

# Note di stabilità finanziaria e vigilanza

N. 28  
Marzo 2022

## Sommario

1. Introduzione e principali conclusioni.....1
2. I risultati della rilevazione .....5
  - a. Struttura organizzativa e processi deliberativi .....5
  - b. Processo di classificazione a inadempienza probabile .....7
  - c. Monitoraggio dell'attività di gestione .....9
  - d. Misure di forbearance e ristrutturazioni.....10
  - e. Passaggio ad altra classificazione .....13

*I contributi pubblicati nella serie "Note di stabilità finanziaria e vigilanza" riflettono le opinioni degli autori e non impegnano la responsabilità della Banca d'Italia*

## Indagine sulla gestione delle Inadempienze Probabili

Coordinatori: *R. Angeletti, S. Gallina*

Team di Redazione: *F.M. Conti, A. Rendina, C. Salvaggio, M. Scotto di Carlo*

Membri del gruppo di lavoro: *M. Adamini, M. Affinito, R. Bellotti, L. Carpinelli, L. Coppola, A.L. Fischetto, A. Giannini, I. Guida, R. Lucchetti, P. Palumbo, E. Rossi e A. Sicari*

### 1. Introduzione e principali conclusioni

Il protrarsi della pandemia ha impattato negativamente sul tessuto produttivo italiano, sull'occupazione e sui redditi. Anche grazie alle misure adottate dal Governo, le banche italiane hanno sostenuto l'economia finanziando le imprese. Le misure pubbliche di supporto finanziario e la politica monetaria espansiva hanno consentito di mantenere il tasso di deterioramento dei prestiti a livelli contenuti.

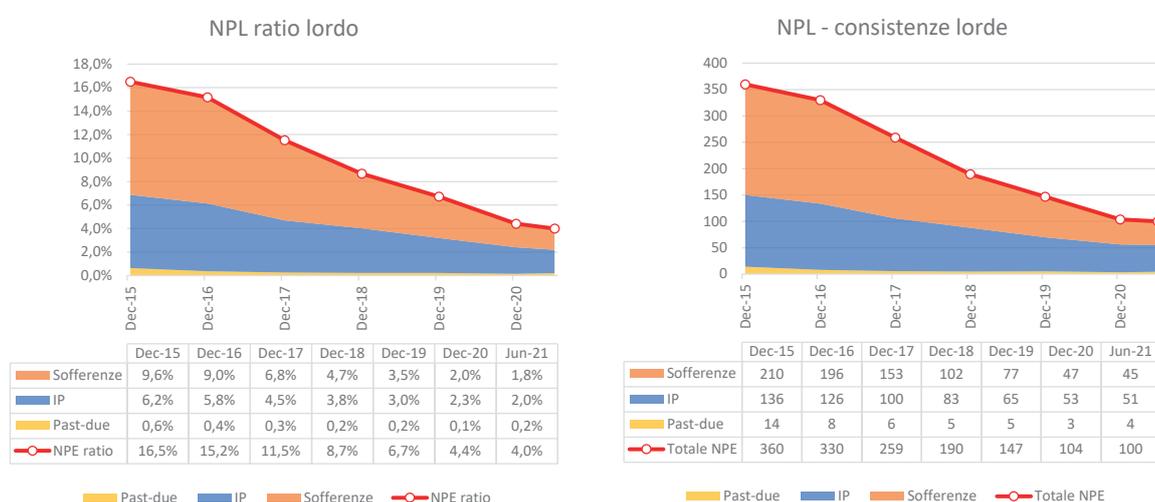
Nonostante lo sfavorevole contesto, le banche italiane hanno proseguito nell'azione di miglioramento degli indicatori di bilancio riguardanti i crediti deteriorati (*non performing loan*, NPL). Nel 2020 le cessioni di NPL sono ammontate a circa 30 miliardi, un valore superiore a quanto inizialmente preventivato dalle strategie di riduzione degli NPL delle stesse banche. A giugno 2021 l'NPL ratio si attestava al 4 per cento<sup>1</sup> (figura 1). Gli effetti economici della pandemia non si sono riflessi sinora in un aumento dei crediti deteriorati. Il flusso di nuovi NPL in rapporto a quelli in bonis è rimasto contenuto: nel terzo trimestre del 2021 è sceso all'1,1 per cento, grazie alle politiche di sostegno a famiglie e imprese e della ripresa dell'attività economica. Una stima sui flussi di nuovi NPL nei prossimi mesi è pertanto ancora prematura e molto dipenderà

<sup>1</sup> L'NPL ratio al netto delle rettifiche è pari a 2,0 per cento.

dalla velocità di uscita dalla fase di difficoltà; pur se in aumento<sup>2</sup>, i flussi di *default* dovrebbero rimanere ben al di sotto di quelli raggiunti durante la crisi dei debiti nell'area dell'euro.

Nei mesi a venire le banche saranno chiamate a gestire gli effetti della crisi sulla qualità del credito in modo proattivo con efficacia e presidi organizzativi adeguati, al fine di identificare tempestivamente i debitori in difficoltà ed evitare, al contempo, un'accumulazione eccessiva di posizioni deteriorate, anche per scongiurare effetti prociclici sull'offerta di credito. La sfida che dovranno affrontare le banche è difficile anche in considerazione dell'approccio di calendario (il cosiddetto *calendar provisioning*, sia di primo sia di secondo pilastro). Le nuove regole sulla definizione di default, entrate in vigore da oltre un anno, nonostante i timori manifestati da banche ed associazioni di categoria, non hanno al momento prodotto variazioni apprezzabili dell'ammontare di NPL<sup>3</sup>.

**Fig. 1 - Evoluzione NPL banche italiane negli ultimi anni - valori percentuali e ammontari in mld €.**



L'aumento degli NPL, avvenuto durante lo scorso decennio, ha portato il supervisore a richiedere alle banche di gestire in modo proattivo questi crediti<sup>4</sup>, spingendole a migliorare i processi di gestione e monitoraggio e a sviluppare procedure di supporto dedicate; la gestione degli NPL ha dunque beneficiato dei progressi operati dalle banche che hanno rimosso numerose carenze riscontrate in passato. In primo luogo, anche grazie all'azione delle Autorità di vigilanza, è sensibilmente migliorata la qualità delle basi dati analitiche sottostanti questi portafogli. In secondo luogo, si è sviluppato un mercato secondario degli

<sup>2</sup> Alcuni studi condotti sulle informazioni fornite dalle banche indicano che, tra le imprese beneficiarie di misure di sostegno al credito, quelle con almeno una moratoria in essere alla fine di agosto sono relativamente più rischiose.

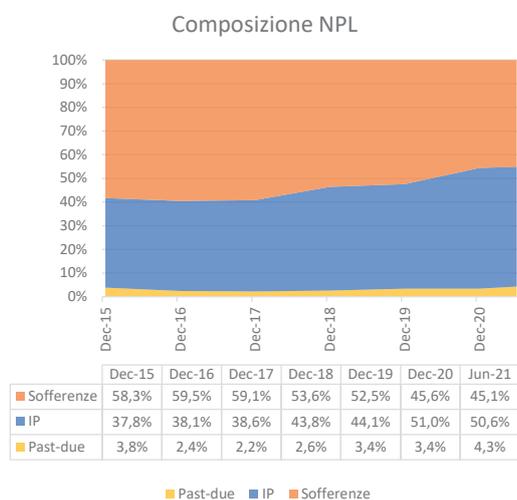
<sup>3</sup> Sugli effetti dell'entrata in vigore della nuova definizione di default, le informazioni raccolte presso un campione di grandi banche italiane che applicano le nuove norme dall'inizio del 2021 indicano un impatto modesto sui bilanci bancari: i finanziamenti riclassificati a default immediatamente dopo l'adozione dei nuovi criteri hanno prodotto un incremento dell'incidenza dei crediti deteriorati sul totale dei prestiti di due decimi di punto percentuale.

<sup>4</sup> Cfr. le "Linee guida BCE in materia di gestione dei crediti deteriorati" e le corrispondenti indicazioni emanate dalla Banca d'Italia per il comparto delle *less significant institutions*.

NPL che ne ha permesso una forte accelerazione nello smaltimento. I progressi tuttavia si sono principalmente osservati per crediti classificati come sofferenze, per i quali sono in corso procedure di insolvenza e che le banche gestiscono in ottica liquidatoria.

La gestione degli NPL diversi dalle sofferenze, quasi interamente rappresentati da inadempienze probabili (IP), apre nuove sfide per le banche. Nel corso degli ultimi anni il peso delle IP è cresciuto notevolmente, superando le sofferenze e raggiungendo il 51 per cento degli NPL lordi (figura 2). Questi crediti sono contraddistinti da modalità di gestione differenti da quelle delle sofferenze ed il loro mercato al momento non è ancora pienamente sviluppato<sup>5</sup>. I debitori classificati come IP versano in situazioni di difficoltà economica e finanziaria giudicate, tuttavia, reversibili. A differenza delle sofferenze, grazie a piani di ristrutturazione ed al sostegno finanziario delle banche creditrici (o di altri soggetti) in grado di mantenere in vita le imprese affidate, le IP possono tornare in bonis ed essere recuperate in toto o in misura consistente.

**Fig. 2 - Peso delle tre categorie di NPL sul totale**



Al fine di valutare il livello preparazione delle banche nella gestione attuale e prospettica delle IP, nel 2020 è stata condotta una rilevazione di carattere qualitativo presso tutte le banche significative italiane e tre banche meno significative. All'avvio della rilevazione, le banche del campione avevano in portafoglio l'83 per cento delle IP lorde di sistema. L'incidenza media ponderata delle IP lorde sul totale crediti era in linea con il valore medio di sistema (3 per cento a dicembre 2019).

La rilevazione ha permesso di raccogliere informazioni sui presidi organizzativi e processi interni relativi alla gestione di questa tipologia di crediti deteriorati, consentendo di individuare *best practice*, alcune delle quali adottate dalla maggior parte degli intermediari del campione mentre altre sono state riscontrate solo presso poche banche e necessitano, quindi, di maggiore diffusione. Nel complesso, dalle risposte al questionario emerge un quadro in miglioramento delle procedure in uso presso le banche per la gestione ed il monitoraggio delle IP.

Le buone prassi già in uso presso la maggior parte delle banche del campione sono le seguenti:

<sup>5</sup> La gestione delle IP è prevalentemente interna. La cessione di questa tipologia di crediti rimane ancora su importi contenuti se confrontati con le cessioni di sofferenze.

- √ sul fronte organizzativo, l'esistenza di una struttura centrale distinta da quella che gestisce le sofferenze e dedicata esclusivamente alle IP, anche al fine di evitare situazioni di possibile conflitto di interesse con l'unità che eroga o gestisce il credito *in bonis*<sup>6</sup>;
- √ sul fronte della classificazione a IP: la presenza di meccanismi di rilevazione automatica che non possono essere modificati dal gestore, ma solo dall'organo deliberante; l'esistenza di una serie di indicatori di anomalia a supporto della valutazione, anche se talvolta non vincolanti o di natura qualitativa; la definizione di limiti temporali per la permanenza ad IP e la necessità di un'apposita delibera per il ritorno *in bonis*;
- √ la presenza di applicativi dedicati per il monitoraggio di primo livello dell'attività di gestione delle posizioni classificate a IP; tali applicativi permettono di seguire la gestione della posizione nel tempo e di valutare l'efficacia delle strategie adottate al fine di indirizzare l'attività del gestore specializzato.

Necessitano invece di una maggiore diffusione le seguenti buone prassi:

- √ la definizione di meccanismi incentivanti legati alle *performance* di gestione delle IP;
- √ l'esistenza di una periodica e formalizzata valutazione dell'adeguatezza quali-quantitativa delle risorse dedicate alla gestione di tali posizioni. In prospettiva, con l'atteso aumento delle esposizioni classificate a IP a seguito del venir meno degli interventi pubblici di sostegno, le banche potrebbero non per essere in grado di gestire un aumento repentino di queste posizioni;
- √ l'effettuazione di controlli strutturati di secondo e terzo livello specifici sulle IP, in assenza dei quali potrebbero, in prospettiva, accentuarsi le difficoltà per le banche di intercettare con tempestività segnali di ulteriore deterioramento di questa tipologia di crediti;
- √ maggiore proattività nella gestione e nel monitoraggio delle posizioni a IP oggetto di ristrutturazione: attualmente, il monitoraggio avviene molto spesso solo in caso di anomalie o in occasione della periodica revisione della posizione e si basa soltanto sulla verifica del rispetto dei piani di ristrutturazione; non sono inoltre utilizzati strumenti gestionali che consentano di valutare l'efficacia del piano proposto in presenza di scenari sfavorevoli; infine anche sui piani di ristrutturazione, i controlli di secondo livello, effettuati ex-post e mirati alla verifica dell'efficacia delle diverse misure, non vengono solitamente svolti in maniera sistematica.

Dal confronto tra le linee guida sulla gestione dei crediti deteriorati predisposte dal Meccanismo di vigilanza unico (Single Supervisory Mechanism, SSM) e dalla Banca

<sup>6</sup> L'applicazione di tale soluzione organizzativa fa leva sul principio di proporzionalità, tenuto conto che per le banche di piccola dimensione risulta più onerosa.

d'Italia<sup>7</sup> e le *best practice* individuate dall'analisi del questionario (che ha un focus più specifico in quanto concentrato sulle IP), emerge un sostanziale rispetto di quanto previsto con riguardo all'assetto organizzativo e alla classificazione a IP (cfr. i paragrafi 2.a e 2.b). L'analisi svolta sulle sole IP offre indicazioni aggiuntive, non ricomprese nelle linee guida sopra citate, relativamente al monitoraggio della gestione delle IP (paragrafo 2.c), alle misure di *forbearance* e ristrutturazione (paragrafo 2.d) e al passaggio ad altra classificazione (paragrafo 2.e). In particolare, spunti di riflessione emergono con riferimento alle *best practice* relative alle procedure informatiche a supporto dei processi di gestione delle IP, alla delibera e al monitoraggio delle misure di *forbearance* e ristrutturazione (come ad esempio l'opportunità di condurre analisi di sensitività per valutare l'effettiva sostenibilità delle misure, monitoraggio e meccanismi decisionali rafforzati per i casi di concessioni multiple) e al passaggio a sofferenza, aspetto quest'ultimo peculiare dell'ordinamento italiano non essendo prevista la classe delle sofferenze a livello europeo.

## 2. I risultati della rilevazione

Di seguito si riportano sinteticamente gli esiti della rilevazione che ha esaminato i diversi profili interessati nella gestione delle IP: struttura organizzativa e processi deliberativi, processo di classificazione a IP, monitoraggio dell'attività di gestione, misure di *forbearance* e ristrutturazioni, passaggio ad altra classificazione. Per ciascun elemento analizzato sono individuate e rappresentate alla fine di ciascun sotto-paragrafo le *best practice* ed il loro grado di diffusione all'interno del campione delle banche oggetto di analisi; il grado di diffusione di queste prassi è segnalato attraverso una scala cromatica (il colore verde segnala che la soluzione organizzativa è in essere presso la maggior parte delle banche del campione, il colore giallo indica una diffusione significativa, il colore arancione evidenzia il caso di assenza o scarsa presenza dei presidi organizzativi individuati).

### a. Struttura organizzativa e processi deliberativi

La gestione delle IP richiede la definizione di azioni volte al superamento dello stato di temporanea difficoltà del debitore oppure, nei casi più problematici, al recupero del credito anche attraverso la cessione dello stesso. Come tale, si tratta di un'attività che necessita di un'attenta valutazione delle probabilità di cura della posizione e della definizione di adeguati piani di azione coerenti con le anomalie del rapporto creditizio, per scongiurare l'ulteriore deterioramento della posizione o il ritardo nell'avvio delle azioni di recupero. Le procedure devono guidare il gestore nell'individuazione della strategia più opportuna; parallelamente, i meccanismi di monitoraggio devono essere in grado di intercettare possibili criticità riguardanti l'efficacia delle strategie implementate dai gestori.

Tutti gli intermediari coinvolti nell'indagine prevedono una gestione delle IP distinta dai crediti *in bonis*. Con la delibera di classificazione, la responsabilità gestionale sulla posizione viene trasferita a strutture centrali dedicate alla gestione delle IP, o, per una parte minoritaria del campione, a strutture dedicate al complesso degli NPL. Per le

<sup>7</sup> Con la pubblicazione delle linee guida del SSM rivolte alle banche significative, poi riprese nel documento pubblicato dal nostro Istituto per le banche meno significative italiane, la Vigilanza ha già fornito indicazioni analitiche sulle modalità di gestione dei crediti deteriorati che le banche devono adottare.

posizioni di importo contenuto alcuni intermediari lasciano la gestione in capo alla rete, nel rispetto delle linee guida dettate dalla funzione centrale, o, per ragioni di efficienza operativa, la trasferiscono a *servicer* esterni, comunque privi di facoltà di delibera. Dal punto di vista funzionale, le strutture dedicate possono dipendere, alternativamente, dal *Chief Lending Officer* (CLO) o da una unità dedicata alla gestione degli NPL posta alle dirette dipendenze dei vertici; in entrambi i casi, viene prevista la separazione funzionale tra gestione delle IP ed erogazione dei crediti. Le strutture di gestione delle IP presentano poi, al proprio interno, più uffici specializzati, articolati a seconda della dimensione e della complessità dell'intermediario. Nella quasi totalità dei casi, il criterio principale di attribuzione è l'ammontare dell'esposizione; in subordine, le posizioni possono essere direttamente suddivise sulla base della tipologia di controparte (ad esempio esposizioni *retail* o *corporate*) e della presenza di accordi di ristrutturazione *ex-lege* o concordatari.

La responsabilità di delibera delle diverse pratiche è definita da un sistema di deleghe differenziate rispetto a quelle del credito *in bonis*, e crescenti (dal gestore della posizione sino al consiglio di amministrazione) all'aumentare dell'esposizione al rischio o della perdita attesa. Il numero di pratiche assegnate a ciascun gestore varia a seconda della tipologia di controparte (100-150 pratiche a gestore nel caso di esposizioni *retail* standardizzate come i mutui, 80-100 pratiche in caso di esposizioni *corporate*, che presentano tipicamente un maggiore livello di complessità). La definizione degli obiettivi gestionali riguardanti le IP è raramente accompagnata da una regolare e formalizzata valutazione dell'adeguatezza quali-quantitativa delle risorse.

Gli accordi strategici per la gestione delle IP sono, al momento, un fenomeno limitato: come detto, il ricorso a *servicer* esterni avviene generalmente solo per le pratiche di minori dimensioni, mentre per le posizioni di importo più significativo, una modalità di gestione alternativa utilizzata da alcune banche riguarda le definizioni di accordi con fondi specializzati nella ristrutturazione ai quali vengono conferite le esposizioni verso imprese in crisi con l'obiettivo di risanarne la gestione anche mediante interventi finanziari di ricapitalizzazione ed erogazione di nuova finanza. Anche se il fenomeno è al momento limitato nel numero di attori coinvolti e nel numero di debitori gestiti, l'utilizzo di tale modalità di gestione è confermata dal rinnovo di iniziative già in essere.

Una quota limitata di banche ha definito, solo limitatamente al *management*, un sistema incentivante legato ai risultati sulla gestione delle IP, secondo le linee guida SSM sulla gestione degli NPL.

Relativamente ai controlli, risultano ancora poco sviluppate le verifiche *single-name* sull'adeguatezza della classificazione e degli accantonamenti delle IP da parte della funzione di controllo di secondo livello; relativamente alle attività di *internal audit*, sebbene vengano svolte con una certa periodicità indagini sull'attività di gestione delle IP, i controlli di terzo livello sono stati sinora prevalentemente orientati alla verifica della gestione del complesso dei crediti deteriorati, senza approfondimenti mirati al solo portafoglio IP.

Nella tavola 1 sono rappresentate le *best practice* individuate sul fronte organizzativo.

**Tavola 1**

Struttura organizzativa per la gestione delle IP - <i>Best practice</i> identificate	Grado di diffusione <i>best practice</i> nel campione
La gestione delle IP è di pertinenza di unità dedicate, o comunque al riparo da situazioni di possibile conflitto di interesse con l'unità erogante o il gestore del credito <i>in bonis</i> .	Alto
La gestione è specializzata, anche mediante l'utilizzo di una varietà di strumenti (ad esempio <i>servicer</i> esterni, <i>partnership</i> con fondi specializzati nella ristrutturazione o nella gestione di <i>asset</i> immobiliari).	Medio
L'adeguatezza quali-quantitativa delle strutture di gestione è valutata periodicamente.	Basso
La funzione di controllo di secondo livello effettua verifiche <i>single-name</i> .	Basso
Sono previsti controlli di terzo livello specifici sui processi di gestione delle IP.	Basso
Sono previsti meccanismi incentivanti efficaci.	Basso

*b. Processo di classificazione a inadempienza probabile*

La definizione di un processo strutturato di pronta identificazione delle condizioni per la classificazione a deteriorato rafforza la capacità della banca di intercettare le situazioni che necessitano di interventi, limita la discrezionalità del gestore commerciale e consente una verifica nel continuo da parte delle funzioni di controllo. Le banche oggetto di indagine prevedono l'impiego di meccanismi automatici di rilevazione (cosiddetti *trigger*) per l'identificazione delle posizioni *in bonis* da classificare a IP. I *trigger* sono vincolanti, laddove la classificazione a IP non necessita di ulteriori valutazioni qualitative, e non vincolanti, quando danno il via ad un processo di verifica sulla situazione del debitore che si conclude con la valutazione circa la classificazione della controparte e la conseguente delibera dell'organo preposto.

La maggior parte delle banche prevede *trigger* vincolanti nei casi che determinano il passaggio della posizione a deteriorato secondo la regolamentazione<sup>8</sup>, evitando ritardi o inefficienze nell'identificazione delle posizioni deteriorate.

Tutte le banche prevedono dei *trigger* non vincolanti relativi a segnali di potenziale difficoltà (ad esempio da evidenze segnaletiche di Centrale dei rischi e il peggioramento degli indici di bilancio<sup>9</sup>). L'efficacia degli indicatori è maggiore qualora l'evento viene rilevato automaticamente dalla procedura informatica, rendendo obbligatoria per l'operatore la valutazione della corretta classificazione del debitore; nei casi di assenza di automatismi o in presenza di *trigger* qualitativi<sup>10</sup>, è necessario un intervento tempestivo

<sup>8</sup> Ci si riferisce in particolare alle classificazioni obbligatorie a NPL previste da: ITS EBA "On Supervisory reporting on forbearance and non-performing exposures under article 99(4) of Regulation (EU) No 575/2013" per il forborne under probation in caso di concessione di una seconda misura di forbearance o di rilevazione di uno scaduto maggiore di 30 gg. EBA "Guidelines on the application of the definition of default under Article 178 of Regulation (EU) No 575/2013" per le ristrutturazioni che comportano una diminuzione dell'obbligazione dovuta (cd. "distressed restructuring"). Altri casi previsti dalla Circ. 272/2008 "Matrice dei Conti" (es. domanda di concordato preventivo).

<sup>9</sup> Tra gli indicatori di bilancio, è stata ad esempio riportata la riduzione significativa del capitale dell'impresa (-50 per cento), una sostanziale riduzione del flusso di cassa operativo (-35 per cento), la leva finanziaria. Tra gli indicatori segnaletici ad esempio viene riportata la classificazione a sofferenza rettificata in Centrale dei rischi.

<sup>10</sup> Ad esempio tra gli indicatori vi è la sussistenza di ragionevoli preoccupazioni circa la futura capacità di generare flussi di cassa stabili e sufficienti.

del gestore per assicurare l'adeguata valutazione del debitore, nonché una rafforzata azione dei controlli interni di secondo e terzo livello .

Per le esposizioni verso imprese, la gestione della relazione con il cliente viene trasferita all'unità specializzata in IP al momento del passaggio di classificazione. Solitamente, il trasferimento, che di norma avviene in tempi brevi (da pochi giorni ad una settimana), è accompagnato da un supporto di tipo amministrativo da parte del gestore ordinario (ad esempio nelle attività inerenti la corrispondenza e contrattualistica). Secondo le evidenze qualitative fornite dalle banche del campione, non si rilevano rischi di discontinuità nella gestione perché, anche nei casi di responsabilità esclusiva del gestore delle IP, è comunque presente una sana interlocuzione con il precedente gestore ordinario e nelle situazioni più complesse viene predisposta una relazione dettagliata a cura del responsabile commerciale che dovrebbe contribuire a ridurre il rischio derivante dal passaggio di responsabilità gestionale. Al momento della presa in carico da parte del gestore delle IP, la maggior parte delle *policy* aziendali richiedono l'aggiornamento della documentazione riguardante la posizione (ad esempio sulle perizie e sulle garanzie) nonché la ricostruzione della strategia gestionale adottata, utile alla successiva definizione delle iniziative volte alla gestione della posizione<sup>11</sup>.

Nella tavola 2 sono rappresentate le *best practice* individuate sul fronte del processo di classificazione a IP.

**Tavola 2**

Processo di classificazione per la gestione delle IP - <i>Best practice</i> identificate	Grado di diffusione <i>best practice</i> nel campione
Sono previsti <i>trigger</i> vincolanti per la classificazione automatica a IP in quanto la classificazione è richiesta dalla normativa prudenziale rafforza il processo di rilevazione delle IP limitando ritardi e manchevolezze	Alto
La <i>policy</i> aziendale definisce i tempi per il trasferimento delle pratiche al gestore delle IP e per la predisposizione della nuova strategia gestionale e prevede la predisposizione di un fascicolo aggiornato sulla posizione a cura del gestore cedente con informazioni sulle cause della temporanea difficoltà, su concessioni o azioni gestionali già esperite e garanzie e valori di perizia aggiornati.	Alto
Sono presenti <i>trigger</i> non vincolanti automatici che attivano meccanismi di <i>escalation</i> del processo di valutazione della posizione alle strutture atte al monitoraggio del credito al fine di valutare l'eventuale classificazione del debitore a IP ovvero di motivare le ragioni dell'eventuale mantenimento della posizione nello stato di <i>performing</i> . Tale sistema di "checks and balances" funziona nella misura in cui il gestore non può effettuare <i>override</i> sulla proposta proveniente dal sistema.	Medio

### c. Monitoraggio dell'attività di gestione

Il monitoraggio delle posizioni classificate a IP assicura il rispetto del processo di recupero definito dall'intermediario e un maggior presidio da parte delle strutture di primo e secondo livello.

<sup>11</sup> Di norma, al momento della classificazione a IP viene determinato l'importo delle rettifiche di valore. Un numero ridotto di banche ha segnalato che al momento della presa in carico da parte del gestore IP, viene rivista anche l'adeguatezza delle rettifiche di valore.

Una quota rilevante delle banche si è dotata di applicativi informatici dedicati alla gestione del credito problematico, a supporto dell'attività dei gestori specializzati. Le procedure consentono al gestore, con un'unica piattaforma che segue le diverse fasi del processo, di definire e storicizzare i piani di azione intrapresi sulle singole posizioni (ad esempio in caso di misure di *forbearance* o di piani di rientro), di intercettare in automatico eventi pregiudizievoli e di gestire i processi di accantonamento e di classificazione del credito. La presenza di meccanismi di calendarizzazione delle attività permette la rilevazione delle azioni gestionali in scadenza. Tali procedure informatiche hanno favorito il miglioramento dei processi di monitoraggio delle attività dei gestori sia per i diversi livelli della filiera del credito (ad esempio presso le unità territoriali e centrali), sia nell'ambito delle verifiche condotte dalle funzioni di controllo: esse consentono di valutare l'efficacia delle strategie adottate (attraverso analisi andamentali dell'esposizione) e di rilevare su base continuativa la presenza di posizioni in specifici stadi (pratiche con azioni scadute, pratiche non lavorate, posizioni con anomalie creditizie), al fine di sollecitare e indirizzare l'attività del gestore. Per una quota minoritaria di intermediari, sono in uso procedure meno sofisticate e limitate alla storicizzazione delle informazioni e delle delibere e alla gestione in automatico delle pregiudizievoli; in questi casi, le attività di monitoraggio risultano più onerose, basandosi su tabulati, anche automatici, di anomalie andamentali (ad esempio, permanenza nello stato di IP, rate non pagate, scaduti).

Quasi tutte le banche riportano di avvalersi di analisi di portafoglio delle posizioni classificate a IP. Al riguardo, laddove gli intermediari abbiano adottato applicativi specifici a supporto del credito problematico, si segnala una maggiore granularità delle analisi (ad esempio con riferimento allo stato gestionale, alla tipologia di azione, al tipo di gestione).

Per la quasi totalità delle banche nel campione, i piani di riduzione degli NPL, definiti secondo le linee guida di SSM ed EBA, costituiscono la base di riferimento per la definizione degli obiettivi di evoluzione delle IP. Non si rilevano significative differenze nei parametri adottati per il monitoraggio degli obiettivi di riduzione, per lo più espressi in termini di tassi di "cura", di incassi, di deterioramento a sofferenza e diminuzione dell'esposizione complessiva dei crediti classificati a IP. Gli obiettivi tengono conto in genere delle performance storiche dalle banche per ciascuna grandezza monitorata, delle proiezioni macroeconomiche e dei benefici attesi dall'implementazione delle previste leve gestionali e organizzative interne (ad esempio modifiche della struttura, incremento gestori, efficienze di processo). Per la totalità delle banche, il monitoraggio dell'attività di gestione delle IP, sia a livello di singola esposizione sia di portafoglio complessivo, risulta coerente con gli obiettivi (riduzione dell'esposizione, rientri nei fidi, *cure rate* e *danger rate*, *vintage* dell'esposizione, etc.). In alcuni casi, l'attività di monitoraggio si basa anche sul rispetto delle misure di *forbearance* concesse (piani di rientro, *covenants*) e sull'analisi dell'evoluzione dei dati economico-patrimoniali e finanziari del debitore rispetto al *business plan*.

Per la maggior parte delle banche è prevista una revisione della posizione su base almeno semestrale da parte del gestore, per monitorarne lo stato e per verificare l'adeguatezza della classe di rischio e dell'accantonamento, salvo l'evidenza di situazioni che richiedono un più rapido intervento. La cadenza varia a seconda della classe di

esposizione o del segmento gestionale (maggiore per le esposizioni *corporate*, minore per quelle *retail*). In aggiunta alla revisione periodica fissata nelle *policy* aziendali, alcune banche prevedono ulteriori meccanismi di riesame delle posizioni collegati alla scadenza delle azioni gestionali definite dal gestore. Tutte le banche prevedono infine sistemi di rilevamento di eventi pregiudizievoli di particolare gravità (fallimento, liquidazione coatta amministrativa, pignoramenti, ipoteche legali, protesti, avvio di atti esecutivi per il recupero dei crediti da parte della banca, presenza di segnalazioni a sofferenza in Centrale dei rischi) che determinano il riesame automatico della posizione.

Nella tavola 3 sono rappresentate le *best practice* individuate con riferimento al monitoraggio delle posizioni a IP.

**Tavola 3**

Monitoraggio delle posizioni a IP - <i>Best practice</i> identificate	Grado di diffusione <i>best practice</i> nel campione
Sono utilizzati applicativi dedicati alla gestione delle IP in grado di assicurare il rispetto del processo definito dall'intermediario e un maggior presidio da parte delle strutture di primo e secondo livello.	Alto
Viene effettuato con cadenza regolare il monitoraggio dell'attività di gestione delle IP, sia a livello di singola esposizione sia di portafoglio complessivo, attraverso la predisposizione di indicatori che colgano l'evoluzione delle esposizioni classificate a IP e la situazione economico finanziaria del debitore anche in rapporto ad eventuali <i>business plan</i> .	Medio
Le <i>policy</i> aziendali prevedono un riesame della posizione con frequenza almeno semestrale al fine di verificare l'andamento della posizione e la correttezza della classificazione e degli accantonamenti.	Medio
E' previsto il riesame della posizione al verificarsi di eventi pregiudizievoli di particolare gravità ovvero alla scadenza delle azioni gestionali definite dal gestore.	Medio
Sono previsti scenari di stress nella definizione del piano di riduzione degli NPL al fine di avere delle analisi di sensitività delle principali variabili alla base del piano e di porre in essere le opportune azioni correttive qualora ci si discosti dallo scenario ipotizzato.	Basso

#### d. Misure di *forbearance* e ristrutturazioni

Per i crediti classificati a IP è cruciale una gestione proattiva della posizione che consenta, quando meritevole, il rientro *in bonis* dei prenditori. Al fine di massimizzare la probabilità che la situazione di difficoltà venga superata è necessario che le misure di concessione (*forbearance*) siano adeguate e tempestive e che la loro efficacia sia monitorata nel tempo<sup>12</sup>.

La normativa interna delle banche in generale prevede meccanismi decisionali sequenziali (cosiddetti alberi decisionali) a supporto del gestore con l'obiettivo di concedere al debitore misure coerenti con la sua situazione. Tali processi si avvalgono

<sup>12</sup> La delibera delle misure di *forbearance* è stata descritta da tutte le banche come corrispondente a quanto previsto dalla normativa applicabile "EBA ITS on Supervisory reporting on *forbearance* and *non-performing exposures* under article 99(4) of Regulation (EU) No 575/2013" e Banca d'Italia Circolare 272. Nello specifico, l'applicazione del flag "*forborne*" si basa sulla delibera di una misura di concessione che deve essere accompagnata da una situazione di difficoltà finanziaria del debitore. Mentre per i clienti *in bonis* la verifica della situazione di difficoltà passa anche attraverso valutazioni di carattere qualitativo, per i clienti *non-performing*, e quindi classificati ad esempio come inadempienze probabili, la difficoltà finanziaria è desunta direttamente dalla classificazione tra i crediti deteriorati.

di procedure informatiche che individuano in automatico le proposte di concessione, verificando al contempo la sussistenza della condizione di difficoltà finanziaria in capo al debitore, e prevedono il coinvolgimento delle funzioni di controllo creditizio nelle fasi deliberative. L'utilizzo di strumenti gestionali per valutare l'efficacia del piano proposto anche in presenza di scenari sfavorevoli è stato segnalato solo da un numero ridotto di banche.

Le banche includono specifiche clausole nella definizione degli accordi di ristrutturazione<sup>13</sup>. In alcuni casi si tratta di una prassi aziendale mentre in altri dipende dalla tipologia di accordo in discussione.

Nell'ambito dei piani di ristrutturazione può essere prevista l'erogazione di nuova finanza. L'approccio delle banche è tuttavia molto prudente: in molti casi, questa è subordinata all'inquadramento della ristrutturazione nell'ambito degli strumenti previsti dalla legge fallimentare (artt. 67, 182 e 161); negli altri casi, la nuova finanza viene concessa solo in situazioni specifiche, come ad esempio per debiti con un elevato livello di *seniority*, oppure quando è funzionale a ristrutturazioni di lungo periodo. In alcuni casi, in presenza di nuova finanza è prassi richiedere adeguati apporti di capitale agli azionisti e anche il coinvolgimento di altri istituti di credito. Le norme varate nel 2015 relativamente alla legge fallimentare<sup>14</sup>, volte a rendere più agevole la conclusione di accordi di ristrutturazione anche in presenza di più banche, non hanno trovato concreta applicazione nel campione di banche selezionato.

La revisione delle posizioni in ristrutturazione presenta una cadenza variabile tra 3 e 12 mesi (in pochi casi, la revisione è prevista soltanto al verificarsi di determinate anomalie) e l'attività di monitoraggio fa leva principalmente sul rispetto dei piani di ristrutturazione e sulla verifica periodica delle clausole in essi contenute. A ciò si accompagnano anche le ulteriori informazioni eventualmente rese disponibili dai sistemi di monitoraggio andamentale della banca. Nella definizione dei piani di ristrutturazione presenta una limitata diffusione la previsione di analisi di sensitività volte a verificare la tenuta del piano sotto diversi scenari, la definizione di adeguate clausole e l'individuazione delle opportune azioni correttive in fase di monitoraggio.

I controlli di secondo livello sui piani di ristrutturazione (ex-post e funzionali alla verifica dell'efficacia delle diverse misure) vengono svolti in maniera sistematica da un numero esiguo di intermediari. Per alcune banche è previsto il coinvolgimento ex-ante della funzione di *risk management*, seppur solo per fattispecie specifiche (ad esempio il

<sup>13</sup> Tali clausole sono raggruppabili in quattro tipologie:

- finanziarie: che prevedono la verifica, tipicamente annuale, dell'andamento di indicatori di bilancio per ricavare un'indicazione sull'efficacia dei piani di ristrutturazione (ad esempio monitorando il rapporto tra la posizione finanziaria netta e il risultato operativo);
- gestionali: come il divieto di ulteriore indebitamento, di concedere nuove garanzie o di vendere *asset* strategici;
- di *governance*: che prevedono la nomina di figure chiave come il CEO, il CRO oppure consiglieri indipendenti o sindaci;
- patrimoniali: che richiedono aumenti di capitale.

<sup>14</sup> Ci si riferisce in particolare alla norma che consente di presentare proposte di concordato preventivo alternative a quella dell'imprenditore in crisi. Tali proposte alternative possono provenire dai creditori, ai sensi dell'art. 163 del R.D. 267/42, o da terzi sollecitati dal Tribunale, come prevede l'art. 163-bis, ed essere modificate fino a 15 giorni prima dell'adunanza dei creditori.

rilascio di un parere per i piani di ristrutturazione che non prevedono omologa da parte del Tribunale oppure nel caso di concessione di ripetute misure di *forbearance*). Per altri intermediari, il coinvolgimento delle funzioni di secondo livello è limitato a controlli a livello di portafoglio.

Le banche non prevedono un numero massimo di concessioni. Dato che l'applicazione di ripetute misure di concessione potrebbe ritardare l'inizio delle azioni di recupero e pregiudicarne l'efficacia, il monitoraggio di queste casistiche è particolarmente importante nell'analisi dei processi di una banca. La concessione di ripetute misure di *forbearance* viene rilevata attraverso un apposito *flag* nei sistemi informativi che, in alcuni casi, può prevedere anche il conteggio del numero di concessioni. In generale è previsto un meccanismo decisionale rafforzato per concessioni successive alla prima, che determinano un innalzamento del livello deliberativo.

Di seguito, si indicano i limiti nell'attività di concessione previsti dalle banche con riferimento a:

- durata delle dilazioni di pagamento: la maggior parte delle banche ricomprese nell'analisi individua all'interno delle proprie *policy* dei limiti di durata delle dilazioni concesse ai clienti, che si differenziano in base al tipo di contratto, alla durata, alle garanzie. In un numero limitato di casi, in presenza di dilazioni superiori a quanto indicato dalle *policy* interne, si prevede un meccanismo decisionale rafforzato.
- regole specifiche nel caso di *bullet loan*: in generale non esistono regole specifiche per i *bullet loan* i quali sono ad oggi considerati una misura di carattere residuale.

Nella tavola 4 sono rappresentate le *best practice* individuate con riferimento alla concessione di misure di *forbearance* e ristrutturazioni.

**Tavola 4**

Concessione di misure di <i>forbearance</i> - <i>Best practice</i> identificate	Grado di diffusione <i>best practice</i> nel campione
La scelta di una misura di concessione viene fatta seguendo un percorso decisionale di tipo sequenziale, prendendo in considerazione sia le caratteristiche della misura stessa sia lo stato di difficoltà finanziaria del debitore.	Alto
Tra le varie misure di concessione, il ricorso alla nuova finanza è subordinato al verificarsi di condizioni che assicurano la gestione prudente del rischio (es. inquadramento della ristrutturazione nell'ambito degli strumenti previsti dalla legge fallimentare, in presenza di debiti con un elevato livello di seniority, oppure quando è funzionale a ristrutturazioni di lungo periodo, in presenza di adeguati apporti di capitale da parte degli azionisti e/o coinvolgimento altre banche).	Medio
Sono previsti meccanismi decisionali rafforzati (attraverso la delibera presa da un organo di livello superiore) per tutte le iniziative che derogano alle <i>policy</i> ordinarie e che potrebbero rappresentare un rischio ulteriore per la banca, come il caso delle misure di <i>forbearance</i> successive alla prima.	Medio
Nell'ambito dei piani di ristrutturazione la previsione di analisi di sensitività è di norma funzionale alla verifica dalla tenuta del piano stesso sotto diverse ipotesi, alla definizione di adeguati <i>covenants</i> all'interno del piano e all'individuazione delle opportune azioni correttive in fase di monitoraggio.	Basso

e. *Passaggio ad altra classificazione*

La gestione proattiva delle posizioni classificate a IP comporta anche la tempestiva emersione di situazioni peggiorative che ne prevedano la classificazione a sofferenza.

Viene sempre definito un *trigger* per l'avvio della valutazione sull'eventuale classificazione di una posizione a sofferenza, finalizzata da un'apposita delibera dell'organo competente.

**Tavola 5**

Trigger classificazione a sofferenza
- pregiudizievoli (ammissione a procedure concorsuali, liquidazione cotta amministrativa, pignoramenti, ipoteche legali, protesti)
- avvio di atti esecutivi per il recupero dei crediti da parte della banca
- segnalazioni a sofferenza in Centrale dei rischi da parte di altri intermediari
- difficoltà finanziarie / significativa riduzione dei flussi reddituali (generalmente senza indicazioni quantitative)
- mancato rispetto dei piani di rientro concordati
- superamento di una soglia massima di permanenza nello status di IP
- irreperibilità o perdurante inerzia dei debitori
- richiesta di liquidazione da parte del debitore
- cancellazione dal registro delle imprese
- collegamenti con altri debitori classificati a sofferenza

Nella tavola 5, si fornisce una lista dei *trigger* più comunemente utilizzati dalle banche per decretare il passaggio a sofferenza.

La previsione di un periodo massimo di permanenza nello status di IP risulta adottata dalla maggior parte delle banche nelle *policy* interne o nelle procedure gestionali e viene generalmente applicata all'intero portafoglio delle IP senza differenziazioni. La soglia di permanenza comunemente utilizzato è 24 mesi e solo in un numero limitato di casi sono previste soglie temporali superiori (tra i 30 e i 36 mesi). Alcune differenziazioni sono previste su specifici segmenti come credito al consumo e i mutui ipotecari. Il periodo di permanenza massima è derogabile al verificarsi di alcuni eventi, ad eccezione delle posizioni *retail* e credito al consumo. Tra tali eventi si segnala la significativa riduzione dell'esposizione in corso, la presenza di contenziosi già in atto o possibili rischi legali connessi con il passaggio a sofferenza, la presenza di misure di *forbearance* rispettate dal cliente, evidenze, adeguatamente documentate, di una possibile evoluzione positiva del rapporto creditizio. La possibilità di derogare alla scadenza massima prevista spiega l'anzianità media delle posizioni a IP, superiore al periodo di permanenza massimo individuato nelle *policy* aziendali (circa 3 anni).

Per quanto riguarda il rientro *in bonis*, la maggior parte delle banche sono allineate alle condizioni previste dalla normativa, sia per le posizioni che beneficiano di misure di *forbearance* sia per le altre IP; tali disposizioni prevedono sia condizioni oggettive (ad esempio assenza di scaduti), sia una valutazione da parte delle banche volta a confermare

la capacità del debitore di far fronte alle obbligazioni. Tra le *policy* aziendali integrative per il rientro *in bonis* vi è la previsione di quote prefissate di rimborsi. Il rientro *in bonis* non è quasi mai automatico, ma soggetto ad apposita delibera sulla valutazione condotta. Solo in alcuni casi sono previsti automatismi, come per le posizioni entrate automaticamente nello status delle IP o per quelle appartenenti ai segmenti di credito al consumo e mutui.

Nella tavola 6 sono rappresentate le *best practice* individuate con riferimento al passaggio ad altra classificazione.

**Tavola 6**

Passaggio ad altra classificazione delle posizioni a IP - <i>Best practice</i> identificate	Grado di diffusione <i>best practice</i> nel campione
Sono rilevati in modo automatico eventi che richiedono la valutazione della classificazione a sofferenza.	Alto
Il rientro <i>in bonis</i> è sempre oggetto ad una valutazione soggettiva aggiuntiva (rispetto alle norme prudenziali) sulla risoluzione delle anomalie del debitore e verifica automatica del periodo di permanenza e pagamento minimo. La valutazione confluisce in un'apposita delibera.	Alto
Viene definito un tempo massimo di permanenza a IP. La presenza di deroghe è accompagnata da controlli di secondo livello per verificare la ragionevolezza delle motivazioni alla base della conferma dello status nonché limiti massimi di deroga.	Medio