

Primo Congresso Nazionale FIRST CISL

“La fiducia tra banche e Paese: NPL, un terreno da cui far ripartire il dialogo”

# **I crediti deteriorati delle banche italiane: problematiche e tendenze recenti**

Carmelo Barbagallo

Capo del Dipartimento Vigilanza Bancaria e Finanziaria  
della Banca d'Italia

Roma, 6 giugno 2017

## **1. Introduzione**

Il forte sviluppo dei canali digitali e la costante crescita della concorrenza esercitata da nuovi operatori stanno determinando cambiamenti nelle strategie e nella definizione degli assetti operativi degli intermediari; si riduce l'importanza della tradizionale rete di sportelli. La trasformazione riguarda l'intero sistema bancario europeo, che deve fare i conti con un eccesso di capacità produttiva.

Per il nostro paese, la situazione è resa più complessa dalla difficile congiuntura economica degli ultimi anni, come era naturale per un'economia nella quale gli enti creditizi rivestono un ruolo cruciale nel processo di intermediazione finanziaria. La conseguenza più evidente è stata l'emersione del problema dei crediti deteriorati (non performing loans, NPL), al quale è dedicato questo convegno e buona parte del mio intervento.

Inizierò dalle motivazioni sottostanti alla crescita dello stock di crediti anomali soffermandomi, in particolare, sugli elementi di debolezza dei processi di recupero e di erogazione del credito degli intermediari; richiamerò le modifiche normative introdotte negli ultimi anni per risolvere il problema della lentezza delle procedure di recupero, evidenziando possibili aree di miglioramento; proverò a delineare gli interventi che devono essere intrapresi dal sistema bancario in risposta al nuovo contesto competitivo. Infine, mi soffermerò su alcuni dei principali aspetti della proposta avanzata dalla Cisl sui crediti deteriorati.

## **2. Il quadro generale sugli NPL: cause e tendenze recenti**

Tra le difficoltà del sistema bancario italiano, l'elevata consistenza dei crediti deteriorati è il fattore citato più frequentemente. Come ribadito nelle recenti Considerazioni finali dal Governatore della Banca d'Italia, si tratta di un fenomeno generalmente sopravvalutato, che va inquadrato correttamente. Ne vanno, a tal fine, approfondite le componenti, tenendo conto di quanta parte sia coperta da rettifiche di valore, dell'incidenza delle sofferenze e di quella delle garanzie, soprattutto di quelle reali. Va poi analizzata la distribuzione del fenomeno tra

le banche: per le banche in difficoltà è certamente diversa l'urgenza di cedere le sofferenze rispetto a quelle in migliori condizioni.

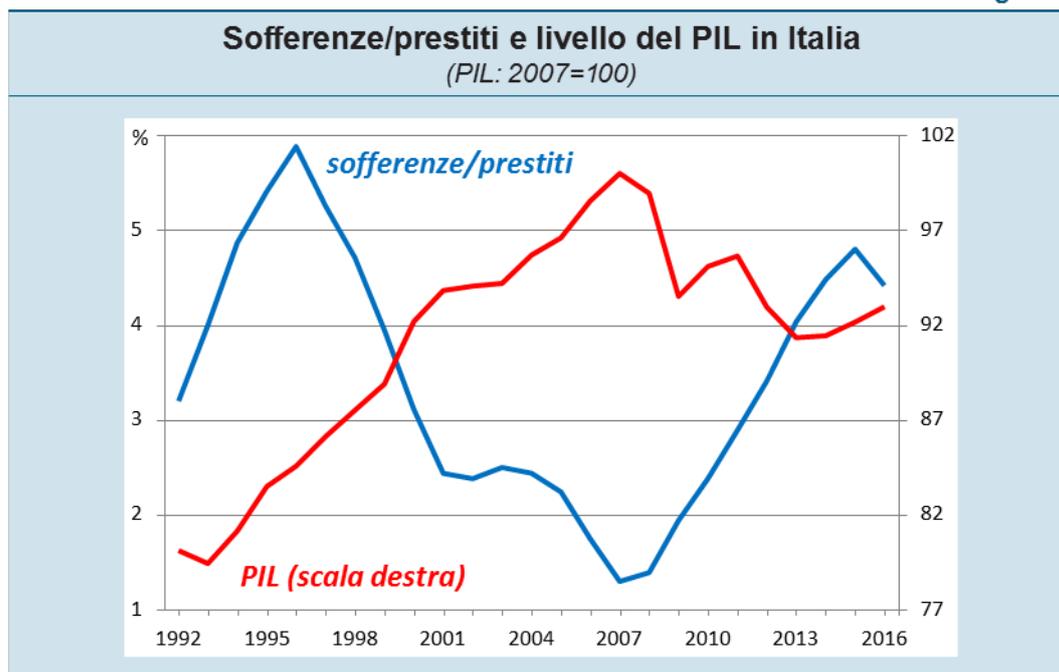
La notazione che il fenomeno dei crediti deteriorati sia sopravvalutato non intende tuttavia sottacerne la rilevanza e la conseguente necessità di affrontarlo con determinazione, attivando tutti gli strumenti disponibili. L'elevato stock di crediti deteriorati ha effetti negativi sui conti economici, in quanto tende a comprimere i ricavi lordi e a innalzare il costo della raccolta. L'enfasi sul tema posta a livello internazionale, per quanto eccessiva, non è del tutto ingiustificata ed è comunque un dato di fatto, del quale non si può non tener pragmaticamente conto.

Per affrontare il fenomeno dei crediti deteriorati occorre comprenderne le cause. Le evidenze indicano la recessione e la lentezza delle procedure di recupero quali cause principali. Politiche creditizie imprudenti, pratiche di tolleranza eccessiva nei confronti dei debitori inadempienti, erogazioni in conflitto di interessi o apertamente fraudolente costituiscono altrettante aggravanti, che spiegano la differenza tra le banche più "virtuose" e quelle meno "virtuose".

Per comprendere quale ruolo ha avuto la recessione, basti osservare che l'aumento delle consistenze ha interessato pressoché tutti gli intermediari con un modello di business tradizionale: tra il 2007 e il 2016 il tasso di incremento delle sofferenze registrato dagli intermediari significativi è stato, in media, superiore al 500 per cento ed è risultato particolarmente elevato (superiore al 350 per cento) anche tra gli intermediari più virtuosi (il 25 per cento che ha registrato incrementi inferiori).

Il ruolo dell'andamento dell'economia quale principale variabile esplicativa dell'evoluzione della rischiosità creditizia è ben evidente nel grafico seguente (pubblicato in allegato alle recenti Considerazioni finali del Governatore della Banca d'Italia), che prende in considerazione un periodo assai ampio (dal 1992 ai giorni nostri) ed evidenzia l'esistenza di una netta correlazione inversa tra andamento del PIL e incidenza delle sofferenze. Considerazioni analoghe valgono anche se l'analisi viene svolta con riferimento all'andamento del rapporto tra il complesso dei crediti deteriorati e i crediti verso clientela.

Figura 1



Fonte: elaborazioni su dati Istat e segnalazioni di vigilanza. Note: rapporto tra sofferenze e totale dei prestiti, al netto delle rettifiche di valore; PIL a valori concatenati.

Se è vero che il fenomeno dei crediti anomali ha toccato in misura sensibile tutte le banche commerciali italiane è anche vero che la dispersione intorno alla media è significativa. All'inizio della crisi, le banche meno deboli (con un rapporto tra crediti deteriorati lordi e totale degli impieghi inferiore alla media) registravano dati compresi tra 2 e 3 punti percentuali; quelle più deboli (con un rapporto superiore alla media) erano attestate intorno ai 7 punti percentuali. Per le prime questo rapporto ha toccato il culmine tra il 2014 e il 2015, attestandosi al 15-17 per cento; per le seconde ha superato il 35 per cento negli anni 2015-2016. Come detto, carenze nelle politiche creditizie e nelle prassi gestionali spiegano ampiamente i peggiori dati di queste ultime; non è però da trascurare il ruolo che nell'evoluzione di tali indicatori ha avuto la contrazione degli attivi, dovuta alla riduzione delle capacità di raccolta sui mercati generata dalla crisi di fiducia che ha connotato tali intermediari.

Agli effetti della crisi economica e alle cattive pratiche gestionali di alcune banche si sono sommati quelli legati alla lentezza delle procedure di recupero dei crediti. In Italia i tempi per chiudere un fallimento sono doppi rispetto alla media degli altri principali paesi europei; a parità di flusso di nuovi crediti deteriorati sottoposti a procedure giudiziali, ciò si traduce in

uno stock all'incirca doppio. In altre parole, se i tempi della giustizia civile fossero stati nel nostro paese pari a quelli medi europei, le banche meno deboli avrebbero evidenziato un rapporto tra crediti anomali e impieghi tra il 7 e l'8 per cento, non lontano da quello medio delle banche del resto d'Europa, pur a fronte di una recessione che ha colpito più duramente il nostro paese. Ciò fa comprendere quanto sia importante affrontare questo nodo, come già è stato fatto e come è ancora importante continuare a fare.

Il problema della lentezza delle procedure si accentua in periodi di recessione economica, in quanto la "capacità tecnica di smaltimento" dei tribunali tende a essere costante nel breve periodo. Se il numero di tribunali e di magistrati rimane immutato e non si hanno cambiamenti significativi nelle metodologie di lavorazione (ad esempio grazie all'introduzione di nuove tecnologie), anche il numero di procedure di recupero che sarà possibile chiudere in un anno sarà più o meno costante. In una fase di forte crescita dei crediti deteriorati, quale quella registrata negli anni della crisi, ciò si riflette in un aumento degli arretrati e, conseguentemente, dei tempi medi di chiusura delle procedure.

Queste considerazioni, pur oggettivamente riscontrabili, faticano a trovare ascolto nel dibattito in corso a livello europeo, in cui prevale la tendenza ad affrontare il problema a prescindere dalle sue cause. La lentezza delle procedure di recupero – e più in generale della giustizia civile – nel nostro paese è un problema annoso; è difficile per un osservatore esterno comprendere perché esso non sia stato affrontato in via definitiva; le misure adottate di recente dal governo stanno contribuendo a migliorare la situazione ma non la risolvono.

Occorre poi ammettere che la crescita delle partite anomale è stata favorita anche dal comportamento organizzativo e gestionale degli intermediari, che hanno sottovalutato l'importanza, la peculiarità e la complessità del processo di recupero dei crediti. Si tratta di un campo di intervento pienamente alla portata delle banche, sul quale occorre lavorare.

### **3. Il processo di recupero crediti nelle banche**

*Gli assetti organizzativi e i dati.* – Sino a qualche anno fa gli assetti organizzativi delle banche nel comparto creditizio erano definiti prevalentemente in funzione dell'erogazione dei prestiti e del monitoraggio della relazione creditizia. L'attenzione dedicata alla fase di recupero del credito era invece assai inferiore. A questa fase, evidentemente ritenuta a scarso valore aggiunto e con connotazioni puramente amministrative, sono stati spesso assegnati risorse e personale insufficienti. Il processo, tipicamente caratterizzato da basso livello di

informatizzazione, assenza di basi dati ben organizzate, modalità di lavorazione prevalentemente cartacee, ha registrato difficoltà nel gestire un elevato flusso di partite anomale. Si è verificato un allungamento dei tempi di lavorazione, con impatti negativi anche sulla capacità di recupero, che è strettamente connessa con la tempestività delle azioni avviate dall'intermediario.

Sul mercato degli NPL sono attivi pochi operatori specializzati, che perseguono tassi di rendimento a doppia cifra. Parte del loro successo è dovuto proprio all'incapacità del sistema bancario di estrarre valore da questa linea di attività.

Più di recente si è fatta strada presso alcune banche la consapevolezza che la gestione dei crediti deteriorati può costituire un importante centro di profitto, attraverso la registrazione di riprese di valore oltre che mediante la riduzione delle rettifiche. Gli intermediari che hanno percepito questa opportunità hanno rivisto il proprio modello di business, concentrandolo sull'attività di recupero; altri stanno reagendo migliorando la propria capacità di gestione degli NPL, anche mediante la creazione di unità organizzative separate. I primi risultati, seppure relativi a un numero ancora limitato di intermediari, appaiono incoraggianti.

La gestione dei crediti deteriorati non è tuttavia semplice, perché coinvolge molte aree di operatività (dal legale, al commerciale, ai controlli), richiede molteplici conoscenze specialistiche (giuridiche, economiche, statistiche), competenze organizzative, supporto tecnologico.

Di recente, uno stimolo al cambiamento nella gestione dei crediti deteriorati è derivato dall'introduzione della nuova segnalazione sulle sofferenze della Banca d'Italia, nata dalla constatazione di una scarsa disponibilità di dati a livello informatizzato presso le banche, indispensabile sia per una efficace gestione di questi attivi sia per una loro cessione sul mercato, nel caso in cui ciò si renda necessario. Le carenze sul fronte dei dati comportano un allungamento dei tempi di definizione delle trattative e inducono i potenziali acquirenti a chiedere forti sconti.

Le prime evidenze che emergono dall'analisi del nuovo flusso segnaletico sulle sofferenze confermano che la rilevazione ha obbligato gli intermediari ad accelerare l'adozione degli interventi volti alla sistematizzazione e all'informatizzazione dei dati. La qualità iniziale dei dati inviati è risultata mediamente limitata, più di quanto giustificabile in ragione della novità della segnalazione. La Banca d'Italia sta conducendo una intensa attività di verifica. I margini

di miglioramento sono ancora ampi; in molti casi l'acquisizione delle informazioni sullo stato delle procedure di recupero e sulle caratteristiche dei beni a garanzia delle sofferenze non è stata completata, specie con riferimento alle perizie.

Dall'analisi dei dati sinora raccolti stanno emergendo indicazioni interessanti, seppure ancora preliminari. In primo luogo, al netto degli accantonamenti già effettuati, il complesso delle sofferenze nette del sistema bancario è assistito per oltre i tre quarti da garanzie reali il cui controvalore appare, in media, capiente; si tratta in larga maggioranza di garanzie di primo grado, più agevoli da escutere. Per la parte assistita da garanzie reali, il 43 per cento è garantito da immobili residenziali; la quota assistita da immobili di tipo industriale, che potrebbero registrare maggiori difficoltà di alienazione, è pari al 10 per cento.

L'analisi del grado di copertura evidenzia inoltre *coverage* crescenti con l'aumentare dell'anzianità delle sofferenze, in linea con il progressivo ridursi dei recuperi attesi.

Relativamente allo stato delle procedure di recupero avviate dagli intermediari stanno emergendo comportamenti molto differenziati. L'azione di alcuni intermediari è connotata da scarsa tempestività.

In parallelo con il lavoro di verifica qualitativa, la Banca d'Italia sta avviando colloqui con le banche per mettere a fuoco le attività di rimedio nei casi di malfunzionamento dei processi interni di gestione delle sofferenze, che potrebbero indicare incongruenze sul fronte della corretta quantificazione delle rettifiche di valore. La Vigilanza valuterà le opportune azioni di intervento nei casi in cui le carenze segnalistiche dovessero persistere.

È necessario che gli intermediari intensifichino gli sforzi per recuperare i ritardi accumulati e sfruttare appieno le potenzialità della nuova base dati per elevare l'efficienza dei processi di gestione dei crediti deteriorati. Queste informazioni devono divenire parte della reportistica manageriale indirizzata agli organi di vertice, in modo da orientare la definizione delle strategie e delle prassi operative più opportune per la massimizzazione dei tassi di recupero.

*La governance e la definizione delle strategie di recupero dei crediti deteriorati.* – Per affrontare il problema dei crediti deteriorati è necessario partire dalla definizione delle strategie e intervenire su tutte le diverse fasi del processo creditizio, al fine di limitare l'ingresso di nuovi crediti anomali e aumentare il numero di rientri in bonis.

Le analisi svolte hanno evidenziato come in passato il coinvolgimento dei vertici aziendali nella definizione delle linee strategiche da seguire nella gestione dei crediti deteriorati sia spesso risultato carente. Nei piani industriali, ad esempio, sono risultati assenti o molto scarni i riferimenti agli obiettivi sul livello delle partite anomale e alle modalità di gestione.

La Vigilanza sta sollecitando un deciso cambiamento. Vanno in questa direzione le linee guida non vincolanti in materia di crediti deteriorati recentemente pubblicate dal Meccanismo di vigilanza unico. Contiamo a breve di estenderle, nel rispetto del principio della proporzionalità e in coerenza con le norme già in vigore, alle banche vigilate direttamente dalla Banca d'Italia.

Le linee guida si pongono in sostanziale continuità con la normativa italiana in materia. Per buona parte esse si limitano a richiamare la normativa rilevante, con l'obiettivo di compendiare buone prassi armonizzate in un unico documento. Vorrei qui richiamare tre aspetti delle linee guida di particolare importanza.

Il primo riguarda, come detto, il ruolo dei vertici delle banche e, specificamente, del consiglio di amministrazione nella gestione dei crediti deteriorati. È necessario il pieno coinvolgimento dell'organo con funzione di supervisione strategica nella definizione e nel monitoraggio della strategia di gestione degli NPL. Tale organo dovrà, tra l'altro, definire e aggiornare annualmente il relativo piano operativo, valutandone periodicamente lo stato di attuazione e facendosi carico di eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati.

Il secondo riguarda la gestione dei conflitti di interesse. Chi eroga il credito può non essere nella posizione più imparziale per valutare gli interventi da adottare in caso di difficoltà del debitore. Occorrono presidi organizzativi che prevedano un controllo indipendente delle decisioni dei soggetti coinvolti nella gestione degli NPL e ne limitino i margini di discrezionalità. Questa "co-gestione" è particolarmente importante nelle fasi iniziali di difficoltà del debitore, al fine di evitare che gli interventi gestionali siano ritardati, omessi o distorti per non far emergere carenze delle scelte creditizie passate. La presenza di centri decisionali indipendenti, in grado di assicurare una dialettica genuina, non implica necessariamente maggiore complessità organizzativa. L'azione di verifica da parte della Vigilanza si concentrerà sul rispetto sostanziale di questo principio, tenendo in considerazione la dimensione degli intermediari.

Il terzo riguarda gli incentivi dei soggetti con poteri decisionali rilevanti nel comparto degli NPL. Tali incentivi, da definire nell'ambito delle politiche di remunerazione dell'intermediario, devono essere collegati al grado di conseguimento degli obiettivi operativi prefissati. Anche in questo caso, ampia è la discrezionalità delle banche sul fronte organizzativo.

#### **4. Il processo di erogazione e di monitoraggio del credito**

I crediti deteriorati sono in parte da ricondurre a inadeguate decisioni di erogazione.

In alcuni casi sono stati osservati meccanismi incentivanti distorti, che agganciavano la parte variabile della remunerazione al raggiungimento di obiettivi di mera crescita degli impieghi. In altri casi la fase di erogazione ha risentito di un sistema inadeguato di deleghe, nel quale i poteri di concessione di nuovi finanziamenti, anche di importo significativo, erano attribuiti in modo diffuso presso la rete commerciale; ciò è andato a discapito della qualità delle analisi istruttorie e ha reso molto complessa l'attività di controllo. È stato infine osservato come, in assenza di una attenta valutazione dell'affidamento a imprese edili sottocapitalizzate, il rimborso sia stato di fatto condizionato all'aumento di valore del patrimonio immobiliare.

Gli intermediari devono prestare la massima attenzione nel definire correttamente i meccanismi di distribuzione dei poteri decisionali, trovando il giusto equilibrio tra le esigenze di controllo e la rapidità nella risposta al cliente. Al contempo, i sistemi di incentivo del personale devono essere legati a indicatori dei risultati di medio periodo e corretti per il rischio, che orientino la rete commerciale a perseguire un corretto bilanciamento tra la ricerca del rendimento e la mitigazione dei rischi assunti.

#### **5. L'utilizzo delle nuove norme**

Le banche devono migliorare anche le modalità di monitoraggio delle posizioni, in quanto la tempestiva individuazione dei primi segnali di anomalia aumenta notevolmente le possibilità di rientro in bonis del debitore. È necessario rafforzare, soprattutto sul piano delle competenze, le strutture interne incaricate dell'analisi dei piani industriali e finanziari delle aziende. Accertamenti ispettivi di vigilanza hanno evidenziato come non pochi intermediari siano privi delle professionalità necessarie per esaminare e "sfidare" la validità dei piani industriali delle imprese. Si tratta di un aspetto cruciale per svolgere al meglio la funzione allocativa del credito e per evitare di supportare piani di ristrutturazione destinati a fallire,

determinando solo un prolungamento delle scadenze e talvolta un aumento dell'esposizione debitoria.

Tra gli ostacoli che gli intermediari incontrano per gestire i crediti deteriorati il problema della lentezza delle procedure di recupero, come ho già rilevato, ha un peso rilevante. Le autorità italiane, consapevoli dell'esistenza di questa criticità del nostro ordinamento, nell'ultimo biennio hanno approvato delle modifiche legislative in grado di accelerare i tempi di recupero dei crediti. È importante che a queste misure sia dato il tempo di dispiegare i propri effetti.

In sintesi, esse ricomprendono: i) misure di natura procedurale finalizzate a ridurre la durata delle procedure esecutive e dei fallimenti e a facilitare le ristrutturazioni dei debiti aziendali; ii) misure di natura sostanziale volte a favorire il recupero dei crediti per via stragiudiziale (patto marciano per imprese e consumatori); iii) interventi di natura strumentale per accrescere l'efficacia dei recuperi e lo sviluppo del mercato degli NPL (Portale delle vendite pubbliche, Registro delle procedure esecutive e fallimentari) <sup>1</sup>.

Importanti progressi potrebbero provenire da iniziative volte a migliorare il funzionamento dei tribunali. Esistono infatti chiari segnali che parte dei problemi di lentezza delle procedure non dipendono dal quadro legislativo: tra i tribunali italiani si rileva una notevole eterogeneità nei tempi delle procedure fallimentari e concorsuali. L'evidenza aneddotica suggerisce che il prezzo di un immobile posto a garanzia di un credito deteriorato può variare in misura significativa a seconda del tribunale che gestisce la procedura, anche all'interno della stessa regione. Questo problema andrebbe risolto con interventi mirati a ridurre e a omogeneizzare i tempi di gestione delle procedure tra i vari tribunali. Misure organizzative volte a favorire la specializzazione dei giudici (specie per ciò che attiene la materia concorsuale) sarebbero di particolare rilievo. Tali interventi andrebbero inseriti nell'ambito di una riforma che istituisca sezioni specializzate su tutto il territorio nazionale, ricorrendo altresì a forme di accentramento per i procedimenti più complessi.

In attesa di interventi di natura organica occorre riconoscere che l'efficacia di alcune delle misure già introdotte dipende anche dal grado di utilizzo che ne fanno le banche. Le nuove

---

<sup>1</sup> Le misure di natura procedurale e sostanziale sono pienamente in vigore (con l'eccezione del patto marciano per i consumatori). Deve essere emanata la regolamentazione secondaria da parte del Ministro dell'economia e delle finanze di concerto con il Ministero della Giustizia, sentita la Banca d'Italia, che sta già attivamente prendendo parte ai lavori. Per gli interventi di natura strumentale sono in corso i lavori di attuazione: il Ministero della Giustizia ha di recente avviato la fase di sperimentazione del Portale delle vendite pubbliche; è in corso di realizzazione il Registro delle procedure esecutive e fallimentari.

norme hanno in effetti messo a disposizione degli intermediari strumenti importanti per la gestione dei crediti deteriorati. Accordi stragiudiziali sono adesso più agevoli che in passato; il meccanismo delle aste giudiziarie è stato significativamente snellito. Il cosiddetto patto marciano per le imprese può essere adoperato anche con riferimento ai contratti in corso e può pertanto incidere sullo stock di sofferenze, seppure richiedendo una rinegoziazione caso per caso<sup>2</sup>. Il Ministero dell'economia e delle finanze si sta adoperando per chiarire le questioni interpretative sollevate dal settore bancario e industriale. È importante che questi sforzi proseguano.

È necessario che gli intermediari intensifichino gli sforzi per sfruttare il potenziale dei nuovi strumenti. In alcuni casi, si tratta di rivedere le tradizionali modalità operative e acquisire nuove professionalità in grado di decidere se acquisire la proprietà dell'immobile piuttosto che attendere il normale decorso delle procedure di recupero. È anche importante avere un ruolo proattivo nelle aste degli immobili ricevuti in garanzia, in modo da favorire la trasparenza dei prezzi di vendita e una partecipazione più estesa possibile di potenziali compratori.

Vanno superati le resistenze e i timori che stanno ostacolando l'impiego dei nuovi strumenti. L'acquisizione del bene a garanzia non va vista come una forma di penalizzazione delle imprese affidate, ma come un modo per massimizzare il valore dell'immobile nell'interesse di entrambe le parti in causa.

## **6. Gli adattamenti necessari del sistema bancario**

Il mutato contesto competitivo richiede azioni miranti a mantenere adeguate condizioni di redditività, a contenere i costi e, in alcuni casi, un ripensamento del modello di business. La situazione degli intermediari italiani è eterogenea. La maggioranza sta continuando a sostenere l'economia e a fare utili; una parte ha avviato misure di ridimensionamento e rilancio che consentono ora di guardare con un certo ottimismo al futuro.

Ci sono poi casi più complessi, dove alle conseguenze negative della congiuntura si sono aggiunte quelle legate a scelte manageriali errate, a ritardi nell'adozione degli interventi correttivi, a comportamenti fraudolenti. Questi intermediari devono attivarsi con misure straordinarie. Il recupero di adeguate condizioni di redditività deve essere perseguito con tutte

---

<sup>2</sup> Il patto marciano può essere previsto al momento della sottoscrizione del contratto di finanziamento oppure può essere introdotto successivamente, rinegoziando le condizioni contrattuali con il debitore, purché non sia stata avviata una procedura concorsuale.

le leve a disposizione, da integrare nell'ambito di idonei piani di ristrutturazione. Una preconditione per il successo di qualsiasi piano è il coinvolgimento e l'attiva partecipazione dell'intera compagine aziendale.

Le associazioni dei lavoratori possono svolgere in queste situazioni un ruolo decisivo. Quando un'impresa si trova in difficoltà può essere infatti necessario compiere scelte difficili sul fronte delle retribuzioni e dei livelli occupazionali. Le associazioni dei lavoratori possono contribuire alla definizione del piano di rilancio, nella consapevolezza che solo un'impresa in condizioni di equilibrio economico e patrimoniale può supportare l'economia del territorio e garantire il mantenimento dei livelli occupazionali. Possono soprattutto contribuire a rendere i lavoratori parte attiva del rilancio. Non basta infatti una delibera del consiglio di amministrazione a garantire il successo di un piano. Come molti esempi anche al di fuori del comparto bancario dimostrano, le possibilità di successo di tali piani sono elevate solo se i lavoratori percepiscono l'oggettività delle difficoltà, condividono le strategie scelte e le applicano con il massimo impegno.

## **7. La proposta della CISL sui crediti deteriorati**

Lo schema di operazione su crediti deteriorati presentato dalla First Cisl si muove in questo solco. Mira a rendere i lavoratori parte attiva della strategia di risoluzione della crisi, conciliando gli interessi delle diverse parti in causa.

L'iniziativa è finalizzata a salvaguardare l'azienda mediante la valorizzazione delle prospettive di recupero dei crediti deteriorati in un'ottica di medio periodo, in contrapposizione alle logiche speculative tipiche di molti dei soggetti che operano nel comparto. Queste finalità sono in linea con quanto sostenuto in più occasioni dalla Banca d'Italia. Cessioni massicce di crediti deteriorati determinano un trasferimento di risorse a beneficio dei pochi investitori specializzati che operano in questo mercato. Tuttavia, gli intermediari in condizioni di difficoltà possono non essere in condizioni di attendere per il tempo necessario a una gestione ottimale dei crediti deteriorati. In queste condizioni la cessione può divenire l'unica opzione disponibile.

Altro merito della proposta della CISL è di perseguire una logica economicamente fondata: mira a sfruttare l'imperfezione di questo mercato e a mantenere valore all'interno del territorio di riferimento dell'azienda.

## **8. Conclusioni**

Il sistema bancario italiano, come quello europeo, sta attraversando una fase di profondi cambiamenti innestati dallo sviluppo dei canali digitali e dalla concorrenza di nuovi operatori, che richiedono in molti casi un ripensamento del modello di business.

Per l'Italia, il superamento di questa fase è reso più complesso dall'elevata consistenza dei crediti deteriorati, in larga parte dipendente da fattori strutturali tipici del nostro Paese. La risoluzione di tale problematica richiede tempo, ma va affrontata con decisione e mettendo in campo tutti gli strumenti disponibili.

Sul fronte normativo e del funzionamento dei tribunali, è opportuno completare gli importanti interventi già adottati negli ultimi anni per accorciare in maniera consistente la durata delle procedure, la cui lentezza continua a costituire un rilevante svantaggio competitivo per i nostri intermediari.

Allo stesso tempo, le banche devono elevare la qualità dei propri assetti organizzativi relativamente sia ai processi di recupero che a tutte le altre fasi dell'attività creditizia, rivedendo le modalità operative, acquisendo nuove professionalità e sfruttando il potenziale dei nuovi strumenti introdotti nell'ordinamento. Si tratta di risultati che sono alla portata del sistema bancario, ma che vanno perseguiti con decisione e tempestività. Le situazioni di maggiore criticità degli intermediari sono anche una conseguenza di scelte manageriali sbagliate e di carenze nei processi creditizi, che hanno accentuato gli effetti negativi della recessione economica. In tali situazioni sono necessari interventi radicali, piani di rilancio appoggiati con convinzione da tutta la struttura aziendale.

Le associazioni dei lavoratori possono fornire un contributo determinante al successo dei piani di rilancio e, più in generale, al superamento di questa fase difficile del sistema bancario italiano ed europeo.