

Banche - gestione interna Npl con supporto di Servicer esterni preparazione a future cessioni - garanzia gestione indipendente dati

- Persistente gap di prezzo tra domanda ed offerta nella cessione degli Npl
- Linee guida di ECB del novembre 2016 per il work-out interno
- Esigenza di delineare chiaramente – sia per l’Autorità di Vigilanza, sia per il mercato - una strategia di gestione che prenda in considerazione i molteplici aspetti del problema, evitando di ragionare solo su percentuali oppure sulla scelta immediata e dirimente tra gestione interna in alternativa a cessione
- Base dati da migliorare ed arricchire, guadagnare tempo per effettuarlo, tuttavia in un contesto di best standard practices
- Necessità di mantenere una base occupazionale in banca
- Importare know-how e tecnologia dal mercato del recupero
- Processi trasparenti per attrarre eventuali investitori
- Avvicinamento ad una decisione finale (cessione) che tuttavia potrà essere presa alla fine in un contesto migliorato
- Promozione dell’accompagnamento del debitore con il coinvolgimento degli enti no-profit, il cui coinvolgimento viene agevolato dalle Fondazioni
- Coinvolgimento di Master Servicer indipendente - che non accompagna o introduce alcun investitore - ma che può gestire la piattaforma dati in fase di arricchimento per successive due-diligence cercando di limitare asimmetrie informative, anche solo percepite, che tengono lontani gli investitori
- Costo on-going limitato

Questa proposta ha lo scopo di agevolare un percorso virtuoso, indirizzato anche alla cessione finale dei portafogli, tuttavia le scelte gestionali e strategiche proposte sono graduali e segmentate.

Individuazione di cluster di portafogli

Il primo passaggio consisterà nella individuazione di cluster di portafogli differenti in funzione della tipologia, caratteristiche omogenee di recupero, territorio, e/o classi omogenee in base a possibile interesse investitori.

La scelta dei portafogli è strategica e sicuramente l’accuratezza sarà decisiva per la migliore riuscita del progetto.

La scelta dei portafogli dovrà curare anche - in ipotesi concreta di successiva cessione - le ricadute future in termini di LGD della Banca.



Centotrenta Servicing S.p.A.

Sede Legale: Via San Prospero, 4 - 20121 Milano

Codice fiscale, Partita IVA e n. di iscrizione al Registro Imprese di Milano 07524870966

Capitale Sociale euro 3.000.000 (interamente versato)

Tel. 02.45472239 Fax 02.72022410 - Indirizzo PEC: 130servicing@legalmail.it

Iscritta all’Albo Unico degli Intermediari Finanziari con il n.13

Ogni cluster costituisce un comparto differente di una operazione di auto-cartolarizzazione, cioè con la Banca quale unico (iniziale) sottoscrittore delle notes.

Operazioni di auto-cartolarizzazione con più Spv

La Banca cede i singoli portafogli (cluster) a più Spv indicativamente al Net Book Value, sottoscrivendo le notes.

Si fanno partire delle autocartolarizzazioni (sottoscrizione integrale delle notes da parte della Banca) con possibilità di tranciare le notes per maggiore flessibilità futura, ma anche per potere eventualmente avere dei titoli da dare in garanzia.

Sarà opportuno prevedere una classe di titoli su tutto il 5% (retention ai sensi della CRR) del portafoglio da allocare all'eventuale Sponsor al fine di agevolare cessioni a terzi investitori che ricorrono alla leva.

Master Servicer Indipendente

Viene utilizzato un Master Servicer indipendente (più specificatamente che non investe nel mercato degli Npl, ne recupera direttamente, ma monitora i processi di recupero; in altri termini il suo conto economico non viene influenzato dalle percentuali sugli incassi) con funzioni di sola garanzia e compliance regolamentare, monitoraggio recupero (interno ed esterno).

La gestione dei conflitti di interesse sarà garantita per definizione e sarà un ulteriore elemento di garanzia per valutazioni di successivi investitori.

L'utilizzo di un Master Servicer indipendente costituirà anche un elemento significativo di discontinuità della gestione degli Npl della Banca, che costituirà elemento di valutazione da parte delle Autorità di Vigilanza.

L'indipendenza si qualifica sia con il fatto che il Servicer con ruolo di Master non investa in assoluto nel mercato degli Npl, in quanto i dati dei debitori imprese e famiglie che gestisce il Master Servicer ogni mese sono un aggregato di informazioni di flussi assolutamente preziosi per gli investitori e la gestione degli stessi deve essere effettuata senza diversi utilizzi - anche solo potenziali; e parimenti l'indipendenza e quindi la garanzia massima si potrà avere solo se il Master Servicer non è coinvolto direttamente nel processo di recupero, ma si limita solo a monitorarlo.

Piattaforma base dati

Per il tramite del Master si dovrà obbligatoriamente soddisfare l'esigenza di pulire, ordinare, organizzare la base dati, arricchirla.

E' noto che lo sconto applicato alle operazioni attuali di cessione è molto influenzato (negativamente) dalle carenze nella base dati.

Il coinvolgimento di un operatore professionale esterno potrà aiutare la Banca nel migliorare la qualità delle informazioni ed il raggiungimento - nel tempo - di questo obiettivo costituirà la migliore leva per ridurre l'attuale gap di prezzo dei portafogli Npl.

Misurazione dei risultati dei singoli comparti

Le singole operazioni di cartolarizzazione permettono di iniziare ad avere più portafogli differenti le



Centotrenta Servicing S.p.A.

Sede Legale: Via San Prospero, 4 - 20121 Milano

Codice fiscale, Partita IVA e n. di iscrizione al Registro Imprese di Milano 07524870966

Capitale Sociale euro 3.000.000 (interamente versato)

Tel. 02.45472239 Fax 02.72022410 - Indirizzo PEC: 130servicing@legalmail.it

Iscritta all'Albo Unico degli Intermediari Finanziari con il n.13

cui curve di recupero sono tracciate in modo trasparente mediante le reportistiche trimestrali delle operazioni.

Gestione interna degli Npl, accompagnata da Special Servicer

La Banca dovrà applicare le linee guida ECB di novembre 2016, tuttavia si propone di adottare una combinazione tra una gestione interna ed esterna.

Le Banche non possono esternalizzare significativamente il recupero in quanto c'è una esigenza (sociale e politica) di mantenere la forza lavoro che tuttavia deve essere aiutata, organizzata da Servicer esterni esperti nel recupero a cui potranno essere affidate anche porzioni dei singoli portafogli ma con la richiesta di indirizzare anche il workout interno.

Le buone pratiche organizzative, base dati, e recupero potranno essere applicate anche nel workout interno sulla base delle modalità applicate dai Servicer esterni specializzati.

Possibile messa a disposizione delle piattaforme di recupero dei Servicer, in condivisione con il personale di banca che si occupa del workout.

Team specializzati di recupero interni alla Banca – secondo la tipologia dei portafogli – potranno misurare la propria efficienza grazie anche alla reportistica periodica delle singole operazioni di cartolarizzazione. Possibilità di introdurre incentivi precisi di remunerazione.

Sub-Servicer (Special Servicer)

L'utilizzo di un Master Servicer non implicato nelle collections, permetterà quindi di affidare il recupero anche a più soggetti Sub-Servicer nell'ambito di uno stesso comparto, agevolando concorrenza e buone pratiche.

Infatti su comparti large si potrà valutare la gestione anche a 2 o più differenti servicer esterni, con monitoraggio e dati acquisiti dal master indipendente il quale offrirà il confronto delle curve di recupero anche in comparazione ai business Plan condivisi.

Da valutare la possibilità incentivare gli Special Servicer mediante sottoscrizione di notes per premi di risultato

Obiettivi

Questo percorso permette di prepararsi – senza fretta e gradualmente ma senza perdere ulteriore tempo - a future cessioni di portafogli a terzi ottenendo il deconsolidamento (ovviamente con successiva esternalizzazione piena del recupero), tuttavia con un raggiunto perfezionamento della base dati (già oggetto delle segnalazioni di legge nell'ambito delle legge 130 da parte del Master), e quindi con minore sconto di prezzo rispetto alle attuali operazioni di mercato, grazie anche ad una ordinata evidenza delle curve di recupero.

Anche i costi di due-diligence del portafoglio da parte degli investitori, in conseguenza di una base dati che è stata pulita, ordinata ed arricchita ma anche custodita da un Master Servicer Indipendente, saranno molto più veloci e meno dispendiose quindi attraendo un maggior numero di investitori.

Nella fase di cessione dei portafogli potrà essere valutata la possibilità di cedere porzioni di



Centotrenta Servicing S.p.A.

Sede Legale: Via San Prospero, 4 - 20121 Milano

Codice fiscale, Partita IVA e n. di iscrizione al Registro Imprese di Milano 07524870966

Capitale Sociale euro 3.000.000 (interamente versato)

Tel. 02.45472239 Fax 02.72022410 - Indirizzo PEC: 130servicing@legalmail.it

Iscritta all'Albo Unico degli Intermediari Finanziari con il n.13

portafoglio da comparto a comparto (tra Spv differenti) se si manifestasse una necessità ulteriore di omogeneizzare i comparti anche per informazioni o esigenze acquisite successivamente alla formazione dei cluster iniziali.

Mercato degli Npl – nuovo approccio

Nel caso in cui la modalità di gestione tramite comparti di più operazioni di cartolarizzazione trovasse accoglimento da parte di numerosi istituti di credito, si potrebbero creare i presupposti per un mercato delle notes di Npl in Italia, ovviamente facendo tesoro delle modalità tecniche già oggetto di riflessione nell'esperienza di Atlante, tuttavia con un approccio diverso, cioè partendo dal basso. Se ci sarà una condivisione delle diverse tipologie di cluster tra gli istituti di credito, si potrebbero conseguire aspetti di comparabilità ed omogeneità con evidente possibile maggiore efficacia nella gestione finanziaria ma anche di accompagnamento del debitore.

Accompagnamento dei debitori – ruolo della società civile e delle Fondazioni

La prof. Rossella Locatelli su Il sole 24 ore del 30 dicembre 2016 ha correttamente sottolineato la seguente riflessione: “ ... *ci si deve chiedere come saranno gestiti gli Npl ceduti ... corriamo il rischio di avere ... un tessuto industriale (e aggiungeremmo sociale n.d.r.) distrutto.*”

Raccogliendo questa preoccupazione ed in considerazione del fatto che una decisione di cessione di portafogli secured è anche una decisione politica con conseguenti ricadute sociali territoriali, la Banca auspicabilmente dovrà fin da subito prestare anche attenzione al debitore famiglia (approx 20% masse) ed impresa (80% masse), favorendo un accompagnamento sia pre che post cessione delle situazioni di evidente fragilità.

Occorre ingaggiare il terzo settore - che fortunatamente è molto strutturato in Italia - dialogando con enti che possano coordinare e fare convergere gli operatori no profit del settore.

La Fondazione Triulza (www.fondazionetriulza.org) potrebbe essere un interlocutore di sintesi con cui avviare una riflessione di sistema. Peraltro i corpi intermedi ed il terzo settore hanno una forte vocazione territoriale e ciò favorisce una presa in carico più prossima delle situazioni.

In via meramente tentativa, associazioni come le Acli (Patronato e Caf) potrebbero aiutare le famiglie, mentre esperienze come l'Alleanza delle cooperative (Confcooperative e Lega coop) potrebbero accompagnare le imprese ed i propri dipendenti.

A tale proposito sono già circolate bozze di accordi tra Banca e debitore che si fa accompagnare da un Consulente indipendente (nella fattispecie il Patronato Acli) che agisce quale mediatore.

Nell'ipotesi di Fondi immobiliari (a valle di un conferimento dell'immobile già ipotecato), alcuni operatori del terzo settore potrebbero essere ingaggiati per la gestione immobiliare territoriale.

Ad ogni modo si dovrà mettere a sistema una educazione finanziaria che sarà tanto più efficace quanto applicata e diffusa nel più breve tempo possibile.



**Centotrenta
Servicing**

Centotrenta Servicing S.p.A.

Sede Legale: Via San Prospero, 4 - 20121 Milano

Codice fiscale, Partita IVA e n. di iscrizione al Registro Imprese di Milano 07524870966

Capitale Sociale euro 3.000.000 (interamente versato)

Tel. 02.45472239 Fax 02.72022410 - Indirizzo PEC: 130servicing@legalmail.it

Iscritta all'Albo Unico degli Intermediari Finanziari con il n.13

In questo contesto un nuovo ruolo decisivo - e molto aderente alla loro mission istituzionale - potrà essere ricoperto dalle Fondazioni (anche bancarie) che potranno promuovere la aggregazione dei corpi intermedi in questa modalità di accompagnamento dei debitori, favorendone la formazione, il coordinamento e l'azione.

Risorse finanziarie potranno essere opportunamente indirizzate ai Fondi Salva Casa /Capannone, idealmente un proseguimento dell'azione sull'housing sociale, forse con caratteristiche di lenire situazioni più drammatiche.

Strumenti di lettura delle situazioni potranno essere anche offerti agli enti no profit da soggetti come Banca Popolare Etica che fa già parte del terzo settore.

Portafogli con garanzie ipotecarie overcollateralizzate

Alcuni portafogli garantiti (il cui valore dell'immobile in garanzia sia significativamente superiore rispetto al debito residuo) potranno essere eleggibili - previo accordo con il debitore supportato da advisor sociale indipendente - per cedere l'immobile ad un OICR anche terzo rispetto alla Banca per ottenere un beneficio sul patrimonio prudenziale - e rilocare l'immobile al debitore con opzione di acquisto (Fondo Salva Casa / Capannone).

Proposte sul punto presentate a/da ABI nel dicembre 2016, oppure altri progetti analoghi con alternative di locazione senza canone per 8 anni.

E' in concorso un dialogo con le autorità di vigilanza e l'Abi per superare le criticità.



Centotrenta Servicing S.p.A.

Sede Legale: Via San Prospero, 4 - 20121 Milano

Codice fiscale, Partita IVA e n. di iscrizione al Registro Imprese di Milano 07524870966

Capitale Sociale euro 3.000.000 (interamente versato)

Tel. 02.45472239 Fax 02.72022410 - Indirizzo PEC: 130servicing@legalmail.it

Iscritta all'Albo Unico degli Intermediari Finanziari con il n.13