

Annual 2022

Nuovi modelli di gestione del credito

tra regolamentazione, inclusione finanziaria e sostenibilità

11 MAGGIO

ORE 10:00-13:30

VILLA MIANI
ROMA

COMPLIANCE

REGULATION

LEGISLATION

IN COLLABORAZIONE CON

Il Sole
24 ORE

MEDIA
PARTNER

AZIENDABANCA



MAIN
SPONSOR





Annual UNIREC 2022

La «specializzazione» quale ultimo step evolutivo del Servicing

Serena Sollecito

Direttore Generale Ifis NPL Servicing



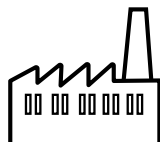
Fattori esterni ed elementi chiave del cambiamento del settore



Negli **ultimi 10 anni** il **settore** del **recupero crediti** ha attraversato una profonda **trasformazione**, sotto la spinta di alcuni **fattori esogeni**:

- ✓ l'elevato **stock di crediti deteriorati** ha generato un'impennata della **domanda di servizi** legati alle attività di **recupero** da parte delle Banche
- ✓ l'arrivo di **Investitori** stranieri specializzati in NPL ha modificato il **ruolo dei Servicer** nel mercato, da «attori di supporto» a «player di rilievo» nella gestione
- ✓ la **redditività del settore** ha attirato **nuove risorse**, ampliando la gamma di competenze e professionalità disponibili

Elementi chiave del cambiamento



Aggiornamento dei **modelli operativi** per rispondere alle mutate condizioni di mercato, perseguendo obiettivi di **strutturazione/industrializzazione** delle **attività** e **specializzazione** delle **competenze**

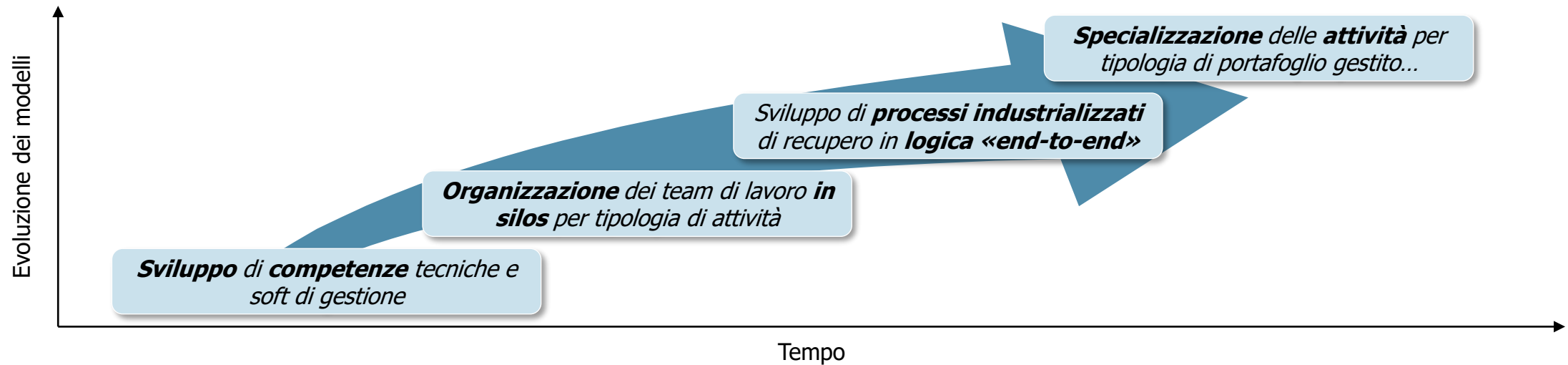


Introduzione di nuove **tecnologie digitali** a supporto delle attività operative per il perseguimento di obiettivi di **efficientamento di costo** e **riduzione** dei **rischi operativi** sulle attività ripetitive e standardizzate



*Approfondimenti alle
slide successive*

Evoluzione dei modelli operativi



- **Originariamente** il settore del recupero crediti era costituito da **soggetti «snelli»** e **destrutturati**, in cui le **competenze** rappresentavano il **driver vincente** per il recupero
- Con la **crescita dei volumi** di crediti deteriorati, i Servicer hanno reagito **riorganizzando** le proprie **attività in «silos»** dedicati (es. gestione giudiziale vs gestione stragiudiziale, ecc.), in modo da perseguire **obiettivi di efficacia** delle attività di recupero
- L'ingresso nel settore di nuovi operatori specializzati, anche stranieri, ha aumentato il livello della **competizione**, portando i diversi player a **rivedere** profondamente i propri **processi di recupero** secondo una **logica «end-to-end»** che permettesse un'ulteriore **recupero di efficienza**
- Il recente **aumento dei crediti Unlikely-To-Pay (UTP)** sta generando un'ulteriore passaggio evolutivo del settore: i Servicer si stanno dotando di **nuove competenze** in ambito **ristrutturazione** e riorganizzando in maniera da tenere separate le **gestioni** in logica di **specializzazione** (es. tipologia di credito, status creditizio, tipologia di debitore, ecc.)

Processo di trasformazione digitale



Tecnologie

Impatti sul settore

Dematerializzazione e Big Data

- La «**dematerializzazione**» della documentazione ha consentito ai Servicer di **migliorare** sensibilmente la qualità del proprio **patrimonio informativo**
- L'**analisi** dei **Big Data** ha accelerato le **capacità di elaborazione** e implementazione delle **strategie di recupero**

Business Process Management

- Le soluzioni di **Business Process Management** (BPM) hanno permesso il governo di processi e attività complessi, introducendo maggiore **flessibilità operativa**
- I **benefici** tangibili spaziano dalla maggiore **efficienza** e **risparmio sui costi**, al miglioramento della **user experience**, alla maggiore **trasparenza** e **responsabilità**, ...

Robotic Process Automation

- L'**automazione** di alcuni **task** di business ha **liberato capacità** e **competenze** da poter trasferire su attività a maggior valore
- Nell'ambito delle funzioni di supporto, l'**automazione** di **attività strutturate** e **ripetitive** ha determinato un **recupero di efficienza**, a vantaggio del **contenimento dei costi**

Intelligenza Artificiale

- Le soluzioni di **intelligenza artificiale** («AI») hanno trovato applicazione negli **algoritmi di definizione** delle **strategie di recupero**, nella gestione di **interazioni** semplici e ripetitive **con i debitori** (es. chatBOT, sistemi di reminder, ecc.), e in numerosi altri ambiti
- Tali soluzioni hanno **migliorato** sia **internamente** che **esternamente** l'«**experience**» degli utilizzatori

Ruoli nel settore legati al percorso evolutivo



- Il combinato disposto del **timing** di **ingresso** nel **settore**, della **magnitudo** dei **fattori esogeni** abilitanti il cambiamento e della capacità di far leva sulle nuove **tecnologie digitali**, ha determinato il **percorso evolutivo** di ciascun operatore
- Come conseguenza, il **settore** del recupero crediti appare oggi particolarmente **complesso** e **disomogeneo**, con **operatori** molto **diversi** tra loro per **natura societaria** e regolamentare (Banche, 106, 115 Tulps), **dimensione** del portafoglio e **tipologia** di **crediti** in gestione (secured vs unsecured, finanziari vs commerciali, retail vs corporate) **numero** di **dipendenti**, **servizi** offerti, ecc.
- Il **ruolo** del **Servicer** nel **mercato** rappresenta una caratteristica con la quale mettere **ordine** alla **disomogeneità del settore**, tenendo conto del percorso evolutivo di ognuno

Ruolo	Definizione	Caratteristiche dei soggetti	Modelli operativi prevalenti e tecnologie utilizzate
Master Servicer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soggetti che si occupano dei rapporti con le mandanti e la gestione amministrativa dei portafogli creditizi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soggetti di medie/grandi dimensioni, con elevato standing professionale ▪ In grado di mantenere e sviluppare le relazioni con le mandanti ▪ In grado di svolgere direttamente le attività di recupero, ma anche di coordinare l'attività di altri Special Servicer 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Specializzazione delle attività</i> <i>Business Process Management</i> <i>Intelligenza Artificiale</i>
Special Servicer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soggetti che svolgono in outsourcing servizi di gestione e recupero del credito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soggetti di medie dimensioni ▪ Dotati di organizzazione e processi strutturati per la gestione diretta de credito e per il coordinamento di soggetti esterni ▪ In grado di mantenere e sviluppare i rapporti con le mandanti dei crediti 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Industrializzazione dei processi</i> <i>Dematerializzazione e Big Data</i> <i>Robotic Process Automation</i>
Sub-Servicer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soggetti che svolgono attività operative di recupero crediti in sub-mandato 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soggetti di dimensione variabile, specializzati su alcune attività di recupero (e.g. agenti specializzati in home collection, società di phone collection, STA per la gestione delle attività legali, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Organizzazione a silos</i> <i>Dematerializzazione e Big Data</i>