

# Risk Management e massimizzazione del valore degli NPL

Gestione Strategica, Governo e Controlli anche in considerazione delle Linee Guida BCE

Convention Aifirm

*Il Sistema Bancario dopo la Crisi Finanziaria e la Brexit: quali impatti per i modelli di risk management*

16 Novembre 2016



**EY**  
Building a better  
working world

# Agenda

---

1.		<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
2.		<b>EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL RISK MANAGEMENT</b>	<b>5</b>
3.		<b>L'ESPERIENZA DI MERCATO</b>	<b>12</b>

# Introduzione

## Crisi Finanziaria

- Il Sistema Bancario Italiano negli ultimi anni è stato interessato da un **costante incremento degli NPL**: dagli 85 miliardi del 2008 si è passati ad oltre 340 miliardi nel 2015, di cui 200 sono costituiti da sofferenze.\*

## Linee Guida per le Banche sui Crediti Deteriorati (NPL)

- Un elevato peso dei crediti deteriorati sui bilanci bancari implica maggiori perdite attese, e l'aumento degli accantonamenti ostacola l'offerta creditizia e il ritorno alla profittabilità delle Banche Europee.
- In tale contesto, in data 12 Settembre 2016, la Vigilanza Bancaria della Banca Centrale Europea ha emesso un documento in Consultazione: «**Draft Guidance to banks on non-performing loans**» (di seguito anche «Linee Guida», la «Consultazione» o «Il Documento»), che si chiuderà il 15 novembre 2016.
- Il Documento fornisce delle **raccomandazioni** rivolte a tutti gli **Enti Significativi** (Significant Institutions, SI) **sottoposti a vigilanza BCE**, basate su *best practices* di mercato, con riferimento alla strategia da adottare per una gestione efficace degli NPL.
- **Le norme presenti nel documento non sono vincolanti. Gli scostamenti potranno tuttavia essere oggetto di specifici approfondimenti da parte delle Autorità di Vigilanza e dovranno quindi essere spiegati e motivati.**
- Le banche devono definire e formalizzare una specifica **strategia**, allineata al proprio **sistema di gestione dei rischi**, con l'evidenza di **obiettivi quantitativi di breve e di lungo termine**, che preveda inoltre un **piano di attuazione** definito e dettagliato.
- **In data 9 Novembre 2016 la BCE ha comunicato che la versione finale delle Linee Guida dovrebbe essere emessa in forma definitiva nel Gennaio 2017.**

## Il Ruolo del Risk Management

- In un contesto di mercato e normativo particolarmente sfidante per le banche italiane, il **ruolo del Risk Management** non può restare circoscritto al tradizionale ambito di **Controllo**. Le Linee Guida richiedono infatti un suo coinvolgimento in aspetti quali la **Gestione Strategica** e la **Governance** del macro-processo di **gestione degli NPL**.

## Esperienza di Mercato

- Con riferimento al nuovo ruolo del Risk Management, ed alle esperienze di Mercato di EY si riporta come **Case Study** la costituzione di una **Workout Unit che assume un ruolo centrale nella gestione complessiva dei rischi di portafoglio in coerenza con quanto disposto dalla BCE**.

\*Fonte dati: Banca d'Italia

# Agenda

---

1.



**INTRODUZIONE**

**3**

2.



**EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL RISK MANAGEMENT**

**5**

3.



**L'ESPERIENZA DI MERCATO**

**12**

# I Pillar delle Linee Guida Emanate dalla BCE e....

## Principali Competenze

La conformità presuppone specifiche e differenziate competenze specialistiche, cross fra le diverse aree operative:

- Strategy,
- Capital Management,
- Governance,
- Operations (IT, Orga),
- Data Analysis,
- Internal Audit,
- Risk Management,
- Compliance,
- Credit,
- Accounting

## Collateral Valuation for Immovable Properties

Processo di controllo indipendente per la nomina dei periti, aggiornamento delle perizie, valutazione perizie e previsione di haircut di liquidità.

## NPL Impairment Measurement & Write-Offs

Definizione di metodologie adeguate per la valutazione specifica/ collettiva e stima flussi di cassa futuri.

## NPL Recognition

Applicazione della definizione prudenziale di Non Performing Exposures, riconciliazione tra definizioni regolamentari e contabili, disclosure sui criteri di classificazione.

## NPL Strategy

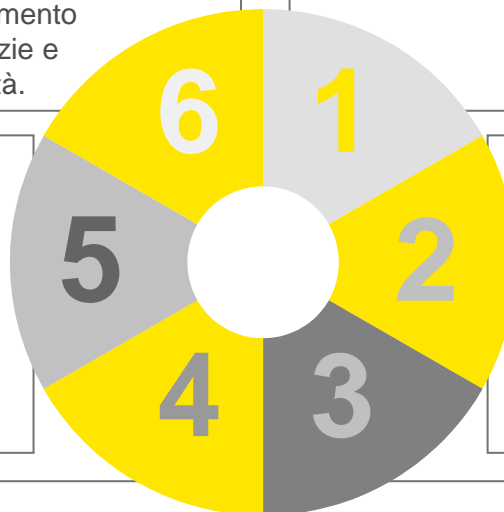
Self Assessment ed elaborazione di Strategia e Piano Operativo per la gestione degli NPL.

## NPL Governance & Operations

Ruoli e Responsabilità degli Organi Aziendali competenti e implementazione di un modello operativo di gestione degli NPL e di sistemi di monitoraggio/ early warning.

## Forbearance

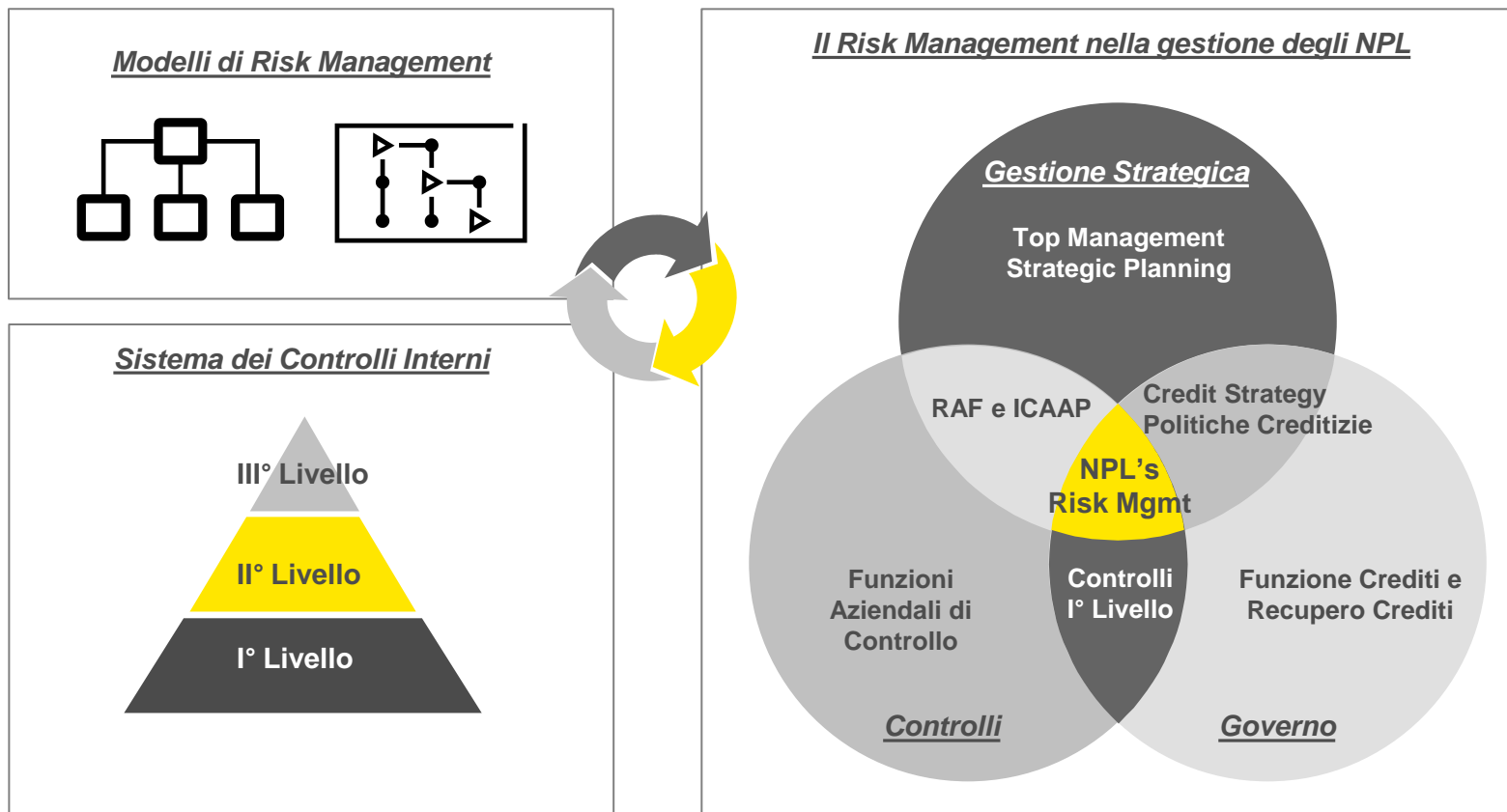
Analisi della sostenibilità delle misure di concessione e disclosure sulla qualità delle esposizioni oggetto di concessione.



# ...l'evoluzione del Ruolo del Risk Management

In considerazione del contesto di mercato, il quale ha determinato un forte incremento degli NPL, e delle dinamiche di quello normativo rappresentate precedentemente, al fine di gestire in maniera efficace ed efficiente il modificarsi dei profili di rischio, **il Modello di Risk Management diventa oggetto di una specifica evoluzione.**

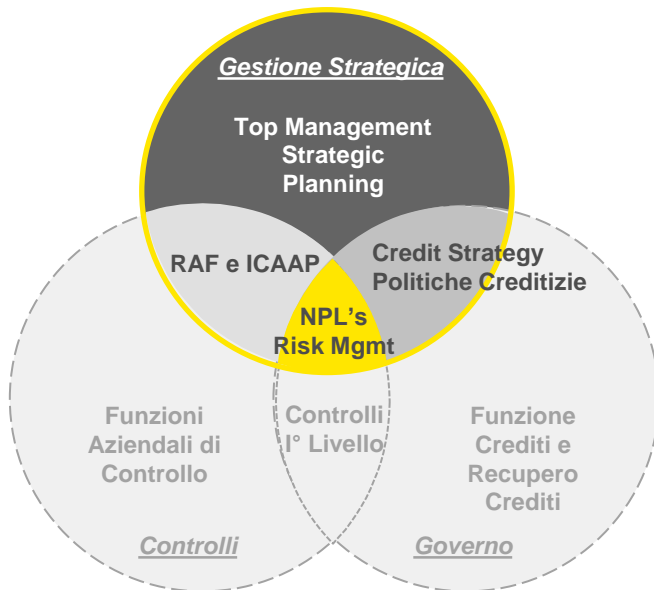
La funzione di Risk Management viene infatti a trovarsi in una posizione centrale all'interno del macro-processo di gestione degli NPL, in termini di **partecipazione alla gestione strategica**, di **governance** e di **controllo**.



# Risk Management e Gestione Strategica

Per quanto riguarda la **gestione strategica degli NPL**, in considerazione della «raccomandazione» della BCE di predisporre una specifica NPL Strategy, la funzione di Risk Management partecipa tramite:

## Il Risk Mgmt nella gestione strategica degli NPL



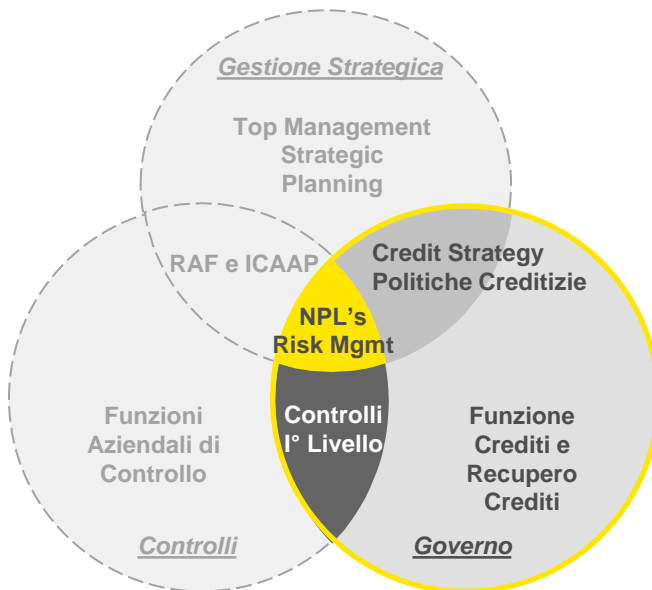
## Partecipazione alla Gestione Strategica

- **Processi di gestione dei Rischi** integrazione delle strategie di gestione degli NPL all'interno dei processi di gestione dei rischi,
- **Risk Appetite & Capital Management:** integrazione all'interno del RAF e dell'ICAAP degli impatti sul capitale derivanti dalle differenti strategie per la gestione degli NPL, in scenari differenziati:
  - **Icaap:** coerenza e integrazione fra gli elementi della NPL Strategy con quelli dell'ICAAP. Le Banche con un alto livello di NPL devono svolgere valutazioni qualitative e quantitative sullo sviluppo degli NPL sotto lo scenario base e quello stressato che includano gli impatti sulla pianificazione del capitale,
  - **Raf:** coerenza e integrazione fra le metriche e i limiti definiti all'interno del RAF con gli elementi «core» e i target della NPL Strategy,
  - **Raf Statement:** coerenza con le Policies e Procedure interne,
  - **Recovery Plan:** coerenza fra i trigger e le relative azioni con i target dell'NPL Strategy e con il Piano Operativo.

# Risk Management e Governance

Le Linee Guida BCE specificano inoltre il coinvolgimento della funzione di Risk Management nel più generale contesto relativo alla **governance** degli NPL:

## Il Risk Mgmt nella governance degli NPL



## Partecipazione al Governo

- **Reporting:** comunicazione agli Organi Aziendali competenti delle principali risultanze delle attività di controllo del Risk Management sugli NPL, delle azioni di mitigazione definite e dello stato di avanzamento di queste ultime,
- **Adeguatezza Controlli:** adeguatezza del livello di controllo di risk,
- **Indipendenza:** rispetto alle funzioni di business, inclusa la NPL Workout Unit (NPL WU),
- **Policies:** partecipazione alla definizione e aggiornamento delle policies relative agli NPL, e controllo delle policies ex-ante all'approvazione da parte degli Organi Aziendali competenti,
- **Misure di Concessione:** nel caso di richiesta di una nuova misura di concessione di lungo termine, qualora siano state concesse in precedenza altre misure di concessione, implementazione di specifici controlli per assicurare la sostenibilità della misura richiesta inclusa l'approvazione esplicita da parte del Risk Management oppure di altro adeguato livello gerarchico (es. Comitato NPL),
- **Conformità:** verifiche da parte del Risk Management (o l'Internal Audit) sulla conformità fra le banche dati e le policies interne.



# Risk Management e Controlli

Le Linee Guida specificano inoltre una serie di attività di controllo che dovranno essere svolte dal Risk Management:

## Il Risk Mgmt nei controlli degli NPL



## Controlli di Risk Management

- **Proporzionalità:** fra il grado e il livello dei controlli e il profilo di rischio della Banca,
- **Monitoraggio:** focalizzazione dei controlli sul monitoraggio e la quantificazione dei rischi connessi agli NPL su base individuale e aggregata, inclusi i collegamenti con l'adeguatezza del capitale interno/ regolamentare,
- **Performance:** focalizzazione dei controlli sulle performance del modello operativo complessivo degli NPL e di singole parti di esso,
- **Qualità del Processo:** focalizzazione dei controlli sulla qualità del processo di lavorazione degli NPL, monitorando il reporting, le misure di tolleranza, le svalutazioni, la valutazione delle garanzie e l'NPL reporting, con potere di veto sull'implementazione di soluzioni di recupero individuali o sugli accantonamenti,
- **Coerenza con Policies:** focalizzazione dei controlli in particolare su coerenza e allineamento dei processi di gestione degli NPL con la normativa interna e con le indicazioni esterne, in particolare con riguardo a classificazione degli NPL, svalutazioni, valutazione delle garanzie, misure di tolleranza ed early warning,
- **Integrazione e acc.ti rischio di credito:** integrazione dei metodi e delle procedure utilizzate per la stima degli accantonamenti all'interno del sistema di gestione del rischio di credito e dei relativi processi,
- **Garanzie:** il Risk Management dovrebbe svolgere controlli sulla qualità (quality assurance) nella gestione delle garanzie.

# Focus sulla Nuova Definizione di NPL per EBA

Oltre al coinvolgimento nella gestione degli NPL in termini di partecipazione alla gestione strategica, alla governance e ai controlli, come previsto dalle Linee Guida BCE, prossimamente la funzione di Risk Management sarà interessata anche dall'implementazione dei **nuovi criteri** per l'identificazione delle **posizioni in default**.

Regulatory Technical Standards sulla soglia di rilevanza per le obbligazioni creditizie in arretrato

- In data 28 settembre 2016, infatti, l'Autorità Bancaria Europea ha pubblicato la versione definitiva delle norme tecniche di regolamentazione sulla soglia di rilevanza per le obbligazioni creditizie in arretrato, «**Regulatory Technical Standard on the materiality threshold for credit obligations past due**» (di seguito anche «RTS»).
- Gli RTS specificano le condizioni in base alle quali le autorità competenti fisseranno la **soglia per valutare la rilevanza delle obbligazioni creditizie in arretrato** che sta alla base del **criterio dello scaduto** (past due) nell'identificazione delle **esposizioni in default**, ai sensi dell'art. 178 par. 1 (b) CRR.

Soglia relativa e soglia assoluta

- Il principale elemento di novità è costituito dall'**introduzione di due soglie per la determinazione delle esposizioni scadute**, una **soglia assoluta** e una **soglia relativa**, con riconoscimento del default solo al superamento di entrambe le soglie.
- La **soglia di rilevanza assoluta** stabilita dalle autorità competenti deve essere inferiore o uguale a 100 euro per le esposizioni retail e inferiore o uguale a 500 euro per esposizioni non retail.
- Viene proposta l'applicazione di una **soglia di rilevanza relativa** pari all'1%, sia per i debitori retail che per i debitori non retail. L'autorità competente può innalzare tale soglia fino al 2,5%.

Il Ruolo del Risk Management

- Considerando le differenze rispetto alla definizione in vigore in Italia per le esposizioni scadute e/o sconfinanti deteriorate (assenza di soglia assoluta, soglia relativa al 5% solo per approccio per singolo debitore), l'implementazione potrebbe avere impatti rilevanti sulla classificazione degli NPL e sulla stima dei parametri di rischio.
- Il Risk Management sarà quindi coinvolto almeno sotto due aspetti:
  - **Controlli di II° livello sulla coerenza delle classificazioni** rispetto al nuovo criterio dello scaduto,
  - **Stima dei parametri di PD e LGD** utilizzati per il calcolo dei requisiti patrimoniali sul rischio di credito e per la determinazione degli accantonamenti collettivi.

# Agenda

---

1.



**INTRODUZIONE**

**3**

2.



**EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL RISK MANAGEMENT**

**5**

3.



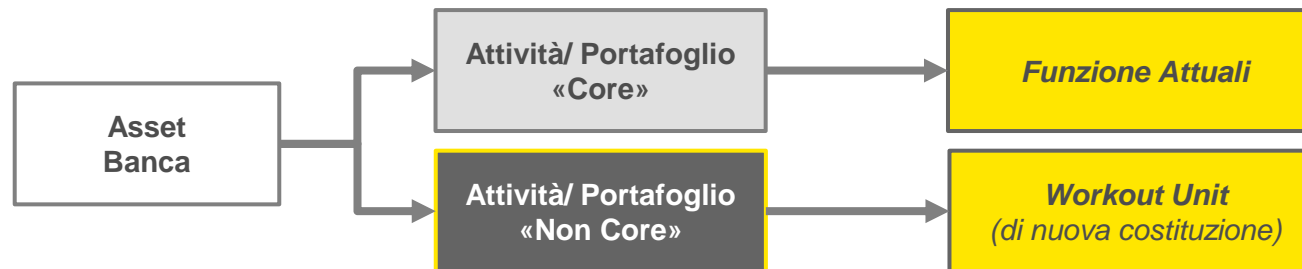
**L'ESPERIENZA DI MERCATO**

**12**

# L' esperienze di Mercato

La crescita del portafoglio NPL degli ultimi anni ha determinato la necessità di apportare modifiche sostanziali al modello di gestione dei crediti deteriorati presso tutti i maggiori Gruppi Bancari Italiani. Tra i crediti non performing, soprattutto le sofferenze presentano specificità gestionali che richiedono competenze particolari e strutture dedicate.

In tale contesto, EY ha supportato diverse Banche vigilata BCE nella realizzazione di una specifica unità operativa, Workout Unit (WU), finalizzata al miglioramento strutturale dei processi gestione degli asset «non core» in un contesto generale di «*de-risking*» e «*de-leveraging*» da parte della Banca.



## Razionali Attività/ Portafogli Non Core

- Trasparenza sulle performance del Gruppo e chiarezza degli obiettivi agli stakeholders,
- Massimizzazione del valore degli asset attraverso una gestione dedicata in ottica asset management,
- Efficacia nel recupero attraverso la realizzazione di un modello operativo dedicato,
- Sinergie di competenza sugli asset Non Core,
- Ricerca di soluzioni di deleveraging coerenti col valore del Portafoglio gestito.

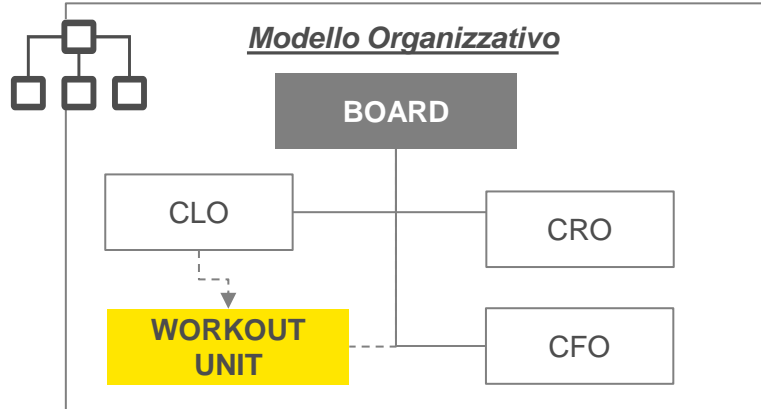


## Razionali Costituzione WU

- Mission e logiche di gestione da Business Center,
- Management con ampio controllo delle leve gestionali,
- Responsabilità diretta sui risultati economici conseguiti in ottica Servicing,
- Creazione di un centro di eccellenza, con competenze sia di gestione degli asset che di relazione con gli operatori di mercato.

# Alcune Esperienze

La Mission della struttura, in una prima fase, è stata la **gestione dei crediti in sofferenza** in ottica di razionalizzazione del rischio di credito e ottimizzazione degli assorbimenti patrimoniali e dei profili di liquidità della Banca.



## Razionali Costituzione WU e legami con il CRO

- Gestione del Portafoglio Crediti NPL in ottica Asset Management,
- Conoscenza e competenze del corretto coverage/ provisioning e delle metriche di calcolo della perdita attesa (PD, EAD, LGD),
- Collegamento diretto con gli impatti delle azioni di recupero/ deleveraging in ottica RWA.



## Mission WU

Gestione del Portafoglio non Core in ottica di servicing (ovvero con modelli e processi strutturati e con l'utilizzo di competenze interne e di player esterni qualificati), al fine di ottimizzare il processo di run-down, in particolare nel caso del portafoglio NPL, e di massimizzare le azioni di recupero e di deleveraging in coerenza con i livelli di coverage stimati e con gli assorbimenti di capitale attesi.

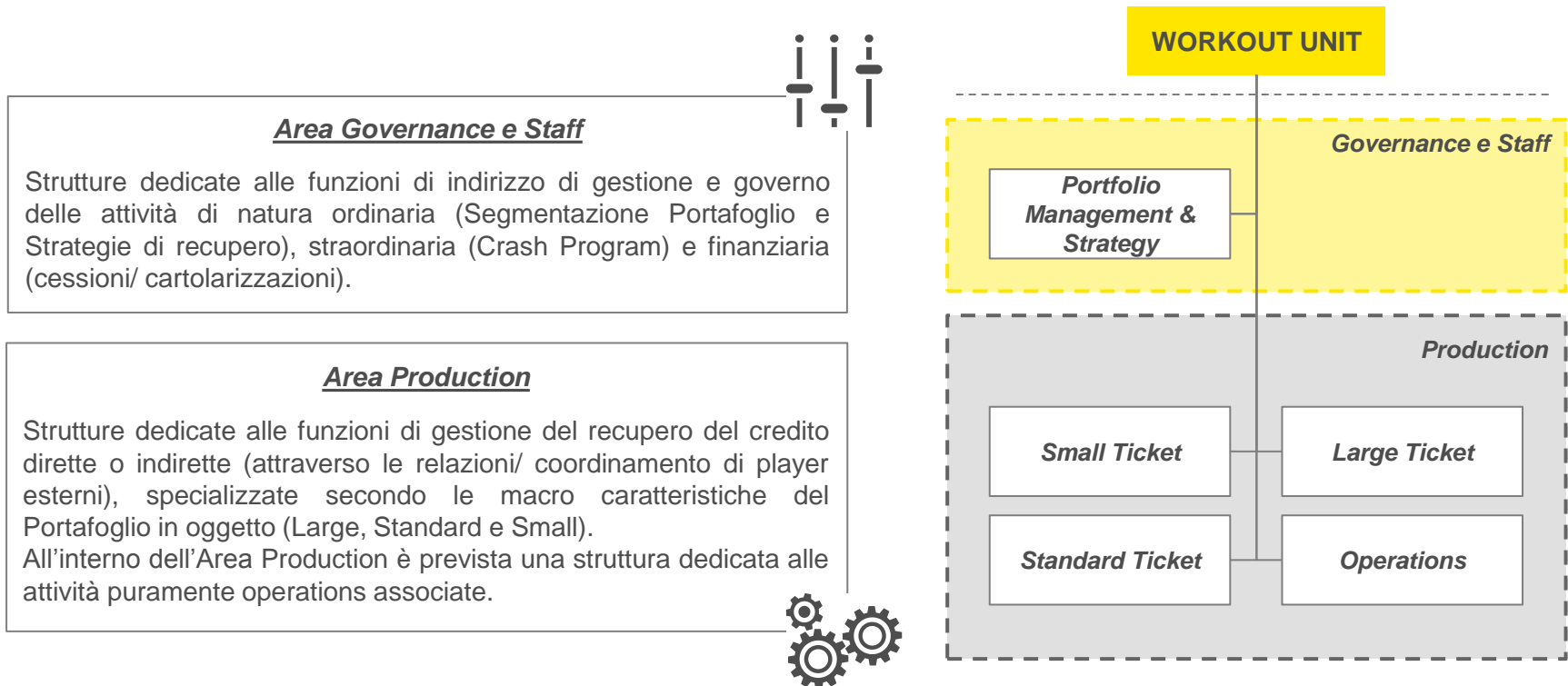
## Benchmark di mercato

- Diversi Gruppi Bancari italiani hanno strutturato specifiche Business Unit dedicata alle attività di recupero crediti.
- Diverse collocazioni all'interno dei gruppi: funzione crediti, funzione rischi, indipendente, esterna al gruppo.



# Alcune Esperienze

Il modello organizzativo della WU prevede una netta **distinzione tra l'Area Governance e Staff**, deputata alla gestione strategica e al monitoraggio del portafoglio NPL, e **l'Area Production**, responsabile della gestione operativa del portafoglio, come rappresentato di seguito:



# Contatti

---



**Giuseppe Quaglia**  
**Partner**  
**Financial Services Risk Management**

Tel. (+39) 02 7221 22429  
Mobile (+39) 335 123 0554  
Giuseppe.Quaglia@it.ey.com

[www.ey.com](http://www.ey.com)



**Salvatore Bruno Salzano**  
**Executive Director**  
**Performance Improvement**

Tel. (+39) 06 675 35276  
Mobile (+39) 335 749 6708  
Bruno.Salzano@it.ey.com

[www.ey.com](http://www.ey.com)



**Paolo Vacca**  
**Manager**  
**Financial Services Risk Management**

Tel. (+39) 02 8066 99335  
Mobile (+39) 366 613 4152  
Paolo.Vacca@it.ey.com

[www.ey.com](http://www.ey.com)