

[www.pwc.com/it](http://www.pwc.com/it)

# *La gestione strategica delle sofferenze bancarie*

Novembre  
2011

L'approccio PwC alla  
valorizzazione dei crediti  
problematici

**pwc**

---

*Le sofferenze continuano a crescere, a fronte di una limitata capacità delle Banche di assorbire il costo del credito. Le più recenti dinamiche dei mercati finanziari e le prospettive del contesto macro economico rendono sempre più importante adottare strategie integrate alla valorizzazione e alla gestione dell'intero portafoglio dei crediti problematici.*

*PwC ha sviluppato un approccio multidisciplinare al tema NPLs, in collaborazione con le diverse aree di competenza interne.*

*Il lavoro è frutto delle esperienze maturate dall'area Strategy Financial Services e dal Portfolio Advisory Group di PwC, centro di eccellenza internazionale nell'area del credito.*

# 1 Le sofferenze continuano a crescere, a fronte di una limitata capacità delle Banche di assorbire il costo del credito

**Nel mese di agosto le sofferenze lorde del sistema bancario italiano (NPLs) hanno superato la soglia record di 100 miliardi di euro; dato il contesto macroeconomico e le tensioni sui mercati finanziari non si prevede un'inversione di tendenza nel breve periodo**

## Il panorama del settore bancario

Il sistema bancario italiano è oggi ancora lontano dal ritorno alla "normalità" auspicata dopo la crisi finanziaria iniziata nel 2007-08. Le recenti tensioni dell'estate 2011 sui mercati finanziari allontanano e rendono più complesso tale percorso. I risultati del 2010 hanno evidenziato i **problemi di redditività** delle Banche italiane, che presentano un ROE medio del ~4%, in calo nell'ultimo triennio e inferiore rispetto ai peers europei. E' di conseguenza **limitata la capacità di assorbimento delle perdite su crediti**, mentre i flussi di nuove posizioni deteriorate non mostrano segnali di diminuzione.

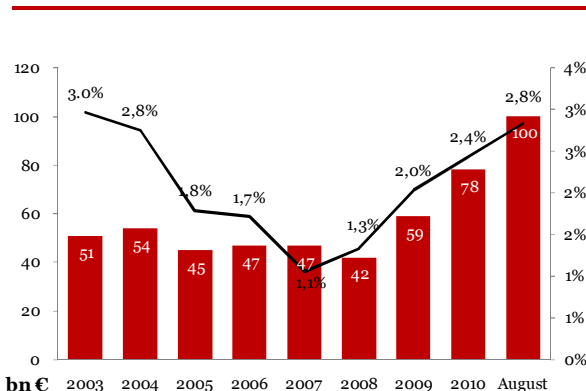
## NPLs in Italia

Il volume lordo delle **sofferenze bancarie** ha superato ad agosto 2011 il **valore record di 100 miliardi** (Chart 1) con una crescita media composta nell'ultimo triennio pari a ~30%. Il costo del credito<sup>1</sup> è cresciuto di pari passo passando da un valore medio nel 2008 di ~60/70 basis points a ~90/100 nel 2010 con un impatto significativo sulla redditività, in particolare per le Banche medio - piccole. Stanno di conseguenza **peggiorando gli indicatori sul credito** deteriorato ed è **molto variabile il livello di copertura di incagli e sofferenze**. Dall'analisi dei Gruppi Bancari al 31.12.2010 emerge un NPLs coverage ratio<sup>2</sup> medio di sistema pari a ~57.5% ed un net NPLs ratio<sup>2</sup> medio di ~2.5% (Chart 2 per il posizionamento dei maggiori Gruppi Bancari).

1. Il costo del credito è definito quale rapporto tra gli accantonamenti dell'anno e il totale crediti verso la clientela

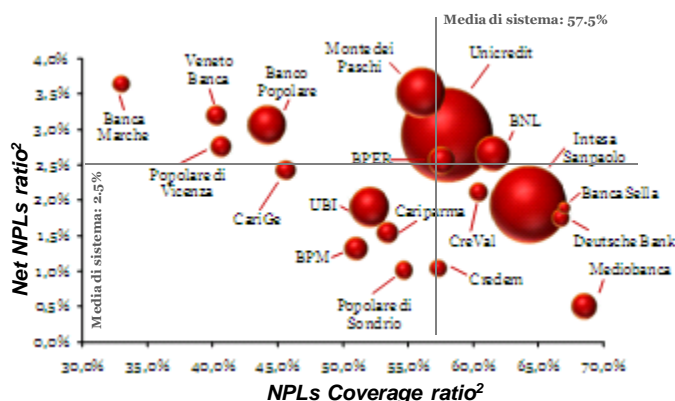
2. Il net NPLs ratio è calcolato quale rapporto tra le sofferenze nette e i crediti verso la clientela; l'NPLs Coverage ratio è il rapporto tra il totale dei fondi rettificativi e il totale delle sofferenze lorde

Chart 1: Trend delle sofferenze lorde e net NPLs ratio<sup>2</sup> nel sistema bancario italiano



bn € 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 August 2011  
Fonte: Analisi PwC su dati Banca d'Italia, ABI monthly outlook Ottobre 2011

Chart 2: NPL peers analysis sui principali Gruppi Bancari Italiani - 31/12/2010



Fonte: Analisi PwC su ABI Banking Data; la dimensione delle bolle si riferisce al valore lordo delle sofferenze

## 2 La forte crescita dei crediti deteriorati ha colto impreparate alcune Banche, richiedendo oggi: a. un'analisi critica dello status quo

**Le Banche affrontano un contesto più difficile sia nella gestione interna dei crediti a sofferenza sia nella capacità di dismissione dei portafogli NPLs**

Alcuni Gruppi Bancari hanno negli ultimi anni investito nell'evoluzione del modello di gestione del credito problematico, da un lato con interventi organizzativi e societari di focalizzazione e specializzazione, dall'altro con operazioni di cessione di crediti o di ramo d'azienda.

Altri operatori hanno invece mantenuto una gestione più tradizionale e affrontano oggi crescenti difficoltà nel far fronte all'attuale contesto di mercato.

Una gestione indifferenziata e non specializzata comporta infatti un elevato differenziale negativo di efficacia ed efficienza. A titolo esemplificativo:

- sul primo aspetto, **nelle strutture non specializzate per cluster**, la gestione delle posizioni di piccolo importo risulta non economica per l'elevata incidenza dei costi di gestione (Chart 3);
- sul secondo fronte, la **difficoltà di adeguare la capacità produttiva alla recente "esplosione" degli NPLs rischia di limitare la capacità di incasso** (Chart 4) e di creare elevata varianza nei livelli di produttività tra i diversi team interni di gestione (Chart 5).

L'assenza di presidi informatici adeguati limita infine la disponibilità di informazioni, rendendo meno efficaci le attività gestionali interne e nel contempo creando maggiori ostacoli alle attività di valorizzazione esterna.

Chart 3: Esempio di performance per tipologia di credito in una struttura non specializzata per cluster

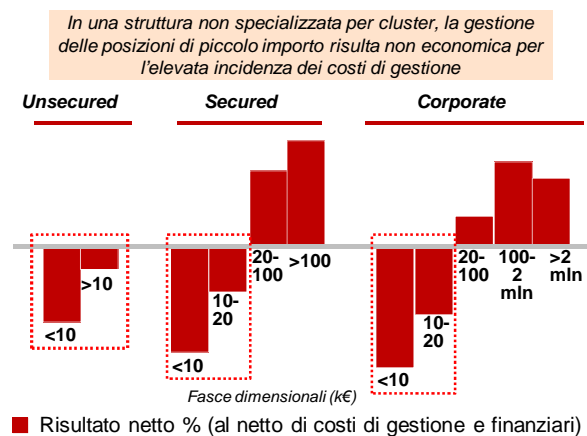
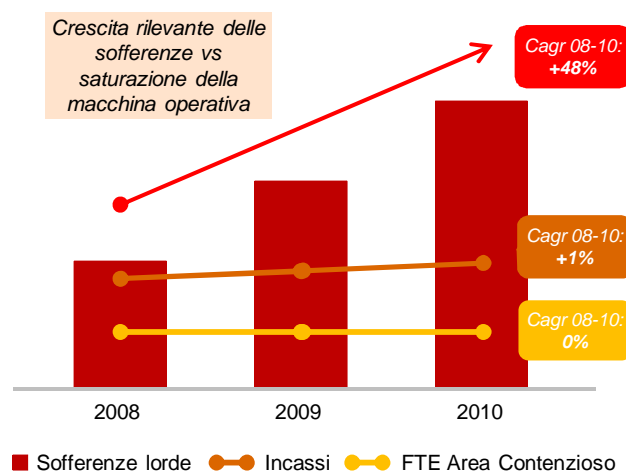


Chart 4: Esempio di Banca under performing che non ha investito nell'area credito problematico



## 2 b. la capacità di individuare le principali aree di intervento sul modello di funzionamento

Nel quadro di mercato appena delineato alcune Banche evidenziano **gap organizzativi e performance di recupero insoddisfacenti** che richiedono interventi mirati al modello di funzionamento.

Tra le principali criticità riscontrate in tali operatori si rilevano:

1. **Elevata focalizzazione dell'area contenzioso sugli aspetti legali** a scapito di un'impostazione gestionale in grado di attuare strategie di recupero stragiudiziali, definendone i parametri di convenienza;
2. **Mancanza di una capacità produttiva adeguata** per gestire l'attuale stock di sofferenze e **limitata capacità di focalizzazione** sulle pratiche con target di recupero più elevati;
3. **Limitati strumenti di monitoraggio delle performance**, con conseguente difficoltà nell'individuazione delle aree di intervento;
4. **Difficoltà nelle capacità previsionali** che, unite ai vincoli di bilancio, portano spesso a sottostimare/sovrastimare le svalutazioni (Chart 6);
5. **Sistemi informativi spesso non adeguati** a supportare l'operatività e **base informativa non sempre esaustiva**.

Chart 5: La mancanza di chiare strategie di gestione può portare ad elevata varianza di efficienza ed efficacia

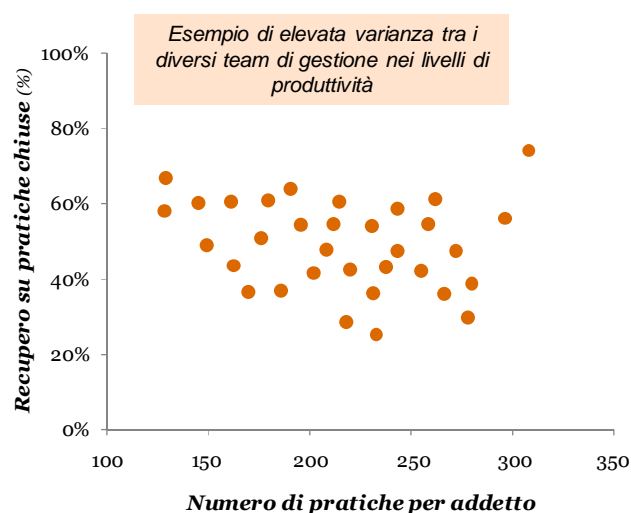
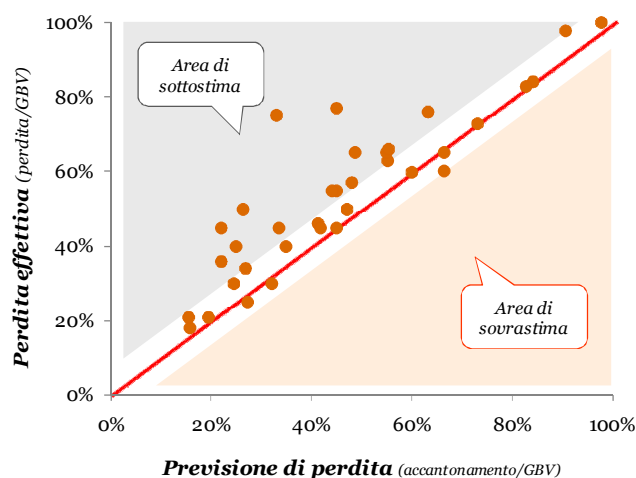


Chart 6: Esempio di analisi sulle pratiche chiuse per valutare la perdita effettiva vs la previsione di perdita



## 2 c. la capacità di cogliere le opportunità di mercato per possibili cessioni

Le incertezze sulla capacità di crescita economica e sulla stabilità politica del nostro Paese rendono oggi particolarmente sfidante l'incontro tra domanda e offerta in un processo di vendita del portafoglio NPLs della Banca.

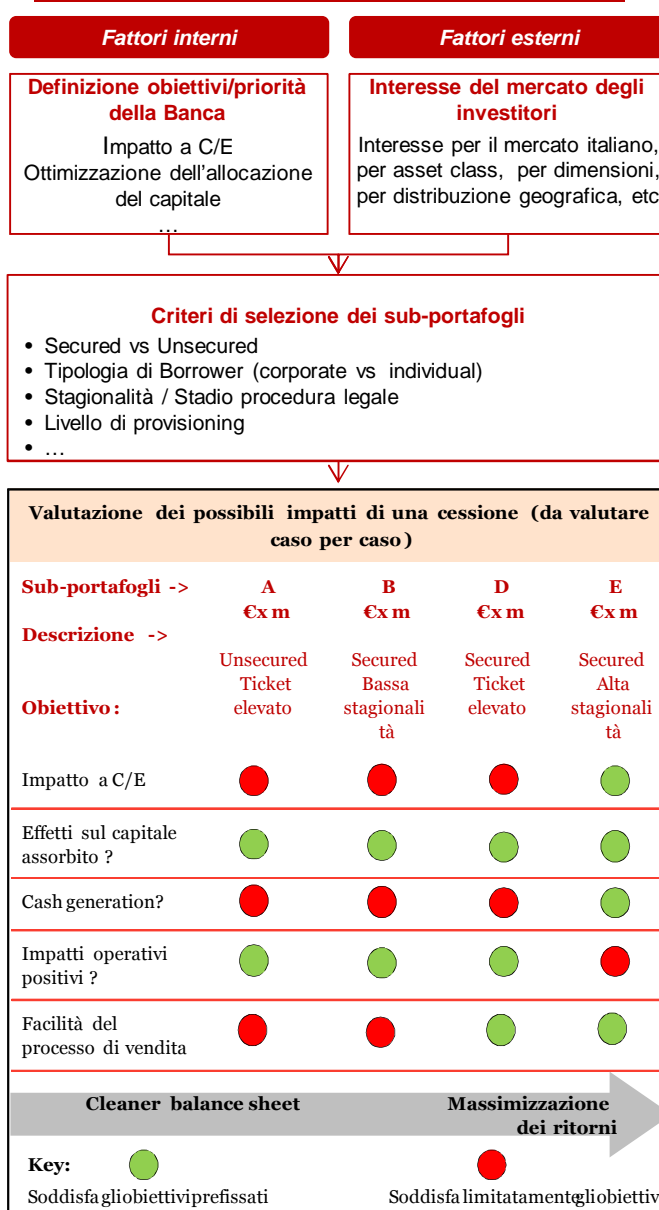
La **conoscenza della platea di investitori nazionali e internazionali** così come la **conoscenza delle caratteristiche dei loro investimenti target e delle relative aspettative di prezzo** risultano oggi elementi chiave per attrarre l'interesse degli stessi e per creare la giusta competizione in un processo di cessione.

Solo alcuni dei principali Gruppi Bancari italiani hanno iniziato un processo volto a vincere tale sfida, le cui azioni chiave sono rappresentate da:

1. **un monitoraggio costante** dell'orientamento degli investitori e la comprensione delle metodologie di valutazione di riferimento;
2. **la segmentazione del portafoglio NPLs individuando uno/più sub-portafogli** adatti alle esigenze degli investitori coerentemente agli obiettivi che la Banca si è prefissa (Chart 7);
3. un'accurata preparazione alla cessione **colmando il gap tra la base informativa esistente** sui portafogli oggetto di potenziale cessione e quella attesa da parte degli investitori. La capacità di ridurre l'asimmetria informativa diminuisce infatti la percezione al rischio e aumenta il numero di potenziali acquirenti e il prezzo offerto.

Qualora poi la Banca decida di procedere alla cessione dei crediti, **la gestione del processo di vendita assume particolare rilevanza:** una gestione trasparente, assieme alla strutturazione a steps e alla definizione delle tempistiche, aumentano la competizione tra gli offerenti e, di conseguenza, il prezzo e le condizioni di vendita.

Chart 7: Elementi chiave preparatori ad una cessione



# 3 E' fondamentale un approccio integrato e mirato alla valorizzazione dell'intero portafoglio

**L'approccio mirato per la valorizzazione degli NPLs parte dall'analisi di portafoglio e del modello di funzionamento per definire strategie differenziate su diversi cluster attivando tutte le leve disponibili**

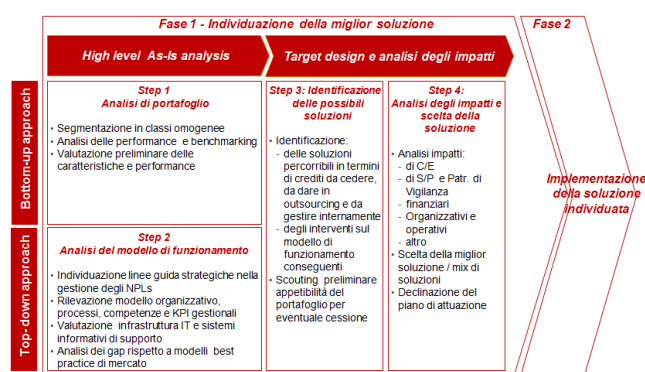
Per la valorizzazione degli NPLs occorre necessariamente utilizzare **tutte le leve strategiche a disposizione in maniera mirata ed integrata su specifiche porzioni di portafoglio.**

Le leve tipiche a disposizione delle Banche sono:

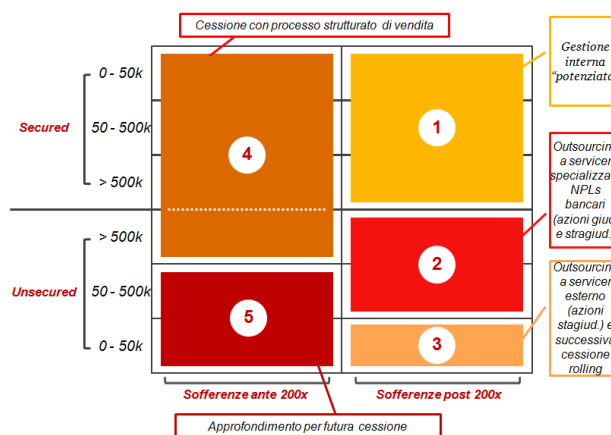
- **Efficientamento organizzativo/gestionale:** accentramenti, revisione dei carichi di lavoro, revisione dei processi, miglioramento delle performance delle piattaforme IT;
- **Outsourcing** di parte del portafoglio (tipicamente small ticket) o di parti del processo (e.g. servizi di gestione delle aste con modelli di mobilitazione o ReoCo);
- **Cessione:** preparazione della base informativa, selezione del portafoglio, scouting e selezione degli interlocutori, gestione professionale del processo di cessione;
- **Pooling per servicing o cessione:** le Banche medio - piccole, al fine di raggiungere massa critica, possono cercare forme di collaborazione ai fini della cessione dei propri portafogli.

**Un approccio progettuale di successo** prevede l'analisi di portafoglio (bottom up) e l'analisi del modello di funzionamento (top down) al fine di identificare le migliori **strategie di valorizzazione** per ciascun segmento identificato (Chart 8). **A seguito delle risultanze dell'analisi, saranno attivate le azioni o il mix di azioni** ritenute più opportune, siano esse di efficientamento della gestione interna, di outsourcing e/o cessione (Chart 9).

**Chart 8: Esempio di approccio progettuale per un intervento strategico sul portafoglio NPLs**



**Chart 9: Esempio di analisi di segmentazione di portafoglio con attivazione delle leve strategiche**



## **4** *I servizi PwC*

***PwC può supportarvi durante tutto il percorso di individuazione e implementazione delle migliori strategie di valorizzazione dei portafogli NPLs grazie ad una gamma di servizi completa***

### ***Strategic option advisory***

- ✓ Analisi di portafoglio e del modello di funzionamento per l'identificazione della miglior soluzione o mix di soluzioni tra le opzioni di cessione, outsourcing ed efficientamento organizzativo/gestionale

### ***Performance improvement***

- ✓ Analisi del modello di funzionamento e delle componenti dello stesso con riferimento a sistemi di performance management e strategie di recupero, a sistemi di gestione vs outsourcing, al modello organizzativo e al dimensionamento, ai processi in uso e all'adeguatezza della piattaforma informativa

### ***Outsourcer selection***

- ✓ La conoscenza delle caratteristiche e performance di gestori NPLs operanti sul mercato italiano per conto terzi, consente di supportare la Banca nella selezione dell'outsourcer in grado di massimizzare gli obiettivi predefiniti, nonché di affiancare la Banca stessa nel processo di negoziazione del contratto di gestione

### ***Valutazioni di portafoglio***

- ✓ Valutazione di portafogli NPLs secondo le metodologie adottate dal mercato per valutazioni preliminari volte a comprendere la percorribilità del percorso di cessione e, qualora tale percorso sia intrapreso, valutazioni volte a definire il prezzo di riserva della Banca

### ***Scouting investors' appetite***

- ✓ Indagini, anche su base anonima, di appetibilità sul mercato di portafogli NPLs della Banca, supportando la stessa nella selezione di sub-portafogli volti alla massimizzazione degli obiettivi della Banca

### ***Financial advisor in operazioni di cessione***

- ✓ Supporto alla definizione preliminare degli elementi di struttura del deal e, in caso si avvii il processo di vendita, alla strutturazione e gestione dell'intero processo, ivi inclusa la preparazione del data pack da fornire agli investitori, la predisposizione e gestione della data room, il coordinamento delle controparti, il supporto alla negoziazione dei documenti legali e l'implementazione dell'operazione stessa



# 5 Perché PwC?

**Punti di forza di PwC sono fattori quali l'esperienza maturata, la capacità di disporre di competenze specialistiche per l'adozione di un approccio integrato, la conoscenza degli investitori e outsourcers e l'indipendenza e professionalità che ci caratterizza**

Un team in grado di offrire un'esperienza consolidata:

- nel ruolo di **Strategic Advisor**, maturata grazie a progetti di riorganizzazione dell'area recupero crediti di primarie Banche
- nel ruolo di **Financial Advisor**, maturata grazie alla partecipazione alle maggiori transazioni di NPLs organizzate in Italia

1

Esperienza

Un **approccio integrato** con riferimento ad ambiti differenti dove si richiedono competenze qualificate per:

- la segmentazione, valutazione e pricing di portafogli NPLs
- la valutazione di KPI di performance vs benchmark
- l'individuazione degli interventi organizzativi necessari
- la valutazione di impatti di transazioni e interventi alle strutture

2

Approccio integrato e competenze specialistiche

Il **network internazionale del Portofolio Advisory Group di PwC** e l'esperienza maturata consentono rapporti privilegiati con gli investitori interessati a NPLs italiani e con gli operatori specializzati nel recupero crediti operanti in Italia

3

Conoscenza di investitori e outsourcers

L'**indipendenza** di PwC e la **professionalità** ci consente:

- in caso di riorganizzazioni interne e outsourcer selection, di garantire il raggiungimento degli obiettivi individuati dal Top Management
- in caso di cessioni, di fornire documenti e individuare modalità operative che costituiscono un fattore di garanzia per le diverse controparti

4

Indipendenza e professionalità

## Contatti:

### Fedele Pascuzzi

Portfolio Advisory Group – Corporate Finance

Phone: +39 02 80646323

Mobile: +39 348 9999560

Email: fedele.pascuzzi@it.pwc.com

### Gianluigi Benetti

Strategy - Financial Services

Phone: +39 02 66720473

Mobile: +39 348 2334907

Email: gianluigi.benetti@it.pwc.com

### Antonella Pagano

Portfolio Advisory Group – Corporate Finance

Phone: +39 02 80646337

Mobile: +39 348 4062412

Email: antonella.pagano@it.pwc.com

### Laura Gasparini

Portfolio Advisory Group – Corporate Finance

Phone: +39 02 80646375

Mobile: +39 348 4547820

Email: laura.gasparini@it.pwc.com

# Portfolio Advisory Group

Il network internazionale PwC mette a disposizione dei propri Clienti un Team di specialisti – il **Portfolio Advisory Group** – volto a massimizzare i ritorni del portafoglio crediti proprietario/target sia attraverso operazioni di cessione/acquisizione che attraverso interventi al modello di funzionamento in uso. Il Team – globale ma con specialisti nella maggior parte dei paesi europei – dedica oggi particolare attenzione ai portafogli crediti Non-Performing e Non-Core.

Quale **Advisor Strategico delle banche**, il Team è in grado di assistere nella definizione delle strategie di portafoglio “hold versus sell” in considerazione degli obiettivi interni e dell’appetito degli investitori per i diversi segmenti di portafoglio. Le competenze multidisciplinari del Team consentono inoltre di stimare gli impatti degli interventi a carattere organizzativo che si rendessero necessari per i portafogli “hold” nonché gli impatti a bilancio, di capitale, legali e fiscali delle cessioni riguardanti i portafogli “sell”.

Come **Advisor Finanziario delle banche (sell side)**, il Team è in grado di offrire un’estesa rete di relazioni instaurate con investitori locali e internazionali, consentendo di presentare il portafoglio crediti ad un’ampia platea di investitori e il nostro *best effort* e credibilità affinché l’operazione riscuota il maggior gradimento sul mercato. L’esperienza decennale maturata grazie alla partecipazione alle maggiori transazioni NPLs organizzate in Italia, consente di offrire un’assistenza professionale altamente qualificata in tutte le fasi del processo, dalla definizione della miglior strategia di vendita alla fase di negoziazione e di chiusura dell’operazione stessa.

Quale **Advisor Finanziario degli investitori (buy side)**, il Team è in grado di supportare la valutazione dei portafogli crediti target, il coordinamento del processo di due diligence e la definizione degli elementi di struttura dell’offerta. Il Team può inoltre fornire assistenza alla fase di *scoutig* di portafogli che rispondono alle esigenze di investimento.

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Advisory SpA, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2011 PricewaterhouseCoopers Advisory SpA. All rights reserved. In this document, “PwC” refers to PricewaterhouseCoopers Advisory SpA which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.