

**COMMISSIONE PARLAMENTARE DI INCHIESTA  
SUL SISTEMA BANCARIO E FINANZIARIO****RESOCONTO STENOGRAFICO****AUDIZIONE****34.****SEDUTA DI MERCOLEDÌ 9 DICEMBRE 2020****PRESIDENZA DELLA PRESIDENTE CARLA RUOCCO****INDICE**

	PAG.		PAG.
<b>Comunicazioni:</b>		<b>merito ai modelli di business degli operatori attivi nel mercato degli NPL e degli UTP.</b>	
Ruocco Carla, <i>presidente</i> .....	3	Ruocco Carla, <i>presidente</i> .....	4, 8
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>		Guarneri Francesco, <i>Amministratore Delegato</i> .....	4
Ruocco Carla, <i>presidente</i> .....	3	<b>ALLEGATO: Documentazione consegnata da Guber Banca Spa</b> .....	9
<b>Audizione dell'Amministratore Delegato di Guber Banca Spa, Francesco Guarneri, in</b>			

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DELLA PRESIDENTE  
CARLA RUOCCO

**La seduta comincia alle 14.05.**

**Comunicazioni**

PRESIDENTE. Ricordo che per ragioni di sicurezza sanitaria, il foglio firme non verrà portato dall'assistente, ma lasciato a disposizione sul tavolino davanti al banco della Presidenza.

Comunico che Guber Banca Spa, in vista dell'audizione che si terrà oggi, ha trasmesso della documentazione in regime libero. Tale documentazione è stata trasmessa per *e-mail* ai commissari ed è comunque oggi in distribuzione.

**Sulla pubblicità dei lavori**

PRESIDENTE. Avverto che la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche mediante l'attivazione di impianti audiovisivi a circuito chiuso e la trasmissione in diretta streaming sperimentale sulla web-tv della Camera dei deputati.

Ricordo che, all'esito dell'esame della lettera del Presidente della Camera del 6 novembre ultimo scorso, rivolto ai deputati presidenti di organi parlamentari e relativa alle più recenti determinazioni della Giunta per il Regolamento in merito alla possibile estinzione dell'applicabilità della modalità di partecipazione alle sedute da remoto, tramite sistemi di videoconferenza, nella riunione dell'Ufficio di Presidenza dell'11 novembre si è convenuto circa l'opportunità che questa Commissione, in considerazione della natura e della particolare delicatezza delle materie trattate nonché delle esigenze di riservatezza che le stesse

possono comportare, continui a svolgere le audizioni formali con la presenza fisica in Aula sia degli auditi, che dei commissari. Al fine di garantire il rispetto del distanziamento interpersonale e le altre norme connesse all'emergenza epidemiologica, ho formulato l'invito ai rappresentanti dei gruppi ad adoperarsi affinché la partecipazione alle sedute sia limitata a un solo commissario per gruppo per quanto possibile, ferma restando la facoltà dei vicepresidenti di partecipare in presenza.

Inoltre, per garantire che la più ampia parte possibile dell'audizione si svolga in seduta pubblica, sarà mia cura e degli Uffici della Commissione, informare gli auditi che le richieste di segretezza, tanto delle relazioni scritte, quanto delle audizioni, dovranno essere limitate allo stretto necessario.

Ricordo inoltre che nella seduta dell'Ufficio di Presidenza del 1° dicembre si è convenuto circa la necessità di estendere il tema del ciclo di audizioni in atto relativo al mercato degli UTP e degli NPL, al fine di approfondire anche l'impatto sul sistema bancario e sul tessuto produttivo delle seguenti normative europee: il *calendar provisioning* della BCE (Banca centrale europea) che, imponendo accantonamenti automatizzati per le sofferenze bancarie, potrebbe porre le banche in situazione di *deficit* patrimoniale e costringerle a necessarie ricapitalizzazioni; le nuove regole introdotte dall'ABE (Autorità bancaria europea) a partire dal primo gennaio 2021 in tema di classificazione della clientela, che imporranno alle banche di considerare automaticamente come inadempiente, il cosiddetto «*default*», anche per importi di modesta entità, un privato o un'impresa che presenta un arretrato da oltre 90 giorni. Sono stati quindi presi contatti con la Banca

d'Italia e con l'ABI (Associazione bancaria italiana). Il prossimo 14 dicembre alle 14.30 saranno auditi i rappresentanti dell'ABI, mentre è in corso un'interlocuzione con la Banca d'Italia per definire la data dell'audizione del Governatore.

Comunico infine che con lettera del 2 dicembre scorso, il professore Alberto Dell'Acqua ha rassegnato le proprie dimissioni da consulente della Commissione.

**Audizione dell'Amministratore Delegato di Guber Banca Spa, Francesco Guarneri, in merito ai modelli di business degli operatori attivi nel mercato degli NPL e degli UTP.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione dell'Amministratore Delegato di Guber Banche Spa, Francesco Guarneri, in merito ai modelli di business e degli operatori attivi nel mercato degli NPL e degli UTP.

La Commissione intende acquisire elementi conoscitivi in merito a modelli di *business* adottati dagli operatori attivi nel mercato di NPL e UTP, anche al fine di promuovere eventuali iniziative di carattere legislativo. Con riferimento all'odierna audizione è presente il dottor Francesco Guarneri, in qualità di Amministratore Delegato di Guber Banca Spa.

Quanto all'oggetto dell'odierna audizione è stato richiesto di predisporre una relazione informativa, finalizzata a evidenziare le seguenti aree tematiche: numero di risorse umane, qualifiche ricoperte nonché distribuzione sul territorio delle stesse; modello di *business* adottato, dedicando particolare attenzione alla descrizione delle fasi, delle procedure aziendali utilizzate e delle relative tempistiche; strutturazione dell'operazione; processo di sottoscrizione di titoli; documentazione prodotta per gli investitori; strategie di recupero dei crediti eccetera; prezzi medi applicati per l'acquisizione di portafogli NPL e UTP; fonti di finanziamento utilizzate per l'acquisizione di portafogli di NPL e UTP, distinguendole per durata, limiti di concentrazione eccetera; masse gestite, suddividendole tra portafogli, se assistiti o meno da GACS (ga-

ranzie di cartolarizzazione delle sofferenze), di NPL e portafogli di UTP; tempi medi di recupero dei portafogli crediti differenziati tra NPL e UTP, assistiti o meno da GACS; utilizzo o meno di soggetti terzi per l'attività di recupero dei portafogli crediti, differenziati tra NPL e UTP, assistiti o meno da GACS; modalità di selezione di *servicer*; descrizione dei presidi, controlli, compiti, flussi, obblighi informativi e responsabilità per gestire i rischi connessi all'esternalizzazione di tale attività; *performance* medie delle attività di recupero crediti realizzati su base annua negli ultimi cinque anni; tipologia e strutturazione dei costi delle varie fasi operative; rendimento medio su base annua per ogni singola operazione svolta negli ultimi cinque anni, differenziato per le varie *notes* emesse, suddividendole tra portafogli NPL e UTP, assistiti o meno da GACS; temi di interesse strategico per il settore, eventualmente corredati da proposte normative che si ritenga di sottoporre all'attenzione della Commissione.

Vorrei infine ricordare che la Commissione può deliberare che l'audizione prosegua in seduta segreta su eventuale richiesta degli auditi. Questa facoltà deve essere conciliata con l'esigenza di svolgere il dibattito quanto più possibile in seduta pubblica. Pertanto, come già anticipato, le eventuali richieste di segretezza dovranno limitarsi allo stretto necessario ed essere possibilmente formulate nella parte finale della seduta.

Invito quindi il dottor Guarneri a svolgere la relazione in un tempo massimo di trenta minuti. Seguirà il dibattito in Commissione. Prego.

FRANCESCO GUARNERI, *Amministratore Delegato*. Gentile presidente e gentili commissari, grazie per l'invito.

Vorrei ripercorrere brevemente quanto già illustrato nella relazione informativa che vi è stata inviata per lasciare più spazio, ove di interesse, a un dialogo tecnico sul mondo degli NPE (*Non Performing Exposure*) e alla rappresentazione di alcune proposte.

Mi occupo di crediti problematici da 29 anni e mezzo, da quando insieme al mio

socio Bertini ho fondato Guber nell'aprile del 1991. Guber, lo ricordo, nasce come intermediario finanziario e diventa banca nel 2018. È un *servicer* indipendente, specializzato nella gestione e nel recupero di portafogli di crediti *non performing* di origine bancaria sia chirografari che ipotecari. Guber Banca Spa ha sede a Brescia e uffici a Milano. Ci lavorano complessivamente circa 180 dipendenti, l'età media è di 34 anni e l'87 per cento sono laureati. A queste risorse si aggiunge un *network* di ulteriori 200 avvocati e specializzati nel recupero crediti. Una piattaforma informatica di proprietà, sulla quale abbiamo tracciato tutti i nostri processi, coordina il lavoro di tutti. Guber Banca Spa dalla sua costituzione non ha mai chiuso un bilancio in perdita. Ad oggi gestiamo circa 10 miliardi di euro di NPE di valore nominale di cui circa il 30 per cento *secured* e il restante *unsecured* o concorsuale. Ci proponiamo al mercato NPE con tre opzioni: *servicing* con co-investimento in operazione di cartolarizzazione, in *partnership* con investitori istituzionali, e in questo ambito Guber Banca Spa svolge sempre l'attività di *servicer*, perché noi investiamo solo in portafogli dove abbiamo la gestione diretta; *servicing* senza co-investimento, nell'ambito di operazioni di cartolarizzazione, recentemente anche con previsione GACS o di mandati di gestione diretti da parte di istituti di credito italiani; acquisto di portafogli o *single name* tramite investimenti diretti, cioè sui libri della banca, in molteplici *asset class*.

In questo lungo periodo lavorativo, una vita direi, ho visto materializzarsi tre grandi ondate di NPE, le cosiddette « *big wave* »: la prima nel 2009 dopo la crisi mondiale dei cosiddetti « mutui *subprime* »; la seconda nel 2016, quando si è dovuto intervenire per salvare alcuni istituti di credito; la terza sta arrivando. Le prime due, a mio modesto parere, sono state caratterizzate da alcuni vizi distintivi e ricorrenti e ne ho individuati quattro principali.

Il primo è l'emergenza. Si è trattato spesso di operazioni fatte all'insegna del « Presto! Presto! », con decisioni a volte assunte senza il tempo necessario per una

doverosa preventiva consultazione e analisi tecnica, finalizzate a individuare le migliori soluzioni. Il secondo è la concentrazione. Si è trattato di operazioni gigantesche e impostate come se avessero una caratteristica di straordinarietà. Nessuno ha pensato strategicamente a un problema che avrebbe potuto ripresentarsi nel tempo e dunque a un processo di assorbimento progressivo, organizzato, industriale, oserei dire. Una montagna di crediti che tutti gli addetti ai lavori sapevano esistere ma che di volta in volta si è materializzata sul mercato quasi all'improvviso, per cui è stata richiesta una immediata capacità teorica di assorbimento a pochissimi *servicer* con conseguenti e inevitabili problemi organizzativi. Il terzo consiste nel fatto che vi è stata la ricorrente presenza dell'asso piglia tutto, un unico *servicer*, non sempre lo stesso, spesso supportato da un investitore finanziariamente potente, che ha assunto in esclusiva la gestione di tutta la grande ondata, moltiplicando in questo modo il rischio di concentrazione. Mi riferisco, per esempio, a una grande occasione persa, a quando nel 2016 ci fu la *maxi* cessione, quasi 20 miliardi, del Monte dei Paschi di Siena. In quell'occasione, pur in presenza della disponibilità sul mercato di diversi *servicer* con esperienza e capacità di processo che potevano essere messi in competizione, il Fondo Atlante 2, finanziato anche da soggetti pubblici, per il tramite della sua *Quaestio* SGR (Società di gestione del risparmio), ha voluto realizzare l'operazione concentrando il tutto in un'unica piattaforma di cui era socio di maggioranza, costituita *ex novo* in *joint venture* con un unico *servicer*. A distanza di quasi quattro anni, i risultati sono sotto gli occhi di tutti, da un lato Monte dei Paschi di Siena nel 2018 ha revocato il contratto di *outsourcing*, riprendendosi in casa la piattaforma, dall'altro sulla cartolarizzazione GACS leggiamo dalla stampa che i recuperi cumulati sono a ottobre, se ho ben capito, sotto *business plan* per più di un miliardo e penso sinceramente che il Covid-19 c'entri poco. Il quarto vizio è il poco interesse per la qualità dei processi operativi di *servicing*, come se bastasse risolvere i problemi sulla

carta. In sostanza, i crediti sono passati dal soggetto A al soggetto B, magari con le garanzie del soggetto C, ma poi nessuno si è chiesto come questi crediti venissero gestiti nella vita reale, nel rapporto con i debitori, con quali *standard* qualitativi o con che tempi di risposta. Mi auguro non succeda lo stesso anche per la terza ondata, che sulla base delle recenti analisi vedrà coinvolta anche parte dei finanziamenti concessi con le garanzie dello Stato. Lo dico volendo attirare la vostra attenzione sul quarto vizio, la qualità dei processi operativi di *servicing*.

La domanda che potrebbe venire naturale ad alcuni di voi è: « Che senso ha parlare della qualità dei processi operativi a una Commissione parlamentare? » Ha senso, perché la qualità dei processi operativi di *servicing*, tra le tante cose, si riflette anche e molto sul servizio reso alla comunità, intendendo la comunità economica dei debitori in difficoltà, con i diretti inevitabili riflessi nel sociale e nella ripresa economica.

Un rapporto dell'EBA ha evidenziato che l'Italia è indietro rispetto agli altri Paesi UE nel recupero dei crediti deteriorati sia per importi che per tempistiche, a causa dell'inefficienza del sistema giudiziario. Il recupero netto è pari al 19,6 per cento per i prestiti alle piccole e medie imprese, contro il 31,5 per cento in Europa, mentre è del 22,7 per cento per le grandi imprese, contro il 36,8 per cento in Europa. I tempi medi di recupero sono pari a 6,4 anni per i crediti verso le piccole e medie imprese e di 9,3 anni per i crediti verso le grandi imprese, contro 3,3 anni in Europa.

Se è vero che la parte prevalente della responsabilità risiede, come molti sostengono, in una certa lentezza del sistema giudiziario, ritengo però che una parte minoritaria ma non irrilevante di responsabilità vada ricercata anche nella coerenza tra risorse e qualità dei processi operativi adottati dai *servicer* rispetto ai volumi quantitativi di crediti e alla loro natura.

In tutti questi anni, quando ho partecipato nei più diversi ambiti a processi competitivi per la selezione dei *servicing*, sono

stato spesso richiesto di relazionare sugli schemi di strutturazioni finanziarie, sugli schemi di strutturazioni di garanzie, sugli aspetti regolamentari, sui costi di *servicing*, sulle curve di recupero e sui rendimenti attesi ma mai del modo migliore per risolvere le tematiche e le difficoltà dei debitori, anche massimizzando l'interesse del creditore, perché le due cose non sono alternative e tantomeno contrapposte.

Credo che sia mancata una regia, che avendo chiaro il quadro macroeconomico complessivo e a cuore l'interesse del Paese, vedesse la gestione degli NPL come un fenomeno di valenza strategica con riflessi, per esempio, sulla ripresa economica. In questo senso non vedo affatto male l'entrata sul mercato della *Bad Bank* nazionale, se questo può imprimere un cambiamento nelle strategie di gestione degli NPE. Molti miei colleghi vedono l'intervento di AMCO come un intervento di disturbo del libero mercato, una sorta di concorrenza sleale dello Stato verso i privati che disincentiverà gli investitori che sino ad oggi hanno acquistato portafogli NPE. Condivido solo in parte questa critica e semmai limitatamente al mercato dell'acquisto dei crediti, non al mercato del *servicing*. Tra l'altro, mi domando se prima di AMCO il nostro fosse veramente un libero mercato meritocratico o piuttosto un oligopolio relazionale. Il tutto certamente giustificato dal legittimo intendimento dei grandi compratori di NPE internazionali di avere il proprio *servicer captive* con cui gestire tutti i crediti acquistati per garantirsi continuità e controllo diretto. Dico che se la funzione di AMCO sarà quella di raccogliere i portafogli di NPL o di UTP per poi distribuirli in gestione ai diversi *servicer* secondo criteri meritocratici legati alla competenza, alla professionalità e alle *performance* non solo economiche, questo sarà solo positivo, perché correggerà i vizi che ho elencato all'inizio del mio intervento.

Ritengo, inoltre, che la gestione della terza ondata dei crediti deteriorati possa interessare anche quelli concessi con la garanzia del Fondo centrale per le piccole e medie imprese. Ritengo che una gestione efficiente del credito deteriorato, in parti-



colare per gli UTP, come già accennato più sopra, consentirà a molte aziende di ripartire, grazie a una ristrutturazione tempestiva ed efficiente del loro debito.

Aggiungo che, se la qualità dei processi di *servicing*, soprattutto sotto il profilo della tempestività delle risposte, ha un impatto importante nel mondo degli NPL, ne ha uno esponenzialmente più importante nel mondo degli UTP.

Per fare un esempio di efficienza e qualità del processo operativo, accennerei brevemente alla cura per la qualità del dato. Guber Banca Spa investe molto nella qualità del dato e questo assorbe energie e costi. La qualità del dato è certamente la capacità di gestire i *big data*, la capacità di digitalizzare e di *data warehousing* ma questo non basta, perché bisogna avere voglia di cercare molte informazioni ancora oggi all'interno dei *file* cartacei, anche se digitalizzati, per conoscere il più possibile sulla storia di ogni singolo debitore. La qualità del dato significa fare i compiti prima per poi potersi trovare preparati quando si deve decidere velocemente e significa, per esempio, saper distinguere chi ha davvero bisogno di un aiuto da chi vuole transare con finalità speculative, mosso dall'intendimento di approfittarsi di un momento di crisi generale, perché il mondo dei debitori, credetemi, è molto articolato e dentro si trova un po' tutta la nostra italianità.

Tra le tante idee che potrebbero dare un piccolo contributo per affrontare al meglio la terza ondata di NPE, ne abbiamo scelte tre, che uniamo a un suggerimento e a una possibile soluzione. L'esposizione è volutamente molto sintetica.

La prima proposta riguarda le tempistiche predefinite per il riscontro alle proposte di pagamento. Noi siamo banca e abbiamo normativamente l'obbligo di evadere i reclami in 60 giorni. Sarebbe corretto prevedere un equivalente obbligo normativo per i *servicer* di riscontrare le richieste di pagamento da parte dei debitori entro termini temporali massimi e predefiniti.

La seconda proposta è una procedura snella per l'approvazione del piano di riparto da esecuzione, sostituendo le udienze dei creditori con comunicazioni via PEC,

con possibilità per il giudice dell'esecuzione di risolvere fuori udienza le possibili contestazioni, osservazioni rese dalle parti, velocizzando di molto in questo modo l'approvazione del piano di riparto. Segnalo che questa procedura è stata già assunta informalmente da alcuni tribunali su nostro suggerimento formale e di altri *servicer* durante la pandemia, si tratterebbe di farla diventare una *best practice*.

La terza proposta è quella di imitare il modello spagnolo sulla determinazione del valore di vendita del bene esecutato. In Spagna, all'atto della stipula del mutuo su un immobile, le parti concordano contrattualmente il valore a cui verrà messo in vendita il bene, a garanzia in caso di necessità di avvio di un'azione di recupero tramite esecuzione immobiliare. L'adozione di questa soluzione eviterebbe, almeno per l'esecuzione originata da finanziamenti con ipoteche volontarie, la necessità per il giudice dell'esecuzione di dover ogni volta nominare un Consulente Tecnico d'Ufficio (CTU) con tutta la procedura che ne consegue.

Finite le tre proposte, vi è il suggerimento. Il suggerimento è che nella selezione dei *servicer* da coinvolgere in questa sfida nei più diversi contesti, si garantisca un'adeguata remunerazione per evitare risparmi a valle sulla qualità del servizio. So di essere un soggetto direttamente coinvolto e, se così si può dire, in conflitto di interessi ma vi dico che non conviene a nessuno ridurre oltremodo le commissioni dei *servicer*, come è successo negli ultimi anni, se poi questo risparmio comporta un peggioramento dei recuperi e soprattutto un'incapacità di garantire un servizio qualitativamente adeguato.

Una possibile soluzione, ed è l'ultimo punto, è il Fondo Salva Casa e il Progetto Snowdrop, che abbiamo chiamato un ammortizzatore sociale a rendimento. Il Fondo Salva Casa è un'idea nata in Guber Banca Spa qualche anno fa, osservando cosa cominciava ad accadere ai debitori esecutati sulla prima casa dopo la crisi del 2009, che si è riflessa in una costante e progressiva caduta dei valori immobiliari residenziali, soprattutto nelle zone periferiche. Prima del 2009

la regola era che, a conclusione di un'esecuzione immobiliare su un'abitazione, il valore di realizzo della stessa era quasi sempre superiore al debito contratto per il suo acquisto e in questo modo l'esecutato perdeva la casa, ma percepiva del denaro. Questo denaro, che era l'avanzo positivo tra il valore di vendita dell'immobile ad asta e del debito da estinguere, era una sorta di riserva e di paracadute, che consentiva al debitore stesso di ripartire in affitto, in una nuova abitazione, avendo sanato il suo debito. Con la crisi immobiliare è iniziato ad accadere l'esatto contrario, ovvero il valore di realizzo dell'immobile esecutato non solo non è più stato in grado di estinguere il debito ma è iniziato a essere sistematicamente inferiore, lasciando di fatto il debitore al termine dell'esecuzione senza casa, senza un euro e con ancora un debito parziale da estinguere. In tale contesto Guber Banca Spa, già prima dell'inizio della pandemia, è entrata insieme ad altri operatori di settore a far parte di un progetto promosso dalle ACLI (Associazioni Cristiane dei Lavoratori Italiani) denominato « Snowdrop », termine inglese che indica il fiore bucaneve, a indicare il desiderio di bucare il gelo della crisi sociale. Il punto qualificante dell'idea ACLI, recepita dal legislatore nella legge n. 130/99 con le cosiddette « cartolarizzazioni sociali » e grazie alla sensibilità del presidente della Commissione bilancio del Senato, il senatore Pesco, è la possibilità di implementare su scala sistemica e sostenibile un meccanismo operativo di *re-possess* del bene da parte del debitore esecutato, in cui il recupero del credito si attua mediante l'acquisto del bene, affiancato da un patto di locazione agevolata al debitore esecutato, con l'opzione esclusiva di riscatto del bene a valori predeterminati ma al di fuori di logiche assistenziali e in grado di sfruttare il potere trainante del mercato dei capitali. Oggi Snowdrop sta entrando in fase operativa e abbiamo il fermo convincimento che possa rappresentare una strada valida per realizzare il giusto equilibrio tra dinamiche di mercato e recupero al circuito produttivo di famiglie e piccoli imprenditori.

In questo modo ci auguriamo di riuscire a svolgere il nostro dovere, mettendo le no-

stre competenze anche al servizio della comunità. Abbiamo fatto molte simulazioni e riteniamo che questi *bond* sociali potrebbero dare un rendimento tra il 3 e 5 per cento a investitori istituzionali che volessero li allocare alcune loro risorse.

Ci auguriamo che questo progetto e molti altri simili riescano a stimolare l'interesse di soggetti già attivi nel *social housing* sia a livello regionale che nazionale, come la Cassa depositi e prestiti e le fondazioni, unitamente alle casse di previdenza. Questa iniziativa potrebbe essere agevolata attraverso un fondo di garanzia che copra gli affitti per coloro che perdono il lavoro o si trovano in situazioni di disagio economico. Si potrebbero inoltre ipotizzare forme di vantaggio fiscale per coloro che investono al fine di agevolarne la partecipazione. Grazie.

PRESIDENTE. Grazie. Prima di passare agli interventi, avrei una piccola annotazione. La sua proposta riguardo il *social housing* fa parte proprio di un mio pacchetto di emendamenti che ho presentato alla legge di stabilità che, tra l'altro, sono nel fascicolo dei segnalati, quindi ci auguriamo che possano essere presi in considerazione fino in fondo, perché il problema degli NPL richiede una razionalizzazione e soprattutto una strategia nella gestione affinché si possa dare una possibilità ai nostri operatori economici, quelli sani e che si trovano in situazione di temporanea difficoltà, di rimanere in piedi, dato il particolare momento.

Qualcuno vuole intervenire? Non abbiamo interventi. Allora io ringrazio il nostro ospite.

Dichiaro conclusa l'audizione, autorizzando la pubblicazione in allegato al resoconto della seduta della documentazione consegnata dall'Amministratore Delegato di Guber Banca Spa, dott. Francesco Guarneri.

**La seduta termina alle 14.35.**

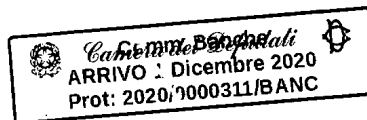
Licenziato per la stampa  
il 3 marzo 2021



ALLEGATO



Spettabile  
**Commissione parlamentare di inchiesta  
sul sistema bancario e finanziario**  
c.a. Presidente Onorevole Dott.ssa Carla Ruocco  
Via e-mail agli indirizzi  
[segreteria.ruocco@camera.it](mailto:segreteria.ruocco@camera.it)  
[com.banche@camera.it](mailto:com.banche@camera.it)



Brescia, 1 dicembre 2020

**Oggetto: Relazione Informativa Guber Banca SpA – Audizione del 09.12.2020**

Gentile Onorevole Ruocco,

facendo seguito al Vostro invito dell'11 novembre u.s., di seguito illustriamo la struttura e il modello di *business* di Guber Banca S.p.A.

\*\*\*

Guber Banca S.p.A. (già Guber S.p.A. e, nel prosieguo "Guber" o la "Banca") è attiva dal 1991, ha sede a Brescia e uffici a Milano, è un *servicer* indipendente, specializzato nella gestione e nel recupero di portafogli di crediti non performing, di origine bancaria, sia chirografari che ipotecari. È stata tra le prime società in Italia a mettere a punto, nel recupero dei crediti, un modello operativo organizzato secondo logiche di processo "industriale".

Dal 2008, Guber ottiene annualmente una valutazione da parte dell'agenzia Fitch Ratings, per quanto riguarda le categorie *Italian Residential Special Servicer*, *Italian Commercial Special Servicer* e *Italian Asset Backed Securities (ABS) Special Servicer*: con riferimento al 2019 i rating assegnati si attestano tra i livelli più alti del settore e sono rispettivamente i seguenti: RSS2+, CSS2+ e ABSS2+.

L'azionariato di Guber vede tre soci paritetici al 33,33%: G1 S.r.l. (holding riconducibile a Francesco Guarneri, ad oggi Amministratore Delegato), Jolly S.p.A. (holding riconducibile a Gianluigi Bertini, ad oggi Vicepresidente) e Ahlen S. à r.l. (veicolo riconducibile al fondo americano Vårde).

Con l'ottenimento della licenza bancaria, a marzo 2018, parallelamente all'attività core di gestione dei crediti problematici, è stato dato avvio al progetto banca che, nell'ottobre dello stesso anno, ha visto il lancio del primo prodotto digitale finalizzato alla raccolta e denominato "Deposito102": si tratta per l'appunto di un deposito vincolato, con scadenze che vanno da 12 a 60 mesi, che sta riscuotendo successo.

Nel mese di settembre 2019, è stato poi presentato al mercato il secondo prodotto digitale, finalizzato all'impiego, denominato "Anticipo102". Si tratta di una piattaforma web con la quale è possibile, per le aziende accreditate, cedere pro soluto le proprie fatture, seguendo un processo molto semplificato (si tratta di tre "clic"), con tempistiche di erogazione media di tre giorni. Di fatto si tratta di uno strumento che consente alle filiere produttive italiane di finanziarsi a breve sul circolante. Questo prodotto è stato realizzato nell'ottica di un nuovo rapporto tra banca e impresa, grazie al quale si possono eseguire

1





operazioni di finanziamento tra soggetti che operano in tempi e luoghi diversi, con risposte quasi immediate ed in regime di certezza preventiva dei costi.

*Last but not least*, ci piace ricordare che Guber, dalla sua fondazione, avvenuta quasi 30 anni fa, non ha mai chiuso un esercizio in perdita e, nonostante operi in un settore tendenzialmente conflittuale, ha un bassissimo livello di contenzioso (extra-gestionale): siamo nell'ordine di unità. Riteniamo che questi elementi possano contribuire a dare l'idea di un'azienda solida economicamente e finanziariamente ma anche trasparente e corretta nelle relazioni e nella propria gestione.

\*\*\*

#### **A) Numero risorse umane – Qualifiche ricoperte – Distribuzione territoriale**

La struttura organizzativa di Guber, alla data del 30.09.2020, risulta composta da 177 risorse, che si raddoppiano considerando il network di legali con cui collabora stabilmente.

Ad esclusione naturalmente di alcuni amministratori e dell'ultima categoria sopra indicata, tutti i dipendenti sono inquadrati nel CCNL del Commercio, Terziario, Distribuzione e Servizi.

Tutto il personale della Banca lavora presso la sede di Brescia e gli uffici situati a Milano; non vi sono filiali e/o sedi secondarie.

#### **B) Modello business adottato – Procedure aziendali – Strategie gestione e recupero**

La Banca ad oggi si avvicina al mercato secondo un modello che potremmo definire tripartito:

- Co-investimento in operazioni di cartolarizzazione di portafogli NPE, tramite la sottoscrizione di *notes*, in partnership con investitori istituzionali, e successiva attività di *servicer* (da intendersi sia come *master* sia come *sub-servicer*)
- *Servicing* "puro" in funzione di mandati di *sub-servicing*, nell'ambito di operazioni di cartolarizzazione (anche *GACS*), o di mandati di gestione "diretti" da parte di istituti bancari italiani
- Acquisto di portafogli o *single name* NPE, tramite investimenti diretti in molteplici *asset class*: *NPL secured* e *unsecured*, procedure concorsuali, *deficiencies*, *leasing* senza e con bene, *UTP*.

Tutte e tre le attività di cui sopra, ad esclusione degli incarichi di *servicing* diretto per conto di banche terze, vedono Guber professionalmente coinvolta nella preventiva valutazione dei portafogli NPE attraverso le due *diligence*, che sono essenziali ai fini della costruzione dei *business plan* dei portafogli: dopo aver effettuato una ricognizione e catalogazione dei crediti inclusi nel singolo portafoglio, il team di due *diligence* effettua analisi puntuali o statistiche, fondate su serie storiche di lunga durata e aggiornate tempo per tempo. Tali valutazioni, come detto, sono funzionali a determinare le previsioni di recupero e il *pricing*.

Per quanto concerne le attività di gestione e recupero del credito, come già accennato nelle premesse, Guber basa la propria capacità di gestire NPE sulla centralità dei processi e la costanza nel tempo delle performance di recupero evidenzia la validità di tale approccio.

Guber ha creato un insieme di processi integrati *end-to-end*, che si articola in estrema sintesi come segue:





- **Data remediation:** attività propedeutica e fondamentale a una più efficiente gestione dei crediti NPE. La stessa è volta a colmare le frequenti carenze della qualità del dato presenti nei *loan data tape* forniti dalla banca cedente. Si tratta di un'attività guidata da analisti senior che vede coinvolte le principali divisioni operative di Guber.
- **Recupero stragiudiziale:** rappresenta ancora oggi la modalità principale per coniugare il recupero del credito con la risoluzione dei problemi delle controparti. Si tratta di una attività che prevede l'avvio di un dialogo con i debitori e i co-obbligati, per la quale Guber garantisce una presenza capillare sull'intero territorio nazionale attraverso *loan manager* costantemente formati. A tal riguardo pare opportuno precisare che l'organizzazione interna del lavoro prevede la suddivisione in team, ognuno dei quali presenta al proprio interno specifiche competenze per ogni *asset class* gestita e si avvale, altresì, del supporto (trasversale su tutti i portafogli) di uffici dedicati a determinate attività quali, ad esempio, la gestione delle garanzie consortili.
- **Recupero giudiziale:** Guber crede nell'importanza dell'integrazione di questa funzione all'interno del processo di recupero del credito. Si tratta di un'attività fortemente orientata al risultato, alla fluidità operativa, alla trasparenza e certezza preventiva del costo e a un costante controllo. Importante sottolineare che anche la suddivisione delle posizioni affidate alla gestione del network legale di cui si avvale la Banca avviene, oltre che sulla base di una distribuzione geografica, per tipologia di azione legale richiesta.
- **Vivacizzazione aste:** si tratta di un'attività finalizzata alla difesa del valore dei collaterali immobiliari in esecuzione, effettuata anche tramite l'identificazione di possibili acquirenti attraverso piattaforme web. Guber mette a disposizione degli acquirenti ad asta interessati un call center dedicato in grado di dare assistenza nella predisposizione di offerte. All'interno della nostra struttura è stata creata una divisione dedicata alla gestione e valutazione degli asset immobiliari collaterali ai portafogli e la stessa opera secondo le linee guida dettate da RICS (*Royal Institution of Chartered Surveyor*) e IVS (*International Valuation Standard*).

Alle attività sopra descritte si aggiungono, tra gli altri, servizi accessori quali:

- Gestione fascicoli cartacei ed archiviazione pratiche
- Bonifica anagrafiche / rintracci / rapporti informativi
- Visure camerali / indagini protesti / visure ipocatastali
- Gestione processo effetti cambiari
- Tracciatura e gestione reclami
- Gestione data room per eventuali cessioni massive di portafogli affidati in gestione

Dal 2018 Guber ha integrato l'offerta rivolta alla propria clientela con il servizio di master servicer, svolto in conformità a quanto previsto dalla normativa di riferimento, facendosi carico pertanto anche dell'importante funzione di garanzia nell'ambito delle relative operazioni di cartolarizzazione.

Tutte le attività svolte dalla Banca sono eseguite in conformità al corpo procedurale interno, composto da oltre 100 documenti (suddivisi tra *policy*, regolamenti e procedure operative) che garantiscono, tra le altre cose, il rispetto della normativa vigente e delle Disposizioni di Vigilanza per gli Istituti Bancari, emanate da Banca d'Italia. Il sistema dei controlli interni, costituito dalle Funzioni Compliance & AML, Risk Management e Internal Audit, monitora e verifica l'operatività riportando direttamente al Consiglio di Amministrazione. A tale sistema si affianca inoltre l'attività di controllo svolta dal Collegio Sindacale e dal Revisore dei Conti.





In conclusione, evidenziamo che la media annua dei reclami, ricevuti da parte dei debitori e loro coobbligati nel corso degli ultimi tre anni, si attesta intorno agli 80 (di cui solo 6 ricorsi presso l'ABF), ovvero ben al di sotto dell'1% delle pratiche in gestione: dato importante soprattutto in relazione alla qualità dei processi di cui si è già fatta menzione e su cui torneremo nel prosieguo.

### C) Prezzi medi applicati

La natura dei portafogli che vengono messi in vendita presenta caratteristiche spesso molto diverse e non consente di esprimere valori medi che abbiano un significato, ma piuttosto intervalli tra valori minimi e valori massimi, all'interno dei quali si possono collocare i prezzi per uno specifico portafoglio.

Al fine di dare comunque a codesta rispettabile Commissione un'indicazione sintetica, possiamo suddividere il mondo degli NPL in tre macrocategorie a cui si associano relativi *range* di prezzo:

- Chirografari: 1% - 10% del valore nominale del credito
- Ipotecari: 15% - 50% del valore nominale del credito
- Concorsuali: 0,1% - 5% del valore nominale del credito

### D) Fonti finanziamento

La Banca dispone di liquidità propria derivante dall'attività di raccolta online attraverso il conto Deposito102, dall'interbancario, dai flussi di cassa e/o dalle commissioni generate dai portafogli in gestione.

### E) Masse gestite

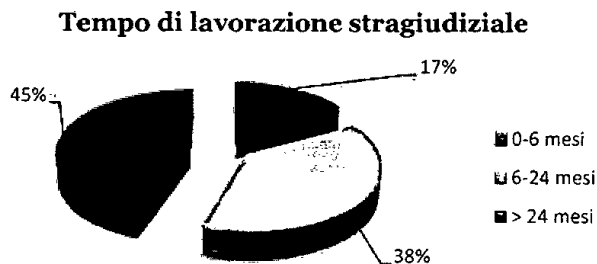
Guber ad oggi gestisce circa EUR 9,5 miliardi in termini di valore nominale, di cui EUR 2,6 miliardi *secured* e EUR 6,9 miliardi *unsecured*. L'*asset under management* è costituito per il 17,5% da controparti persone fisiche e per il 82,5% da persone giuridiche.

Le attività di servicing svolte in ambito GACS riguardano crediti per circa EUR 680 milioni di valore nominale e circa 3.600 controparti, mentre, per il momento, i crediti UTP in gestione rappresentano una parte ancora minoritaria.

Ad oggi Guber svolge attività di servicing diretto per oltre 30 istituti Bancari, italiani ed esteri, ed è *servicer/sub-servicer* in 15 operazioni di cartolarizzazione.

### F) Tempi medi recupero

Per quanto riguarda il timing medio di recupero, rappresentiamo come sia possibile avere un dato sintetico solamente per le attività stragiudiziali relative ai crediti chirografari, come riportato nella grafica sottostante:





Le tempistiche relative alle attività giudiziali dipendono fortemente dalla tipologia di procedura in essere e dal tribunale competente: a tal riguardo pare opportuno evidenziare che Guber monitora e aggiorna trimestralmente i timing dei tribunali italiani, in modo da poter avere e fornire ai propri clienti un'indicazione quanto più precisa delle previsioni temporali di incasso. Resta sempre valida l'opzione della chiusura transattiva, anche in pendenza di azione legale, nell'intento di trovare sempre una soluzione con la controparte e di ridurre i tempi medi di recupero.

Discorso simile va fatto nell'ambito delle procedure concorsuali per il monitoraggio delle quali la Banca ha da tempo costituito un ufficio dedicato, che si occupa esclusivamente dei crediti e dei portafogli appartenenti a questa categoria, rendendosi parte attiva nei confronti degli Organi delle Procedure.

#### **G) Utilizzo di servicer terzi**

Guber non esternalizza l'attività di gestione e recupero. A tale scopo può essere interessante rilevare come, in seguito alla cessione del ramo d'azienda Citifin da parte di CitiBank, nel dicembre 2010, Guber "ereditò" i contratti con 42 agenzie esterne di recupero, le cui *performance* vennero messe a comparazione, per un certo periodo di tempo che si dimostrasse significativo, con i risultati del personale interno alla Banca. Il risultato fu un progressivo assottigliamento della rete esattoriale oggetto di cessione fino alla chiusura di tutti i contratti di collaborazione in essere.

#### **H) Performance medie ultimi 5 anni**

Riteniamo che non sia molto significativo parlare di *performance* medie, data la ricorrente eterogeneità dei portafogli presi in gestione o acquisiti. Rileva piuttosto parlare di rispetto dei business plan elaborati al momento della definizione del prezzo / dell'acquisizione e, in particolare, di rispetto dei recuperi previsti nel tempo. È infatti non infrequente che i recuperi si attengano ai business plan iniziali nei soli primi 2 anni, ma poi evidenzino scostamenti a partire dal 3° / 4° anno.

Ad oggi, la qualità delle attività di recupero svolte da Guber, unitamente alla qualità e serietà delle valutazioni operate in fase di due diligence, hanno permesso di rispettare i business plan iniziali, ove elaborati da Guber, evitando rischi di ricorrere in *under performance* che sono anche, in alcuni casi, il presupposto per l'attivazione dei cosiddetti *trigger event*.

#### **I) Tipologia e strutturazione di costi**

Riteniamo di suddividere la risposta in due parti.

1. Per quanto concerne i costi effettivamente in capo a Guber per lo svolgimento delle proprie attività, va rilevato che sono principalmente costituiti dalle spese per il personale e dalle spese relative all'infrastruttura IT, che è da sempre un'area strategicamente prioritaria e sviluppata internamente alla Banca.
2. Con riferimento ai costi addebitati ai propri clienti, gli stessi sono riconducibili alle commissioni di servicing, variabili in funzione degli incassi e dei risultati raggiunti da Guber, agli importi relativi all'avvio e/o al mantenimento di procedure giudiziali e all'eventuale riaddebito di spese vive sostenute, il tutto come definito contrattualmente.

#### **J) Rendimento medio base annua**

Premesso che Guber non emette *notes*, precisiamo che l'investimento in titoli di cartolarizzazione da parte della Banca è iniziato a seguito dell'ottenimento della autorizzazione all'esercizio dell'attività bancaria (e dunque a partire dalla seconda metà del 2018) e si tratta, pertanto, di operazioni ancora piuttosto recenti. Ci pare quindi opportuno, in questa sede, dare degli intervalli basati su





standard di mercato, che vedono rendimenti tra il 2% e il 4% per le note senior e tra l'8% e il 12% per le note mezzanine e junior.

#### **K) Temi interesse strategico e proposte normative**

Avrei tre proposte e due suggerimenti.

##### Le proposte:

- 1) Regole e parametri: la proposta è che ci siano delle regole, unite a dei parametri, che consentano un controllo sulla qualità dei processi dei servicer. Un esempio: noi siamo banca ed abbiamo normativamente l'obbligo di evadere i reclami in 60 gg. Perché non dare regole simili anche ai servicer? Perché non stabilire, ad esempio, che qualsiasi proposta di pagamento vada riscontrata entro massimo 60 giorni? Già questo, se venisse rispettato, garantirebbe una migliore qualità del servizio reso alla comunità.
- 2) Procedura snella per l'approvazione del piano di riparto, ad esempio, mediante provvedimenti da comunicare, e a cui rispondere, a mezzo pec, con possibilità per il giudice di risolvere, fuori udienza, possibili contestazioni conseguenti alle osservazioni rese dalle parti nei termini comunque concessi.
- 3) Imitazione del modello spagnolo sulla determinazione del valore di vendita del bene esecutato. In Spagna, all'atto della stipula del finanziamento, le parti già concordano contrattualmente quale sarà il valore a cui verrà messo in vendita il bene a garanzia, in caso di necessità di avvio di un'azione di recupero tramite esecuzione immobiliare. L'adozione di questa soluzione eviterebbe, almeno per le esecuzioni originarie da finanziamenti con ipoteche volontarie, la necessità per il Giudice dell'esecuzione di dover ogni volta nominare un CTU, con tutta la procedura che ne consegue.

Il primo suggerimento: nella selezione dei servicer da coinvolgere in questa sfida venga garantito che gli stessi siano adeguatamente remunerati, per evitare risparmi a valle sulla qualità del servizio. So di essere in aperto conflitto di interesse, ma vi dico che non conviene a nessuno ridurre oltremodo le commissioni dei servicer come è successo negli ultimi anni, se poi questo risparmio comporta un peggioramento dei recuperi e, soprattutto, un'incapacità di gestire in maniera tempestiva ed efficiente le posizioni in gestione.

Il secondo suggerimento: il fondo Salvacasa è un'idea nata qualche anno fa, osservando cosa ha cominciato ad accadere ai debitori esecutati sulla prima casa, dopo la crisi del 2009 che si è riflessa in una costante e progressiva caduta dei valori immobiliari residenziali soprattutto nelle zone periferiche.

Prima del 2009 la regola era che, a conclusione di un'esecuzione immobiliare su una abitazione, il valore di realizzo della stessa era quasi sempre superiore al debito contratto per il suo acquisto e, in questo modo, l'esecutato perdeva la casa ma percepiva del denaro, che era appunto la quota eccedente, con il quale poteva ricominciare "in affitto" in una nuova abitazione. Con la crisi immobiliare ha iniziato ad accadere l'esatto contrario, cioè il valore di realizzo dell'immobile esecutato non solo non è più stato in grado di estinguere il debito, ma ha iniziato ad essere sistematicamente inferiore.







La conseguenza di ciò è che non solo l'esecutato non si trova un piccolo "gruzzolo" con cui ripartire, ma resta ancora debitore per la parte non coperta dalla vendita. Dunque, senza casa, senza un euro e con ancora con un debito parziale.

Abbiamo quindi pensato a una soluzione, che abbiamo chiamato Fondo Salvacasa, definito un ammortizzatore sociale a rendimento. Si tratterebbe in sostanza di un fondo di social housing che interviene ad asta, secondo criteri ben definiti, che considerano lo stato di bisogno e quando il bene staggito è la prima casa. Questo fondo dovrebbe acquistare, in accordo con l'esecutato, l'immobile stesso quando questo ha raggiunto una svalutazione eccessiva (anche questa definita sulla base di parametri oggettivi), per poi affittarlo allo stesso esecutato o ad un membro del suo nucleo familiare, prevedendo a medio termine (diciamo 5-7 anni) una opzione cosiddetta "incrociata" che dia diritto alla rivendita e al riacquisto, al prezzo originario di aggiudicazione all'asta, con una leggera maggiorazione per coprire i costi e dare un rendimento a chi investe in questo fondo.

Abbiamo fatto molte simulazioni e riteniamo che questo fondo sociale potrebbe dare un rendimento tra il 3% ed il 5% ad investitori istituzionali che volessero lì allocare alcune loro risorse.

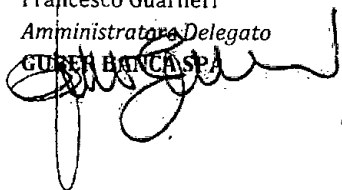
Sarebbe molto bello ed utile se si riuscisse a dare impulso a questa iniziativa. I primi investitori sarebbero certamente i più coraggiosi ma poi, sono convinto, col tempo si potrebbe dimostrare che questa macchina può funzionare molto bene, dando rendimenti interessanti a chi ha investito e consentendo al tempo stesso di rendere un servizio sociale importante al paese.

Questo progetto potrebbe vedere l'interesse di soggetti già attivi nel social housing, sia a livello regionale che nazionale, come Cassa Depositi e Prestiti e le Fondazioni, unitamente alle casse di previdenza. Questa iniziativa potrebbe essere agevolata attraverso un fondo di garanzia che copra gli affitti per coloro che perdono il lavoro o si trovano in situazione di disagio economico. Si potrebbero inoltre ipotizzare forme di vantaggio fiscale per coloro che investono al fine di agevolarne la partecipazione.

\*\*\*\*\*

Ringraziando per l'attenzione riservata e restando a disposizione, porgiamo distinti saluti.

Francesco Guarneri  
Amministratore Delegato

GUBER BANCA SPA  




\*18STC0124860\*