

GESTIONE DELL'INADEMPIMENTO DEI CREDITI IMMOBILIARI E SVILUPPO ECONOMICO:

Il ruolo dei giudici e dei professionisti

Gorizia – 21 Aprile 2017

Sintesi intervento Claudio Pacella

Gli interventi di oggi ci hanno portato ad una migliore comprensione delle novità normative e dei nuovi strumenti giuridici che sono oggi disponibili nell'ambito della gestione degli NPL. Il contributo che mi propongo di offrire in tale contesto ha come scopo di approfondire il ruolo operativo delle banche, analizzando le implicazioni delle loro scelte organizzative sull'andamento del mercato degli NPL.

Il contesto di partenza

Per parlare dell'attuale mercato degli NPL è necessario considerare che quanto osserviamo e commentiamo oggi rappresenta il frutto di un grande sforzo collettivo per cambiare una pesantissima inerzia del sistema nel suo complesso: viaggiando a ritroso con una piccola macchina del tempo troveremmo il periodo in cui sono stati erogati gli NPL che ci troviamo oggi a gestire, ma anche le prime iniziative di innovazione normativa e i primi cambiamenti organizzativi nelle strutture di recupero delle banche. In tal senso gli istituti di credito hanno realizzato (e stanno continuando) un importante cambiamento di approccio. Laddove il credito deteriorato era considerato un "male necessario" (il termine "sofferenza" del resto tradiva una percezione di statica ineluttabilità), ora è considerato un'area chiave nella gestione degli attivi ed in alcuni casi una vera e propria line ai business; anche la scelta e la formazione delle risorse dedicate a quest'area è cambiata profondamente, passando da ruoli strettamente legali-operativi ad una maggiore integrazione di profili manageriali e commerciali.

Il percorso di cambiamento

Con gli anni 2000. I processi di innovazione che hanno portato alla creazione di piattaforme e strumenti operativi avanzati affondano le proprie radici nei primi anni 2000, quando sono iniziati i primi importanti cambiamenti organizzativi all'interno degli istituti di credito con la creazione delle prime unità dedicate o "bad bank" di gruppo. Queste iniziative oggi hanno portato alla creazione e moltiplicazione di *best practice* a livello nazionale ed in alcuni casi anche con riferimento al panorama internazionale.

Tra i punti chiave di questi cambiamenti, oltre a quelli già citati dagli altri relatori, possiamo citare:

- **La gestione e mitigazione dei conflitti di interesse in termini di classificazione e gestione delle posizioni.** Infatti laddove ad una classificazione a incaglio o sofferenza corrispondeva anche lo "spossessamento" della posizione nasceva un forte conflitto di interesse in capo al gestore, con l'aggravante del fatto che spesso il costo delle svalutazioni ed il "prezzo di trasferimento" erano condizionati anche da criteri di natura contabile più che gestionale.
- **La segmentazione delle posizioni e dei gestori.** Questo aspetto ha assunto un'importanza fondamentale nel miglioramento delle performance di recupero. Storicamente le posizioni erano gestite su base territoriale in linea di continuità con le strutture di concessione e di gestione delle relazioni sul territorio. Tuttavia i processi di digitalizzazione e di maggior circolazione delle informazioni ha ridotti l'esigenza di prossimità delle strutture di gestione e recupero, consentendo

così la gemmazione di nuovi paradigmi organizzativi. I primi criteri di segmentazioni hanno avuto diversi obiettivi e risultati:

- Incrementare l'efficienza, differenziando il costo delle posizioni gestite ("Cost to serve") differenziando radicalmente il numero di posizioni gestite per addetto tra pratiche "grandi" e "piccole"
- migliorare l'efficacia e le performance di recupero differenziando le posizioni anche per rilevanza dell'opportunità di recupero e di generazione di sopravvenienze attive (i veri ricavi del recupero crediti); in tal senso è stato fondamentale specializzare i recuperatori per settore di appartenenza della controparte e incentivare attività proattive verso il debitore e la sua attività
- ottimizzare i processi per tipologia (es. stragiudiziale vs. procedure esecutive vs. procedure concorsuali) andando a differenziare profondamente i comportamenti e gli obiettivi in confronto alle leve gestionali effettivamente disponibili
- **Ottimizzazione portafoglio e ruolo asset manager.** Un passaggio fondamentale nella creazione dei nuovi modelli organizzativi è stata anche l'esplicitazione della figura dell'asset manager come "proprietario" del portafoglio ed in quanto tale orientato ad un'ottica di ottimizzazione del suo risultato complessivo piuttosto che della singola posizione; questa visione d'insieme ha di fatto abilitato una gestione "strategica" (che rivedremo dopo in merito alle linee guida BCE) che ha reso possibile le prime cessioni e cartolarizzazioni di NPL.
- **Strategia di gestione del patrimonio immobiliare a garanzia.** Con l'avvento della crisi economica la gestione dell'asset immobiliare è diventata un elemento chiave nella gestione del credito immobiliare, in quanto allo sconto fisiologico dell'asta in sede esecutiva, si è venuta ad aggiungersi la svalutazione complessiva del mercato immobiliare. La risposta è stata rappresentata dalla nascita di operatori specializzati nella gestione di questa tipologia di posizioni, dotati anche di società veicolo e strutture interamente dedicate.

Le linee guida BCE

Il processo di innovazione che abbiamo descritto ha richiesto però investimenti molto significativi (di tempo, costi e risorse) che non sono stati facilmente replicabili da istituti di dimensioni inferiori; inoltre le profonde trasformazioni rappresentate da accorpamenti e fusioni hanno portato al confronto tra filosofie di gestione e recupero profondamente differenti tra loro. Anche per questi motivi, oltre che per la rilevanza dimensionale degli NPL a valle della crisi economica, la BCE nel settembre 2016 ha pubblicato delle linee guida per gli istituti di credito nella gestione degli NPL. Questo strumento, ancorché non introduca in sé elementi innovativi, può però consentire con efficacia di "mettere a terra" i risultati raggiunti dai primi operatori che come abbiamo visto si sono mossi in tal senso. Riprendiamo in questa sede solo alcuni brevi cenni, con particolare attenzione alle indicazioni preliminari:

- **Strategia.** Un'enfasi particolare, correttamente, è posta alla costruzione della strategia di gestione (chi ben comincia...). Per quanto questa idea possa sembrare "scontata" nella gestione dei NPL rappresenta in sé una piccola rivoluzione in quanto richiede in sé l'abilitazione di molte leve gestionali. Ad esempio, la disponibilità e fruizione delle informazioni sui crediti da gestire. Essendo questi stati generati su orizzonti temporali differenziati e talvolta anche lontano, spesso il recupero delle informazioni non è affatto agevole. In tale ambito la BCE suggerisce di explicitare:
 - Le ipotesi (macro e micro economiche) che definiscono il contesto di analisi
 - Le opzioni strategiche che verranno perseguite (gestione, cessione, gestione giudiziale vs. accordi stragiudiziali)
 - Gli obiettivi, in termini di recupero e di masse gestite a bilancio

- Monitoraggio periodico, gestione dei dati e implementazione della strategia, inclusi i sistemi incentivanti e il processo di pianificazione e controllo
- **Governance.** Una particolare enfasi è posta sui meccanismi di governance, responsabilizzando sia gli organi di gestione (a partire dal CdA) sia quelli di controllo a verificare costantemente non solo i risultati ottenuti ma innanzitutto il grado di effettiva implementazione di tutte le azioni previste a livello di definizione della strategia. In tal un significativo accento è stato dedicato a:
 - l'auspicata separazione tra concessione/gestione del credito regolare dalle attività di gestione e recupero degli NPL
 - la creazione di unità di gestione dedicate con un focus sul ciclo di vita degli NPL
 - la creazione di strumenti e basi dati per la gestione delle posizioni per controparte e per tipologia di rischio
 - la definizione di indicatori di successo (KPI) adeguati (es. consistenze, incassi, tempi di recupero, etc.)
- Gli altri punti trattati dalle linee guida riguardano le fasi di concessione, rilevazione, quantificazione degli accantonamenti e valutazione delle garanzie, sui quali in questa sede non ci soffermeremo.

Le prossime sfide

Dopo aver riavvolto il filo della nostra piccola macchina del tempo, possiamo ora rivolgere il nostro obiettivo al prossimo futuro per cercare di intuire quali saranno i prossimi trend organizzativi ed operativi che porteranno ulteriore innovazione nella gestione degli NPL:

- Nell'epoca della digitalizzazione e dell'informazione la prima suggestione non può non essere dedicata alla gestione dei Big Data. Come anticipato in precedenza in molti casi la sfida oggi risponde ancora alla vera disponibilità dei semplici "data"; tuttavia è indubbiamente rilevante già per il prossimo futuro poter applicare anche a questo settore le più moderne tecnologie di analisi dei dati, profilazione delle controparti e previsione dei risultati attesi.
- Collegato al tema della gestione dei dati c'è anche quello della scelta di indicatori di performance e della costruzione di sistemi di incentivazione sempre più aderenti agli effettivi obiettivi di portafoglio. A tal proposito basti pensare come il semplice livello degli incassi sia insufficiente a rendere ragione delle fatiche dei recuperatori se non abbinato ai tempi, ai costi di recupero, al livello di tutela conseguito per il credito residuo nonché al livello di svalutazioni effettuate rispetto alle potenzialità offerte dalle opzioni alternative (cessioni, outsourcing, etc.).
- L'ultimo aspetto di carattere informativo che citiamo in questa sede è la gestione del feedback. Se è vero che in passato le informazioni fornite dall'attività di recupero non sono state usate come "retroazione" per migliorare le attività di concessione e monitoraggio in bonis, questo aspetto diventerà ancor più critico nel momento in cui le informazioni relative al recupero saranno in mano di un terzo, senza possibilità di creare analisi e benchmarking interni.
- Proseguendo in continuità sul tema della concessione, diventerà presto importante analizzare retrospettivamente quanto fatto in termini di nuove forme di sviluppo imprenditoriale, ad esempio come finanziamento alle start-up; probabilmente molto di questo mercato dovrà essere analizzato per tenere le attività di concessione e recupero al passo con lo sviluppo di modelli di analisi oggi propri di private equity e venture capital.
- Visto l'enorme backlog di posizioni immobiliari oggi all'interno di portafogli NPL la gestione delle garanzie real estate rappresenterà una sfida continua. Per questo motivo sarà fondamentale attivare unità organizzative dedicate al Real Estate, in modo da avere un punto di raccordo tra concessione, gestione e recupero, consolidando anche (ove presenti) i risultati delle prime reti immobiliari all'interno delle banche. In tale sede sarà quindi possibile, ad esempio, gestire al meglio i rischi legati

all'eccessiva concentrazione in determinate aree territoriali, correlare tali esposizioni ai reali potenziali prospettici delle relative piazze.

- Collegato al segmento real estate si aggiunge l'evoluzione delle tecniche di valutazione e vendita degli asset immobiliari alla luce delle evoluzioni evidenziate a livello di mercato immobiliare (es. valorizzazione in base ai flussi di cassa derivanti dalla gestione), dalle diverse opzioni di vendita (es. il citato patto marciano introdotto dalla direttiva mutui) e dalle nuove modalità di fruizione degli immobili sul mercato (es. AirB'n'B). I processi di vendita al di fuori delle procedure esecutive possono costituire una vera rivoluzione in questo settore, a patto di essere gestiti con piattaforme specifiche e di garantire comunque livelli di efficienza adeguati.
- Forti dell'esperienza passata sarà anche importante valutare l'efficacia del modello di concessione del credito "condiviso" tra più banche sui clienti. Questo aspetto, molto rilevante nella gestione del recupero del credito richiede però degli interventi "a ritroso" sulla filiera del credito, portando a privilegiare rapporti banca-impresa più solidi e trasparenti, impossibili nel caso di un credito eccessivamente frazionato.
- L'ultima sfida che richiamiamo in questa sede è quella dell'innovazione di prodotto. Molto è stato fatto in questi anni se guardiamo ad esempio allo sviluppo del Rent to Buy e al leasing immobiliare a privati. Un benchmark di riferimento in termini di best practice normativa è il prestito vitalizio. Istituito in Italia nel 2005 (legge 248/2005) è stato recentemente nuovamente normato con la legge 44/2015 ed il relativo regolamento attuativo emanato dal Ministero dello sviluppo economico lo scorso anno. Tra gli altri profili di novità di questo istituto, per brevità citiamo qui solo i seguenti, con particolare riferimento al confronto con la disciplina del patto marciano introdotto dalla nuova direttiva mutui, già illustrata dai precedenti relatori:
 - Un processo normativo "dal basso", iniziato con un protocollo di autoregolamentazione tra ABI e Associazioni dei Consumatori e proseguito con una proposta di legge di origine parlamentare che è stata la prima ad essere approvata in via definitiva nella XVII legislatura, con un regolamento del Ministero dello Sviluppo Economico redatto in condivisione con le stesse Associazioni dei Consumatori e ABI, approvato dalla Consulta ed operativo dall'aprile del 2016.
 - Nei confronti della nuova direttiva mutui:
 - Non è prevista la possibilità di acquisire l'immobile (patto marciano), bensì solo di venderlo 12 mesi dopo che sia venuto a mancare il più longevo dei finanziati
 - La perizia dell'immobile prima della vendita è incaricata dalla banca
 - In sede di regolamento sono già state individuate le fattispecie che possono portare al "default" contrattuale alla rescissione del contratto ed alla vendita del bene
 - E' stato previsto ed indicato il processo di gestione in caso di mancata vendita dell'immobile al valore di perizia

In conclusione possiamo quindi dire che lo sviluppo dei modelli organizzativi dedicati alla gestione delle "sofferenze" può fare affidamento su best practice consolidate, ma l'abbondanza e l'ampiezza delle sfide che abbiamo davanti nei prossimi anni richiederà impegno, professionalità e passione per l'innovazione.