

**COMMISSIONE PARLAMENTARE DI INCHIESTA
SUL SISTEMA BANCARIO E FINANZIARIO****RESOCONTO STENOGRAFICO**

29.

SEDUTA DI MARTEDÌ 3 NOVEMBRE 2020PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE **FELICE MAURIZIO D'ETTORE****INDICE**

	PAG.		PAG.
Comunicazioni:		merito ai modelli di <i>business</i> degli operatori attivi nel mercato degli NPL e degli UTP:	
D'Ettore Felice Maurizio, <i>presidente</i>	3	D'Ettore Felice Maurizio, <i>presidente</i>	3, 8
Sulla pubblicità dei lavori:		De Francisco Iacopo, <i>Direttore Generale</i> ..	4
D'Ettore Felice Maurizio, <i>presidente</i>	3		
Audizione del Direttore Generale di Credito Fondiario Spa, Iacopo De Francisco, in		ALLEGATO: Documentazione consegnata da Credito Fondiario Spa	9

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE
FELICE MAURIZIO D'ETTORE

La seduta comincia alle 12.10.

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 il Credito Fondiario Spa, in vista dell'audizione che si terrà oggi, ha trasmesso della documentazione in parte coperta da segreto. La parte non segretata è stata trasmessa per *email* ai commissari ed è comunque oggi già in distribuzione. La documentazione completa, comprensiva delle parti segretate, è a disposizione dei commissari e degli altri soggetti autorizzati, che potranno consultarla presso l'Archivio della Commissione, nei modi e con i limiti previsti dal Regolamento interno.

Vorrei inoltre ricordare a tutti i Commissari le modalità di svolgimento delle audizioni formali presso questa Commissione in considerazione dell'intensificazione dell'emergenza sanitaria.

Come è noto le audizioni formali, per ragioni di carattere regolamentare, non possono essere svolte in videoconferenza: è necessaria la presenza fisica dei Commissari in seduta per partecipare al dibattito, porre quesiti e richieste di chiarimento. Pertanto, è stato rivolto ai Rappresentanti dei Gruppi l'invito ad adoperarsi affinché la partecipazione in presenza alle sedute della Commissione sia limitata a un Commissario per Gruppo, per quanto possibile

e ferma restando la facoltà dei Vicepresidenti di partecipare in presenza.

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 sulla *web-tv* della Camera dei deputati.

Audizione del Direttore Generale di Credito Fondiario Spa, Iacopo De Francisco, in merito ai modelli di *business* degli operatori attivi nel mercato degli NPL e degli UTP.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione del Direttore Generale di Credito Fondiario Spa, dottor Iacopo De Francisco, in merito ai modelli di *business* degli operatori attivi nel mercato degli NPL e degli UTP.

La Commissione intende acquisire elementi conoscitivi in merito ai modelli di *business* adottati dagli operatori attivi nel mercato degli NPL e degli UTP, anche al fine di promuovere eventuali iniziative di carattere legislativo.

Con riferimento all'oggetto dell'odierna audizione, è stato chiesto al dottor Iacopo De Francisco, in qualità di Direttore Generale di Credito Fondiario Spa, di voler predisporre una relazione informativa al fine di evidenziare le seguenti aree tematiche, che costituiranno l'oggetto dell'audizione:

a) numero di risorse umane, qualifiche ricoperte nonché distribuzione sul territorio delle stesse;

b) modello di business adottato, dedicando particolare attenzione alla procedura aziendale, alle tempistiche, alla gestione e recupero dei crediti, allo svolgimento o meno di attività di gestione/supporto dei debitori ceduti e altre richieste che abbiamo indicato in maniera dettagliata;

c) prezzi medi applicati per l'acquisizione di portafogli;

d) fonti di finanziamento utilizzate per l'acquisizione di portafogli di NPL;

e) masse gestite suddividendole tra portafogli, se assistiti o meno;

f) tempi medi di recupero dei portafogli crediti differenziati;

g) utilizzo o meno di soggetti terzi per l'attività di recupero dei portafogli crediti differenziati tra NPL e UTP;

h) performance medie delle attività di recupero crediti realizzate su base annua negli ultimi cinque anni;

i) tipologia e strutturazione dei costi delle varie fasi operative;

j) rendimento medio su base annua, per ogni singola operazione svolta negli ultimi cinque anni;

k) temi di interesse strategico per il settore, eventualmente corredati da proposte normative, che si ritenga di sottoporre all'attenzione della Commissione (come abbiamo sempre fatto per la parte *construens*, privilegiamo informazioni ed eventuali indicazioni di carattere normativo).

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

Successivamente do la parola ai colleghi per formulare gli eventuali quesiti.

IACOPO DE FRANCISCO, *Direttore Generale*. Presidente e onorevoli componenti della Commissione, innanzitutto vi ringrazio della possibilità che avete dato a Credito Fondiario di venire a rappresentare la propria storia e il proprio modello di bu-

siness. Vi ringrazio anche della possibilità di condividere con voi alcune riflessioni su interventi che, come operatori nel settore del *Credit Management*, riterremo essere utili per dare maggiore efficienza a un settore che è recentemente nato, come dico sempre, probabilmente dopo la grande cartolarizzazione di Siena. Si è avuto questo primo grande passaggio di creazione di un settore che da un lato gestisce e dall'altro lato acquista NPL e UTP.

La relazione segue esattamente, nell'ordine che ci avete richiesto, tutti i punti con un'importante quantità di dati. Riterrei che andare attraverso tutti questi dati possa essere per voi abbastanza noioso ma proverò comunque a toccare tutti i punti che sono stati richiesti, cercando di focalizzare la vostra attenzione su quelli che riteniamo essere gli aspetti per voi più rilevanti. Mi riserverò gli ultimi dieci minuti dei trenta a disposizione per provare a rappresentarvi le iniziative, i suggerimenti o i temi di interesse strategico che noi riteniamo essere oggi particolarmente importanti.

Innanzitutto faccio una precisazione. Credito Fondiario è una banca. È una banca specializzata, è una banca con piena licenza, è una banca italiana ed è un operatore che si inserisce sul mercato del *Credit Management* sia come compratore sia come gestore di crediti deteriorati. Rispetto a molti operatori, che immagino conoscerete, attivi sul settore, che sono attivi soprattutto nella componente di gestione (*Servicing*) per quanto riguarda i crediti deteriorati, noi abbiamo aggiunto anche la parte di acquisto degli stessi. Lo facciamo con infrastruttura da banca.

Il Credito Fondiario nasce alla fine del 1800. Immaginate che ha più di 120 anni. Poi nel 2013 venne rilevato da un gruppo di imprenditori. Nella compagine sociale, nel 2015, è entrato un fondo americano che si chiama « Elliot », che ha fatto aumenti di capitale per circa 280 milioni, e la Banca è tornata in utile nel 2018. Non sono mai stati distribuiti dividendi nonostante più di 60 milioni di utile fatti in questo periodo.

Comunque la Banca nasce, di fatto rinasce, nel 2013 come soggetto specializzato in questo settore. Noi siamo attivi nel mondo

del *Purchasing*, quindi dell'acquisto di crediti. Lo facciamo attraverso veicoli di cartolarizzazione. Nel bilancio della Banca sono presenti le note tipicamente dei veicoli di cartolarizzazione, saltuariamente anche i singoli crediti che andiamo a comprare. Compriamo portafogli di crediti dalle banche cedenti. Abbiamo comprato tutte le tipologie di *asset class* (*secured, leasing, NPL e UTP*); abbiamo anche comprato, ovviamente *unsecured*, tipicamente *Corporate*. Nella logica di specializzazione, abbiamo sempre preferito focalizzarci nelle aree di business a noi più consone. Quindi, siccome è qualcosa che non conosciamo bene, raramente abbiamo comprato *unsecured consumer*, cioè crediti che appartengono al mondo dei privati.

L'attivo quindi è fatto da note di veicoli di cartolarizzazione; al passivo abbiamo un *mix* tra raccolta presso depositanti, raccolta presso linee istituzionali e capitale.

Oggi il capitale della Banca è di circa 380 milioni. Voi vedrete dai nostri bilanci — abbiamo riportato nella relazione alcuni dati — che tutti i nostri indicatori, sia di patrimonializzazione sia di liquidità, sono ai massimi livelli del settore. Facendo un'attività rischiosa, abbiamo sempre ritenuto che, al di là dello SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*), cioè delle indicazioni che Banca d'Italia ci dà in merito ai requisiti minimi patrimoniali, noi dovessimo porci ben sopra questi livelli per garantire tanto la solidità patrimoniale quanto la liquidità dell'Istituto.

Contemporaneamente svolgiamo un'attività di *servicer*, nella più ampia accezione, sia di *corporate servicer*, di *master servicer* e di *special servicer*.

Scusate, parto dall'idea che conosciate la differenza tra *corporate, master e special*. Molto brevemente, la parte *Special servicing* è la parte del settore delle persone — sono tipicamente avvocati — che si occupano del recupero delle pratiche, sia dal punto di vista giudiziale che dal punto di vista stragiudiziale. La parte di *Master servicing* e di *Corporate servicing* ha a che fare con la gestione, tipicamente amministrativa, di quelli che sono i veicoli di cartolarizzazione all'interno dei quali noi, il no-

stro compratore o i nostri clienti strutturiamo l'acquisizione di un portafoglio di crediti.

C'è una legge, la n. 130/1999, che definisce tutte quelle che sono le responsabilità all'interno di una gestione di un veicolo di cartolarizzazione; all'interno delle iniziative che andiamo a proporre ce n'è una in particolare di rafforzamento alla legge n. 130.

Noi in questo ambito facciamo la gestione degli incassi, il pagamento delle fatture eccetera. Immaginate, il *master servicer* è un grande e importante amministratore di condominio. Si occupa di attività amministrative, segnalazioni, gestione dei reclami eccetera. Tutta questa componente è l'attività di *Master servicing*.

In questi termini Credito Fondiario oggi ha in gestione circa 50 miliardi di masse. Ovviamente non sono tutte nostre. Una minima parte sono nostri portafogli; la maggior parte sono veicoli di cartolarizzazione utilizzati da altri investitori. La più grande gestione che stiamo facendo è quella di Siena, che è la più grande cartolarizzazione NPL mai fatta in Europa, dove siamo *master servicer*.

Contemporaneamente siamo anche *special servicer*, cioè facciamo il recupero. Mentre sul *Master servicing* noi gestiamo circa 50 veicoli di cartolarizzazione — quindi immaginate, tra fatture, incassi, conteggi, che lavoro amministrativo viene fatto — nella parte di *Special servicing* abbiamo come massa in gestione circa 17 miliardi. Una parte di questi sono relativi a investimenti nostri (meno di un terzo); il resto sono masse che abbiamo in gestione per conto terzi, cioè altri investitori e banche.

Una caratteristica importante di questa attività dello *Special servicing* che denota il percorso di crescita di Credito Fondiario in questi anni è che noi siamo cresciuti molto nel mondo dello *Special servicing* acquistando delle piattaforme di gestione di recupero dei crediti da banche. In particolare, molte banche hanno esternalizzato questa gestione. Nello specifico, noi abbiamo acquistato le piattaforme di gestione di Banco BPM e di Carige. In termini semplici, l'unità organizzativa che all'in-

terno della Banca si occupava del recupero del credito è stata, con la cessione del ramo d'azienda, presa in carico da Credito Fondiario. Nel caso di Carige c'è stata proprio una fusione di questo ramo d'azienda all'interno di Credito Fondiario; nel caso di Banco BPM invece abbiamo costituito una società, che peraltro è partecipata al 70 per cento da Credito Fondiario e al 30 per cento ancora da Banco BPM, all'interno della quale ci sono queste persone che gestiscono il credito.

La cosa importante nell'ambito di questi rapporti con le banche è che oltre ad acquisire la piattaforma abbiamo anche preso dei contratti di gestione. Tipicamente, l'80-90 per cento dei flussi futuri di *non performing loan* della Banca per contratto verranno gestiti da questa piattaforma.

Essendo una banca, è ovvio che questa migrazione delle persone da una banca cedente a noi è stata molto semplice. Tutta l'operatività dei nostri colleghi è inquadrata all'interno del contratto bancario. Queste strutture gestiscono più o meno l'80-90 per cento dei crediti deteriorati di queste banche. Questo è per quanto riguarda il *Purchasing*, l'acquisto di crediti.

La parte di *Master servicing*, la parte di amministrazione dei veicoli di cartolarizzazione e la parte di *Special servicing* girano per noi e per il settore con redditività diverse.

Tanto per dare un'indicazione, per quanto riguarda lo *Special servicing*, quindi l'attività di recupero, questa è remunerata tipicamente in funzione degli incassi realizzati. Le percentuali sono variabili a seconda che il contratto sia un contratto che ha a che fare con incassi su posizione *secured*, incassi su posizione *unsecured corporate* o incassi su posizione *unsecured consumer*. Indicativamente ci può andare dal 5 per cento fino al 15 per cento degli incassi.

L'attività di *Master servicing*, *Corporate servicing*, è un'attività che invece viene pagata in funzione delle masse gestite. È indipendente rispetto all'ammontare di incassi, perché fondamentalmente è un'attività amministrativa. Anche in termini di

profilo delle persone, se da un lato, per quanto riguarda lo *Special servicing*, abbiamo 200 *asset management* (di fatto la maggior parte sono avvocati), dall'altro abbiamo il *Master servicing*, che svolge un'attività più operativa, di grandi volumi. Noi lo chiamiamo *flow business*: tante fatture che devono essere processate, che devono essere lavorate; incassi; cascate di pagamenti; produzione della reportistica che va a tutti gli *stakeholder* che stanno dietro a una cartolarizzazione (quindi immaginate tutti i detentori delle note, le società di *rating* e quant'altro). Per quanto riguarda la remunerazione, se di qua parlavamo di qualche percentuale (5, 6 o 10 per cento), qua siamo su qualche millesimo; quindi è un'attività meno remunerativa, diversa come contenuto e con una struttura di costo oggettivamente diversa.

Una cosa importante è che sia come *special servicer* che come *master servicer* noi abbiamo alcune caratteristiche particolari. Innanzitutto ci siamo organizzati — questo è un vantaggio dell'essere banche — fin dall'inizio per avere una struttura organizzativa che presidiasse il mondo degli NPL, quindi il recupero sugli NPL, e una struttura organizzativa completamente diversa che lavora con logiche diverse, che gestisce il mondo degli UTP. Quindi competenze diverse e ovviamente anche logica di lavoro diversa.

Mentre l'UTP nella gestione — neanche noi siamo remunerati in questo senso — ha un principale obiettivo, che è quello di riportare la posizione, per quanto possibile, in una posizione *performing*, per quanto riguarda la posizione NPL l'obiettivo è che si vada verso le diverse soluzioni possibili giudiziali o stragiudiziali per procedere a un incasso relativamente alla posizione.

Il secondo punto molto importante che connota la nostra attività di *Special servicing* è che la nostra struttura interna è organizzata non solo per *asset class* (quindi NPL, UTP, *leasing*) ma anche per dimensione del *file*, quindi i grandi *file*, i piccoli *file* e i *file medi*.

Qualcuno di voi chiedeva se noi utilizziamo *sub-servicer* terzi. È ovvio che gestiamo la maggior parte dei nostri porta-

fogli in conto proprio, cioè la gestiamo direttamente, così come gestiamo gli investimenti di altri soggetti, come dicevamo prima. Noi non siamo soggetto specializzato nei piccolissimi *file*. Tanto per darvi una dimensione, quando siamo sotto i 50 mila euro questa è un'attività che non gestiamo in casa e quindi utilizziamo *servicer* terzi. Ovviamente, svolgiamo un procedimento di gare per selezionarli per conto nostro e per conto dell'investitore per il quale stiamo gestendo il portafoglio; quindi andiamo a selezionare le società terze, a cui affidiamo e che poi monitoriamo secondo le varie attività in essere.

Abbiamo un *Rating*, come dicevamo. Siamo *rated* da Fitch e Standard & Poor's sia per quanto riguarda l'attività di *Special servicing* sia per quanto riguarda l'attività di *Master e Primary servicing*. È un *Rating* che definiremmo molto buono, del quale siamo soddisfatti e che è in continuo miglioramento. Considerate che Credito Fondiario è una realtà che nasce in questa nuova veste nel 2013; quindi ha avuto un percorso di crescita molto importante in questi anni grazie a un insieme di componenti: essere una banca, essere italiana, essere riuscita a mettere insieme la componente di acquisto con la componente di gestione.

Vengo al tema acquisto di crediti, anche perché alcuni aspetti che la Commissione ci ha chiesto di rappresentare sono quelli relativi ai prezzi di acquisto e alle procedure di lavoro.

Innanzitutto ci tengo a dire che noi siamo una banca regolata. Tutti i nostri processi di lavoro interni sono codificati all'interno di un corpo normativo che prevede più di 150 tra normative, manuali operativi, *policy* eccetera.

Abbiamo un sistema di controlli interno articolato su tre livelli. Prima linea: la Banca. Seconda linea: *compliance, risk management*, antiriciclaggio. Terza linea: l'*audit*. Abbiamo l'organismo di vigilanza, che nel nostro caso corrisponde con il Collegio Sindacale. Questo corpo normativo viene tenuto costantemente sotto controllo, verificato in termini di conformità e anche in termini di efficacia.

Vengo al tema dell'acquisto dei crediti. Noi siamo una realtà che ha iniziato a comprare i primi portafogli di credito nel 2014; poi questa attività è cresciuta nel corso degli anni. Noi abbiamo tipicamente acquistato portafogli misti, pensiamo di avere una capacità soprattutto per quanto riguarda il mondo *Secured corporate*, quindi laddove dietro ci sono delle garanzie soprattutto immobiliari, degli *asset* immobiliari. Oggi Credito Fondiario può essere inteso come una sorta di grande *real estate house*. Sappiamo valutare bene un immobile sottostante e pensiamo di saperlo anche sviluppare in modo adeguato.

Detto questo, nell'acquisto di portafogli si trovano sia componenti *secured* che componenti *unsecured*. Oggi il nostro portafoglio, quello su cui abbiamo fatto degli acquisti, per la fine di quest'anno avrà una dimensione di circa un miliardo e quattro di *net book value*, quindi proprio attivo della banca; già includo operazioni che siano in fase di finalizzazione. Più o meno, di questo un 70 per cento è *secured* e un 30 per cento è *unsecured*, sempre *corporate*. Quindi non abbiamo *unsecured consumer*.

A che prezzi abbiamo acquistato? Abbiamo acquistato a prezzi che fondamentalmente sono cresciuti nel corso degli anni. In media, se guardo tutto il nostro portafoglio, abbiamo acquistato a un prezzo di circa il 25 per cento relativamente al GBV (*Gross Book Value*), cioè al valore nominale dei crediti acquistati. Ovviamente parlare di un prezzo, del fatto che un prezzo sia adeguato o meno per quanto riguarda gli NPL, è un esercizio improprio, nel senso che dipende dalla composizione di un portafoglio, quanto *secured*, quanto *unsecured*, dal *vintage*, ossia da quanto è vecchio il portafoglio. In passato è stato influenzato anche dalla qualità dell'informazione che i soggetti venditori mettevano a disposizione dell'acquirente. Ci possono essere casi in cui c'è un *database* molto sporco, molto improprio. Faccio un esempio. Immaginate che ci sono situazioni in cui volete comprare 1.000 posizioni di credito. Su alcune di queste posizioni di credito è come se steste comprando un appartamento; sapete in che palazzina è ma non sapete a che

piano è, e raramente riuscite a conoscere una serie di caratteristiche qualificanti rispetto a questo specifico *asset*; quindi è difficile comprare. È ovvio che un compratore in quei casi vi fa uno sconto.

Nel corso del tempo, però, la capacità delle banche di vendere e la completezza dei *database* si sono molto rafforzate. Tanto per darvi un'idea, nei primi anni abbiamo acquistato attorno al 20 per cento, però c'erano dentro anche dei portafogli *unsecured*, sempre *Corporate*. Quindi non fatevi trarre in inganno da quello che è il livello negli ultimi anni. Nell'ultimo paio di anni siamo sopra il 40 per cento.

Però negli ultimi anni abbiamo comprato UTP, abbiamo comprato *leasing*, che è un'*asset class* diversa. Fare una media del pollo è un po' difficile, però questo è per darvi un riferimento. Penso che sia importante. Trovate nella relazione tutta una serie di elementi qualificanti di dettaglio rispetto a questo tipo di situazione. Questo è l'IRR (*Internal Rate of Return*); è il prezzo a cui abbiamo acquistato.

Noi ci siamo sempre posizionati, e forse questo è uno dei motivi per cui abbiamo avuto un buon successo nel corso degli ultimi anni, senza essere eccessivamente esosi. Trovate una tabella con tutti i nostri investimenti e vedrete, scorrendola, che raramente in fase di *underwriting* abbiamo fatto un'operazione con IRR superiore al 10 per cento: tipicamente siamo sempre sotto il 10 per cento.

Se voi avete sentito più o meno l'industria, molti fondi stranieri si posizionano

su rendimenti molto più alti. Questa è una *policy* che noi non abbiamo portato avanti. È ovvio che se passiamo dall'IRR al rendimento per la banca questo si abbassa, nel senso che si ha un costo della provvista, *blended* tra depositi, raccordo istituzionale, capitale, si hanno i costi e quant'altro. Quello è l'IRR in fase di acquisizione, che è il tasso di sconto a cui i flussi di cassa vengono portati al momento dell'acquisto; dall'altro lato c'è il rendimento per la banca, che vi abbiamo rappresentato in diverse tabelle all'interno della relazione.

Presidente, penso di avere ancora dieci minuti. Vorrei dedicare gli ultimi dieci minuti alla parte sulle iniziative e sui temi di interesse strategico. Se è possibile, vi chiederei di secretare questa parte.

PRESIDENTE. Propongo che la Commissione si riunisca in seduta segreta.

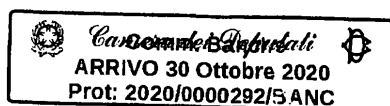
(La Commissione concorda. I lavori proseguono in seduta segreta indi riprendono in seduta pubblica).

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor De Francisco e dispongo che la documentazione sia allegata al resoconto stenografico della seduta odierna. Dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 13.15.

*Licenziato per la stampa
il 2 febbraio 2021*

ALLEGATO



Commissione Parlamentare di inchiesta sul sistema bancario e finanziario

Riunione del 3 novembre 2020 – Credito Fondiario

Relatore – Iacopo De Francisco, Direttore Generale

Illustre Presidente, onorevoli componenti della Commissione, prima di tutto a nome di Credito Fondiario ("CF" o la "Banca") Vi ringrazio per l'opportunità di presentare CF, operatore primario nel mercato dei *non performing loans* (NPL) e degli *unlikely to pay* (UTP), e di portare alla vostra attenzione alcuni possibili interventi che renderebbero a nostro avviso il mercato dei *credit management services* più efficiente e capace di rispondere in modo puntuale alle esigenze dei diversi stakeholders coinvolti.

L'illustrazione avviene con questa relazione e con la presentazione allegata. Sia la relazione sia la presentazione, dopo una breve introduzione su Credito Fondiario, seguono la elencazione delle tematiche oggetto dell'audizione, secondo la lettera di codesta Commissione del 5 ottobre 2020.

Introduzione a Credito Fondiario

La *mission*

Credito Fondiario è la capogruppo del Gruppo bancario Credito Fondiario, uno dei più importanti operatori in Italia nel settore della gestione del credito.

CF ha adottato un modello di *business* integrato, operando in Italia come *Debt Purchaser* e *Debt Servicer* in tutte le categorie di credito deteriorato, sofferenze, UTP, *banking* e *leasing*. La missione è offrire a clienti e controparti una specializzazione nel mercato del credito, con sistemi tecnologici all'avanguardia e una gamma di prodotti completa e integrata.

In qualità di *Debt Purchaser*, CF è investitore diretto in rischio di credito deteriorato o illiquido, con disponibilità a co-investire con i propri clienti istituzionali, sia banche che investitori. Gli investimenti avvengono sia direttamente sul bilancio della Banca sia attraverso la strutturazione di cartolarizzazioni ex L. 130/99 di cui la Banca detiene i titoli.

In qualità di *Debt Servicer*, CF è gestore di crediti a 360 gradi, con strumenti, professionisti e architettura informatica all'avanguardia, maturati su un'esperienza quasi ventennale quale *primary*, *master* e *special servicer*. L'infrastruttura di *servicing* ha il rating di Standard&Poor's e FitchRatings. CF gestisce sia crediti propri sia crediti di investitori terzi.

CF è una banca italiana a piena licenza e appartiene a quel gruppo di banche specializzate nate nel corso degli ultimi anni a coprire specifici segmenti del mercato dei c.d. Credit Management Services - CMS).



Breve storia

Fondata nel 1898, dopo essere stato controllato dalle banche di interesse nazionale (Banca Commerciale Italiana, Credito Italiano, Banco di Roma) e quotato in Borsa nella seconda metà del secolo scorso, nel 2000 CF è stato acquisito da MSREF, un fondo immobiliare gestito da Morgan Stanley, e poi, nel 2007, da Morgan Stanley stessa.

Nel 2013, in seguito alla crisi iniziata nel 2008, la Banca è stata rilevata da Tages Holding e dal nuovo *management team*, con l'obiettivo di valorizzare e incrementare le competenze nel mercato del credito.

Da allora è stato costante il processo di crescita, del personale, degli investimenti, dei volumi di operazioni gestite e di presenza sul mercato italiano.

Dal 2015 nella compagine azionaria è entrato a far parte il fondo di investimento americano Elliott, tramite la sussidiaria lussemburghese Tiber Investments S.à.r.l. ("**Tiber**").

Attualmente l'azionariato di CF è così composto: l'87,1% è detenuto da Tiber Investments, con il restante 12,9% del capitale facente capo al senior *management* della banca e a soci privati.

Nel periodo 2015 - 2020 Elliott ha effettuato aumenti di capitale per cassa per un totale di Euro 285 milioni, a sostegno della crescita di CF.

Nonostante il ritorno all'utile avvenuto nel 2018, nessun dividendo è stato pagato agli azionisti dal 2013 a oggi, anche prima delle disposizioni della Banca d'Italia del corrente anno: nel periodo suddetto gli utili sono stati integralmente reinvestiti nella Banca, per un ammontare complessivo, a livello consolidato, di Euro 66 milioni.

Alcuni numeri

CF è oggi la capogruppo del Gruppo bancario Credito Fondiario, che comprende CF Liberty Servicing SpA ("**CFLS**", una società specializzata nello *special servicing* e controllata al 70%, in joint venture con Banco BPM), 12 società veicolo per la cartolarizzazione ex L. 130/99 e BE Credit Management SpA, società specializzata nella valutazione e gestione di crediti fiscali, di cui si arriverà a controllare il 100% del capitale nelle prossime settimane.

La sede sociale è a Roma, con uffici a Milano, Genova, Lodi, Bergamo, Verona e Napoli.

Al 30 giugno 2020, a livello consolidato, CF presenta i seguenti principali dati:

- Dipendenti	369
- Attività creditizie in gestione	Euro 50,8 miliardi
- Portafoglio di investimenti proprietari (valore nominale)	Euro 5,1 miliardi
- Patrimonio netto	Euro 385,9 milioni
- Total capital ratio (indice di patrimonializzazione)	17,8%
- NSFR (indice di stabilità della raccolta)	125,2%

I dati suddetti, l'assetto proprietario e la struttura del Gruppo sono riportati alle pag. 3, 4 e 5 della presentazione.



CF è una banca italiana, con attività al 100% in Italia, leader nel mercato del credito, con dotazione di capitale e liquidità ben eccedenti i minimi regolamentari, grazie all'impegno costante degli azionisti, con aumenti di capitale e reinvestimento degli utili, e a un'attività improntata a criteri di sana e prudente gestione.

Covid-19

Fin dal mese di febbraio 2020 per gli uffici del nord Italia e da marzo per la sede di Roma e per gli altri uffici, CF e CFLS hanno fatto ricorso allo *smart working* per il 100% del personale, al fine di garantire e tutelare la sicurezza e la salute del lavoro, salvaguardando allo stesso tempo l'operatività piena della Banca e delle società del gruppo.

Dal 7 settembre u.s. era iniziato un graduale rientro in ufficio, sempre nel rigoroso rispetto delle vigenti normative in tema di contenimento dell'emergenza sanitaria. Per il rientro la Banca ha messo a disposizione di tutti i dipendenti il test sierologico, mentre a partire da lunedì 5 ottobre ogni lunedì sono disponibili per tutto il personale i test rapidi. Inoltre, CF agevola i dipendenti che rientrano in ufficio con un bonus mobilità, che può essere utilizzato per le spese dei mezzi in condivisione o per il parcheggio del proprio mezzo di trasporto.

A partire dal 26 ottobre, però, con l'aggravarsi della situazione, CF ha deciso di ripristinare, su base volontaria, la possibilità di lavorare permanentemente in *smart working* per tutto il personale, con particolare attenzione a coloro che fanno uso di mezzi di trasporto pubblico nel tragitto casa/lavoro.

Sul fronte della gestione crediti, il Gruppo CF si è dotato di un processo strutturato per l'acquisizione, evasione e monitoraggio delle richieste di moratoria e ha messo a disposizione sul proprio sito istituzionale una sezione dedicata ai clienti per fornire assistenza operativa sulle misure introdotte.

Al 30 settembre 2020 sono state ricevute 359 richieste (relative a posizioni per oltre Euro 153 milioni di crediti lordi), di cui circa il 78% gestite nell'ambito di accordi negoziali con i clienti e il 22% nell'ambito delle misure di legge o di accordi ABI. Oltre il 70% delle richieste è stato approvato e perfezionato nel medesimo periodo.

HR – paragrafo a)

Il Gruppo CF è cresciuto da 63 risorse alla fine del 2014 a 369 al 30 giugno 2020.

Da notare che lo sviluppo è avvenuto anche per linee esterne, con l'acquisizione di due rami d'azienda specializzati nella gestione di NPLs: da Banca Carige, il 10 maggio 2018, con 53 risorse e da Banco BPM, tramite CFLS, in data 31 maggio 2019, con 103 risorse.

L'età media è di 47 anni; le donne sono il 43%, con due colleghe nella prima linea di management.

Il 64% del personale opera a Roma, il 14% a Genova, il 12% a Milano, con il restante 10% diviso tra Bergamo, Lodi, Verona e Napoli.

L'83% del personale vanta una laurea, il 17% un diploma



Per i dati sul personale si veda anche pag. 6 della presentazione.

Considerate le caratteristiche e l'attività del Gruppo bancario, grande attenzione viene riservata alla formazione. Nel 2018 sono state erogate n. 7 giornate di formazione per addetto, n. 7,3 giornate nel 2019 e l'attività è proseguita nel 2020, da remoto, nonostante l'emergenza sanitaria. La formazione in CF è certificata da CISQ/Certiquality (standard UNI EN ISO 9001:2015) per "design and provision of professional training to employees".

Modello di business – paragrafo b)

Come si indicava nel preambolo, CF ha un modello di *business* integrato, di *Debt Purchaser* e *Debt Servicer* in tutte le categorie di credito deteriorato, sofferenze, UTP, *banking* e *leasing*.

In qualità di *Debt Purchaser* CF è investitore diretto in rischio di credito deteriorato o illiquido, con disponibilità a co-investire con i propri clienti istituzionali, sia banche che investitori. Gli investimenti avvengono sia direttamente sul bilancio della banca sia attraverso la strutturazione di cartolarizzazioni ex L. 130/99 di cui la Banca detiene i titoli.

In qualità di *Debt Servicer* CF è gestore di crediti a 360 gradi, con strumenti, professionisti e architettura informatica all'avanguardia, maturati su un'esperienza quasi ventennale quale *primary*, *master* e *special servicer*. L'infrastruttura di *servicing* ha il rating di Standard&Poor's e FitchRatings.

Sono nel seguito rappresentate le modalità di lavoro attuate da CF nello svolgimento delle attività di *debt purchasing* e *debt servicing*. Queste modalità di lavoro sono strutturate attraverso procedimenti operativi disciplinati da un corpo normativo – costituito da più di 150 policy, processi e manuali operativi – che regola l'attività della Banca, secondo le previsioni di legge, le normative emanante dalle Autorità di Controllo e le migliori prassi di mercato.

Debt Purchasing

Il processo di investimento

Nell'ambito dell'attività di *Debt Purchasing*, il processo di investimento è strutturato in cinque fasi, tenendo conto delle esigenze di completezza dell'analisi, esaustività delle valutazioni di rischio, trasparenza e linearità dell'*output*, nonché semplicità e chiarezza della proposta da sottoporre alle valutazioni e approvazioni interne e alla controparte cedente dei crediti.

- **Individuazione opportunità** – CF è presente sul mercato ed ha valutato tutte le principali operazioni di mercato degli ultimi quattro anni; dopo il primo contatto con la controparte o l'*arranger*, sono immediatamente aggiornate le liste dei soggetti del Gruppo bancario che, essendo a conoscenza dell'operazione, sono obbligati ad astenersi da qualsiasi tipo di negoziazione o attività riguardante strumenti finanziari del potenziale cedente, essendo in possesso di informazioni non disponibili, in alcune circostanze, al mercato.
- **Fase di engagement**: viene svolta una valutazione "alta" dell'opportunità di investimento, per accertare che l'operazione rientri nei parametri di rischio/rendimento attesi, sia compatibile con il budget (in particolare in relazione all'assorbimento di capitale dell'investimento e alla provvista necessaria per l'acquisizione), sia coerente con la *mission* aziendale e la Banca disponga della *capacity* per una valutazione compiuta dell'opportunità. In questa fase



vengono decisi: il perimetro e le modalità di *due diligence*, che variano secondo i portafogli di crediti valutati, i soggetti incaricati, i relativi costi e la tempistica; la parte di portafoglio non sottoposta a *due diligence* viene valutata su base statistica, ricorrendo a modelli e curve di recupero dei crediti delle operazioni precedenti o di mercato.

- *Due diligence* e valutazione del rischio: generalmente (ma le modalità possono variare in base alle caratteristiche del portafoglio) si parte dalla *due diligence* legale, che ha l'obiettivo di accertare la legittimità e regolarità dei crediti oggetto di potenziale investimento, l'esistenza, correttezza e vigenza delle garanzie vantate dal cedente, nonché la qualità dei dati presenti nel *database* del cedente stesso.
Accertata la regolarità e completezza documentale del credito, si passa all'esame delle garanzie, che spesso sono immobiliari. Le perizie sono generalmente affidate a soggetti terzi specializzati, in base all'immobile da valutare (residenziale, commerciale, industriale, fabbricati, terreni, hotel, *shopping center*, sviluppi immobiliari in corso e via dicendo). Il risultato del lavoro suddetto è espresso in una previsione di recupero della posizione a una certa data, entrambe motivate. In questa fase, specialmente per le posizioni più articolate, si inizia a tracciare la strategia di recupero del credito. Per le valutazioni immobiliari CF ha creato N3A, un *software* proprietario che, avvalendosi di reti neurali, *big data* e intelligenza artificiale (algoritmi di *machine learning*) ed è in grado di produrre 5.000 valutazioni immobiliari all'ora, garantendo estrema solidità al sistema di *pricing* della Banca.
Sia la *due diligence* legale sia quella immobiliare sono caricate direttamente sugli applicativi Informatici di CF e riviste in modo critico. Per le posizioni più importanti e per una serie di altre posizioni scelte casualmente sono effettuate sessioni specifiche di approfondimento, alla presenza di una pluralità di soggetti di CF, tra cui la direzione e la prima linea di *management*, con una revisione critica dei risultati della *due diligence*.
Negli ultimi tre anni, CF ha effettuato *due diligence* su Euro 55 miliardi di attivi creditizi (Euro 30 miliardi garantiti e Euro 25 miliardi chirografari), esaminando circa 842.000 linee di credito e circa 195.000 debitori.
Sempre in questa fase, sono valutati gli altri rischi dell'operazione: di concentrazione (geografica, economica, di settore), di reputazione, operativi, di controparte, legali e di conformità.
- Definizione della struttura finanziaria e del *pricing*: si parte dalla definizione del *cash-flow* derivante dagli attivi da acquisire, distribuito nel tempo, si inseriscono i costi del recupero dei crediti e si definiscono le ipotesi di strutturazione del relativo finanziamento, dando così vita al *business plan* ("BP") dell'operazione.
Nella maggioranza dei casi l'acquisizione avviene tramite una società veicolo ex L. 130/99 ("SPV") e la relativa cartolarizzazione: si tratta quindi di identificare la struttura corretta, per importi e rendimenti, dell'emissione obbligazionaria che consentirà all'SPV di acquisire il portafoglio. Si sottolinea che la cessione da parte del cedente, nelle operazioni gestite dalla nostra Banca, avviene pro-soluto.
È in questa fase che sono scelti i principali soggetti che hanno un ruolo nella cartolarizzazione (legali per la preparazione dell'impianto contrattuale, *master* e *corporate servicer*, *special servicer*, rappresentante degli obbligazionisti, agente di calcolo, eventuali co-investitori), anche per la determinazione dei relativi costi. Sempre in questa fase, l'operazione può essere sottoposta alle agenzie di rating, per ottenere una valutazione dei titoli senior, che è il presupposto per allargare la platea dei potenziali investitori ovvero per beneficiare della garanzia dello Stato (GACS).
Soltanto dopo aver effettuato i passaggi suddetti e aver identificato eventuali co-investitori, si può arrivare alla determinazione del prezzo per l'acquisto del portafoglio.



Così come in *due diligence*, anche la determinazione del prezzo non è un processo gestito da una sola struttura della Banca, ma frutto del confronto e dell'interazione tra i responsabili di *origination, portfolio management, capital markets* e la direzione della Banca stessa.

A questo punto la struttura dell'operazione viene sottoposta a ipotesi di *stress* (analisi di *sensitivity*), simulando l'allungamento / abbreviazione dei tempi di recupero dei crediti ovvero la diminuzione / aumento degli importi recuperati. L'esercizio avviene per determinare la tenuta dell'investimento in presenza di situazioni avverse, che possono riguardare il portafoglio o alcune posizioni (il cui realizzo avviene in maniera difforme dalle previsioni) ovvero il quadro economico generale, come, ad esempio, nel caso della crisi economica derivante quest'anno dalla pandemia ex-Covid-19.

Determinato il prezzo, si compie la verifica finale circa la coerenza dell'operazione con il budget e con i parametri finanziari e patrimoniali della banca, nonché con la propensione al rischio approvata dal Consiglio di Amministrazione (*Risk Appetite Framework, "RAF"*), a conferma dell'esame preliminare effettuato nella fase di *engagement* sopra descritta.

- **Approvazione ed emissione dell'offerta:** considerata la tipologia e gli importi delle operazioni trattate, la competenza per l'approvazione degli investimenti è normalmente del Consiglio di Amministrazione.

Prima di arrivare in Consiglio, la proposta viene valutata dal Comitato Crediti e Investimenti, presenti i rappresentanti degli azionisti, la prima linea di management della Banca e i responsabili delle strutture già citate nel precedente alinea in merito alla determinazione del prezzo dell'investimento.

Non solo: nel caso di conflitti di interesse con soggetti collegati, così come definiti dalla vigente normativa, ovvero di operazioni di maggiore rilievo, la proposta di investimento (nel caso di soggetti collegati) ovvero l'opinione espressa dalla funzione di *risk management* (nel caso di operazioni di maggior rilievo) sono sottoposte anche al Comitato Controlli Interni e Rischi. Il Comitato ha natura endo-consigliare ed è formato da tre amministratori non esecutivi, di cui un indipendente, che presiede il Comitato stesso, al quale partecipano, senza diritto di voto, anche il Presidente del Collegio Sindacale e i responsabili delle funzioni del sistema dei controlli interni.

Ricevuta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, viene emessa l'offerta alla controparte.

Le fasi del processo di investimento sono schematizzate a pag. 7 della presentazione.

La finalizzazione dell'operazione

Esaurito l'iter del processo di investimento, le fasi successive sono importanti per la corretta impostazione e il buon andamento dell'operazione. Ricevuta l'accettazione dell'offerta – molte operazioni sono finalizzate nell'ambito di processi competitivi aperti agli operatori di mercato – si parte con la discussione della documentazione contrattuale che regolerà l'investimento nel tempo.

Lo studio legale responsabile della stesura dei contratti di cartolarizzazione deve possedere professionalità ed esperienza in materia. L'assetto contrattuale prevede tutta una serie di responsabilità, verifiche, report, livelli di servizio e indicatori di performance, che tengano conto e tutelino gli interessi di tutti gli *stakeholders* dell'operazione (cedente, investitori senior, mezzanini e junior, *master servicer*, rappresentante degli obbligazionisti, *special servicer*, agenzie di rating ed eventuali garanti) attraverso appositi meccanismi di controllo. Spesso i contratti sono redatti in lingua inglese, considerato che la maggior parte degli investitori sono di matrice anglosassone.



Nell'ultima sezione di questa relazione si formula una proposta per cercare di allargare la platea degli investitori istituzionali coinvolgendo anche i grandi operatori italiani, così da ingrandire il mercato, renderlo più maturo e anche diminuire i rendimenti rispetto a quelli ricercati da alcuni fondi di investimento stranieri.

La cartolarizzazione è sottoposta alla legge italiana (la L. 130/99), alla regolamentazione della Banca d'Italia e delle Autorità di Vigilanza europee e alle previsioni contrattuali della singola operazione, soprattutto per quanto concerne i rapporti tra gli investitori, il rappresentante degli obbligazionisti e il *master servicer*.

Nella parte finale di questa relazione si formula una proposta per rendere più centrale il ruolo del *master servicer* a beneficio del mercato, cercando di accrescere le responsabilità nella verifica del buon andamento e della corretta gestione della cartolarizzazione.

La revisione periodica dei business plan - BP

L'ultima notazione sull'attività di *Debt Purchaser* riguarda la revisione periodica del *business plan* per ogni investimento realizzato, con l'obiettivo di verificarne e aggiornarne l'esito alla data.

Si tratta di un processo articolato e complesso, che si svolge come minimo due volte all'anno, in sede di preparazione dei conti semestrali e per la chiusura dell'esercizio, con il beneficio dell'esperienza conseguita dallo/dagli *special servicer/s* nella gestione attiva del portafoglio iniziata all'atto della cartolarizzazione. Il processo implica: la valutazione della performance conseguita; l'analisi della *pipeline* (e cioè delle operazioni di realizzo dei crediti con buona probabilità di definizione nei successivi 6 - 12 mesi); la revisione delle principali posizioni ancora aperte; la verifica delle posizioni che dovevano produrre un incasso e non l'hanno fatto; eventuali cambiamenti nella tempistica dei Tribunali; eventuali evoluzioni nello scenario macro-economico che possano alterare le previsioni di recupero e via dicendo.

Anche in questo caso vengono effettuate apposite sessioni di approfondimento, del tutto simili a quelle svolte in sede di *due diligence*, per la revisione critica delle valutazioni e per gli approfondimenti sulle posizioni più importanti ovvero su quelle che hanno mostrato uno scostamento significativo rispetto alle previsioni iniziali di recupero.

Ne deriva una nuova definizione dei flussi di cassa disponibili nel tempo, che sono inseriti nel modello di *pricing* utilizzato nella fase iniziale dell'operazione. Tutte le differenze di valutazione e, di conseguenza, tutti i cambiamenti registrati nei flussi di cassa futuri si traducono in variazioni del valore (*fair value*) dei titoli mezzanini e junior ovvero del costo ammortizzato, che sono registrate al conto economico.

I risultati della revisione dei BP sono sottoposti al Comitato Crediti e Investimenti, che li esamina e rivede criticamente. L'approvazione del Consiglio di Amministrazione avviene contestualmente all'approvazione della semestrale o del bilancio annuale, ma con un punto specifico all'ordine del giorno.

Questo particolare aspetto dell'attività - il fatto che tutti gli investimenti siano riportati ai valori di mercato su base almeno semestrale - assume particolare rilevanza per dimostrare la limitata significatività delle previsioni del c.d. *calendar provisioning* per banche come CF, che acquisiscono crediti deteriorati, ma non li originano. Anche questo argomento è oggetto di proposta nell'ultima sezione di questo resoconto.



Debt servicing

L'attività di CF come *Debt Servicer* è svolta per le proprie operazioni e per conto terzi. CF opera come *servicer* di cartolarizzazioni dal 2001.

Per l'attività di *master* e *special servicer* CF vanta i rating di FitchRatings (2+) e Standard&Poor's (*above average*).

CF svolge una pluralità di ruoli nelle operazioni di cartolarizzazione: i principali possono essere riassunti nelle attività di *corporate*, *master* e *special servicer*.

Corporate servicing

CF è in grado di curare un'operazione di cartolarizzazione dalla creazione della società veicolo al rimborso dell'ultima obbligazione emessa e alla chiusura della società stessa, offrendo pertanto un servizio a 360 gradi, senza ricorso a supporti esterni.

Tra i compiti svolti in questo ambito: creazione della società veicolo, formalità per la costituzione e registrazione, interlocuzioni con le competenti Autorità, gestione dei libri sociali e del governo societario (Consigli di Amministrazione, Collegio Sindacale e Assemblea dei soci), contabilità sopra e sotto la linea, bilanci semestrali e annuali, adempimenti fiscali, gestione dei reclami e degli esposti, segnalazioni di Vigilanza.

L'attività di *corporate servicing* è riassunta a pag. 8 della presentazione.

Master servicing

CF svolge una pluralità di ruoli e compiti nell'intera catena di valore della cartolarizzazione.

Nella fase di valutazione dell'investimento, precedentemente esaminata, si evidenziano il contributo fornito per il controllo sulla *due diligence* legale e l'attività di verifica delle valutazioni immobiliari effettuate dai periti esterni, nonché il supporto per la modellizzazione del portafoglio ai fini del BP.

Nella fase di *execution* della cartolarizzazione il *master servicer* assume un ruolo centrale nella gestione dell'operazione, svolgendo i seguenti compiti principali:

- migrazione del portafoglio sui sistemi IT della banca, con relativa quadratura;
- attività di *data remediation* al fine di migliorare la qualità dei dati gestionali, amministrativi e contabili;
- migrazione fisica dei fascicoli delle posizioni creditizie trasferite alla società veicolo e digitalizzazione dei documenti principali;
- gestione degli incassi della società veicolo, compresi i canoni delle operazioni leasing, riconciliazione e allocazione alle posizioni debitorie;
- gestione del ciclo passivo della società veicolo (in particolare, le spese di recupero crediti);
- amministrazione delle posizioni creditizie (calcolo degli interessi sulle posizioni debitorie, allocazione delle spese di recupero alle posizioni stesse, calcolo delle esposizioni a beneficio dello *special servicer*, manutenzione delle garanzie, rinnovi ipotecari etc.);
- gestione dei conti della società veicolo ex L. 130/99;
- gestione amministrativo-contabile della Reoco, a supporto dell'attività di recupero crediti;



- *cash management*, gestione delle disponibilità liquide derivanti dagli incassi della società veicolo per ottimizzarne il ritorno;
- *back-office* per gli adempimenti anticiclaggio svolti dagli *special servicer*;
- *portfolio management*, con monitoraggio e valutazione della performance e interrelazione con gli *special servicer*;
- *special servicing oversight*, con compiti di supporto e controllo dell'attività degli *special servicer*;
- verifica del rispetto delle clausole contrattuali che stabiliscono i livelli di servizio e gli indicatori di performance;
- controlli sull'allocazione degli incassi alle date di pagamento delle obbligazioni, attraverso la "cascata dei pagamenti";
- valutazione dei *trigger events* contrattuali;
- preparazione del *master servicer report* e controllo sui report predisposti dagli altri soggetti della cartolarizzazione (*investor report* e *special servicing report*);
- evasione delle richieste dell'Autorità Giudiziaria;
- controlli sulla conformità della cartolarizzazione alla L. 130/99 e al prospetto informativo e verifiche sul rispetto delle obbligazioni contrattuali da parte di tutti i soggetti coinvolti nell'operazione.

L'estensione e la profondità dei compiti e dei controlli suddetti dipendono dai contratti di ogni singola cartolarizzazione e sono diversi per ogni operazione.

Alcuni numeri per fornire un'indicazione circa l'attività svolta nel 2019:

- più di 50 società veicolo gestite;
- migrati crediti sui sistemi contabili e gestionali di CF per circa Euro 9 miliardi;
- circa 1,2 milioni di posizioni creditizie gestite;
- n. 350 conti delle società veicolo amministrati;
- gestiti incassi superiori a Euro 1,8 miliardi;
- lavorate circa 45.000 fatture legate all'attività di recupero crediti;
- circa 10.000 conteggi completati a beneficio degli *special servicer* e dell'attività di recupero.

Una sintesi dell'attività di *master servicing* è riportata alla pag. 9 della presentazione.

Special servicing

L'attività di recupero crediti di CF ha avuto un significativo sviluppo per linee esterne nel 2018 e nel 2019, attraverso l'acquisizione di due rami d'azienda e di contratti pluriennali per la gestione dei crediti deteriorati da Banca Carige e Banco BPM, come descritto nella prima sezione di questa presentazione.

La prima acquisizione da Banca Carige è avvenuta direttamente da parte di CF e l'ufficio di Genova è oggi pienamente integrato nell'attività della Banca. L'operazione con Banco BPM è stata realizzata attraverso CFLS, società in joint venture con Banco BPM, che detiene il 30% del capitale.

Oltre ad aver acquisito il portafoglio di NPLs delle due banche suddette, con entrambe sono stati stipulati contratti decennali di *special servicing* sull'80% dei futuri flussi di nuove sofferenze.

I principali parametri dell'attività di *special servicing* di CF sono i seguenti:



- 201 addetti (comprese le risorse di CFLS) più 27 collaboratori esterni senior e specializzati, ai quali sono affidate posizioni chirografarie per i portafogli gestiti per conto terzi ovvero posizioni particolari in aree geografiche non direttamente coperte da CF;
- circa Euro 17,3 miliardi di crediti in gestione, di cui Euro 12,7 miliardi gestiti per conto terzi;
- Euro 16,4 miliardi NPLs (di cui Euro 1,0 miliardi leasing) e Euro 0,9 miliardi UTP;
- 66% del portafoglio supportato da garanzie, 34% chirografario;
- n. 181.000 posizioni gestite;
- recuperati Euro 542 milioni nel 2019, rispetto a un budget di Euro 492 milioni.

Le risorse dedicate allo *special servicing* sono così ripartite:

- 164 tra responsabili e *asset manager*, ai quali si aggiungono i 27 collaboratori suddetti, sono addetti all'attività di recupero;
- 16 risorse dedicate al *real estate* (valutazione e gestione);
- 21 risorse hanno funzioni di supporto all'attività di recupero (monitoraggio e *reporting*, *back-office* e supporto legale).

Il modello operativo di CF prevede l'organizzazione dei portafogli gestiti secondo la tipologia dell'attivo (NPLs, UTP, banking e leasing) e in "cluster", che generalmente sono così definiti:

- *big tickets*, crediti lordi (*gross book value*, "GBV") superiori a Euro 1 milione,
- *medium tickets*, GBV da Euro 75.000 a Euro 1 milione,
- *small tickets*, con GBV inferiore a Euro 75.000.

Partendo dai NPLs, nella maggior parte dei casi le posizioni chirografarie di minore importo sono affidate a *special servicer* terzi, secondo la specializzazione (es. attività di *call-center*) e la distribuzione geografica.

La valorizzazione del portafoglio è perseguita attraverso strategie di recupero sia giudiziali sia extra-giudiziali, secondo le caratteristiche dei singoli crediti, i tempi dei Tribunali, la presenza di garanzia sottostanti.

Per ogni posizione vengono definiti e monitorati nel continuo un *business plan* individuale e la strategia di recupero.

Si punta molto all'ottimizzazione delle garanzie immobiliari, che può avvenire attraverso la vendita concordata con il mutuatario al di fuori delle procedure esecutive, ovvero il mandato a vendere affidato dal debitore alla Banca oppure ancora l'intervento in asta della Reoco, al fine di non consentire abbassamenti ingiustificati dell'importo di aggiudicazione. Il tutto, supportato dalla struttura *real estate* della Banca, con 16 risorse dedicate alla valutazione degli immobili e alla gestione e commercializzazione degli stessi.

La gestione dei NPLs è contrassegnata da quattro caratteristiche fondamentali:

- la centralità del cliente, testimoniata da
 - un apposito "Codice di comportamento nella gestione e recupero dei crediti", che si va ad aggiungere al "Codice etico e di comportamento Gruppo CF", perché l'approccio con il cliente sia sempre improntato a canoni di trasparenza, correttezza e professionalità;
 - un atteggiamento di disponibilità, dimostrato soprattutto nel corso di quest'anno, a fronte della crisi derivante dall'emergenza pandemica, nel venire incontro alle esigenze dei debitori, al di là degli obblighi di legge e delle convenzioni ABI;
- la gestione del processo decisionale improntata alla collegialità,
 - le principali decisioni (soluzioni transattive, cessione dei crediti, saldi e stralci, cambiamenti di strategia di recupero) sono adottate in sede di Comitato *Servicing* ovvero



- di Comitato *Large Exposure*, per le pratiche con previsioni di recupero superiori a Euro 2,5 milioni;
- la condivisione delle decisioni nei Comitati, ai quali partecipano sempre la direzione e almeno un rappresentante dell'azionista di controllo, consente di allargare l'esperienza degli *asset manager*, costruire una cultura di Gruppo e facilitare l'interscambio degli addetti;
 - il controllo stretto delle performance, a livello di singolo *asset manager*, di *team* e di portafoglio, non solo sul lato degli incassi, ma anche relativamente alle spese di recupero, con monitoraggio mensile dei risultati e gestione proattiva della *pipeline*; il controllo si estende anche ai livelli di servizio ("**SLA**") e agli indicatori-chiave di performance ("**KPI**") stabiliti dai contratti di cartolarizzazione;
 - una particolare attenzione alla formazione degli addetti al recupero crediti, con il supporto di un'Accademia gestita dalla struttura HR per la crescita professionale degli *asset manager*.

CF adotta un approccio di gestione differenziato per gli UTP. Considerata la natura degli stessi e le tematiche ad essi connesse, differenti rispetto a quelle che riguardano i NPLs, CF ha creato un team "ad hoc", indipendente dalla struttura di *special servicing*, alle dirette dipendenze del direttore generale.

La gestione ha sempre l'obiettivo di massimizzare il ritorno, ma questo avviene con un approccio mirato a riportare il cliente in bonis tutte le volte che ciò è possibile, lasciando in linea di massima a parte il realizzo liquidativo della posizione. Questo approccio è diventato ancora più cogente, come già osservato per i NPLs, dopo l'insorgere della crisi economica conseguente la pandemia, con moratorie, sospensioni e ristrutturazioni concesse al di là del dettato legislativo e delle convenzioni ABI.

Un'altra attività rilevante è rappresentata, in casi selezionati e previa una rigorosa analisi dei relativi rischi, dalla concessione di nuova finanza alle società e ai gruppi in difficoltà, con assunzione del ruolo di banca agente / *servicer* della cartolarizzazione nella ristrutturazione complessiva dell'indebitamento bancario.

Una rappresentazione schematica dell'attività di *special servicing* è contenuta a pag. 10 della presentazione.

Concludendo la sezione relativa al modello di business e la descrizione delle attività di *Debt Purchaser* e *Debt Servicer*, sono opportune due osservazioni, relative alla sfera ICT e al sistema dei controlli interni.

Come si evince dai numeri delle operazioni gestite, in conto proprio e per conto terzi, delle posizioni e degli attivi amministrati, l'attività di questo tipo non sarebbe possibile senza una piattaforma informatica all'avanguardia, stabile, affidabile, efficiente e scalabile, sostenuta dal team IT di CF.

La strategia IT è semplice e chiara: soluzioni *in-house* sono ricercate per tutte le attività specialistiche e con valore aggiunto, mentre soluzioni di mercato sono adottate per le altre attività.

Grande importanza è data all'innovazione, per sfruttare le conoscenze professionali e l'esperienza delle risorse di CF, con l'obiettivo di tradurle in sistemi informativi e applicativi che possano dare un vantaggio competitivo alla banca nelle attività *core*: DDWeb per le due



diligence, REC per il recupero crediti, REM e REAM per la valutazione e la gestione degli Immobili, supportati da N3A, al quale si è già fatto cenno descrivendo il processo di investimento, strumento proprietario che, con logica *fintech*, consente la valutazione delle garanzie immobiliari dei crediti *secured* su larga scala.

Il sistema informativo è in costante evoluzione, con investimenti nel continuo: nel 2019 sono stati completati 30 progetti IT e altrettanti sono stati pianificati – e una gran parte finalizzati – per l'anno in corso.

Attivi superiori a Euro 40 miliardi sono stati migrati sui sistemi del Gruppo CF negli ultimi tre anni, con ampia diversificazione delle tipologie.

Gli investimenti in *cyber-security* sono stati significativi negli ultimi anni, con un progressivo innalzamento dei livelli di guardia e un parallelo sforzo nella formazione di tutto il personale, perché il fattore umano non diventi l'anello debole nella catena di difesa dagli attacchi informatici.

La miglior dimostrazione circa la bontà dell'impianto ICT si è avuta da marzo a maggio di quest'anno, quando il 100% del Gruppo bancario CF ha lavorato da remoto, mantenendo inalterato il livello di operatività e senza riscontrare problemi di sorta.

Infine, il sistema dei controlli interni, impostato con il modello delle tre linee di difesa – primo livello controlli operativi di linea; secondo livello *risk management, compliance*, anticiclaggio, *data protection officer* e controlli sul rischio IT; terzo livello *internal audit* – con le funzioni competenti a diretto riporto del Consiglio di Amministrazione e con un rapporto funzionale diretto con il Collegio Sindacale, effettua controlli e verifiche secondo piani annuali approvati dal Consiglio stesso insieme al budget nell'ultima riunione dell'anno.

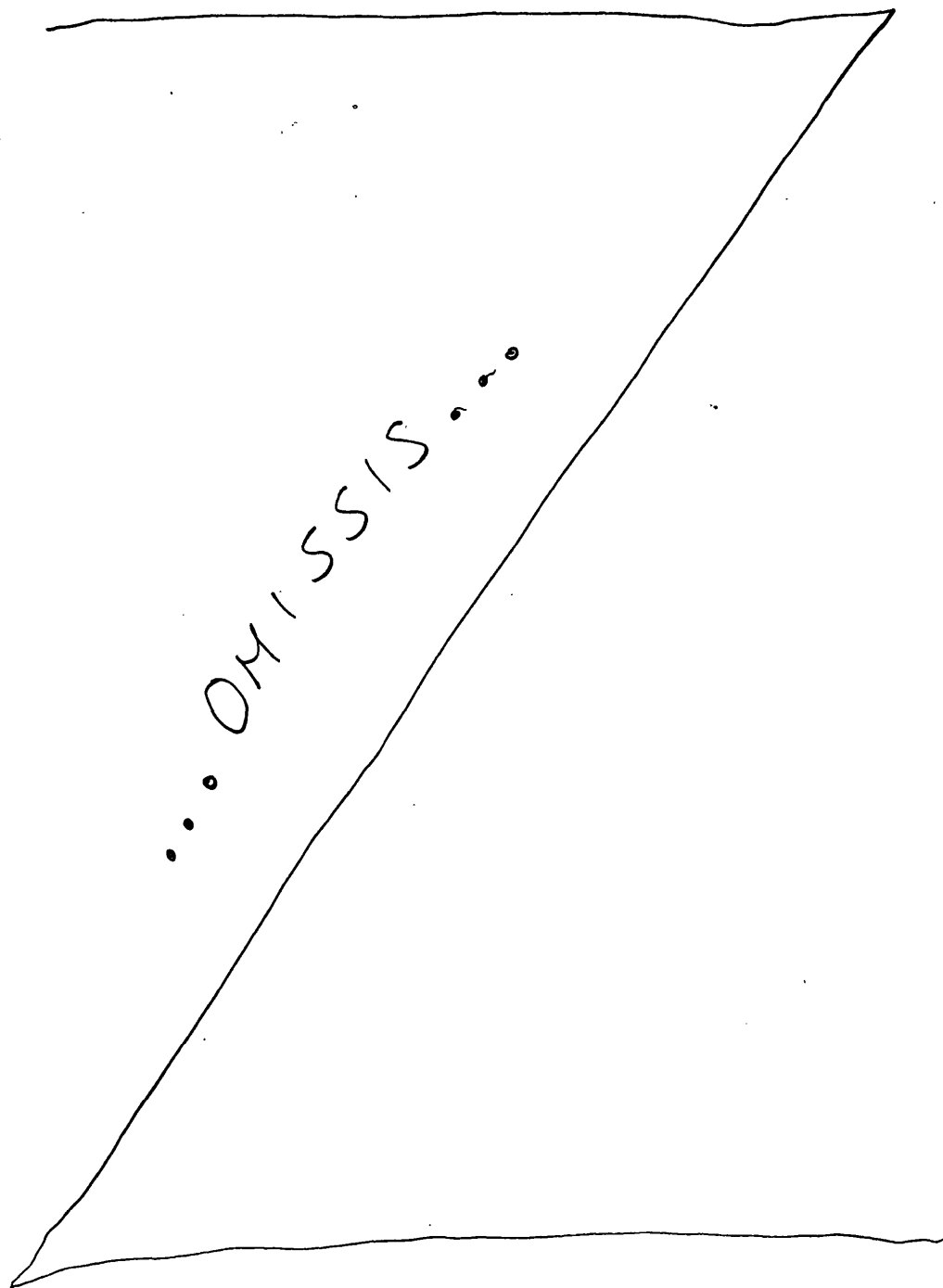
Particolare attenzione viene riservata al processo di investimento, alla revisione dei BP, alla gestione delle operazioni di cartolarizzazione, anche in considerazione dei compiti attribuiti dalla L. 130/99 al *servicer*, che rappresentano l'attività *core* del Gruppo CF.

L'Organismo di Vigilanza D. Lgs. 231/01 coincide con il Collegio Sindacale e il modello di organizzazione, gestione e controllo è aggiornato costantemente, con formazione nel continuo erogata a tutti i dipendenti.

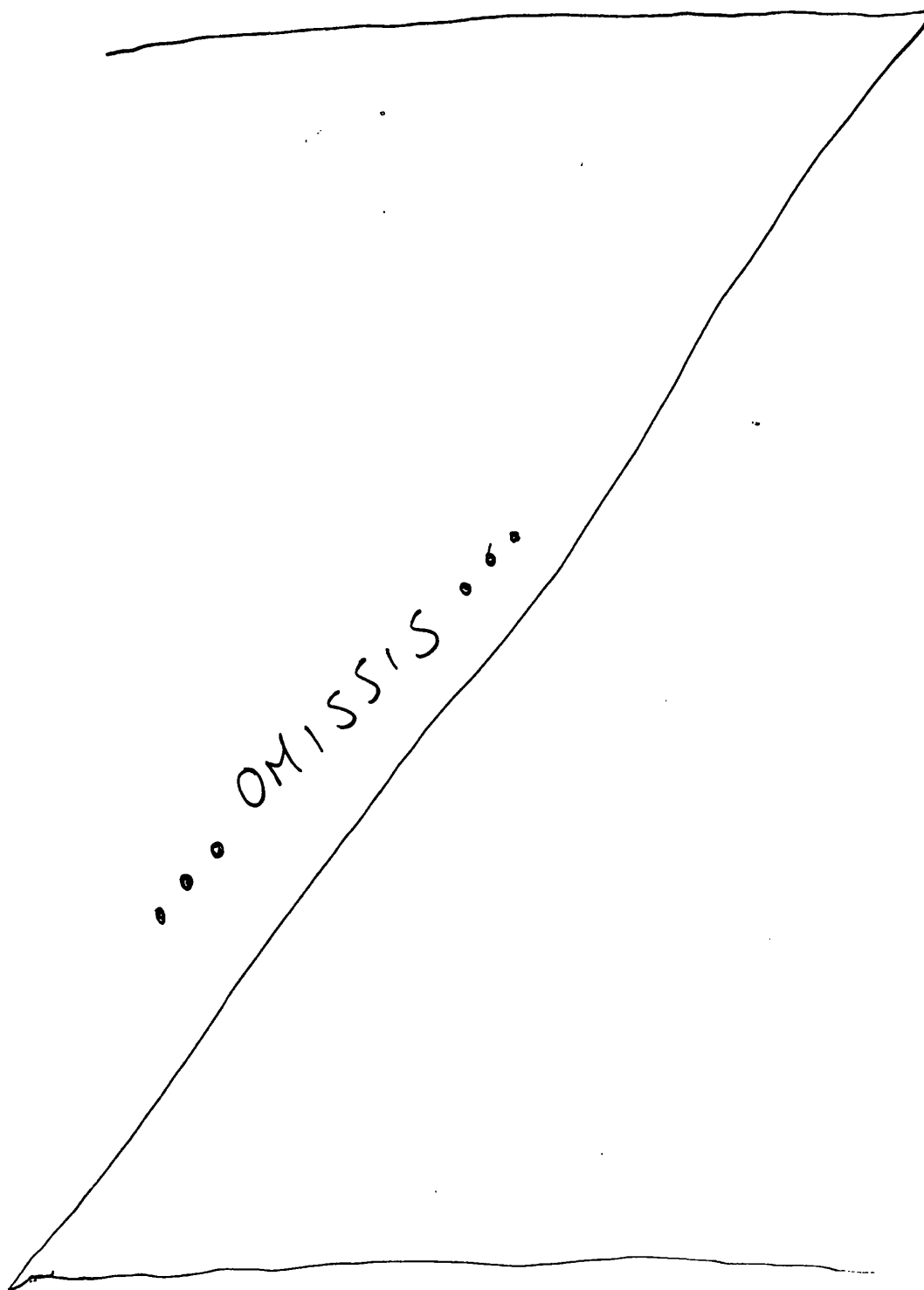
Infine, il Gruppo CF si è anche dotato di una procedura *whistleblowing* per consentire a tutte le risorse di dare il proprio contributo alla sana e prudente gestione.

... OMISSIS ...

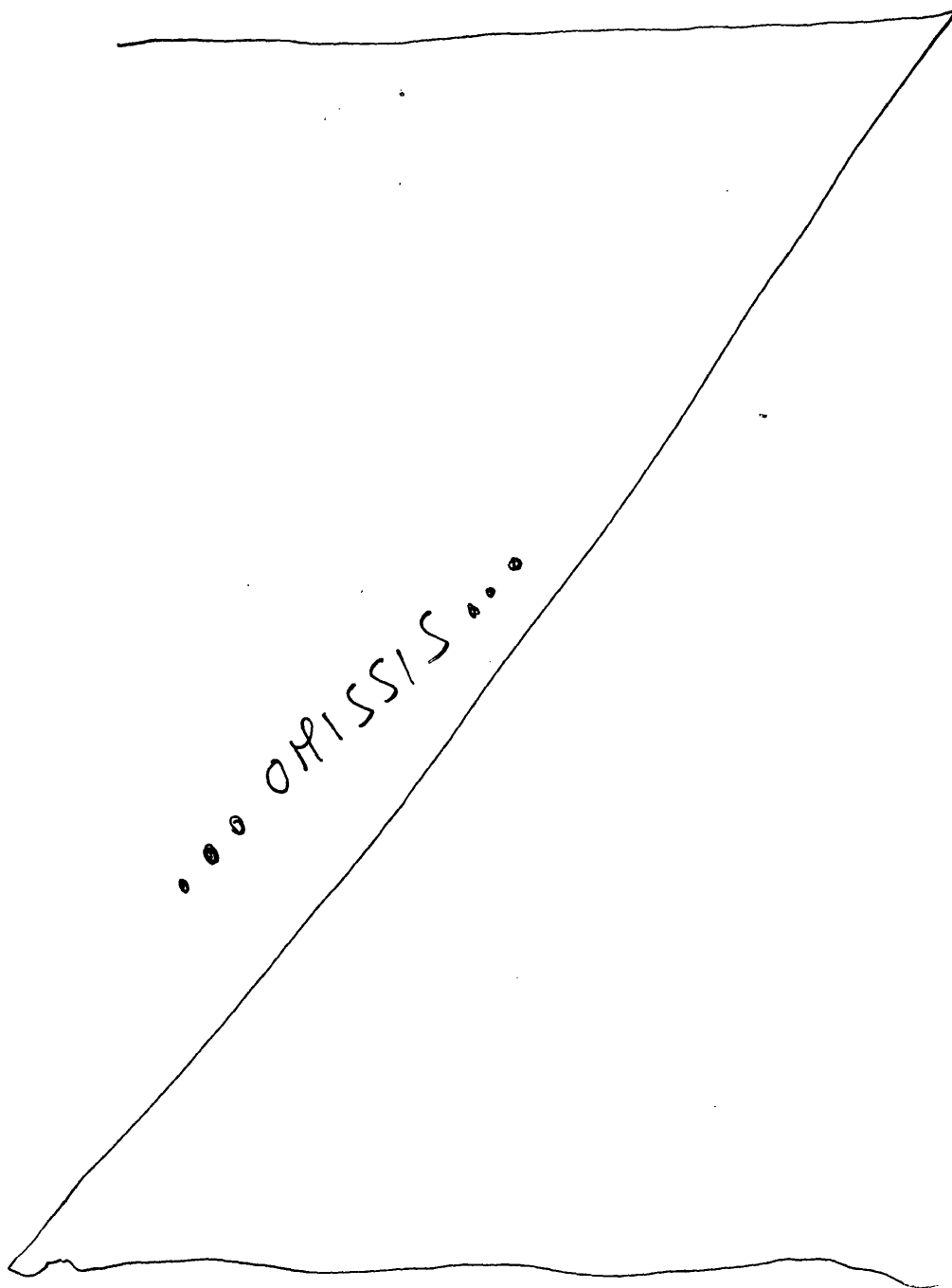
 CREDITO
FONDIARIO



 CREDITO
FONDIARIO



 CREDITO
FONDIARIO





... OMISSIS ...

Utilizzo di soggetti terzi per l'attività di recupero crediti – paragrafo g)

È opportuno distinguere tra le cartolarizzazioni nelle quali sono impegnati fin dall'inizio dell'operazione molteplici *special servicer*, rispetto alla situazione in cui CF, per le operazioni gestite come *special servicer*, ha deciso di affidare il recupero di alcune parti del portafoglio crediti a soggetti terzi (c.d. *sub-servicer*).

Nel primo caso – cartolarizzazioni con una pluralità di *special servicer* – la decisione avviene da parte del cedente e degli *arranger* nelle operazioni assistite da GACS, mentre normalmente è l'investitore junior con gli *arranger* a scegliere gli *special servicer* nelle altre operazioni.

La scelta dello *special servicer* avviene in base al *track record*, al rating, alla specializzazione su alcune categorie di crediti, alla dislocazione degli uffici. Negli ultimi anni si è assistito alla definizione di cartolarizzazioni di grande importo (es. MPS), dove è molto opportuno ripartire l'incarico del recupero crediti tra una pluralità di soggetti. Questo rappresenta un vantaggio sotto molteplici punti di vista: diversificazione del rischio di cattiva performance; stimolo a ottenere i risultati migliori nel contesto di una sana competizione; contributi plurimi nella gestione del portafoglio, specialmente in sede di revisione periodica del *business plan*; possibilità di interrompere la gestione di uno *special servicer* (*in toto* o per parte del portafoglio affidato) per mancato rispetto degli obblighi contrattuali affidando l'incarico a un altro soggetto che, operando già all'interno dell'operazione, ha una maggior facilità di subentro rispetto a un soggetto terzo esterno alla cartolarizzazione.

Nel secondo caso, viceversa, quello in cui è CF (*special servicer*) ad affidare a *servicer* terzi (*sub-servicer*) la gestione e la responsabilità del recupero di una parte del portafoglio, ovviamente nell'ambito di quanto consentito dalla vigente normativa e dalle disposizioni contrattuali che regolano la specifica operazione, le motivazioni attengono, come già evidenziato nella sezione che ha trattato il paragrafo b) sul modello di *business* adottato, a *cluster* di portafoglio (crediti chirografari inferiori a Euro 75.000) dove è opportuna una specializzazione che CF non può vantare, alla natura di certi crediti che richiedono competenze specifiche, alla dislocazione geografica del debitore ovvero ancora alla natura della garanzia sottostante il credito.

Alla data corrente, gli incarichi di questo secondo tipo sono stati affidati a otto *sub-servicer* diversi, relativamente a cinque portafogli, di cui due assistiti da GACS.

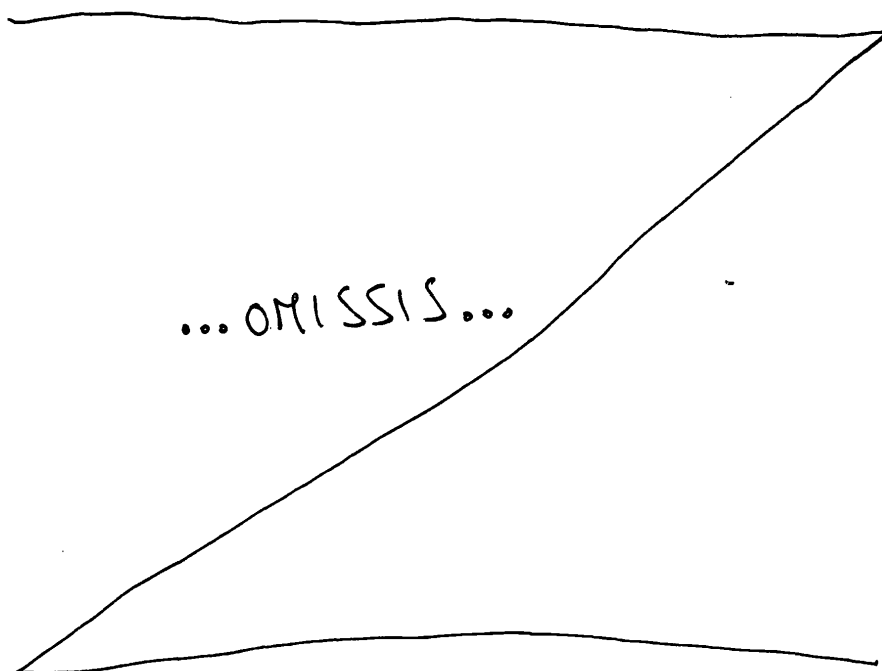
I principali presidi sull'attività dei *sub-servicer* sono i seguenti:

- una struttura dedicata in CF al compito specifico di interloquire con i *sub-servicer* e monitorarne la performance;
- i *sub-servicer* lavorano sugli applicativi di CF e questo rende più agevole i controlli e il monitoraggio della prestazione;
- un sistema commissionale incentivante al raggiungimento degli obiettivi di recupero;
- la struttura contrattuale, in base alla quale il *sub-servicer* deve svolgere l'attività di recupero secondo livelli di servizio predeterminati (SLA) e rispettando indicatori chiave di performance (KPI), pena la possibilità di revoca del mandato da parte di CF;



- i controlli effettuati nel continuo, da parte della struttura di CF dedicata, sugli incassi, le spese, le strategie e le iniziative adottate per incrementare i recuperi.

In pratica, CF ha sì subdelegato il compito di gestire il recupero di certi crediti, ma ha mantenuto il controllo anche sulla quota di portafoglio affidata a soggetti terzi.



Tipologia e strutturazione dei costi delle varie fasi operative – paragrafo i)

I costi dell'investimento (*Debt Purchasing*) e del servicing (*Debt Servicing*) sono articolati da clusterizzare in linea generale, in quanto ogni portafoglio acquisito o in gestione e ogni operazione di cartolarizzazione hanno caratteristiche peculiari (tipologia e numerosità di *asset* e linee di credito, completezza dei *database* del venditore e via dicendo) e molti dei costi variano secondo l'impostazione che viene data all'operazione dall'*arranger*, dal cedente e/o dall'investitore.

Tuttavia, coerentemente con le due attività condotte dal Gruppo CF, sono stati identificati una serie di attività – e i relativi costi – per il processo di investimento e per il *servicing*, indicate nella tabella della sezione i) della presentazione (pag. 12 e 13).

L'obiettivo è quello di fornire un quadro completo dei costi partendo dalla *due diligence* sui portafogli esaminati, passando alla migrazione dei dati sugli applicativi della banca e all'opera di



data remediation, fino alle attività di *capital market* riguardanti la strutturazione dell'operazione, la contrattualistica e gli aspetti legali, la quotazione e il rating dei titoli emessi dalla società veicolo e il relativo classamento.

In termini esemplificativi, ipotizzando un'operazione di acquisto di un portafoglio corporate NPL misto (secured e unsecured) con posizioni individuali di dimensione superiore a 1 mln di euro, si può evidenziare che:

- l'incidenza dei costi legali (legali e procedura) nel processo di recupero incide mediamente tra il 6% e l'8% degli incassi lordi stimati;
- la struttura di fees di servicing a mercato prevede che il costo del recupero sia nell'intorno del 5% - 7% dell'incasso lordo stimato;
- il costo medio della struttura di cartolarizzazione, può incidere per circa lo 0,5%-1% degli incassi lordi stimati.

Una breve notazione: l'operazione di cartolarizzazione è in grado di "muovere" dal bilancio in modo efficiente le attività del cedente, anche per importi rilevanti, grazie al coinvolgimento di investitori istituzionali che acquistano le obbligazioni emesse dalla società veicolo. L'operazione presenta costi rilevanti – giustificati dal fatto che il lavoro preparatorio è significativo, come descritto brevemente nella sezione b) di questa relazione, ed è importante che sia svolto in profondità per l'identificazione puntuale dei rischi e della corretta struttura della cartolarizzazione – e quindi è opportuno che il portafoglio sottostante e il prezzo di acquisto finanziato con l'emissione delle obbligazioni cartolarizzate siano di ammontare significativo, proprio per una maggiore facilità di assorbimento dei costi in riferimento.

Allo stesso modo, sono stati descritti i costi dell'attività di *servicing*, distinti tra *up-front una tantum* e ricorrenti. È importante che il *master servicer* effettui un monitoraggio stretto non solo sugli incassi delle operazioni gestite, ma anche sui costi che, se non opportunamente gestiti, talvolta rischiano di compromettere la performance.

Si evidenzia, in questo senso, l'opportunità che i legali incaricati di seguire l'iter giudiziario del recupero crediti siano tutti contrattualizzati, con un accordo preciso su tutte le tariffe applicate nelle varie fasi del processo.

Per quanto riguarda CF, si riportano di seguito le spese 2019 a livello consolidato, ripartite tra l'attività di *Debt Purchaser* e *Debt Servicer*.

(importi in Euro mln)

	Debt Purchaser	Debt Servicer	Totale
Spese del personale	9,5	29,6	39,1
Spese amministrative	13,2	13,1	26,3
Totale costi operativi	22,7	42,7	65,4

Nella parte i) della presentazione (pag. 14) le spese amministrative sono divise tra le varie Aree della banca per fornire un maggior livello di dettaglio.

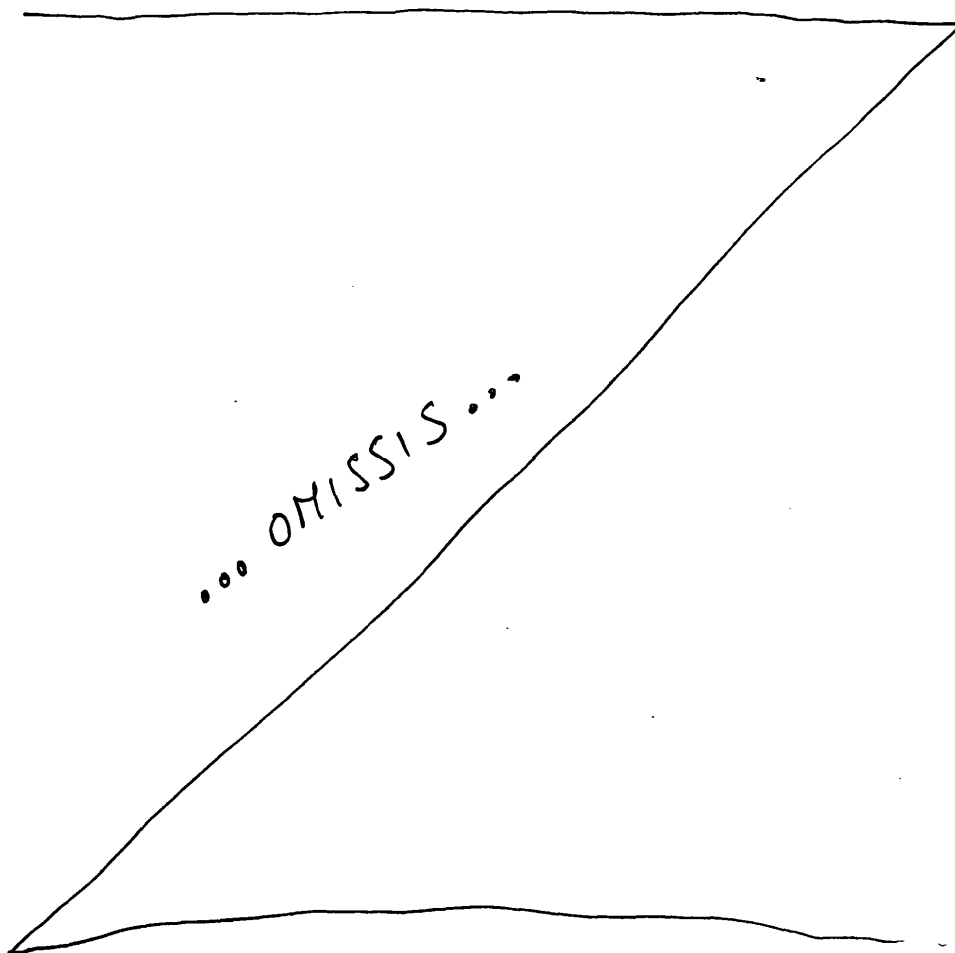
I costi del *servicing* sono rilevanti, ma è opportuno evidenziare che il buon andamento degli investimenti originati da CF nell'attività di *Debt Purchaser* dipende strettamente dal lavoro delle



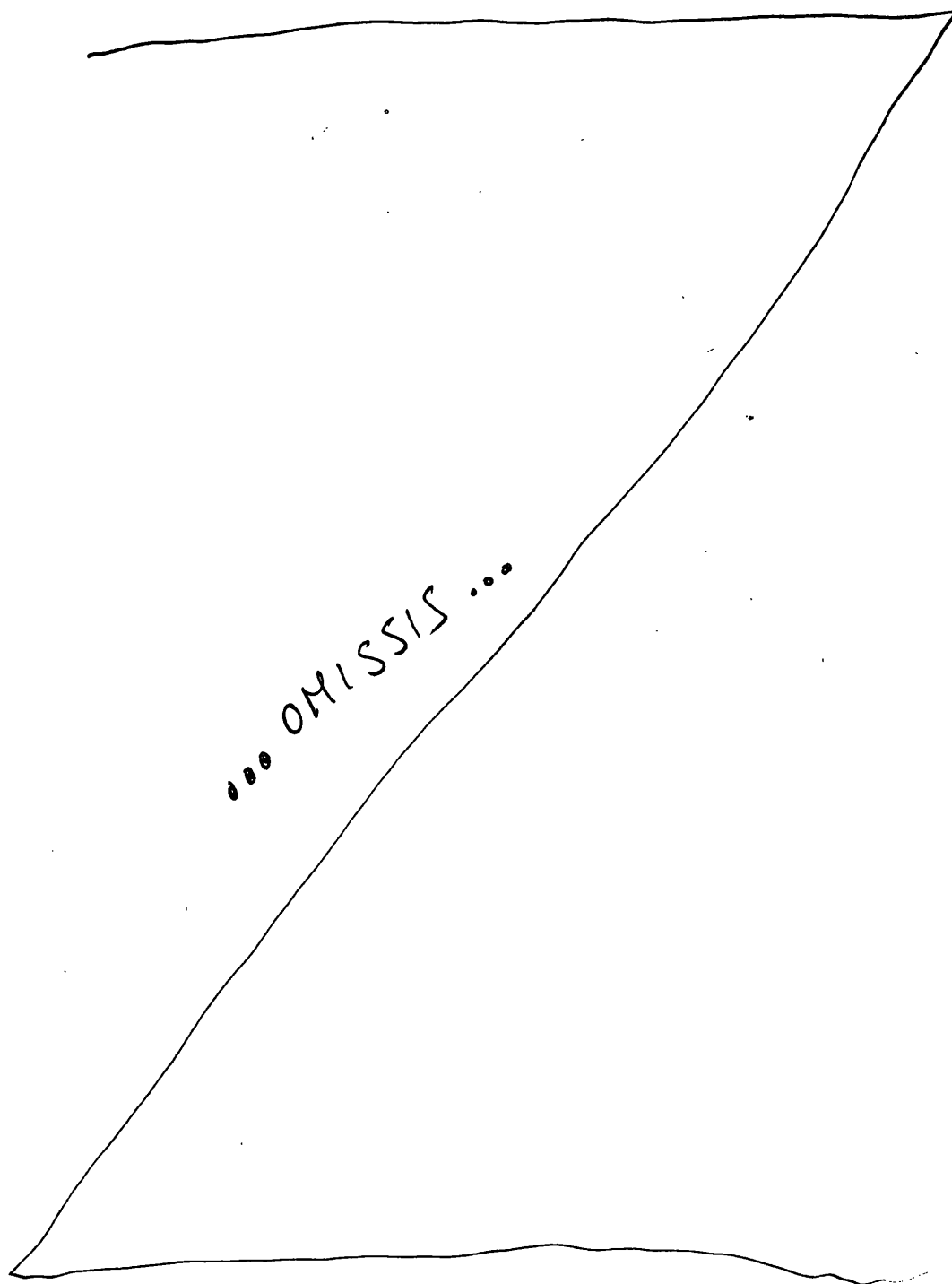
strutture addette al *servicing*, per cui le due attività non possono essere valutate separatamente, ma come un tutt'uno.

Anzi, le due attività sono fortemente interdipendenti: la peculiarità della *business proposition* di CF e l'unicità del modello inserito in un istituto di credito con licenza bancaria piena rappresentano punti di forza non trascurabili, con il vantaggio, per tutti gli *stakeholder*, di un'operatività pienamente regolamentata.

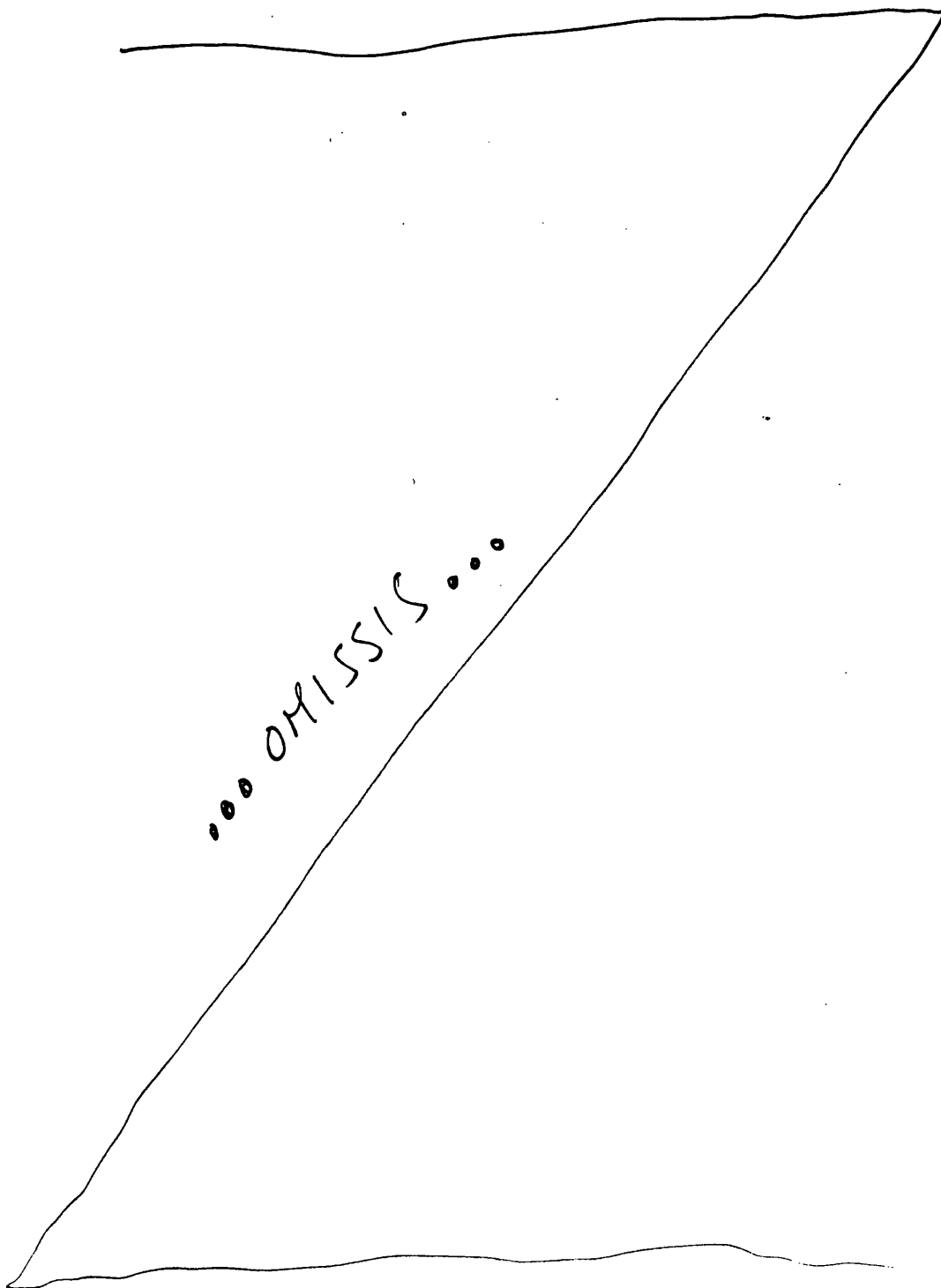
Come si illustra nella parte k) di questa relazione, il *calendar provisioning* scoraggia, fino al punto di rendere impraticabile, il mantenimento di questo tipo di attività (*Debt Purchasing*) nel contesto dell'operatività bancaria.



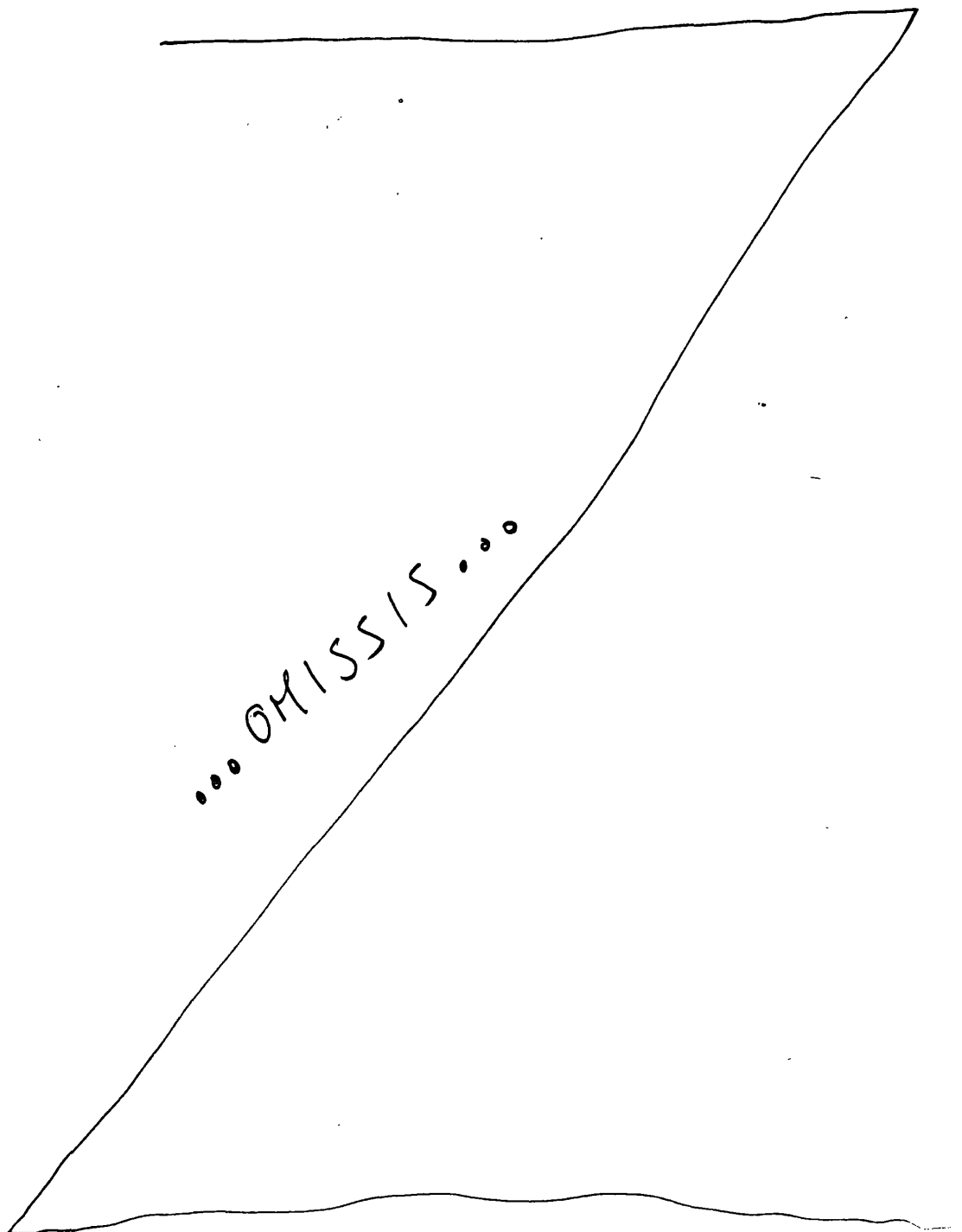
 CREDITO
FONDIARIO



CREDITO
FONDIARIO



 CREDITO
FONDIARIO

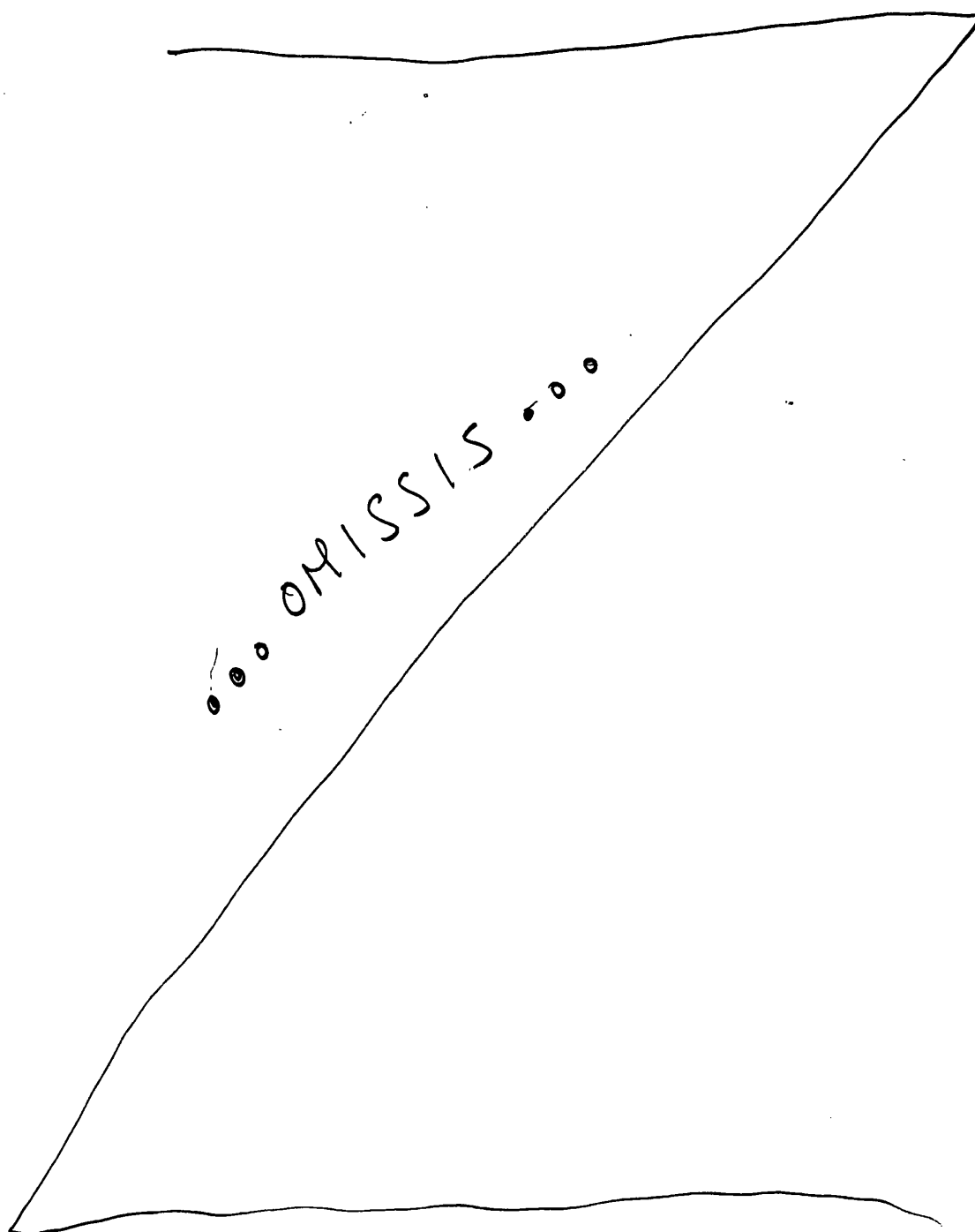


 CREDITO
FONDIARIO

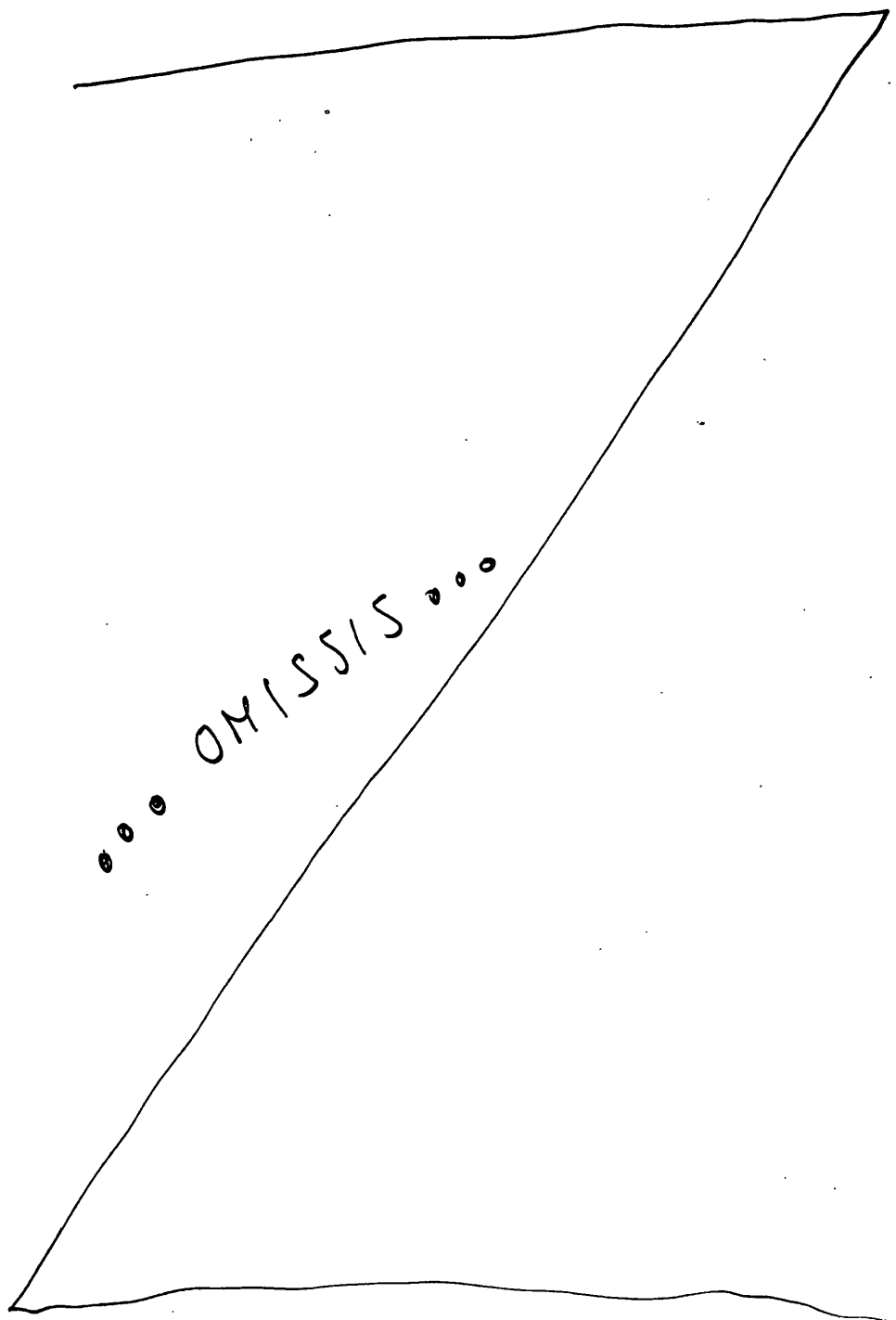
23

... OMISSIS ...

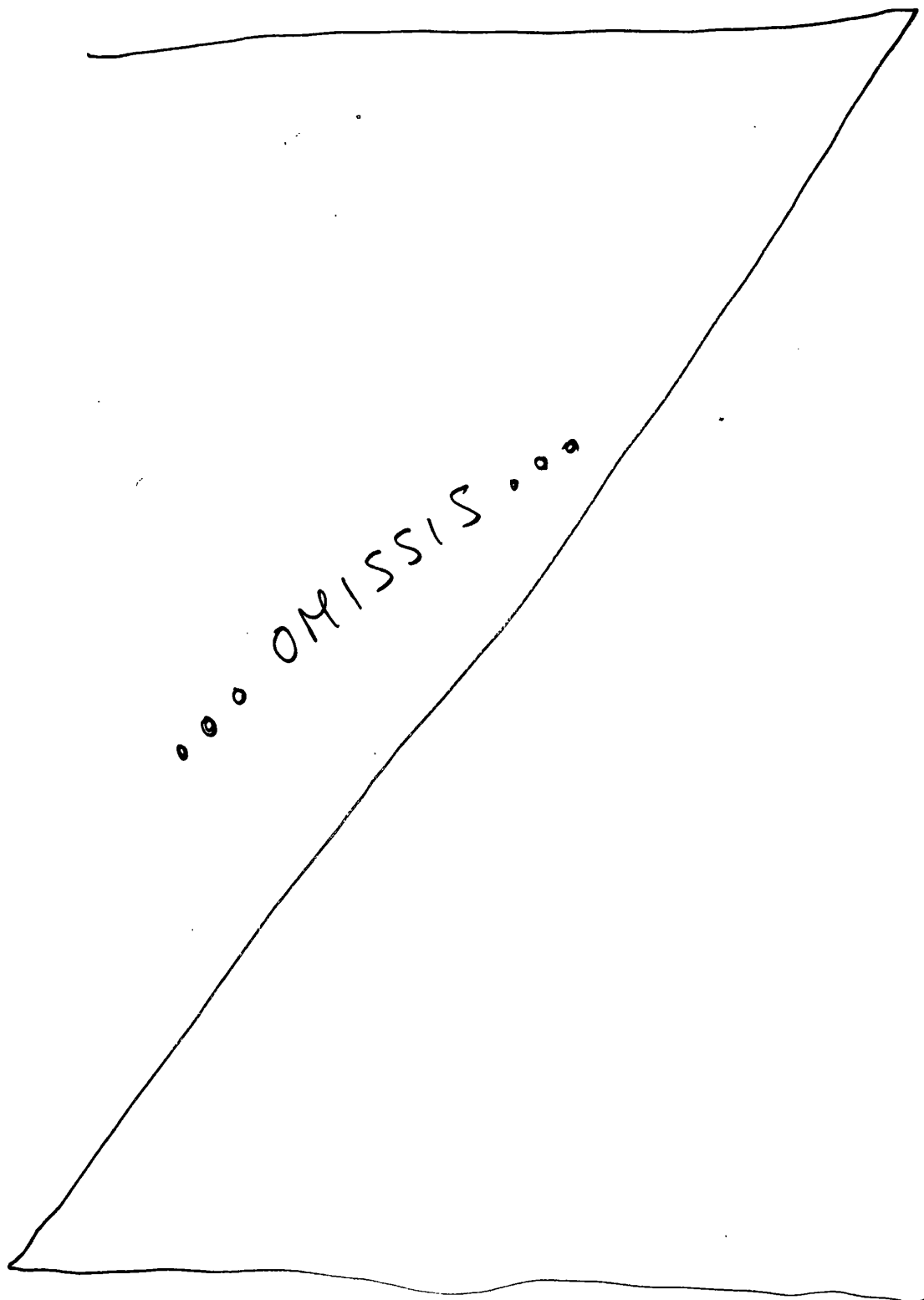
 CREDITO
FONDIARIO



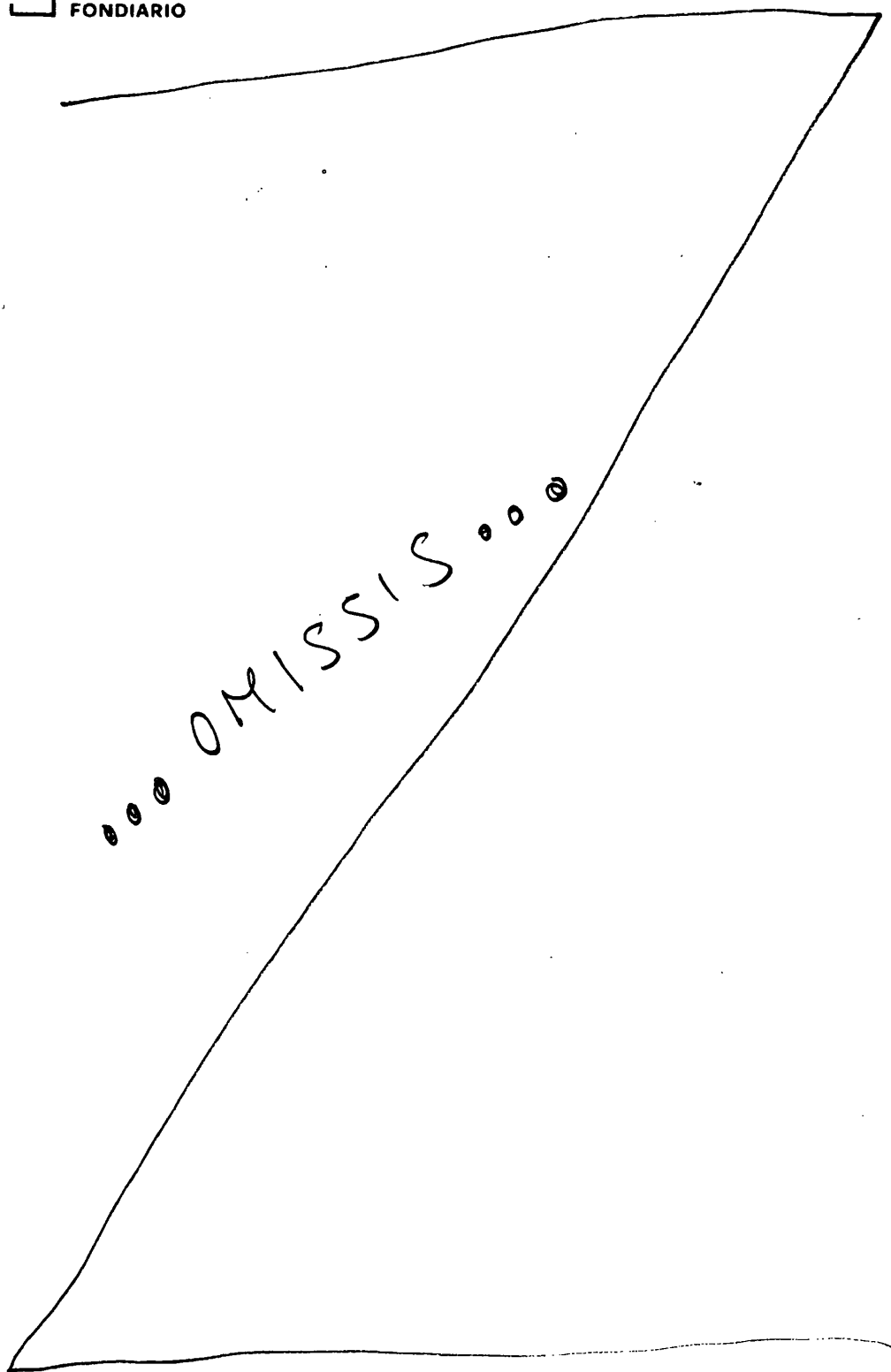
CREDITO
FONDIARIO



 CREDITO
FONDIARIO



 CREDITO
FONDIARIO





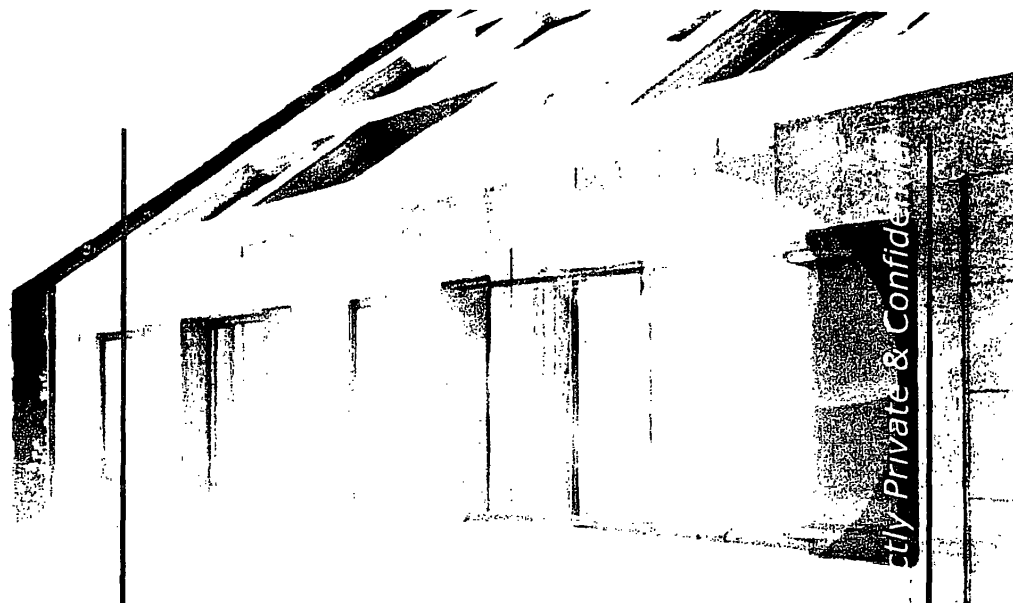
*your investment
and servicing partner*

CREDITO FONDARIO

AUDIZIONE PRESSO COMMISSIONE PARLAMENTARE DI
INCHIESTA SUL SISTEMA BANCARIO E FINANZIARIO

ALLEGATI

3 Novembre 2020





Indice

- 1. Presentazione Credito Fondiario**
- 2. Sezione A – HR**
- 3. Sezione B – Modello di business**
- 4. Sezione C – Prezzi NPL e UTP**
- 5. Sezione I – Costi delle fasi operative**

CREDITO FONDARIO

Presentazione Credito Fondario

Piattaforma unica integrata di debt purchasing e debt servicing

Track Record Investimenti

Investimenti Sottoscritti
€5,1 bn

Nr. Investimenti
30

Due Diligence
>€55 bn

Debt Purchaser

- NPL e UTP
- Nuova Finanza Ad Hoc (crediti performing)
- Leasing, Tax Credits
- Focus su SME/Corporate
- Sponsor & Co-investimenti

your investment and servicing partner

Debt Servicer

- Master Servicing
- Ruoli Ancillari per SPV
- Special Servicing
- Selezione Portafogli, Due Diligence, Valutazioni
- Focus su Real Estate

Rated Fitch S&P Master & Special Servicer

AUM (GBV)
€50,8 bn

Special Servicing (GBV)
>€17 bn

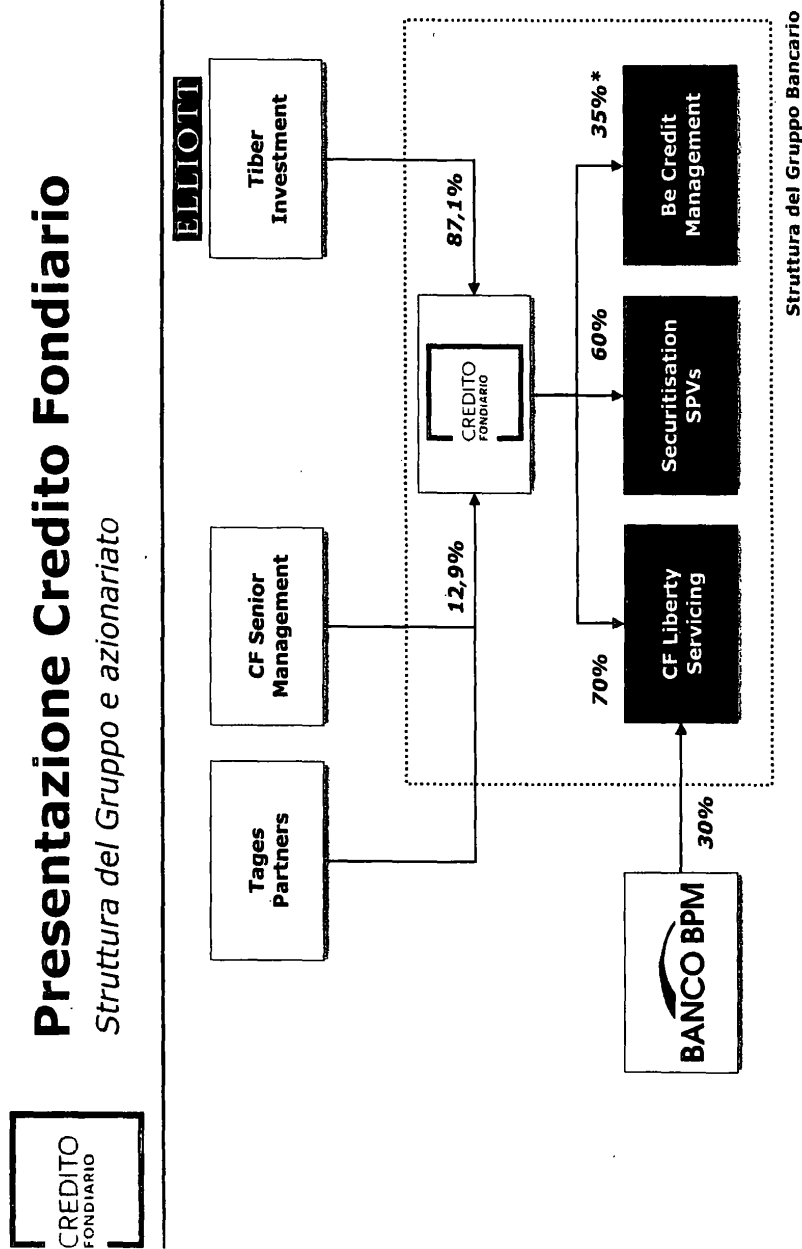
Dati chiave al 30/06/20

Dipendenti
369

Patrimonio Netto
€386m

Total Capital Ratio
17,8%

NSFR
125,2%



- Elliott, investitore istituzionale con sede negli Stati Uniti, è entrato nella compagine azionaria di CF nel 2015
- Dopo tre round (2016, 2017, 2019) di aumenti di capitale (per un totale di €285 milioni) per sostenere la strategia di crescita della banca, da ottobre 2018 Elliott è diventato l'azionista di maggioranza di CF

* Società specializzata nella valutazione e gestione di crediti fiscali, di cui si arriverà a controllare il 100% del capitale nelle prossime settimane

Presentazione Credito Fondiario

Principali dati 31/12/2019 – Bilancio Consolidato

CREDITO
FONDIARIO

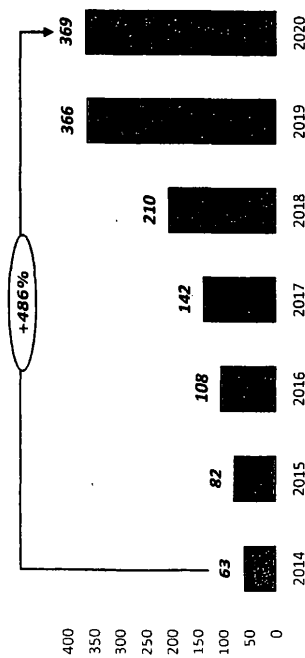
Stato Patrimoniale consolidato dati in euro migliaia	31/12/2019 consolidato	Conto Economico consolidato dati in euro migliaia	31/12/2019 consolidato
Cassa e disponibilità liquide	72.875	Margine d'interesse	53.657
Attività finanziarie	1.162.821	Commissioni nette	38.654
Crediti verso banche	118.132	Utile/Perdita da valutazione ABS al fair value	1.645
Attività materiali & immateriali	173.402	Risultato dell'attività di negoziazione	562
Attività fiscali (correnti e anticipate)	38.871	Margine d'Intermediazione	94.517
Altre attività	17.901	Spese amministrative	(65.923)
Totale attivo	1.584.002	- spese per il personale	(39.025)
Funding e altre passività finanziarie	1.096.494	- altre spese amministrative	(26.899)
Altre passività	84.002	Ammortamenti & Svalutazioni	(12.142)
Trattamento di fine rapporto del personale	4.079	Spese Amministrative, Ammortamenti & Svalutazioni	(78.066)
Fondi per rischi ed oneri	1.858	Altri proventi operativi	24.207
Totale passivo	1.186.434	Spese operative	(53.859)
Totale patrimonio netto	397.569	Ricavi ordinari	40.659
Totale del passivo e del patrimonio netto	1.584.002	Rettifiche/riprese di valore per rischio di credito	(9.237)
		Accantonamenti ai fondi rischi e oneri	(635)
		Utile (perdita) al lordo delle imposte	30.787
		Imposte	9.789
		Utile (perdita) d'esercizio	40.576



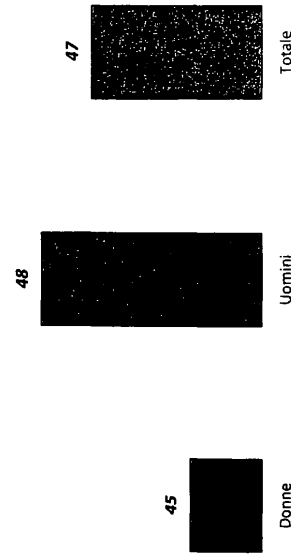
Sezione A – HR

Organico Gruppo Credito Fondiario - Dati al 30/06/20

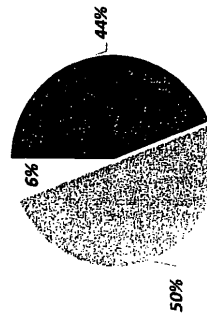
Evoluzione Organico



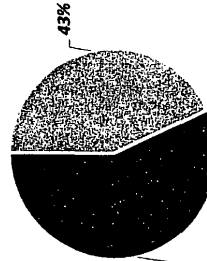
Età Media Dipendenti



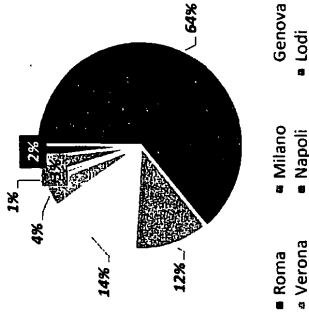
Ripartizione per Inquadramento



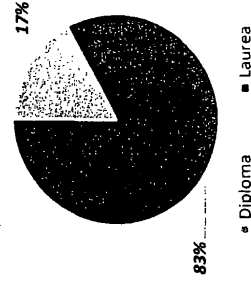
Ripartizione per Genere

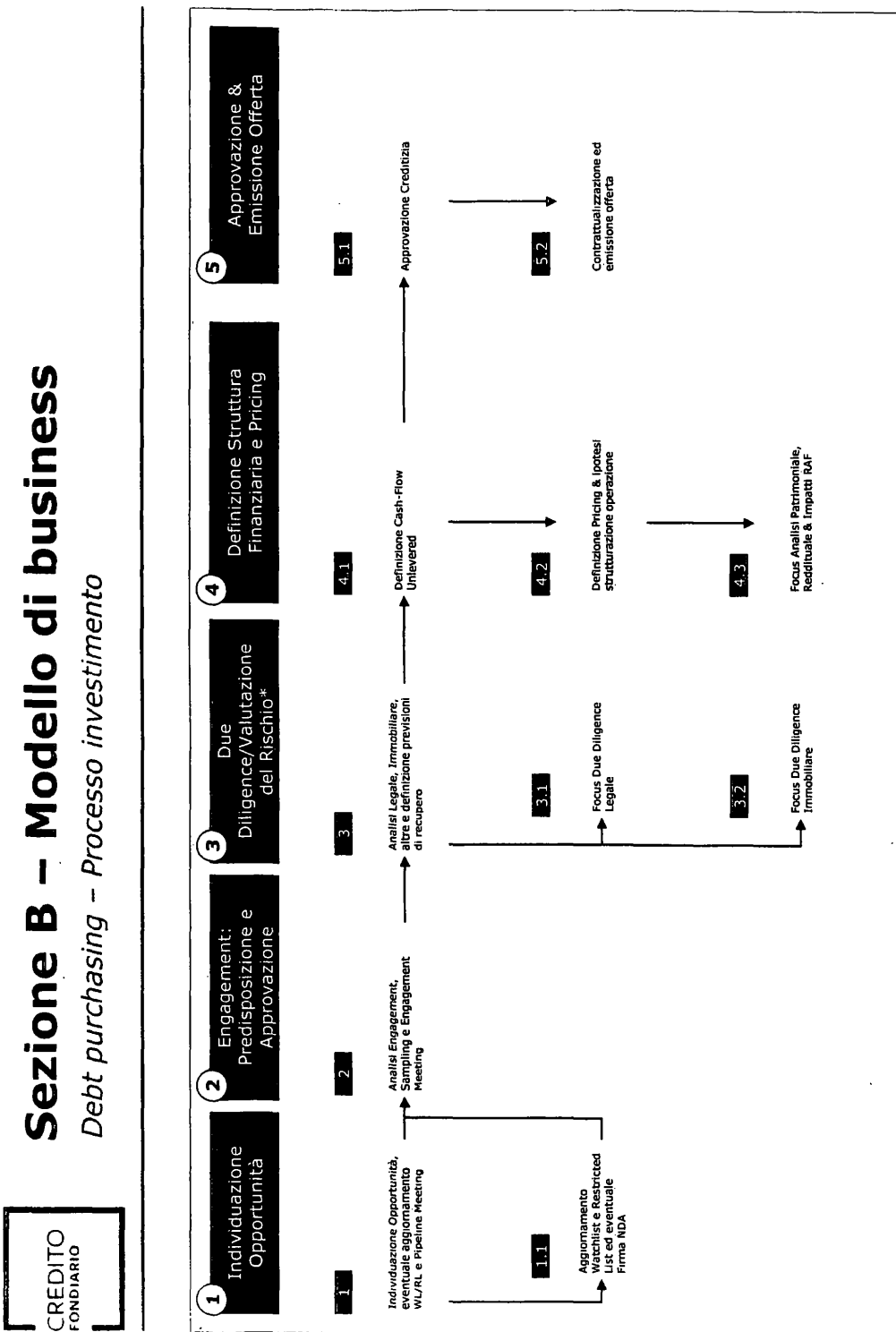


Ripartizione per Sede



Ripartizione per Titolo di Studio





* Si specifica che nel corso della presente fase si effettua la valutazione del merito di credito della controparte



Sezione B – Modello di business

Debt servicing – Corporate Servicer

Principali attività

Espletamento
adempimenti di
natura contabile e
bilancistica

Gestione formalità
fiscali, ivi inclusi
confronti con
Autorità Fiscali

Garanzia della
conformità ai
requisiti
regolamentari

Gestione delle
richieste delle
agenzie di rating

Gestione degli
indirizzi di posta
certificata

Gestione richieste
Autorità Giudiziaria

Gestione riunioni
CdA, CS, Assemblea

Custodia documenti
societari

Esecuzione
segnalazioni di
Vigilanza

50+

le SPV per le quali CF opera
come Corporate Servicer

Sezione B – Modello di business

Debt servicing – Master Servicer



Numeriche al 31/12/2019

Principali attività

Gestione attività di migrazione e di <i>data remediation</i>	Gestione degli incassi della società veicolo	Gestione del ciclo passivo della società veicolo	50+ SPV gestite
Amministrazione delle posizioni creditizie	Cash management	Back-office per gli adempimenti anticiclaggio svolti dagli special servicer	#1,2mln posizioni creditizie
Verifica del rispetto di SLA e KPI	Attività di reportistica	Controlli sulla conformità della cartolarizzazione alla L. 130/99 e al prospetto informativo	€ 9mld crediti migrati
			€ 1,8mld incassi gestiti
			#350 conti SPV amministrati
			#45k fatture gestite
			#10k conteggi effettuati



Sezione B – Modello di business

Debt servicing – Special Servicer

Numeriche al 31/12/2019

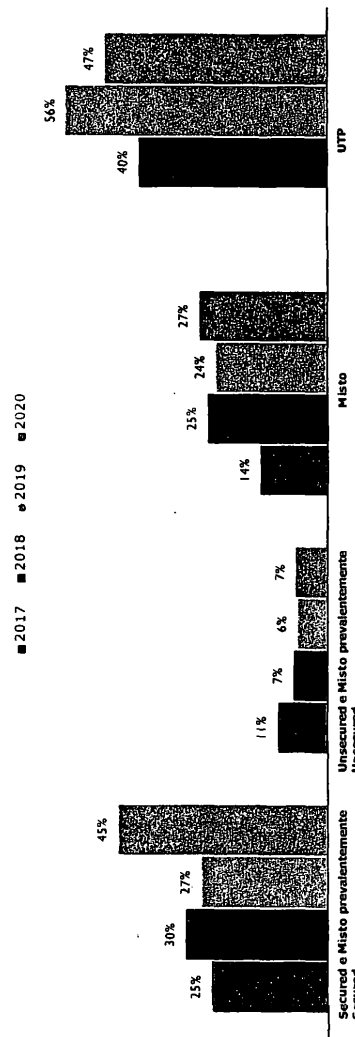
Definizione di business plan e strategie di recupero	#201 addetti CF/CFLS collaboratori esterni	#27 crediti in gestione
Gestione e recupero di posizioni NPL con team specializzati per asset class e ticket size	€17,3mld	
Elevate competenze in ambito Real Estate	€12,7mld crediti gestiti conto terzi	
Gestione UTP attraverso team dedicato volto all'attività di ristrutturazione della posizione	€16,4mld NPLS	€0,9mld UTP
Monitoraggio costante delle performance	66% GBV secured	34% GBV unsecured
Elevata efficienza delle risorse interne con coinvolgimento di gestori esterni solo in relazione a specifiche porzioni di portafoglio (e.g. posizioni in aree geografiche non direttamente coperte da CF, posizioni chirografarie di minor importo)		
Supervisione degli indicatori di performance («KPI») assegnati ai servicer coinvolti		#181k posizioni gestite
Utilizzo di una piattaforma IT integrata , che coniuga il sistema proprietario di CF (REC), sviluppato per ottimizzare le capacità di gestione delle posizioni, con uno degli strumenti più utilizzati sul mercato per interagire con le banche/investitori (EPC)		€542mln recuperi 2019 vs budget €492mln
Competenze nella gestione di tutte le fasi costitutive del processo di recupero		

Sezione C – Prezzi NPL e UTP

Mercato italiano 2017 – 2020 - Overview



TREND PREZZI DELLE CESSIONI NPL PER TIPOLOGIA DI CREDITO - PERCENTUALI



Fonte: Mercato delle transazioni NPL e industria del servicing, Banca IFIS, Settembre 2020

Il prezzo medio del comparto Secured nel 2020 è influenzato dalla valorizzazione del deal MPS-Amico di 8 Mld€ (60% NPL).

I prezzi del comparto Misto sono stabili dal 2018. Il valore medio 2017 era impattato dall'operazione «Finov» di Unicredit.

Al netto delle grandi operazioni, la stabilità nei prezzi 2020 è l'effetto combinato dell'impatto negativo sul mercato del Covid compensato dalla cessione di crediti più recenti e meno lavorati e dalla conferma degli investimenti degli operatori leader o senior nel mercato italiano.

Sezione I – Costi delle fasi operative

Costi indicativi fase di sottoscrizione/strutturazione della cartolarizzazione



Attività di Underwriting			
Attività	Descrizione Attività	Costo Indicativo (IVA esclusa)	Note
Valutazioni Real Estate	Valutazioni immobiliari che vengono effettuate senza una visione dell'immobile, tipicamente effettuate tramite analisi di documentazione catastale e strumenti tipo Google Earth o similari - DESKTOP Valutazioni immobiliari che oltre alle attività di cui sopra prevedono una visita dell'immobile (se possibile con accesso) - DRIVE BY	€200/valutazione €1.200/valutazione	Ricorrente in tutte le operazioni con crediti "secured"
Due Diligence Legale	Attività di revisione della documentazione contrattuale, legale, contabile messa a disposizione dalla cedente e analisi di eventuali procedure ovvero eventuali contenziosi in essere	€150/pratica	Ricorrente
Data Remediation	Attività di predisposizione data lake e verifica e controllo coerenza data lake	€70/pratica	Opzionale
Analisi Legale Contratti	Attività di analisi della documentazione contrattuale relativa alla linea di credito / finanziamento volta a verificare l'assenza di rischi legali e l'allineamento di termini e condizioni dei contratti con la regolamentazione, legge e prassi bancaria	€300/pratica	Ricorrente in operazioni ove è previsto l'acquisto diretto di contratti di finanziamento (ie. UTP / Leasing)
Due Diligence Business / Finanziaria	Attività di revisione dei bilanci dei Debitori, dell'esposizione complessiva dei Debitori verso il ceto bancario e analisi di eventuali accordi di ristrutturazione in corso di validità o in negoziazione e la capacità di ripagamento dei Debitori in base alla solidità finanziaria degli stessi	€3.500/pratica	Ricorrente in operazioni con crediti classificati UTP
Predisposizione Business Plan Industriali	Attività di predisposizione di business plan analitici per singole posizioni	€4.000/pratica	Ricorrente in operazioni con crediti classificati UTP
Attività Notarile di regolarizzazione e trasferimento beni immobiliari	Attività di verifica regolarizzazione e atti di trasferimento di beni immobiliari	€2.000 - €2.500 / contratto	Ricorrente in operazioni di crediti leasing immobiliari
Consulenza Legale	Supporto di studi legali nella strutturazione delle operazioni e nella redazione della contrattualistica rilevante	€150k-300k	Ricorrente - costo one-off (funzione della complessità)
Arrangement/Financial Advisory	Attività di strutturazione dell'operazione di cartolarizzazione	€750k	Opzionale - costo one-off
Placement	Attività di commercializzazione e vendita sul mercato di parte o della totalità di titoli emessi nell'ambito di operazioni di cartolarizzazione	[25] bps - Senior [150] bps - Junior	Opzionale - costo one-off
Set up SPV	Attività di creazione e messa in piedi del veicolo SPV nell'ambito di operazioni di cartolarizzazione	€12k	Ricorrente - costo one-off
PMO	Attività di organizzazione, coordinamento e gestione del processo relativo a ciascuna acquisizione	€25-50k	Ricorrente - costo one-off
Listing	Attività di quotazione dei titoli presso un mercato regolamentato, propedeutico alla loro distribuzione ad investitori	€15k	Opzionale - costo one-off
Rating	Attività di assegnazione di un merito di credito da parte di un soggetto specializzato (Agenzie di Rating), attività necessaria per il collocamento presso certi investitori ovvero per l'ottenimento della GAICS	6-7 bps su ammontare valutato Costo per agenzia tra €200k e €500k	Opzionale - costo one-off Costo per agenzia (2-3 totale)
Onboarding	Attività di migrazione e presa in carico dei portafogli	€50k	Ricorrente - costo one-off



Sezione I – Costi delle fasi operative

Costi indicativi attività di servicing/gestione delle cartolarizzazioni

Attività	Attività di Servicing		Costo Indicativo (IVA esclusa)	Note
	Descrizione Attività			
Special Servicing	Spese Legali - costi legali		2% - 3% of GDP	
	Spese Procedurali - costi legali		3% - 8% of GDP	
	Attività di recupero crediti su crediti "secured" - costi di recupero		Base fee: 0,03% p.a. of GBV Collection fee: 4%-7% of GDP	Ricorrente
	Attività di recupero crediti su crediti "unsecured" - costi di recupero		Base fee: 0,05% p.a. of GBV Collection fee: 7%-12% of GDP	
Master Servicer	Gestione amministrativa e contabile dei crediti e della cartolarizzazione		Upfront: €20k Ongoing: 0,03% - 0,04% p.a. of GBV ovvero €75k - €100k P.a.	Ricorrente
Corporate Servicer	Gestione amministrativa e contabile della Spv		Upfront: €5k Ongoing: €20k/anno	Ricorrente
Ruoli Ancillari	RoN, Paying e Calculation Agent della cartolarizzazione		Upfront: €8k Ongoing: €20k/anno	Ricorrente
Stichting Corporate Services Provider	Gestione amministrativa e contabile della stichting		Upfront: €3k Ongoing: €3,5k/anno	Ricorrente

Sezione I – Costi delle fasi operative

Costi operativi CF 2019 ripartiti per area



SPESA DEL PERSONALE	Debt Purchaser	Debt Servicing	TOTALE
TOTALE SPESE DEL PERSONALE	-9.447.137	-29.577.527	-39.024.664
SPESA AMMINISTRATIVE	Debt Purchaser	Debt Servicing	TOTALE
SCI e Collegio Sindacale	-278.113	-118.094	-396.207
Staff direzione generale	-2.061.437	-2.773.110	-4.834.547
Area business	-853.427	-1.253.901	-2.107.329
Area Finanza	-3.405.742	-687.143	-4.092.885
Area Operations	-2.163.112	-4.917.231	-7.080.342
Area Servicing	-452.161	-863.888	-1.316.049
Altri costi	-474.446	-289.700	-764.147
Società del Gruppo	-3.586.705	-2.212.894	-5.799.599
TOTALE SPESE AMMINISTRATIVE	-13.275.143	-13.115.963	-26.391.106
TOTALE COSTI OPERATIVI	-22.722.279	-42.693.490	-65.415.769

PAGINA BIANCA

PAGINA BIANCA



18STC0120160