



## **AQR sana e prudente gestione nell'attuale contesto di mercato e regolamentare**

*«Quali i vantaggi nell'adottare pienamente i principi a livello gestionale nel nuovo contesto regolamentare»*

Giorgio Costantino – *Director* Management Consulting Lead – Crif Credit Solutions  
Marco Macellari – *Manager* Management Consulting – Crif Credit Solutions

**Roma, 23 Giugno 2015**

- **AQR e nuovo contesto di mercato e regolamentare**
- Il «pieno sfruttamento» dei nuovi requisiti: vincoli e opportunità
- Conclusioni e il percorso per la «messa a terra»

# IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il regolatore ed il Mercato guidano le evoluzioni

Le issues...

I focal points

A

*Investimenti di adeguamento AQR rilevanti,...*

- Necessità di **capitalizzare un investimento** per il sistema di **circa 56 miliardi di Euro**
- **Incidenza delle rettifiche** di valore da AQR **per il 15% del margine di intermediazione**

B

*...ripresa del mercato del credito ma focus su NPLs...*

- **Credito in lenta ripresa** (anche grazie la mercato delle surroghe) ma **esposizione complessiva** del sistema bancario al 31 dicembre 2014: **1.974 mld €**, di cui **350 mld (17,7%) crediti deteriorati** Allo studio l'istituzione di una «**bad bank**»
- **Nessuna previsione di decremento** significativo dei **tassi di default delle imprese** non finanziarie **nel 2015 graduale diminuzione** solo dal 2016 (Fonte Credit Rating Agency)

C

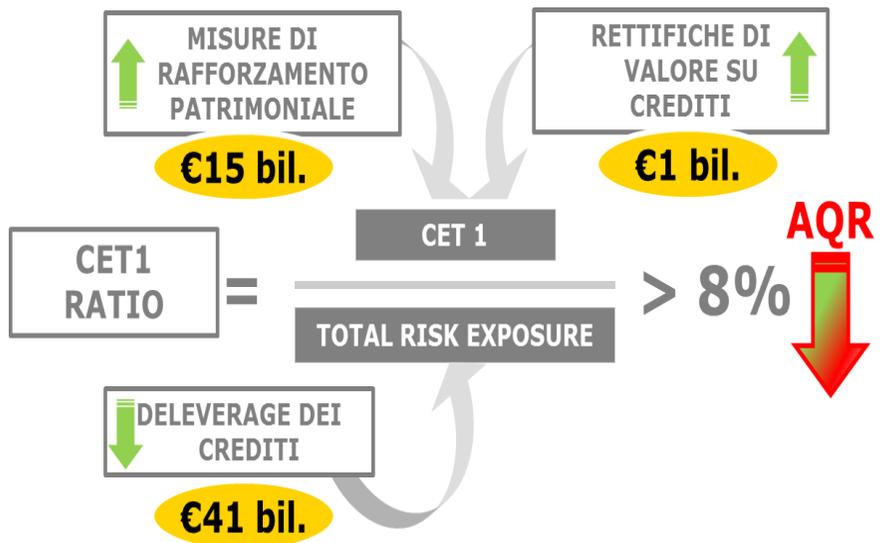
*...Evoluzione regolamentare «in fieri»*

- Attivazione del Single Supervisory Mechanism
- 7° aggiornamento della Circolare 272 – NPEs e **Forbearance**
- Consultation Paper BIS sulla **revisione del metodo standard**
- Consultation Paper BIS **sulla revisione del metodo IRB**

# A ADEGUAMENTO E INVESTIMENTO AQR

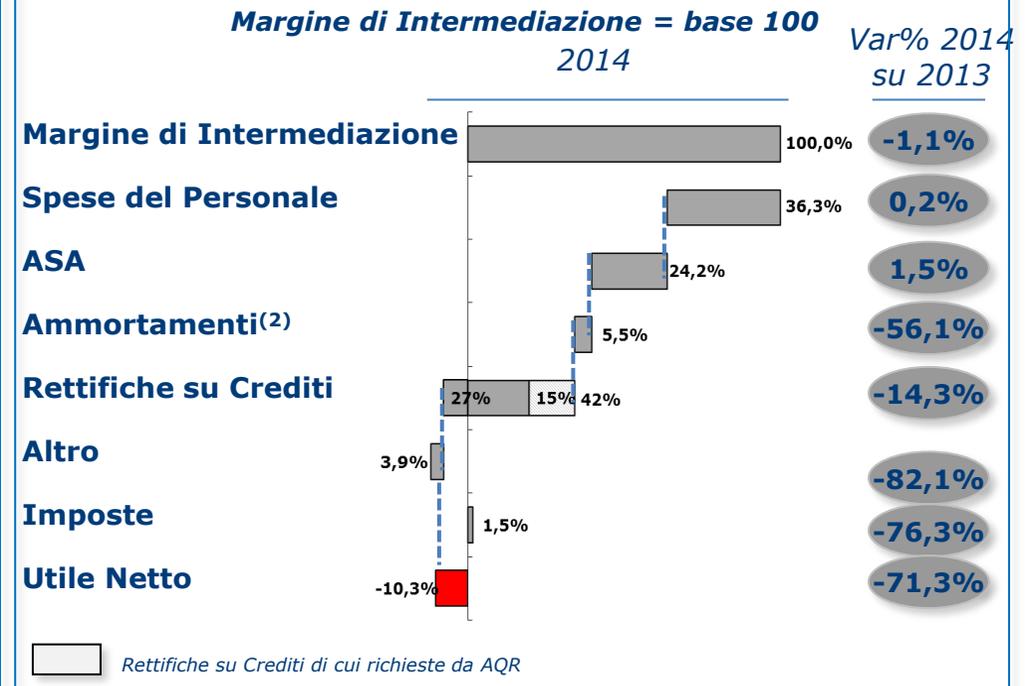
Asset Quality Review: principali impatti

## Le previsioni del sistema a settembre 2014<sup>(1)</sup>...



Le Banche hanno previsto in modo piuttosto preciso gli effetti dell'AQR già entro 3Q14, portando il CET1 adjusted sopra l'8%<sup>(1)</sup>.

## ...E gli Impatti a Conto Economico a dicembre 2014



Le rettifiche su Crediti sono in riduzione (-14,3%), nonostante l'impatto dell'AQR che ha inciso per il 14,5% sul totale ricavi complessivi.

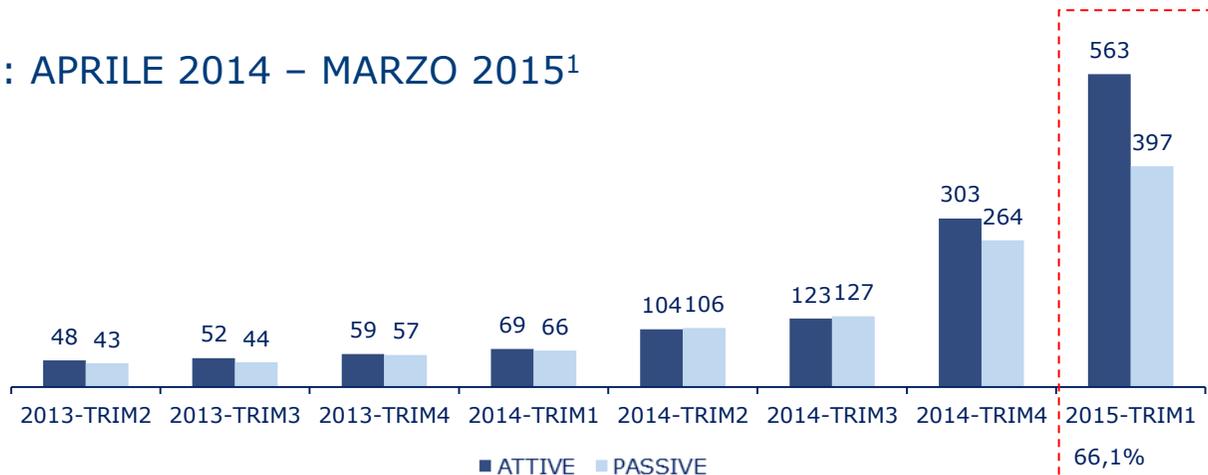
(1) Per maggiori dettagli si rimanda allo studio CIRF «Asset Quality Review: la trasparenza si è tradotta in un investimento (da capitalizzare) di circa 56 Miliardi di Euro per il sistema»  
 (2) Sono incluse rettifiche/riprese di valore nette su attività materiali e immateriali

# B RIPRESA DEL MERCATO DEL CREDITO MA FOCUS SU NPLS

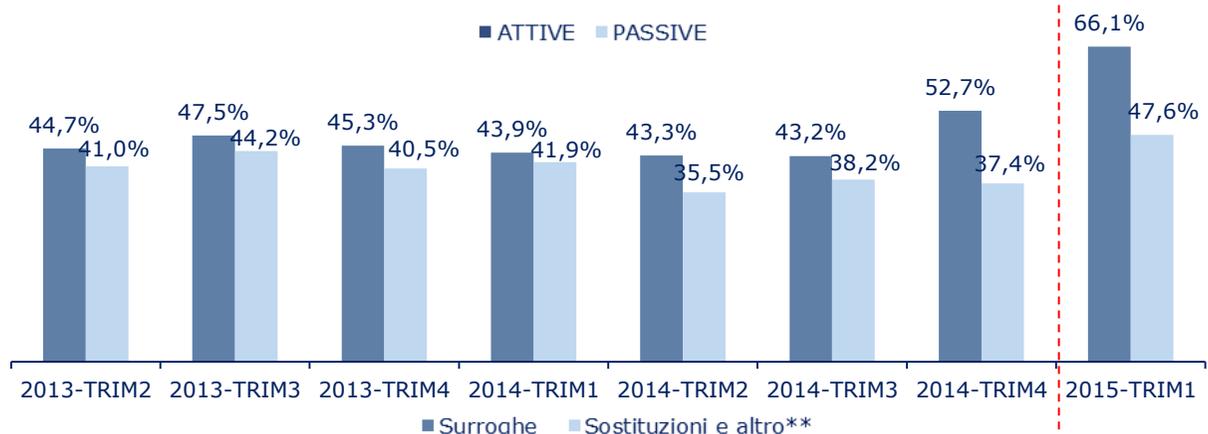
Il mercato del credito: focus andamento Surroghe

PERIODO DI OSSERVAZIONE: APRILE 2014 – MARZO 2015<sup>1</sup>

**BILANCIO SURROGHE  
ATTIVE VS PASSIVE**  
Importi in €/milioni



**EVOLUZIONE DELLE QUOTE  
DI MERCATO DI SURROGHE E  
SOSTITUZIONI  
PER LE TOP BANCHE**  
Per Importi

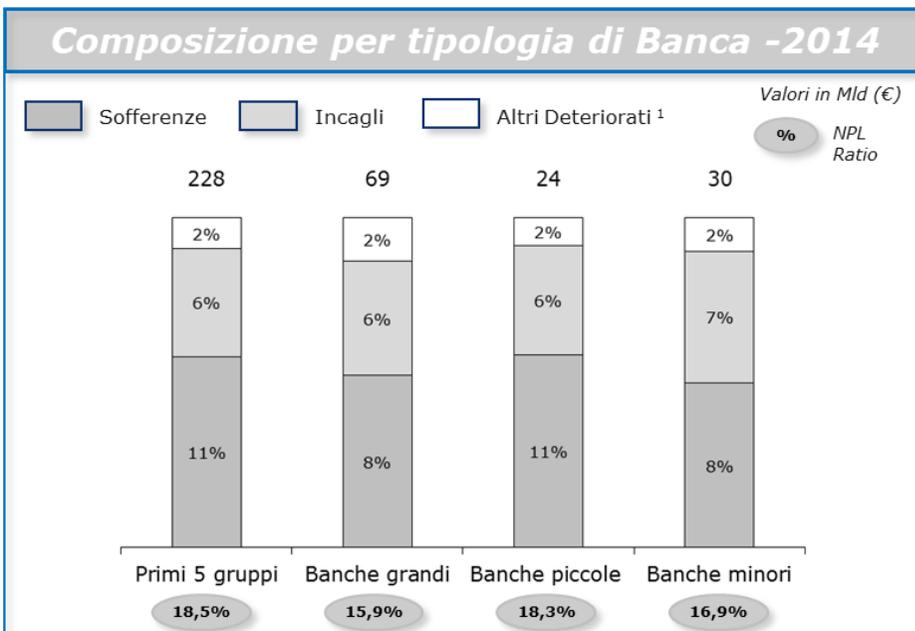
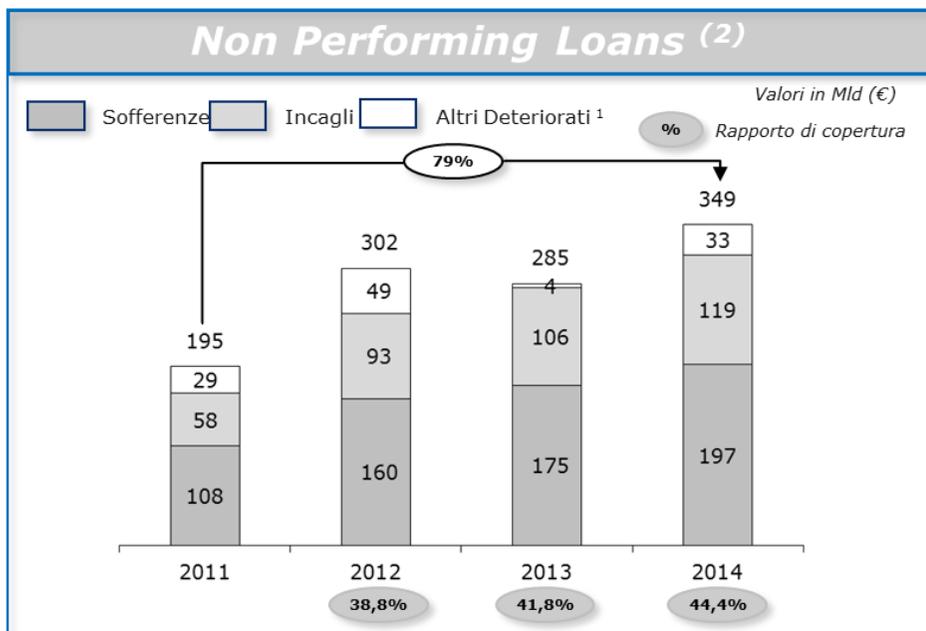


***In espansione il trend del mercato bancario delle **surroghe**: il **trasferimento del rischio di credito** esistente (già valutato e con serie storiche positive) **piuttosto che l'assunzione di nuove posizioni di rischio.*****

1. Fonte Elaborazione Crif Credit Solutions Management Consulting – Marketing Services

# B RIPRESA DEL MERCATO DEL CREDITO MA FOCUS SU NPLS

Il mercato del credito. Andamento Non Performing Loans



- Stock dei crediti deteriorati in continuo aumento (+79% in 3 anni).
- Il tasso di copertura dei crediti deteriorati è salito dal **41,8%** a fine **2013** al **44,4%** a fine **2014**.

- I primi **5 gruppi bancari** e le **Banche piccole** presentano un **NPL ratio simile intorno al 18%**. Tale ratio risulta essere inferiore per Banche grandi e minori.

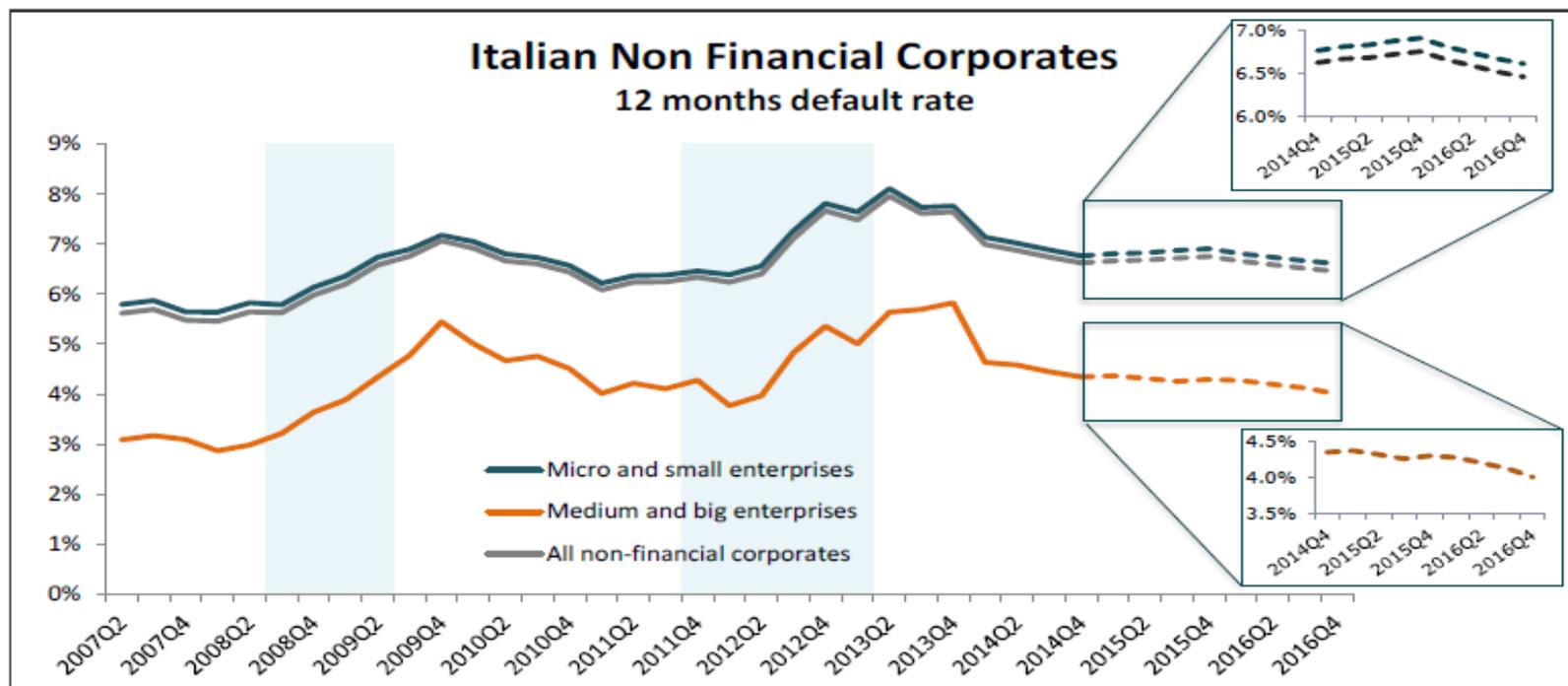
- E' allo studio l'istituzione di una società specializzata («**bad bank**») per ridurre lo stock di partite deteriorate delle banche, che costituiscono un freno alla capacità di offrire nuovi prestiti a causa di:
  - **Alti assorbimenti patrimoniali;**
  - **Incremento del rapporto «back to front» causato dalla gestione del NPL.**

1. Scaduti deteriorati e ristrutturati

2. Elaborazione su dati estratti dal rapporto di Stabilità Finanziaria 2011, 2012, 2013 e 2014

## B RIPRESA DEL MERCATO DEL CREDITO MA FOCUS SU NPLS

Il mercato del credito. Previsione dei tassi di default



Note: (1) Shaded areas represent periods of severe recession (occurring when real gross domestic product declines of more than 20 bps over two successive quarters). (2) Dotted lines represent forecasts. Source: CRIF and ISTAT. See Appendix for details and definitions.

- Gli studi CRIF\* mostrano come i **tassi di default** per le **imprese non finanziarie** abbiano raggiunto il loro **picco nel 2Q13** e come **nel 4Q14** fossero riatterrati su **livelli pre-crisi**
- **Mentre nel 2015 lo scenario è previsto stazionario, a partire dal 2016** il tasso di default è previsto in **graduale diminuzione**

(1) Per maggiori dettagli si rimanda allo studio CRIF RATING AGENCY «Italian Corporate Default Rates, analysis and forecast of Italian Companies' default rate by industry»

# NUOVO SINGLE SUPERVISORY MECHANISM

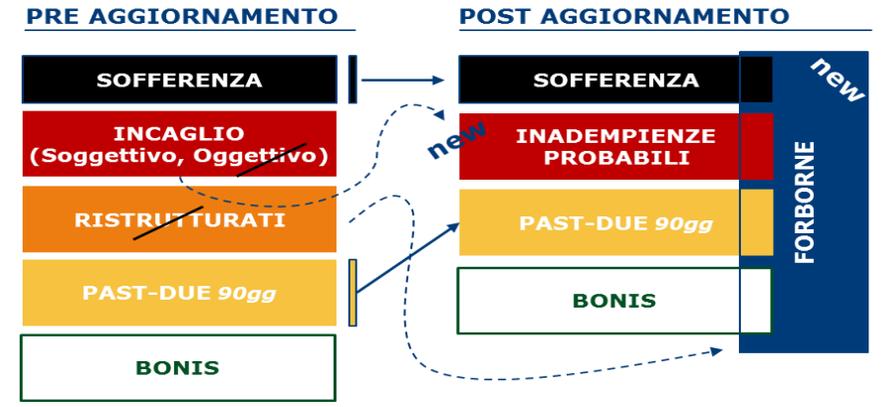
Evoluzione del regulatory framework

## CRR – CRDIV e SSM



- **Evoluzione** del contesto regolamentare **da Basilea II a Basilea III (CRR e CRD IV)**
- Passaggio della Supervisione ad un organismo Europeo (**Single Supervisory Mechanism**)

## 7° agg. Circ. 272 – NPEs e Forbearance



- **Modifica** delle **definizioni** regolamentari di **attività deteriorate da parte di Banca d'Italia**
- **Allineamento** con quelle di **Non Performing Exposure (NPE)** e **Forbearance** introdotte dall'Autorità Bancaria Europea (**EBA**) in coerenza con le indicazioni **AQR**

**Il contesto economico sfidante (continuo degrado degli asset creditizi) imporrà alle Banche di essere nelle condizioni di realizzare l'esercizio AQR su base continuativa**

# © NUOVO SINGLE SUPERVISORY MECHANISM

Evoluzione del regulatory framework

## Consultation Paper BIS sulla «revisione del metodo standard»<sup>(1)</sup>

**RETAIL**

✓ **debole correlazione con il rischio** su alcuni dei parametri proposti: esempio **debt to income**

**CORPORATE**

✓ **delta tra rw elaborazioni crif vs nuovo approccio** «under consultation»

Risk weights		REVENUES (in €/mios)			
		< 5	5 -50	50-1.000	1.000+
LEVERAGE	1-3	0%	-25%	-15%	-5%
	3-5	0%	-10%	0%	20%
	5+	0%	-15%	-10%	10%

✓ **impatto in termini di rwa del nuovo metodo standard applicato al sistema bancario italiano**

**Circa 57 miliardi di euro**

**REAL ESTATE**

✓ **update valutazione immobiliare** per utilizzo Itv come driver di rischio.

## Consultation Paper EBA sulla «revisione del metodo IRB»

**BIG ISSUE: DEFINIZIONE DI DEFAULT**

✓ **soglia unica:** €200 esposizioni retail; €500 altre esposizioni; 2% soglia percentuale

(1) Per maggiori dettagli si rimanda allo studio CIRF «proposta di evoluzione dell'approccio standardizzato: analisi d'impatto sul sistema bancario italiano»

# DALLE ISSUES ALLE NUOVE SFIDE PER LE BANCHE

Trasformare i costi in investimenti per l'evoluzione "strutturale" del credito

*Il «pressing»  
regolamentare...*

**1**  
Adeguamento e investimento  
AQR

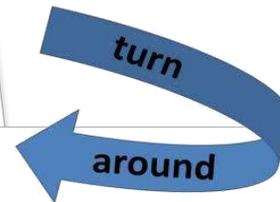
€56 bil a  
3Q14

**2**  
Ripresa del mercato del  
credito ma focus su NPLs

NPLs + 79%  
sul 2011

**3**  
Nuovo Single Supervisory  
mechanism e nuovi impatti  
regolamentari

NEW STD da  
€39 a €74 bil  
RWA



**Trasformare i  
costi in  
investimenti per  
l'evoluzione  
"strutturale" del  
credito**

*... e la necessità di  
«capitalizzare» l'esercizio  
AQR (AQR «gestionale»)*

**Industrializzazione dei nuovi  
requisiti...**  
*(Processi, Data Storage & reporting  
regolamentare)*

**...Presidio della governance  
e sostegno dei nuovi trend**

# AGENDA

- AQR e nuovo contesto di mercato e regolamentare
- **Il «pieno sfruttamento» dei nuovi requisiti: vincoli e opportunità**
- Conclusioni e il percorso per la «messa a terra»

# LE PROPOSTE EVOLUTIVE: I BENEFICI SULLA CREDIT VALUE CHAIN



**A**  
Industrializzazione dei nuovi requisiti,...

ABILITA

**B**  
Presidio della governance e sostegno nuovi trend

# A INDUSTRIALIZZAZIONE DEI NUOVI REQUISITI

Sintesi fattori abilitanti

— *Fattori abilitanti...* ————— *... descrizione* —————>

## **Industrializzazione dei processi AQR**

- integrazione delle **logiche valutative** AQR all'interno dei sistemi gestionali ("**going concern approach** vs **gone concern approach**");
- Evoluzione dei criteri di monitoraggio: "**trigger event**" AQR like;

## **Evoluzione data «storage», & Reporting regolamentare**

- integrazione del **DWH** con i **field da "loan tape"**;
- integrazione dei controlli di qualità:
  - **Nell'architettura dati: data integrity validation (DIV);**
  - **Nei processi di business;**

# 1 INDUSTRIALIZZAZIONE DEI PROCESSI AQR

## Il modello gestionale

La metodologia AQR e l'evoluzione normativa verso Basilea III (CRR e CRD IV) richiedono un sostanziale rafforzamento dei requisiti lungo la filiera del credito ...

### Linee di credito

- **Nuove modalità di identificazione e rappresentazione del rischio di credito** delle posizioni all'interno del Gruppo Economico
- **Nuovi driver per l'analisi della capacità di rimborso** del debitore che si riflettono sulle loan policy e sulla struttura dei poteri di delibera.

### Collateral

- **Nuovo processo di valutazione dei collateral** che garantisca l'indipendenza del soggetto valutatore
- **Metodologia condivisa per la stima del valore del collateral.**
- **Nuove modalità ed eventi che determinino un aggiornamento del valore dei collateral** attraverso: re-appraisal ed adeguamento statistico.

**Concessione**

**Gestione -  
monitoraggio**

# ALLEGATO 1

## AQR Gestionale. Modello gestionale

### Linee di credito

Concessione

Gestione -  
monitoraggio

#### Evoluzioni di modello/processo\*

#### Impatti

- **Gruppi economici.** Descrizione delle informazioni relative alle posizioni ed ai gruppi economici secondo i parametri definiti nel «loan tape» e verifica delle stesse attraverso criteri di «Data Integrity Validation» (attraverso il flusso informativo con sistemi di rating, provisioning,...)
- **Valutazione istruttoria.** Evoluzione processo valutativo
  - **Capacità rimborso.** processo di Valutazione delle esposizioni secondo il «going concern approach»;
  - **Forecast:** proiezione degli economics in funzione delle ipotesi di crescita attese del settore e dello storico dell'impresa in coerenza con RAF e OMR
- **Evoluzione criteri di intercettamento:**
  - Nuovi parametri: «loss confirmation period», debt service coverage ratio (DSCR) come indicatore di impairment
  - Nuovi criteri valutativi: dal «going concern approach» al «gone concern approach»
  - Nuovi Trigger event. Logiche di impairment, eventi di «forbearance», misclassification trigger

Applicativi

(nuovi) Dati



\*Le evoluzioni sono allocate sulla fase ritenuta principalmente impattata ma interessano tutte le fasi del processo del credito.

# ALLEGATO 1

## AQR Gestionale. Modello gestionale

### Gestione Collateral

**Concessione**

**Gestione -  
monitoraggio**

#### Evoluzioni di modello/processo\*

#### Impatti

*Applicativi*

*(nuovi) Dati*

- **Metodi di valutazione.** Aggiornamento del metodo di valutazione delle garanzie (tipo di immobile, proprietà dell'area, scarti/haircuts, fattore di sconto sul pronto realizzo)
  - **Processo di acquisizione.** Mappatura e svolgimento del processo di perizia immobiliare
  - **Nuovi attributi.** Inserimento di nuovi attributi della garanzia: perito, connessione con cash flow, cluster di recovery amount, market value
- 
- **Nuovi trigger event.** Identificazione dei trigger di aggiornamento peritale in funzione di importo, stato debitore, tempo, andamento del mercato immobiliare (indici), ricalcolo del Loan To Value
  - **Aggiornamento valori.** Definizione delle regole di aggiornamento statistico/per indici dei valori dei collateral



\*Le evoluzioni sono allocate sulla fase ritenuta principalmente impattata ma interessano tutte le fasi del processo del credito.

## 2 EVOLUZIONE DATA STORAGE, DATA QUALITY E REPORTING (1/3)

I requisiti per la creazione del Loan tapes

LOAN TAPE FIELDS			
Category	Examples		# Fields
1 Contract information	<ul style="list-style-type: none"> <li>ID contract</li> <li>Legal Entity</li> <li>Product type</li> <li>Undrawn/ drawn amount</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maturity</li> <li>EAD/ LGD</li> <li>Provision</li> <li>...</li> </ul>	~125
2 Counterparty information (legal entity)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ID counterparty</li> <li>segment</li> <li>Financials</li> <li>PD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rating</li> <li>Length of relationship</li> <li>Geography</li> <li>...</li> </ul>	~65
3 Counterparty information (individual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Name</li> <li>Geography</li> <li>Client segmentation</li> <li>Income</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PD</li> <li>Length of relationship</li> <li>Employment status</li> <li>...</li> </ul>	~45
4 Collateral & Guarantees	<ul style="list-style-type: none"> <li>ID Collateral/Guarantee</li> <li>Type of collateral</li> <li>Value of collateral</li> <li>Valuation date</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seniority of guarantee</li> <li>Lien rank</li> <li>Guarantor</li> <li>...</li> </ul>	~20
5 Underlying assets	<ul style="list-style-type: none"> <li>ID</li> <li>Type</li> <li>Valuation</li> <li>Date of Valuation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensions</li> <li>Appraisal</li> <li>Location</li> <li>...</li> </ul>	~85
6 Cash flows	<ul style="list-style-type: none"> <li>Type of cash flow</li> <li>Product type</li> <li>Projections 2013- 2030</li> <li>...</li> </ul>		~20
TOTAL			~360

+

LINEE DI CREDITO

- raccolta dati di bilancio individuali, certificazione del bilancio, collegio sindacale, calcolo del DSCR
- dati previsionali: storicizzazione previsioni di fatturato e cash flow
- informazioni necessarie per definire i forbearance e per monitorarne la performance (ad hoc)

+

COLLATERAL

- dati a supporto delle perizie: metodologia di perizia, perito (società, certificazioni,...)
- garanzie e definizione del grado: informazioni di dettaglio sull'immobile, valore di mercato
- Trigger influenza significativa sull'op. cash flow
- Storicizzazione dei dati relativi al «loss confirmation period»

• **La metodologia AQR, nelle fasi successive alla «loan tape creation e DIV», prevede lo svolgimento di analisi che richiedono:**

- Una base dati in modalità **Loan Tape compliant**;
- Necessaria **integrazione dei moduli gestionali** affinché **lavorino in modo efficiente e dialoghino tra loro.**

**CRIF propone di integrare anche questi contenuti all'interno della base dati così da renderli disponibili e fruibili in modo automatico (o semi automatico) a tutti gli utenti.**

# EVOLUZIONE DATA STORAGE, DATA QUALITY E REPORTING (3/3)

Data quality: set up e maintenance della data storage

Impianto flusso di data entry e documenti scansionati nei sistemi



**CRIF**

**PMO e Reporting: Continua comunicazione e collaborazione finalizzata alla gestione del progetto «overall», dei casi particolari e delle eccezioni, all'aggiornamento periodico sullo stato avanzamento lavori**

## 2 PRESIDIO DELLA REGULATORY GOVERNANCE E SUPPORTO A NUOVI TREND

Priorità... ————— ...trend principali e logiche evolutive —————>

**Regulatory  
«governance» e  
modellistica  
evoluta**

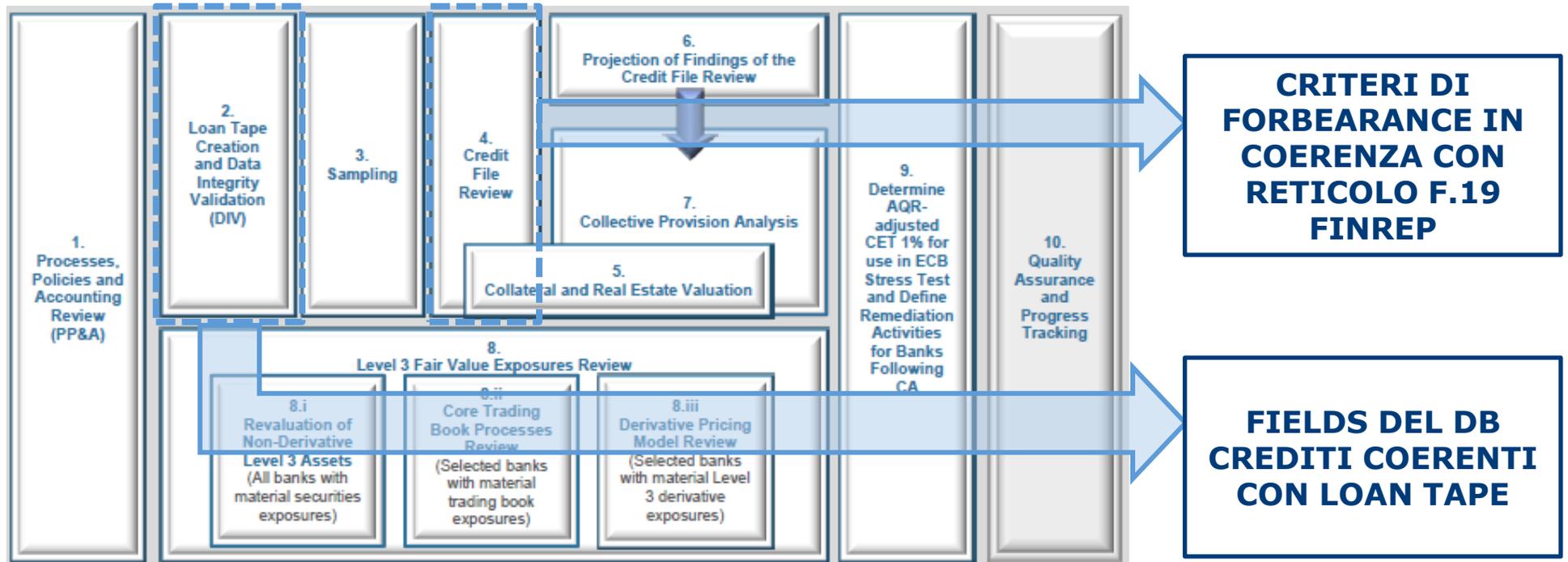
- Realizzazione di **strumenti direzionali di monitoraggio e di sintesi del costo del credito univoci** all'interno della Banca, funzionali a **supportare il governo della macchina gestionale**
- Realizzare sistemi di **approfondimento e presidio del rischio** di credito basato sulla comprensione delle **dinamiche evolutive aziendali** in ottica **forward looking**

**Sostegno a nuovi  
trend**

- **Rafforzamento dell'efficienza operativa** mediante avanzamento in percorsi di **accentramento ed esternalizzazione** attività di **back office** (es. «mortgage factory»)
- Gestione end to end del portafoglio crediti deteriorati, **dall'identificazione della popolazione e segmentazione** del portafoglio **fino alla** messa a terra delle **strategie di recupero**

## 2 PRESIDIO DELLA REGULATORY GOVERNANCE E SUPPORTO A NUOVI TREND

### Presidio della Regulatory governance



- L'integrazione della metodologia AQR all'interno dei sistemi della Banca determina evidenti **benefici** anche **nel dialogo con la Vigilanza**:
  - **L'organo di Vigilanza Ispettiva ritrova, durante le ispezioni**:
    - I dati nella forma da esso utilizzata e suggerita;
    - Le metodologie di valutazione/monitoraggio dei crediti conformi a quelle utilizzate dallo stesso durante l'ispezione;
  - **Le segnalazioni di vigilanza (statistiche o prudenziali) vengono alimentate in modo automatizzato in coerenza con quanto emerge dal business.**

# PRESIDIO DELLA REGULATORY GOVERNANCE E SUPPORTO A NUOVI TREND

Supporto a nuovi trend: strumenti evoluti e datat storage omogenei

*Piattaforme «organiche» AQR compliant lungo il ciclo di vita del credito abiliteranno alcuni trend organizzativi «in corso,...*

## ....accentramento BO (Mortgage Factory)....

### Accentramento

#### Accentramento: razionali «operativi»

- Ottimizzazione processi operativi
- Miglioramento Governance
- Efficacia commerciale e livello di servizio

### (eventuale) Esternalizzazione

#### Le opportunità dell'esternalizzazione

- «**Variabilizzazione**» dei costi e liberazione tempo commerciali
- **Standardizzazione** e efficienza attività a **basso valore**
- Attivazione «on demand» per gestione **picchi**
- Maggiore accuratezza nei **controlli e adeguatezza a documentale**

## ... Deconsolidamento dei portafogli

### Definizione strategia di recupero:

- Leve esterne
- Leve interne

### Leve esterne:

- Cessione
- Collection
- AVS

### Analisi e Segmentazione del portafoglio

### Leve interne:

- Consulenza Organizzativa e Strategica
- Analytics & Scoring
- Benchmarking
- Software

### Analisi Portafoglio

*Rafforzamento efficienza operativa mediante percorsi di accentrimento attività di back-office*

*Gestione end to end del ptf crediti deteriorati, dall'identificazione della popolazione e segmentazione del fino alla messa a terra delle strategie di recupero*

# AGENDA

- AQR e nuovo contesto di mercato e regolamentare
- Impatti e sfide: i trend in corso e le soluzioni proposte
- **Conclusioni e il percorso per la «messa a terra»**

# CONCLUSIONI E PERCORSO PER LA MESSA A TERRA

Conclusioni finali

***Il mercato è in fase di «warm-up»...***

- ✓ Lo stock di NPLs è ancora rilevante e gli **effetti economici delle rettifiche di valore** sul margine di intermediazione **sono ancora rilevanti anche se in diminuzione**
- ✓ Il **mercato del credito è nuovamente in espansione grazie anche alle surroghe**, in attesa **che i tassi di default scendano nel 2016 e ripartano le «nuove erogazioni»**.

***...il contesto regolamentare in forte evoluzione..***

- ✓ **L'AQR** ha determinato **un punto di rottura** con il passato **sulle modalità di valutazione dei crediti**;
- ✓ **La normativa** di vigilanza prudenziale **richiede un incremento della qualità e della industrializzazione dei dati** pena un incremento degli assorbimenti patrimoniali

***..Determinano l'esigenza di sistemare il backlog maturato..***

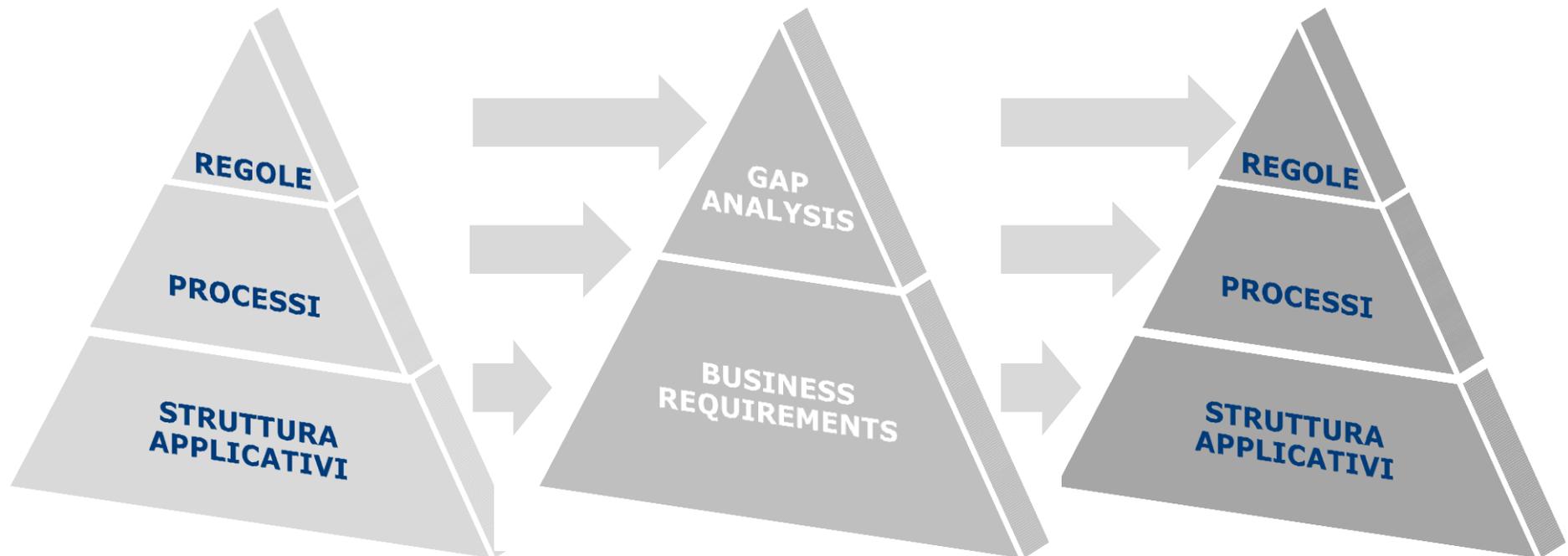
- ✓ **Il miglioramento della qualità** dei dati e l'incremento della corrispondenza degli archivi elettronici con le informazioni cartacee determineranno **vantaggi in termini di credit risk mitigation** e controlli sul processo del credito

***...e di «mettere a terra» un processo del credito evoluto ed efficiente.***

- ✓ **l'integrazione delle logiche AQR** nei sistemi gestionali determineranno l' **efficientamento del processo del credito e abiliteranno nuovi trend nel modeling** (sistemi forward looking) **e organizzativo/strutturali** (accentramento Back office, deconsolidamento portafogli)

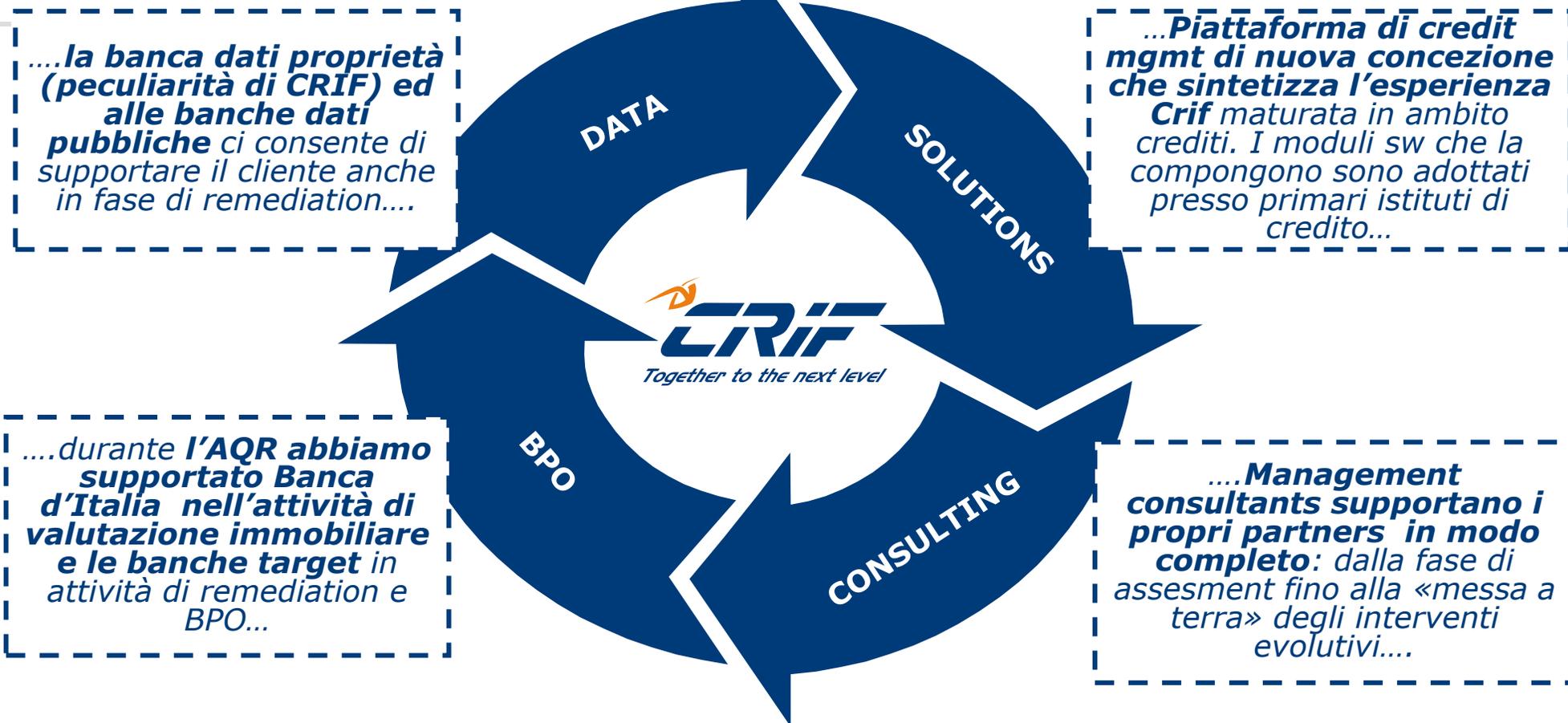
# CONCLUSIONI E PERCORSO PER LA MESSA A TERRA

Industrializzazione dei processi. Macro percorso per la messa a terra



# CONCLUSIONI E PERCORSO PER LA MESSA A TERRA

Perché Cerif



**Risk Modeling, Bureau data, gestione e monitoraggio processi del credito, soluzioni, esperienza internazionale con i top players**

Management Consulting  
**CRIF Credit Solutions**

**Via M. Fantin 1-3**  
**40131 Bologna**

**Tel.: + 39 051 4176111**  
**Fax.: + 39 051 4176010**



**[www.crif.com](http://www.crif.com)**