percorso evolutivo adottando modelli di gestione strutturati...



TAVOLO di STUDIO
sulle ESECUZIONI ITALIANE



...scegliendo il mix di opzioni strategiche per ottimizzare il valore per la Banca

Opzioni	1	2	3	4	5
	Potenziamento gestione interna	Eternalizzazione selettiva della gestione a player specializzato	Cessione di portafogli attraverso cartolarizzazione	Cessione di portafogli	Carve out della piattaforma di servicing con potenziale partnership
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> Incremento di efficienza / efficacia nel recupero 	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione costi operativi (costi fissi di gestione vs variabili) Gestione dei crediti secondo best practice locali 	<ul style="list-style-type: none"> Eliminazione di costi operativi connessi alla gestione Miglioramento ratio di asset quality (costo del rischio) Riduzione della complessità interna Possibile ottenimento di una garanzia tramite utilizzo di GACS / ricorso al Fondo Atlante 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilità di cedere attività non-core (focus sul "core business") Riduzione costi operativi (costi fissi di gestione vs variabili e costi del personale) Gestione dei crediti secondo best practice internazionali 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilità di cedere attività non-core (focus sul "core business") Riduzione costi operativi (costi fissi di gestione vs variabili e costi del personale) Gestione dei crediti secondo best practice internazionali
Principali impatti	<i>Economici:</i>				
	+	+	-	-	+
	<i>Patrimoniali:</i>				
	=	=	-	-	+
	<i>LGD:</i>				
+	+	-	-	+	
<i>Asset Quality:</i>					
=	=	+	+	=	

Nota: le Banche medio-piccole, al fine di raggiungere massa critica, possono cercare forme di collaborazione ai fini della cessione dei propri portafogli (Pooling per servicing o cessione).

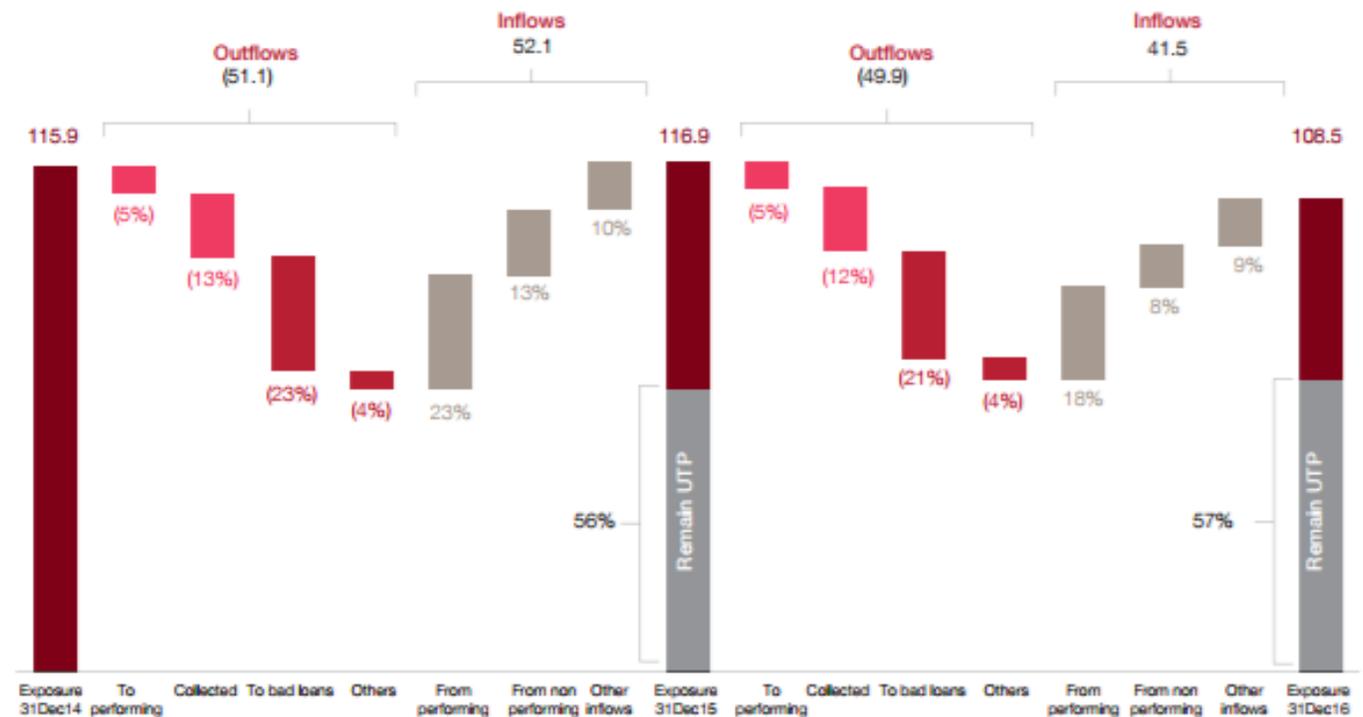
Unlikely to Pay (UtP) – L’astro nascente del mercato italiano

Le esposizioni Unlikely to Pay sono la nuova sfida nell’ambito NPL per le banche italiane. Alla fine del 2016 i volumi di UTP, ancora inferiori alle sofferenze in termini di GBV (€117mld contro €200mld), superano queste in termini di valori netti (€87mld)

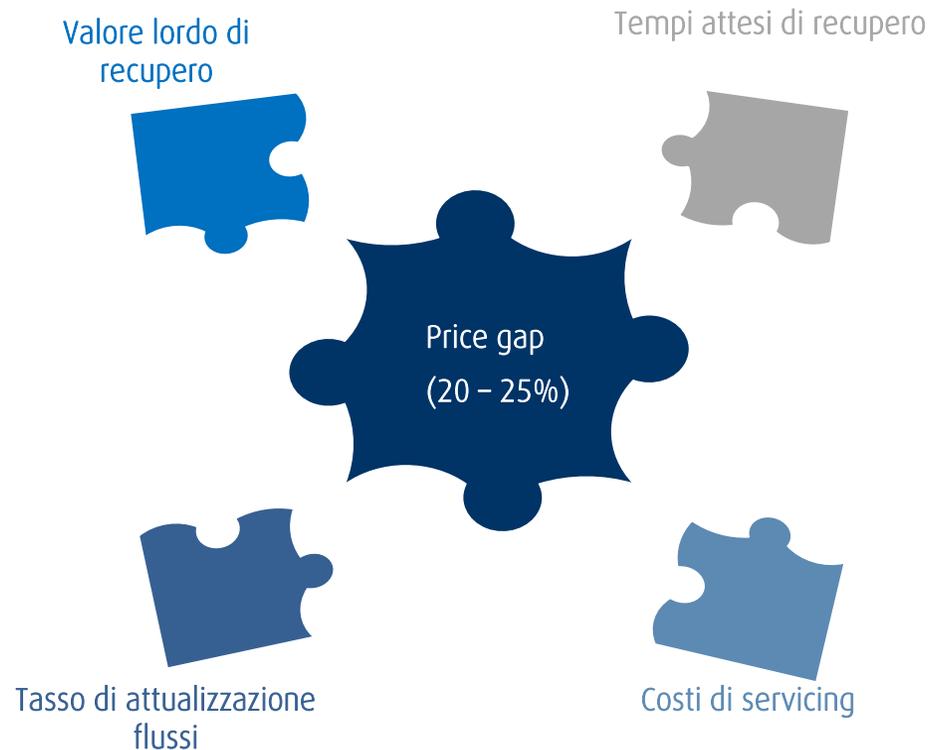
Punti chiave

- Alla fine del 2016 l’esposizione complessiva in UTP è **altamente concentrata** sulle prime 10 banche italiane (83% di tutte le UTP, contro l’81% nel 2015).
- Gli stock di UTP sono un problema da affrontare presto: al 31Dic16, il **37% delle NPE delle prime 20 banche italiane sono UTP**.
- Alla fine del 2016, nonostante i minori passaggi a sofferenza (-2%) e entrate da bonis (-4%) rispetto al 2015, il **57% delle UTP non ha avuto passaggi di stato**. La sfida degli UTP sta nella gestione dei loro volume significativi.
- A partire dal 2018, ci aspettiamo che una **quota maggiore di mutui sia a rischio** di essere passata a una categoria più rischiosa per l’introduzione di un nuovo approccio valutativo (secondo l’IFRS9, da ‘ex-post’ a prospettico)

Prime 20 banche (€mld) – Flussi in entrata e uscita degli UtP dal 2014 al 2016



Alcune riflessioni sul Price gap: miti da sfatare e qualche lesson learnt

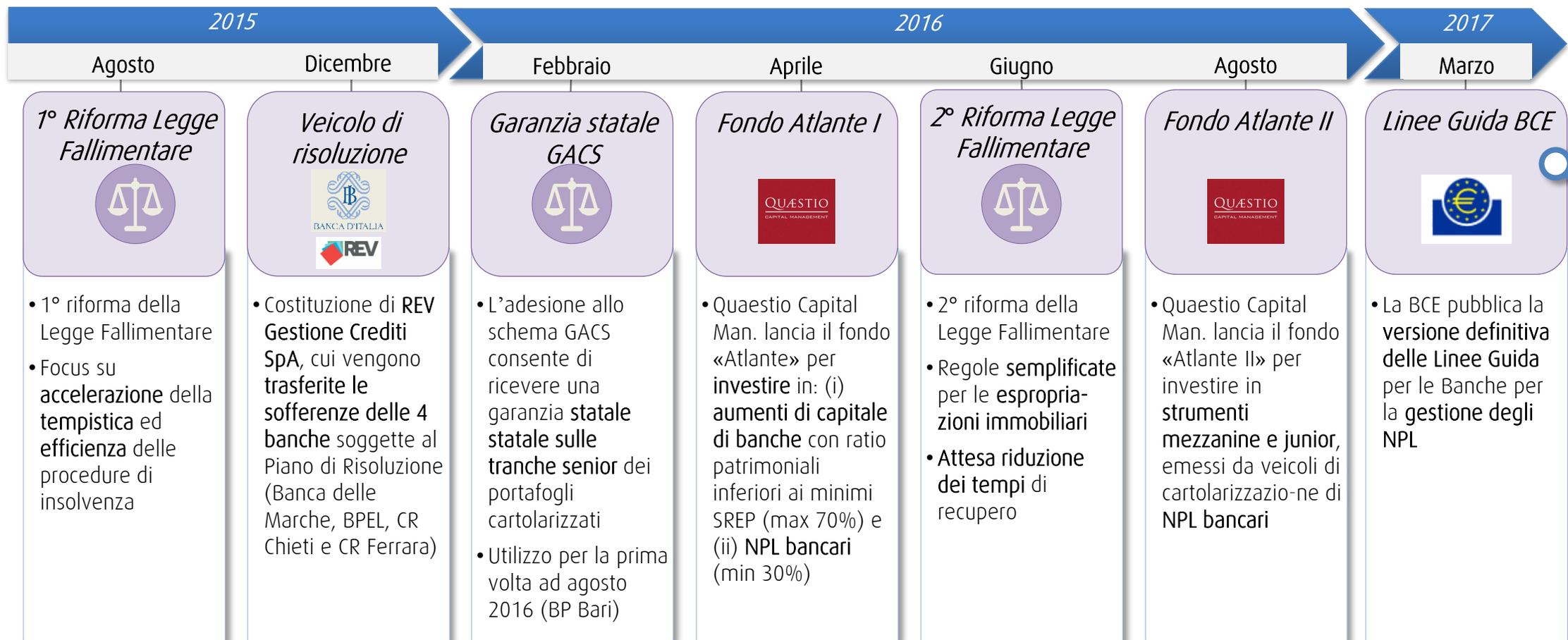


I principali driver del **differenziale** tra il **valore** al quale le sofferenze sono iscritte nei **bilanci** delle banche, e quello che **operatori di mercato specializzati** sarebbero disposti a **offrire** per acquistarle, sono in larga misura riconducibili a i) **diversi criteri di valutazione**, ii) **tipologia del portafoglio ceduto** e iii) **livelli di accantonamento**

Il gap può ridursi per effetto di:

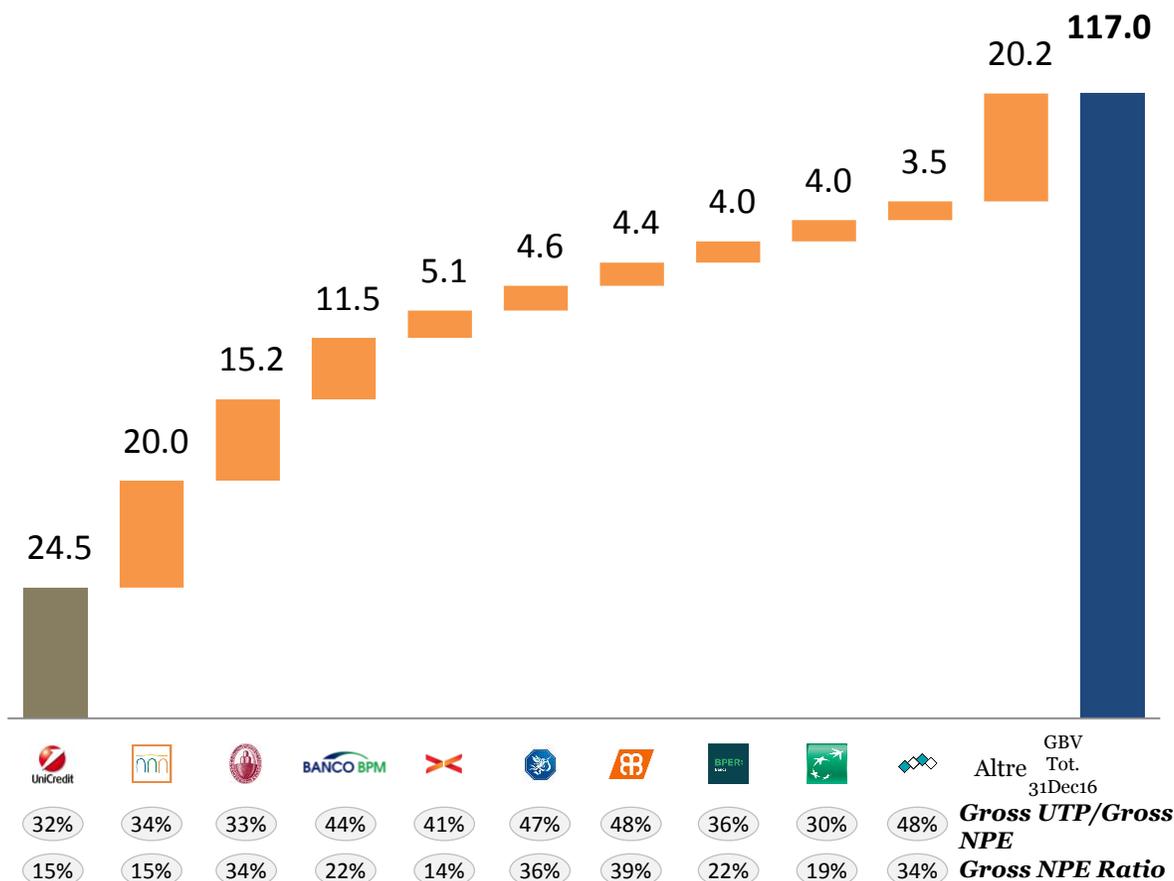
- **riduzione haircut applicati** in ragione di asset e data quality migliori
- **decremento IRR atteso** alla luce di una customizzazione del portafoglio e processi di vendita ben organizzati (riduzione IRR del 5% determina impatto positivo del 7% sul price gap)
- **riduzione dei tempi di recupero** (riduzione dei tempi da 5 a 2 anni determina impatto positivo del 12% sul price gap)
- **ottimizzazione struttura finanziaria**
- **gestione dei costi di servicing**

Anche il contesto normativo sta subendo un'importante evoluzione per supportare le strategie di riduzione dello stock di NPL da parte delle banche



Le esposizioni Unlikely to Pay sono la nuova sfida per le banche italiane. A fine 2016 i volumi di UTP, sebbene minori dei Bad Loans (€117bn vs €200bn), li superano in termini di NBV (€87mld)

Distribuzione UTP- Top 20 banche italiane (FY16, € mld)



Gli UTP sono un credito ancora vivo, da gestire proattivamente attraverso strategie ad hoc

Potenziale ritorno in bonis

1 Debt Restructuring

- Misure di forbearance, tra cui moratorie, estensione delle scadenze, consolidamento del debito, nuove erogazioni
- Piani di ristrutturazione ex art. 67 Legge Fallimentare
- Ristrutturazione del debito ex art. 182bis

2 Loan sale

- True sale (con finalità di piena derecognition)
- Cartolarizzazione (per accrescere la base degli investitori)
- Trasferimento parziale del credito, per condividere rischi ed opportunità con altri investitori)

3 New investors' capital injection/ senior debt

- Ricerca di un partner industriale per risanare il business del debitore (approccio di lungo periodo)
- Ricerca di un partner finanziario per iniettare liquidità con un exit plan strategico (approccio di breve o medio periodo)

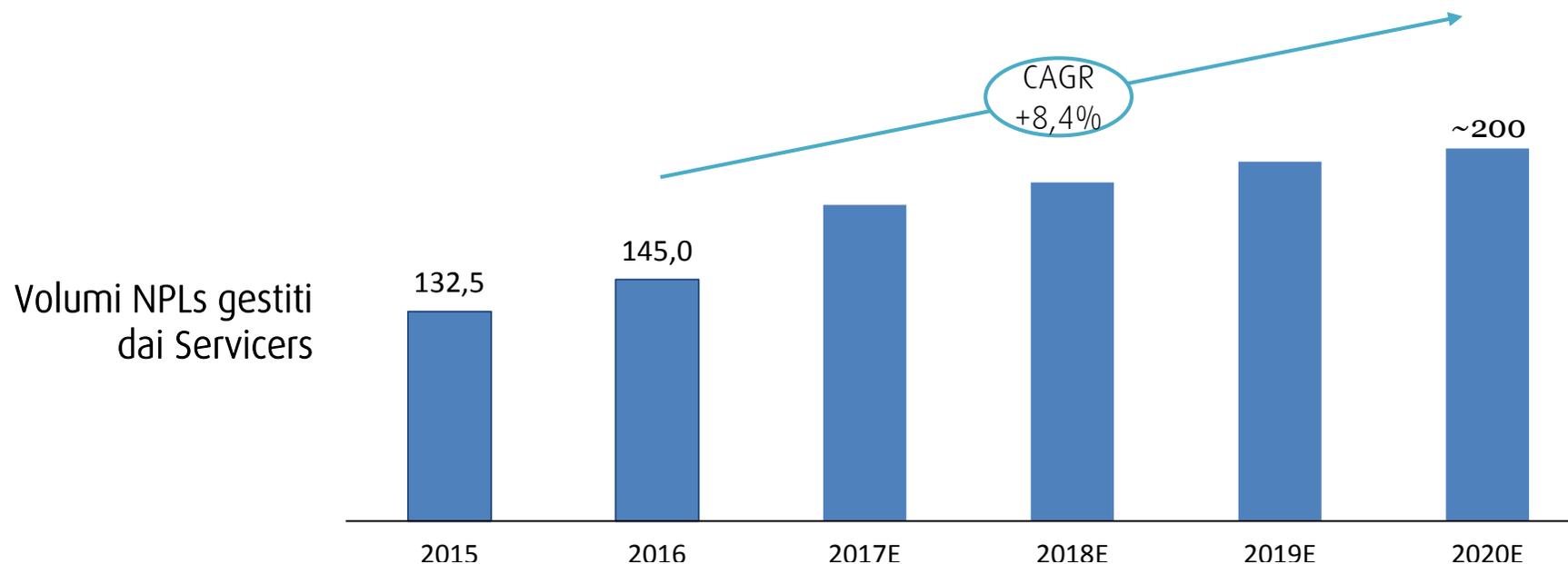
4 Liquidation procedure

- Liquidazione volontaria dei collateral da parte del debitore
- Procedure giudiziali per vendere gli asset a garanzia del creditore a seguito di una valutazione preliminare sul valore e le tempistiche della procedura

Classificazione a sofferenza

I volumi del mercato del Servicing sono previsti in crescita ad un ritmo annuo del 8,4% (2016-2020) sia per l'aumento delle gestioni in outsourcing dei NPLs sia per le cessioni ad investitori esteri

NPLs gestiti da Servicers (2015 - 2020) - dati in miliardi di €



1

Il decollo dell'Italia – L'Italia è emersa come il mercato più grande per transazioni, come riflesso del crescente interesse degli investitori e la rimozione di alcuni impedimenti legali al disinvestimento in mutui, al pignoramento e al recupero. Ci aspettiamo che il valore delle operazioni possa eccedere 1€60m nel 2017

2

Le banche sono di fronte a scelte strategiche – In accordo con le recenti linee guida BCE, le banche devono migliorare la propria gestione interna degli NPL con un approccio complessivo ai recuperi, oppure valutare operazioni sul mercato (riduzione del portafoglio attiva/ricorso a servicer o strategia di mantenimento del portafoglio).

3

Unlikely to Pay – Mentre i valori di libro delle sofferenze continuano a spostarsi verso i tassi di mercato, gli UTP richiedono più attenzione e potrebbero dare maggiore valore aggiunto se viene trovato un venditore. Nuovi investitori stanno entrando nel mercato come risultato dello sviluppo di nuove piattaforme innovative che combinano acquisizione di mutui con la ristrutturazione di compagnie in difficoltà.

4

Mercato del Servicing– Il previsto consolidamento del mercato incrementerà la competizione e le competenze, in ultima istanza migliorando le performance nei recuperi.

5

IFRS 9 – In vigore dal 1 Gennaio 2018, porteranno a un approccio prospettico e per 'early warning' che potrebbe facilmente portare in una maggiore riclassifica di crediti bonis a NPE/UTP e a maggiori accantonamenti.

Per saperne di più:

www.osservatoriot6.it



ASSOCIAZIONE T.S.E.I.
TAVOLO DI STUDIO SULLE ESECUZIONI ITALIANE [T6]
Via Melchiorre Gioia, 82 – 20125 Milano
CF: 97855340580 | P.IVA: 09941320963
segreteria@osservatoriot6.it