

MONITORAGGIO E GESTIONE DEL CREDITO ANOMALO

**Paolo Testi,
Chief Lending Officer BPM**

Novembre 2013

- ❑ Ventennale esperienza di banca ... a fare altro:
 - ❖ Finanza, sistemi di trading e controllo rischi
 - ❖ Pianificazione Controllo di Gestione e Risk Management
- ❑ L'ultimo di una specie (CFRO)
- ❑ Nella "tempeste perfetta"

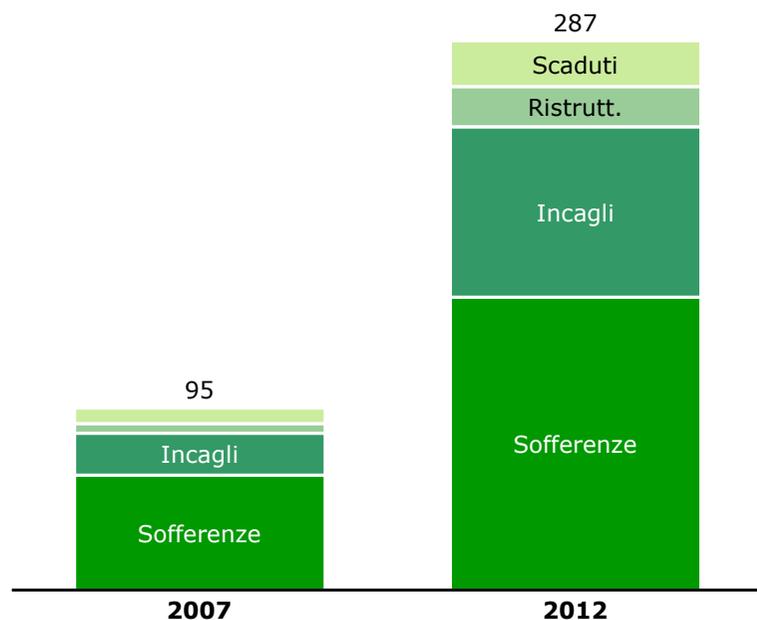


COSA FARE ???

1.
Il Credito Anomalo

2.
L'esperienza BPM

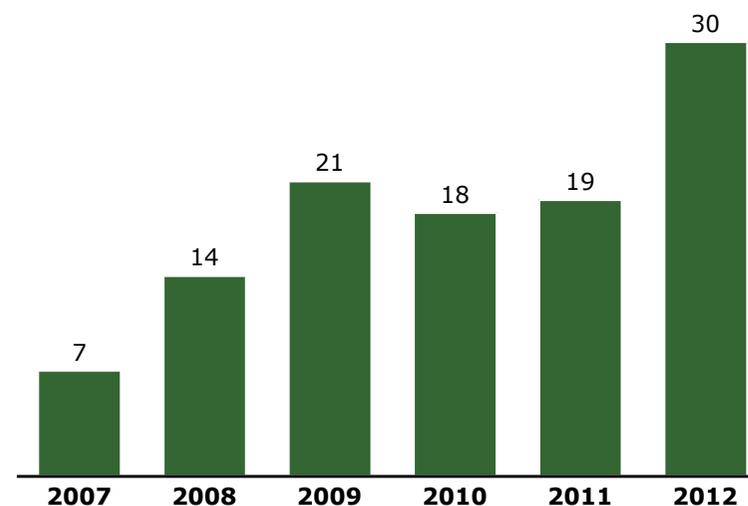
CREDITI DETERIORATI PER TIPOLOGIA (M.di)



Incidenza su Impieghi 4,8%

13,5%

ACCANTONAMENTI ANNUI (M.di)



% Mintr 9%

15%

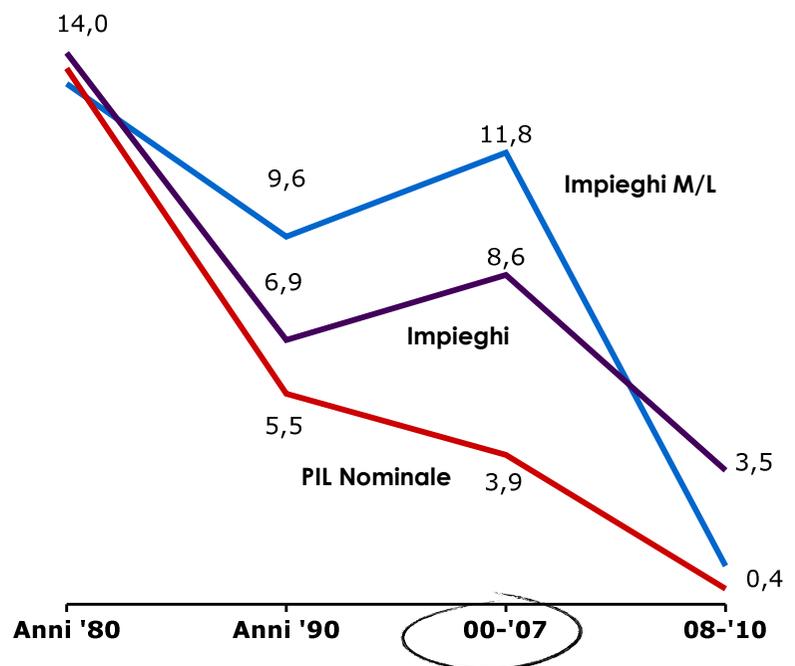
22%

20%

21%

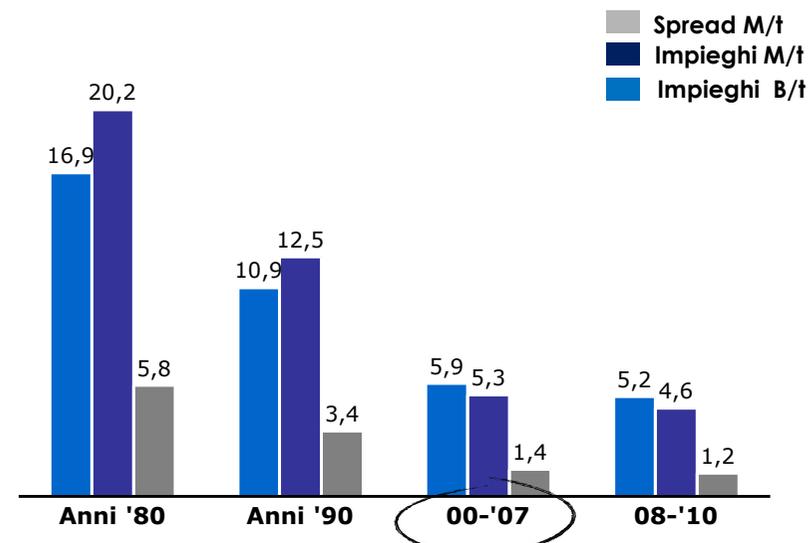
32%

PIL E IMPIEGHI BANCARI Tassi di crescita medi annui (%)



% Imp. M/L	Anni '80	Anni '90	00-'07	08-'10
	41%	49%	64%	60%

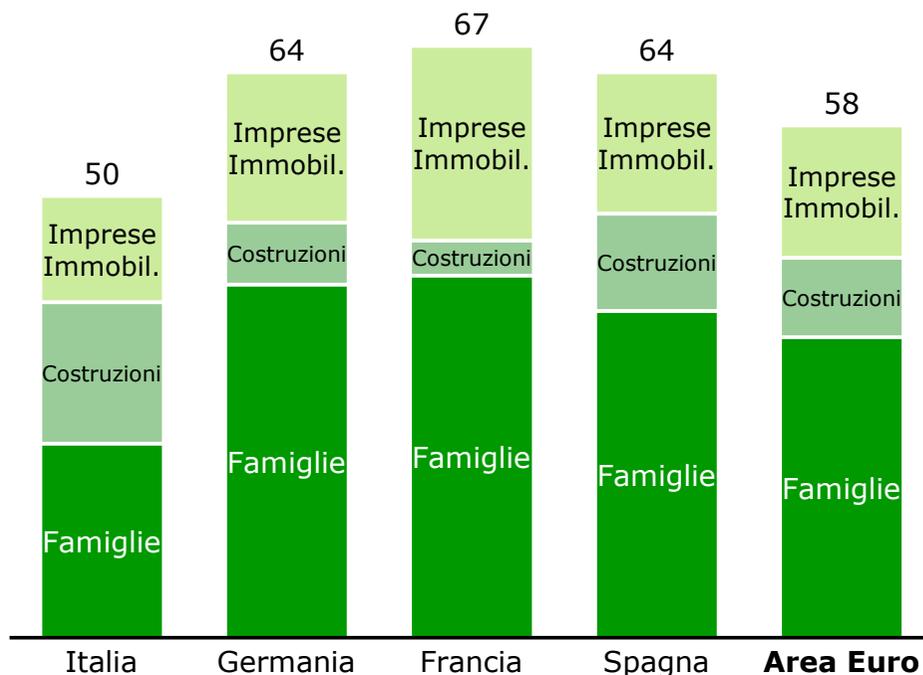
TASSI E SPREAD IMPIEGHI BANCARI Dati medi di periodo (%)



Val. Agg. (CAGR) *	Anni '80	Anni '90	00-'07	08-'10
	12,9%	5,9%	3,5%	-7,5%

* Margine di Intermediazione al netto delle spese amministrative (fonte: Banca d'Italia)

PRESTITI CONNESSI COL SETTORE IMMOBILIARE % del credito al settore privato; giugno 2012



- **Comparto Immobiliare** rilevante in tutta l'area Euro

- **Gestione futura complessa** per scenario economico, andamento mercato immobiliare, impegni presi dalle Banche e «rigidità» della forma tecnica (anche in termini di pricing)

% Imprese	76%	73%	67%	75%	74%
-----------	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte: ECB - Statistical data warehouse

Situazione sociale critica, con difficoltà/ inappropriata azioni «forti» di recupero

Outlook economico, con rischio di progressivo depauperamento degli impieghi e delle garanzie correlate

Necessità di conto economico delle Banche, che rischiano di spingere la crescita degli impieghi oltre quanto consigliato

LE CAUSE

- ❑ **Strategia Banche e Politiche commerciali (Mondo e non solo Italia)**
- ❑ **Carenze nelle scelte di allocazione degli impieghi e di risk-pricing**
- ❑ **Lentezze e ritardi nell'identificazione dei casi problematici**
- ❑ **Gestione «passiva» del credito problematico**
- ❑ **Processo inadeguato di selezione delle risorse**
- ❑ **Sistemi di controllo ridondanti e «mal calibrati»**

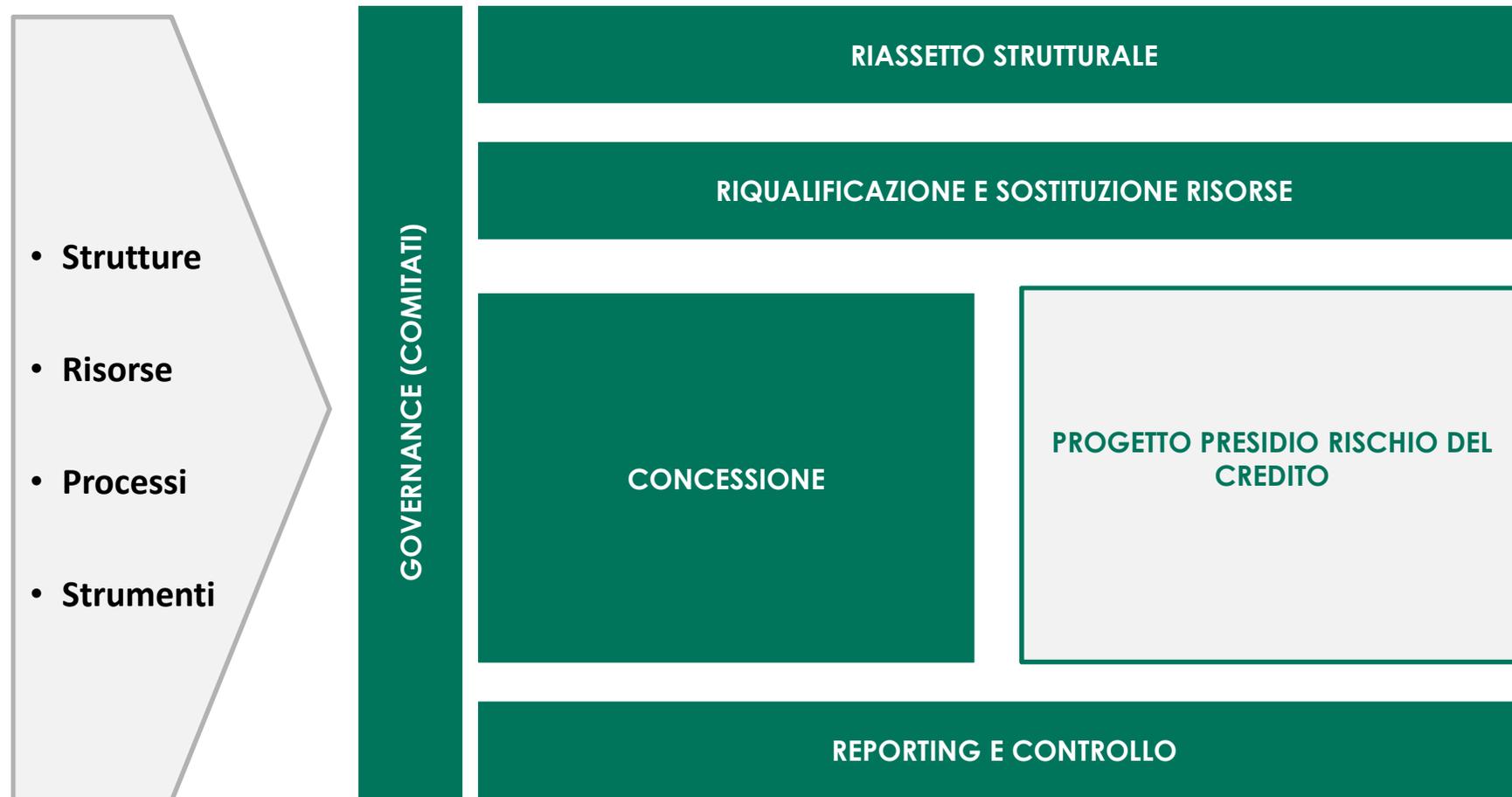
COSA FARE PER IL FUTURO

- **Coordinamento Pianificazione/ Commerciale – Crediti/Rischi (RAF?)**
- **Ruolo crescente e determinante delle Politiche Creditizie**
- **Monitoraggio continuo e proattivo, focalizzato sulle priorità**
- **Anticipazione interventi e gestione attiva credito anomalo**
- **Formazione e rafforzamento manageriale strutture**
- **Reporting continuo condiviso tra Crediti e Commerciale**

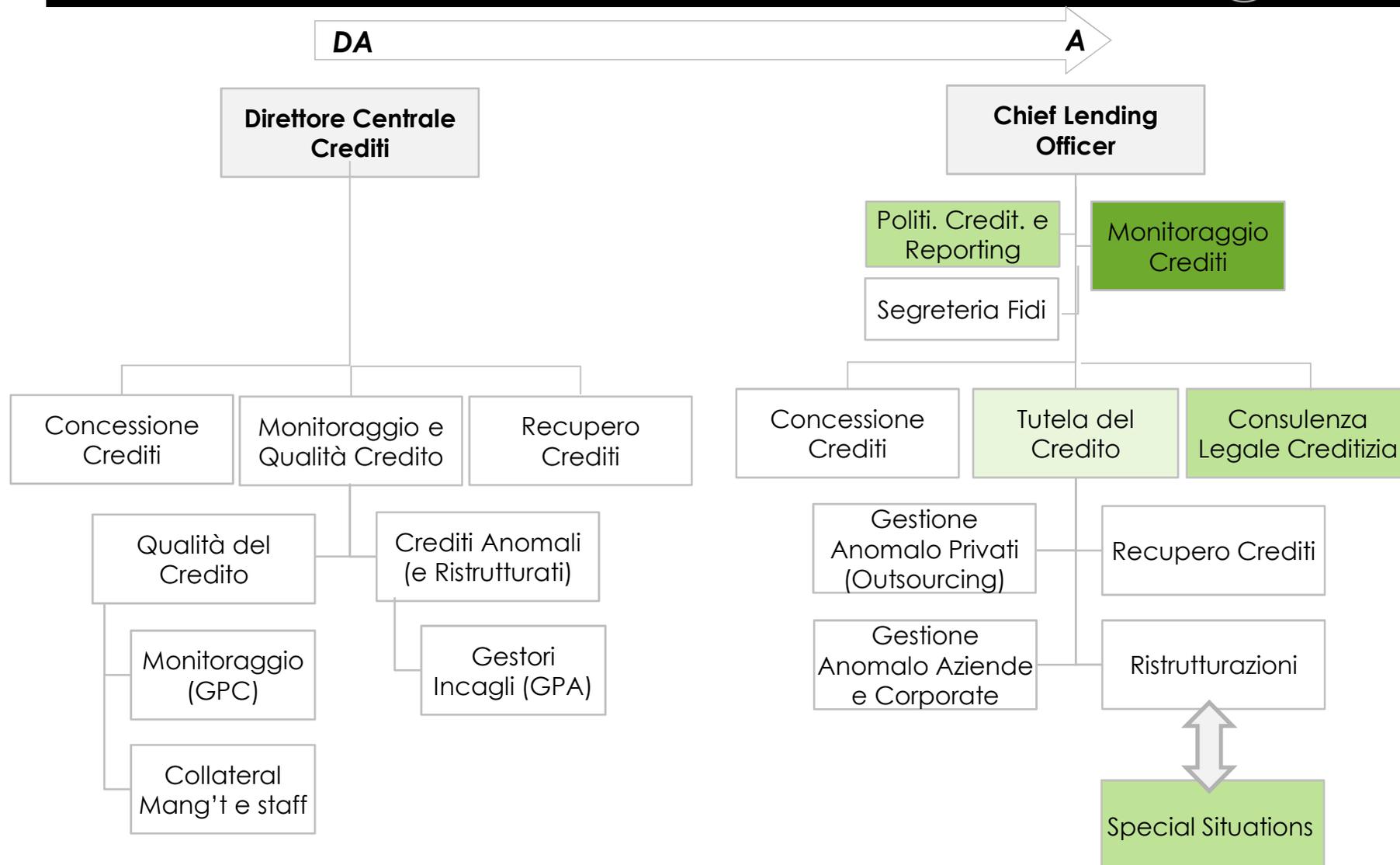
1.
Il Credito Anomalo

2.
L'esperienza BPM

- **Forte presenza sulla piazza milanese** (in concorrenza con i maggiori gruppi italiani ed esteri), in Lombardia e a **Roma (immobiliare, no PA)**
 - **Forte componente Corporate** (36 Miliardi di impieghi, di cui 20 PMI e Imprese)
 - Importante **concentrazione su Immobiliare** (poco meno del 45% degli impieghi, di cui più della metà Imprese e con numerosi commitment in portafoglio)
- **Struttura crediti tradizionale**, con risorse spesso provenienti da rete e con età media elevata
- **Forte cultura commerciale della Banca**, con strutture dedicate a PMI e Imprese con elevata autonomia
- **Positiva cultura del rischio**, con strumenti anche evoluti di credit risk management (Mo.Ri., strumento del Monitoraggio per l'intercettazione delle anomalie, integrato con il sistema di Rating aziendale)

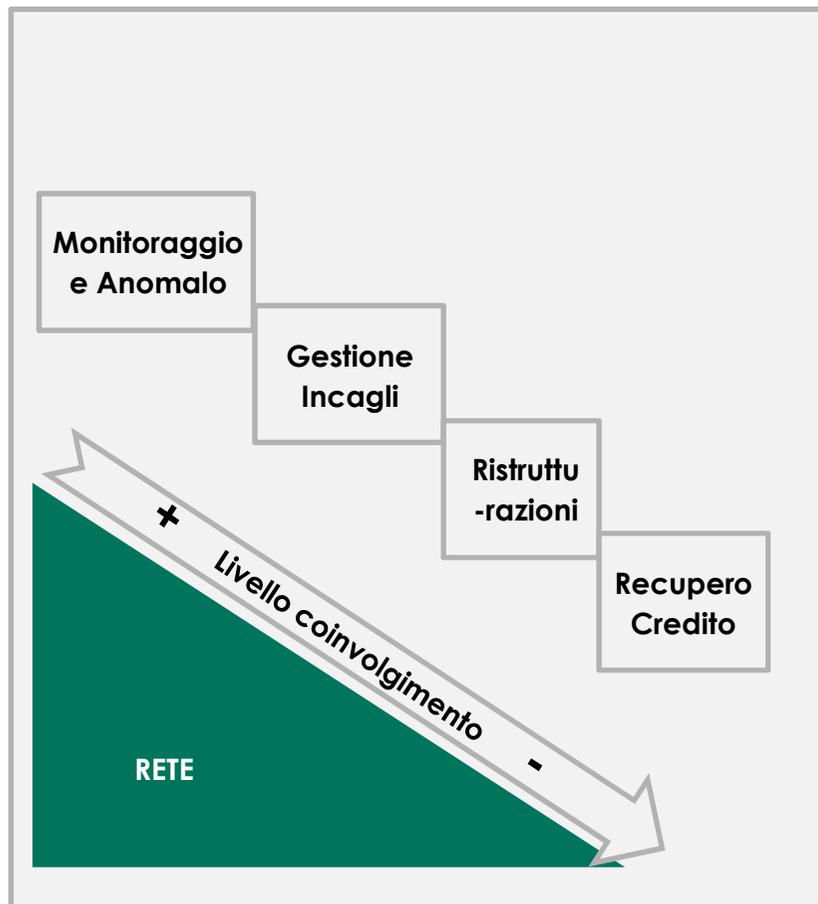




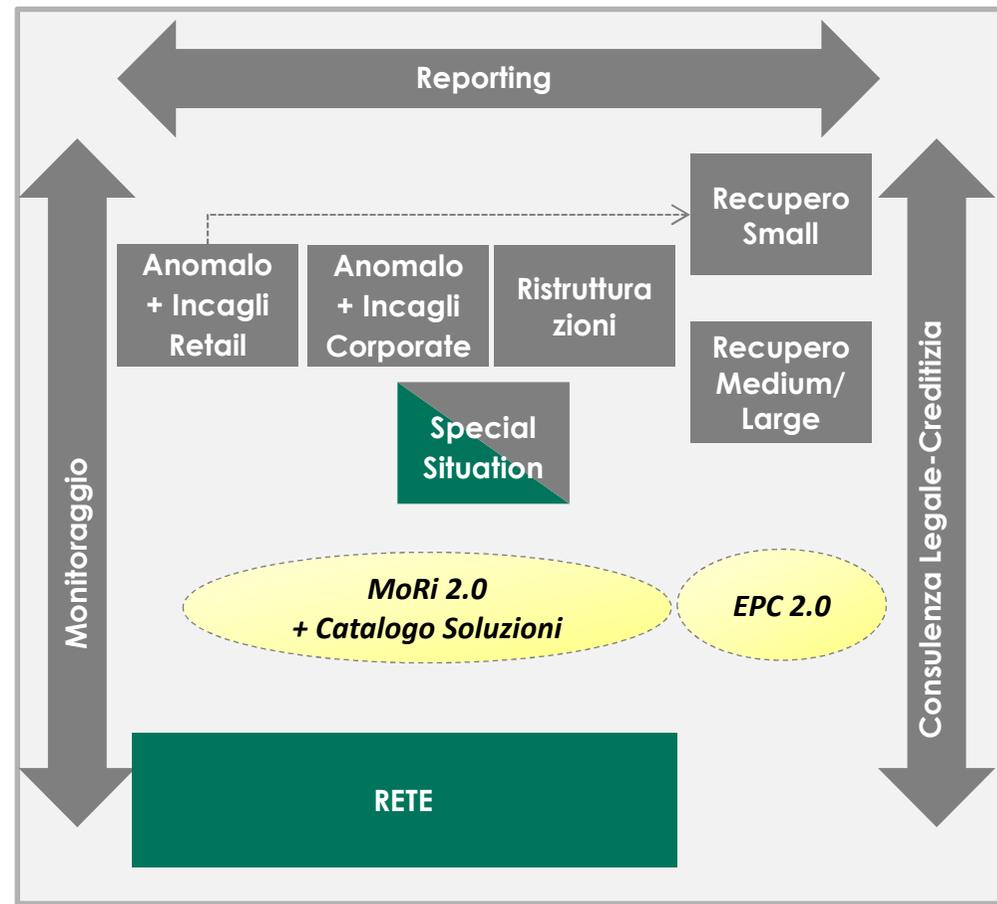


- 1. Rafforzamento delle funzioni di Governo e Supporto** attraverso la costituzione di (nuove) funzioni specifiche
- 2. Separazione Monitoraggio da Gestione anomalo**
- 3. Gestione «continua» di tutta la filiera dell'anomalo ...**
- 4. ... segmentata** tra Privati e Corporate ...
- 5. ... e con logiche gestionali specifiche** del segmento
- 6. Costituzione di una struttura specifica dedicata alle Ristrutturazioni,** con nuova funzione analoga nel Commerciale Corporate

As Is

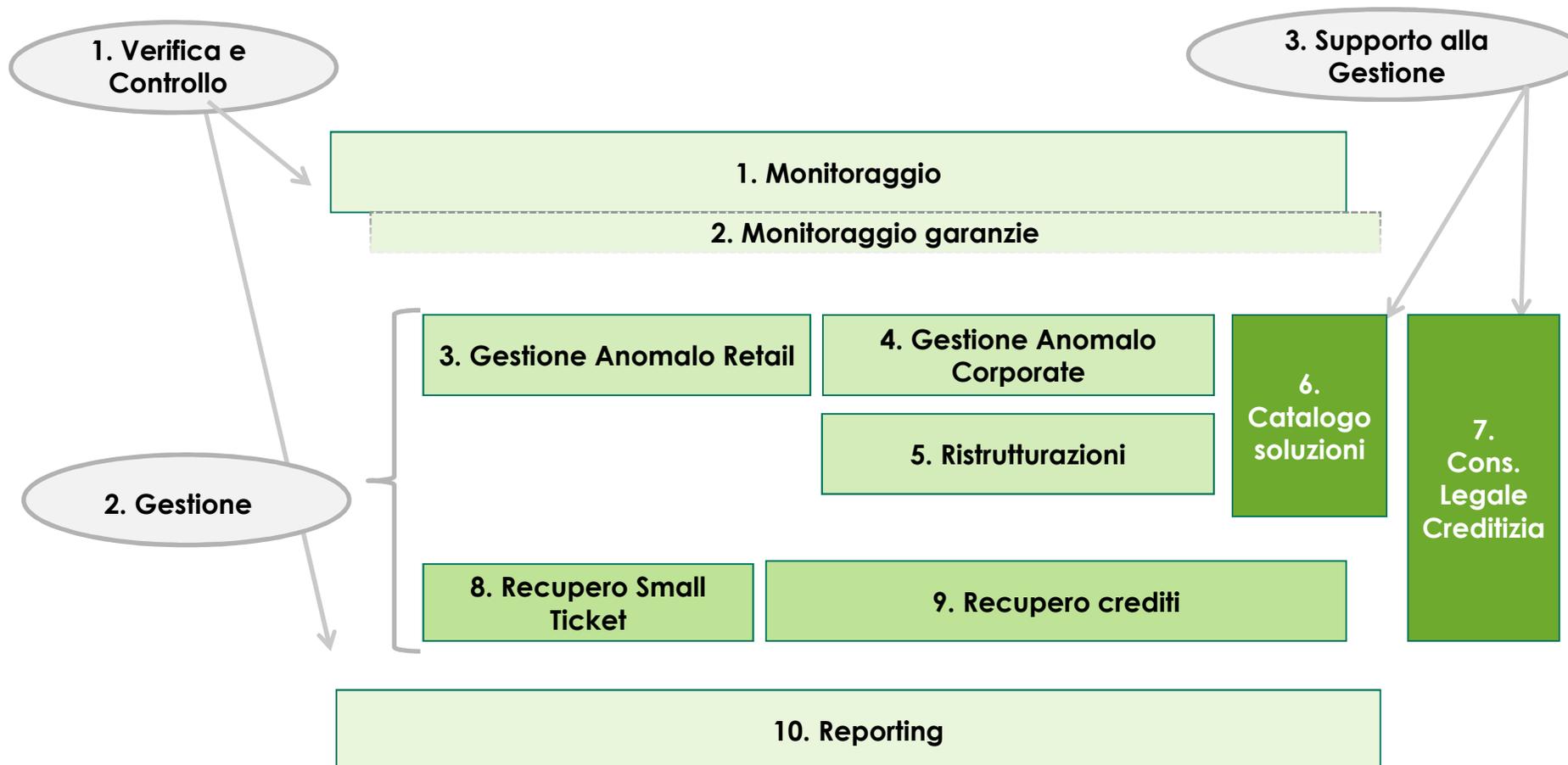


To Be



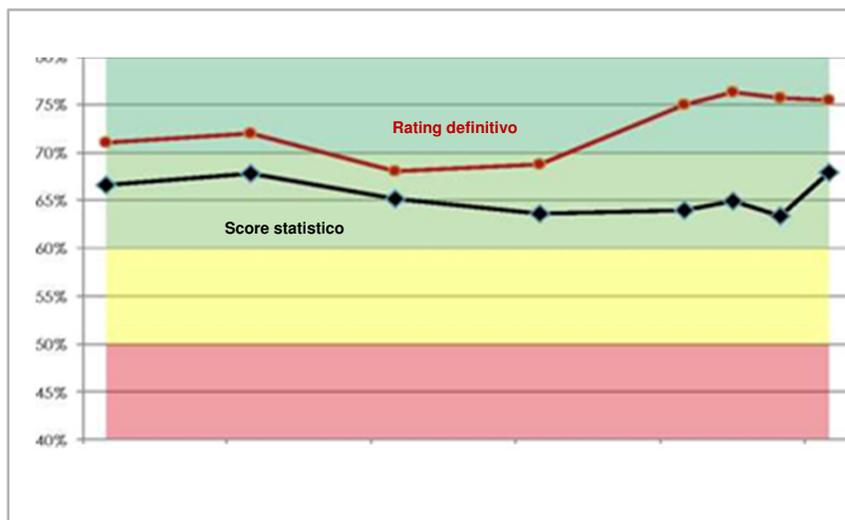
Obiettivi

- Contenere il **rischio del credito** e migliorare il **livello di controllo** sul costo del credito
- Incrementare l'**efficacia dei processi**
- Realizzare **soluzioni operative** coerenti con le esigenze di business

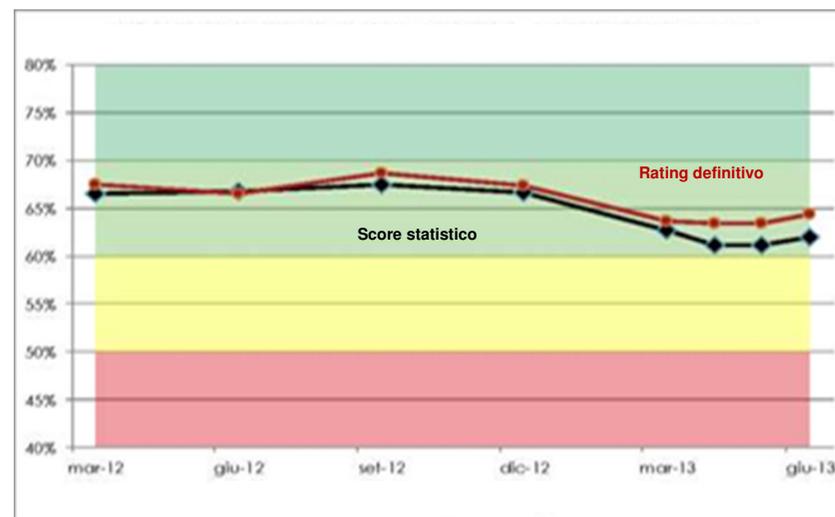


- **Focalizzare l'attività di Rating Desk** migliorando efficacia ed efficienza
 - Riducendo perimetro solo su posizioni rilevanti (in termini di rischio/esposizione)
 - Stabilizzando la decisione presa
 - Divenendo attore di attivazione dei Gestori dell'Anomalo (a parte posizioni piccole)
- **Ampliare l'attività di Monitoraggio:**
 - Su quelle ad alto rischio/valore, senza anomalie
 - Sulla verifica delle azioni attivate
- **Far evolvere l'attuale applicativo (Mo.Ri.)** in modo da integrare dati e strumenti usati oggi dalla Rete per la gestione delle posizioni anomale
- **Dotare Mo.Ri. di un sistema di workflow**, lo strumento di lavoro anche della Rete
- **Ampliare perimetro e profondità del Monitoraggio Garanzie**

Performance e modello Imprese
Accuracy Ratio (AR)



Performance e modello Small Business
Accuracy Ratio (AR)

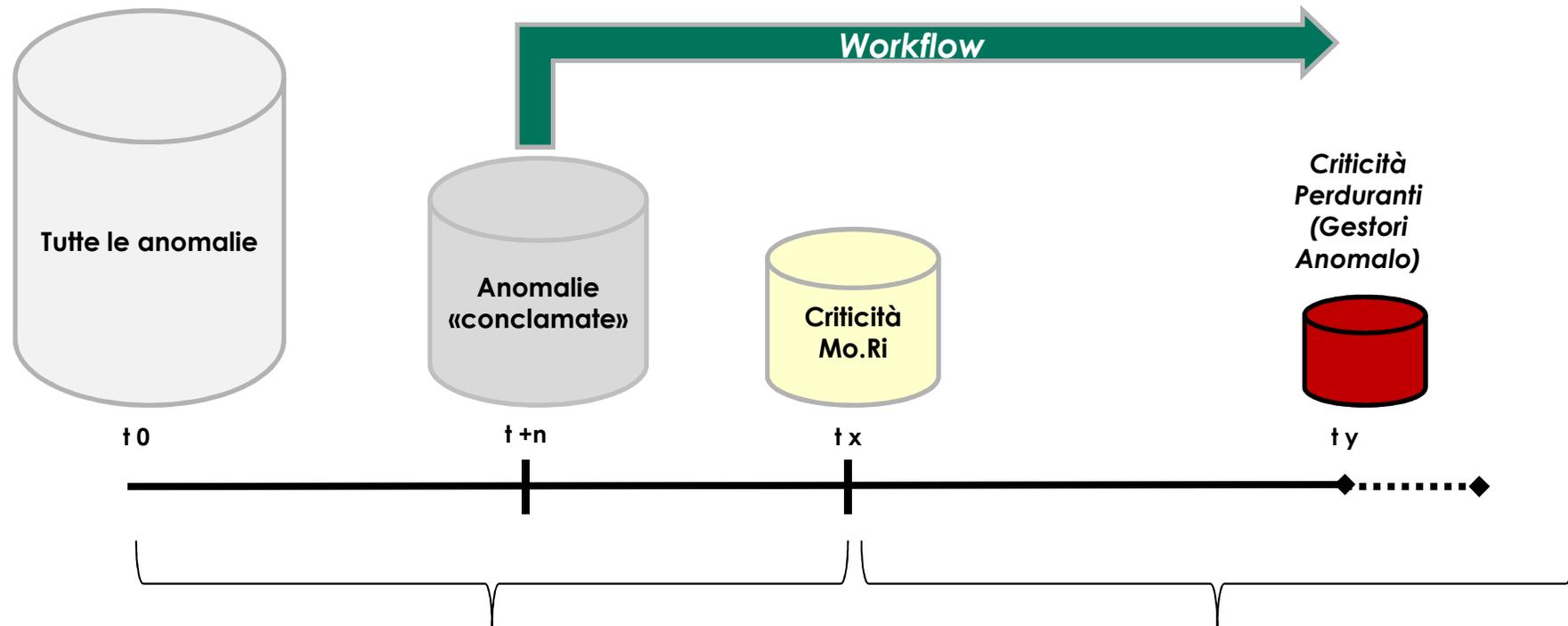


- Buona performance del modello
- ... ma **grande rilevanza dell'intervento del Monitoraggio sulla base del sistema di intercettazione delle anomalie andamentali**

- Per il comparto Retail, modeste differenze tra Score statistico e Rating definitivo

		Privati e SB		
<u>Esposizione</u>		≤ 250K €	≤ 1Mil €	> 1 Mil €
<u>Rischio/Rating Proposto MoRi</u>	Basso	OUT**/ RETE	RETE	RETE
	Medio	OUT**/ RETE	RETE	RETE
	Alto *	OUT**/ RETE	SEGMENTO PRIVATI RETE	SEGMENTO S.B. MPC ARBITRO
	Incaglio	MPC ARBITRO: GAR/GAC /GRI/RETE	MPC ARBITRO: GAR/GAC /GRI/RETE	MPC ARBITRO: GAR/GAC /GRI/RETE

		PMI e Imprese			
<u>Esposizione</u>		≤ 250K €	≤ 1 Mil €	≤ 5 Mil €	> 5 Mil €
<u>Rischio/Rating Proposto MoRi</u>	Basso	RETE	RETE	RETE	MPC ARBITRO: S.S./GAC GRI
	Medio	RETE	MPC ARBITRO: GAC/GRI RETE	MPC ARBITRO: GAC/GRI RETE	MPC ARBITRO: S.S./GAC GRI
	Alto *	MPC ARBITRO: GAC/GRI RETE	MPC ARBITRO: GAC/GRI RETE	MPC ARBITRO: GAC/GRI RETE	MPC ARBITRO: S.S./GAC GRI
	Incaglio	MPC ARBITRO: GAC/GRI RETE	MPC ARBITRO: GAC/GRI RETE	MPC ARBITRO: GAC/GRI RETE	MPC ARBITRO: S.S./GAC GRI

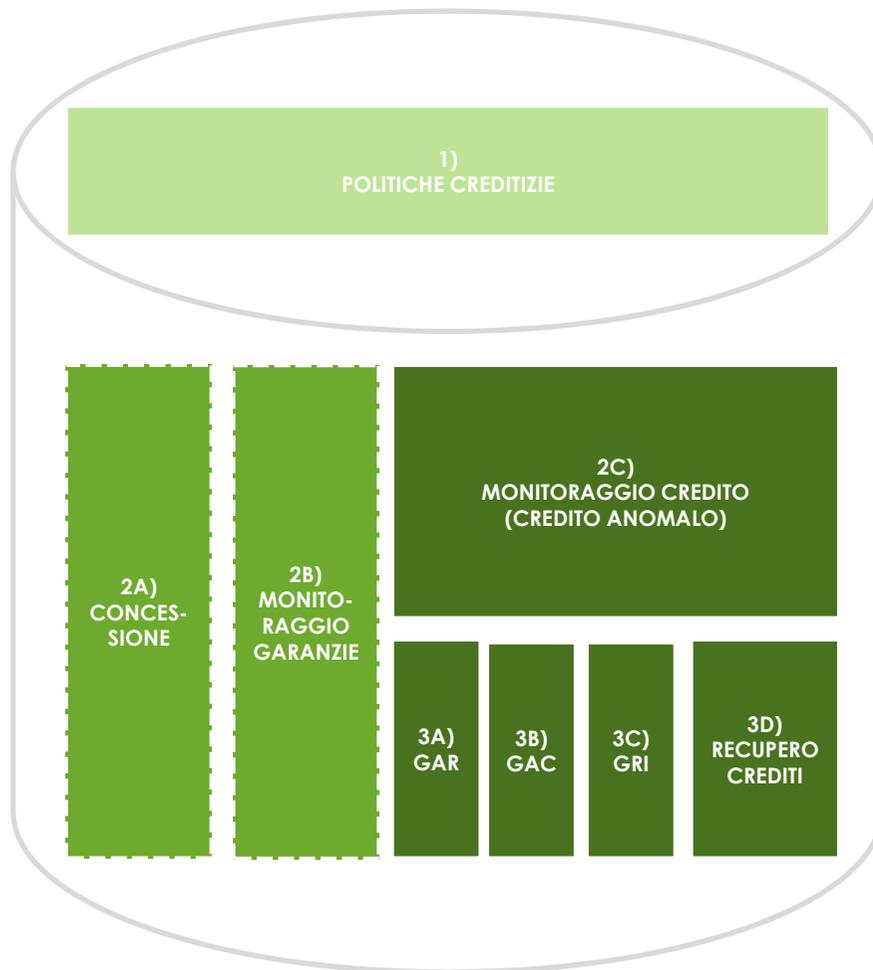
**FASE 1:**

- Prima fase di intervento da parte della Rete che inizia in maniera tempestiva e «codificata» a gestire/aggredire le posizioni anomale
- Solo a seguito di Anomalia Conclamata si avviano i processi di controllo dell'attività svolta da parte del Monitoraggio (controllo di processo)

FASE 2:

- Escalation dell'anomalia (con necessità da parte della Rete di qualificare la criticità e proporre azioni) ...
- ... che può portare all'intervento del GAR/Outsourcing o del GAC sulla base di regole codificate (es. Tempi di sconfinco) e/o di decisioni da parte del Monitoraggio

- Modello integrato, condiviso con Commerciale e coerente con la nuova architettura di Reporting Banca



- Parametri principali:

- Evoluzione volumi (bonis ed anomalo) con flussi mensili di entrata-uscite dai vari stati
- Costo del rischio segmentato
- Tempi medi di permanenza nei vari stati
- Posizioni rilevanti (stock e flusso) per status
- Esiti gestionali per ognuna delle strutture di gestione
- Produttività strutture

- Frequenza mensile (trimestrale per alcuni parametri)

Gestione Anomalo Retail

- Posizioni Privati e POE
- Outsourcing processo di gestione per posizioni < 25k
- Gestione servicer anche per sofferenze di piccolo importo

Gestione Anomalo Corporate

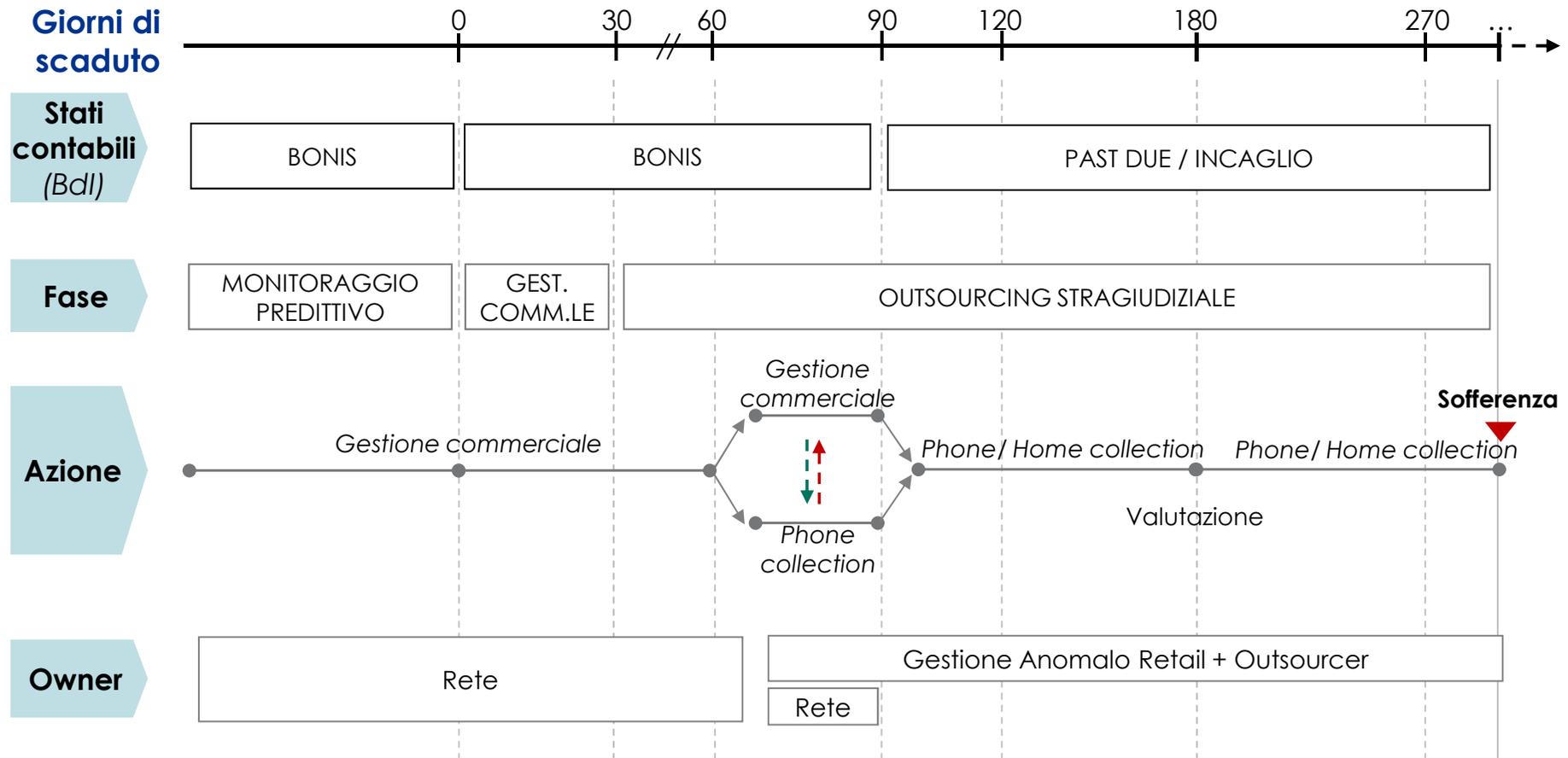
- Posizioni Aziende, anche in bonis ma con criticità gravi, gestite da strutture territoriali in accordo con Commerciale
- Processi codificati di istruttoria, incontro cliente, strategia di intervento

Gestione Ristrutturazioni

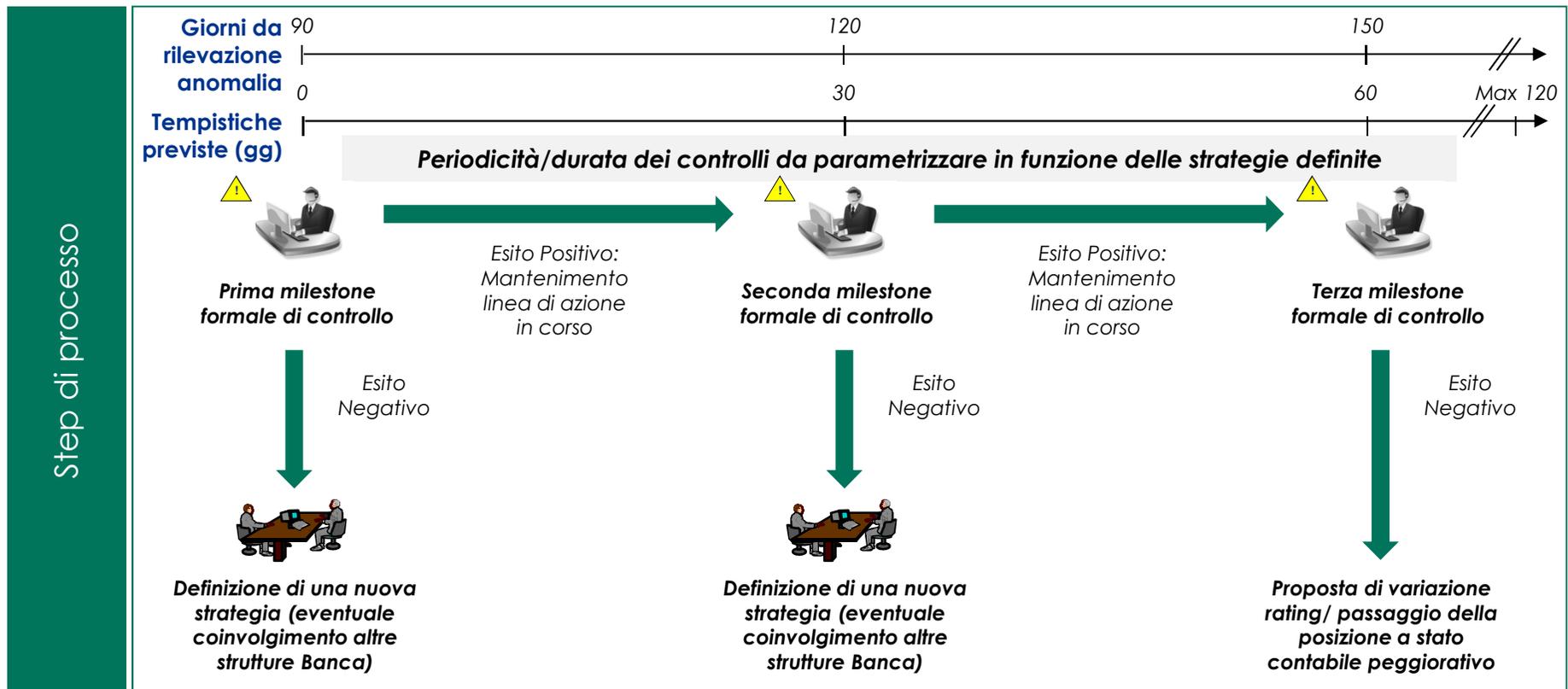
- Standardizzazione approcci per tipologia situazioni
- Ampliamento «potenza di fuoco» tramite intervento coordinato con Special Situations (ruolo di fronting sui tavoli)

Gestione Recupero Crediti

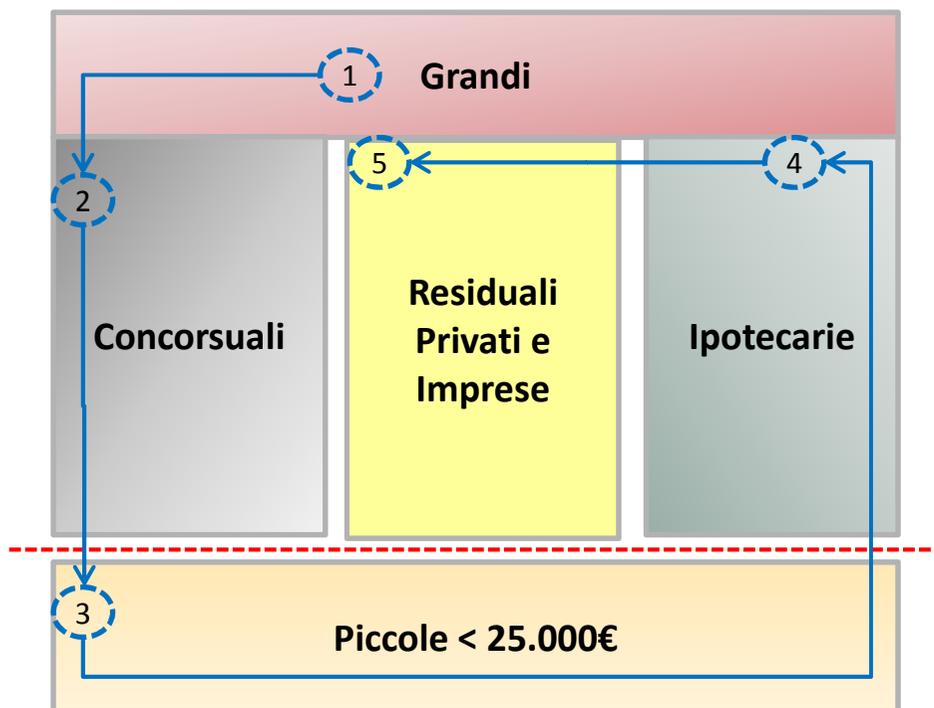
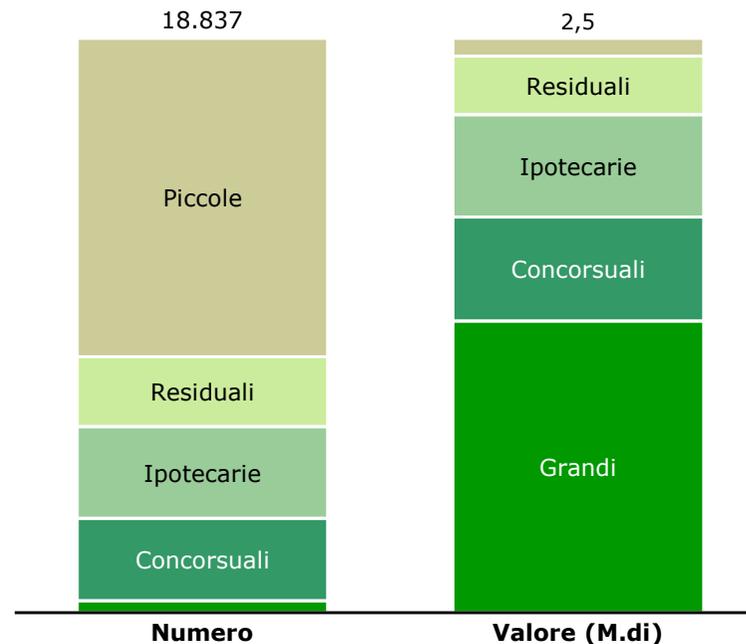
- Segmentazione struttura in base a tipologia posizioni
- Revisione parco e tariffario legali
- Impostazione «politiche di cessione» su base industriale (in corso)



 Avocazione Rete



- Fase di gestione che prevede due milestone generali di controllo, per l'eventuale ridefinizione delle strategie di intervento e contestuale coinvolgimento delle strutture della Banca interessate (es. Concessione Crediti)

SEGMENTAZIONE PORTAFOGLIO PER LOGICHE GESTIONALIDIMENSIONE SEGMENTI GESTIONALI



Consulenza legal-creditizia

- Struttura a **supporto** sia delle **strutture creditizie che di quelle commerciali**
- Il **modello** prevede:
 - Supporto integrato con Help Desk per pareri standard;
 - Focus sulle richieste a maggior criticità/complessità;
 - Formalizzazione di un servizio di consulenza specializzata per la direzione crediti.
- Sviluppo di **soluzioni applicative a supporto** del servizio (es. archivio pareri, storico/track record, ...).



Catalogo Soluzioni

- **Soluzioni di prodotto**, applicabili in primo luogo ai **Privati**;
- Diffusione del **catalogo presso la rete** / altri attori coinvolti nel processo di gestione del credito anomalo (es. **outsourcer**);
- Previsione di:
 - **regole pre-definite di utilizzo** (target clientela, target anomalia, ...), supportato da strumenti dedicati (check list cause/ anomalie/ soluzioni);
 - **processo semplificato di concessione** (accelerazione iter di perfezionamento in sede di proposizione al cliente)

- ❑ **Lavoro di squadra con Direzione Commerciale (sia nella progettazione che nella gestione del quotidiano)**
- ❑ **Allineamento obiettivi con Direzione Commerciale (inserimento costo del credito nella Balanced score card delle filiali)**
- ❑ **Efficienza importante ma Efficacia indispensabile:**
 - **Qualità vs Produttività**
 - **Competenze vs Numero risorse**
- ❑ **Mix di conoscenza Banca e di nuove competenze dall'esterno**
- ❑ **Dati, dati, dati ... prerequisito di una nuova modalità gestionale**