

BPER:

Banca

Credit Recovery in BPER Group

Da un approccio standard ad un modello Risk Driven

Direzione Credito Anomalo

Antonello Almagno

11/10/2018

Agenda

- **L'attuale processo standardizzato Bper**
- **L'evoluzione del modello**
- **L'approccio Risk Driven**

L'attuale processo standardizzato Bper

L' approccio standardizzato Bper: elementi chiave e framework

Elementi chiave

- **Modello di gestione «Low Retail» (max esp. 50k€)** basato su:
 - **Time to action ottimizzato** a partire dal 30° giorno di sconfinamento
 - **Introduzione di un forte stimolo competitivo** grazie a diversificazione e "alternanza forzata" dei servicer
 - **“Specificità” delle azioni** con l'introduzione di un ciclo di **home collection**
 - **Solido controllo sull'avocazione da parte delle filiali**
 - **Robusti meccanismi di monitoraggio**

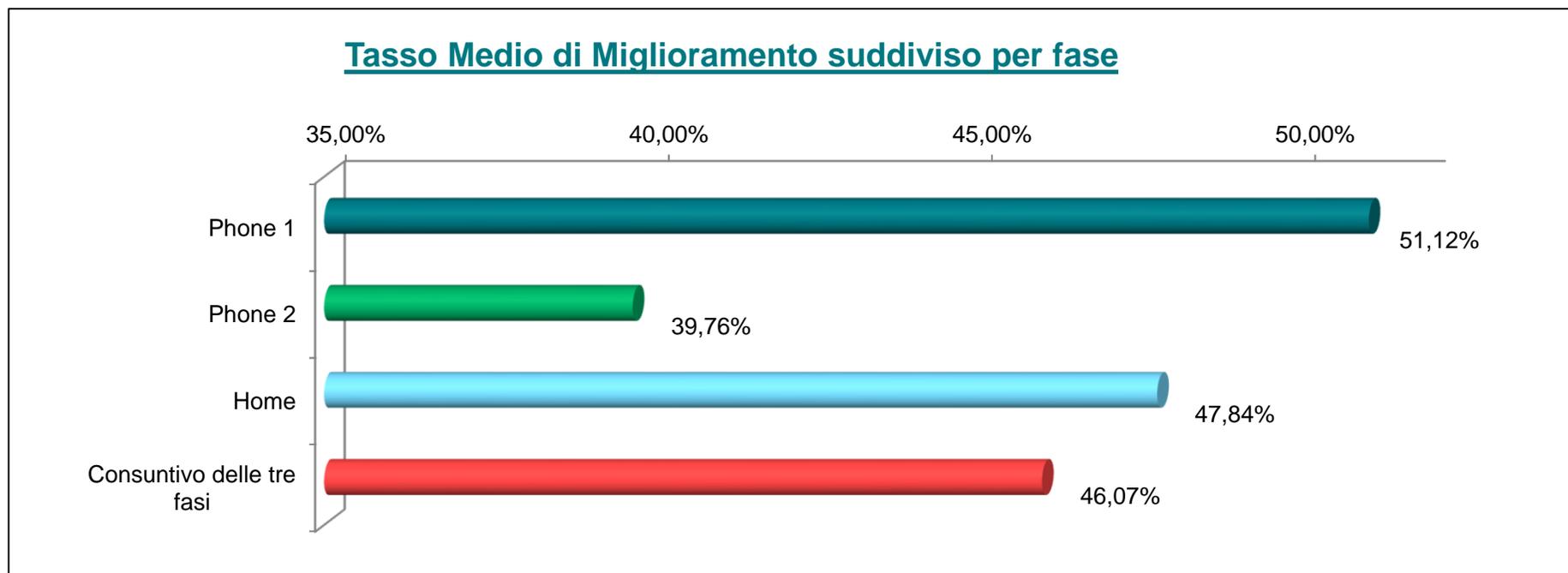
Framework modello attuale di gestione outsourcing



Perimetro: Pratiche rateali con importi tra 50€ e 50K€ e sconfino >500€

Bper: i risultati in termini di Tasso Medio di Miglioramento

Fase collection	Peso collection	Tasso Medio di Miglioramento (TMM)
Phone 1	32%	51,12%
Phone 2	35%	39,76%
Home	33%	47,84%
Consuntivo delle tre fasi	100%	46,07%



L'approccio standardizzato Bper: Distribuzione dei risultati per caratteristiche di affidamento

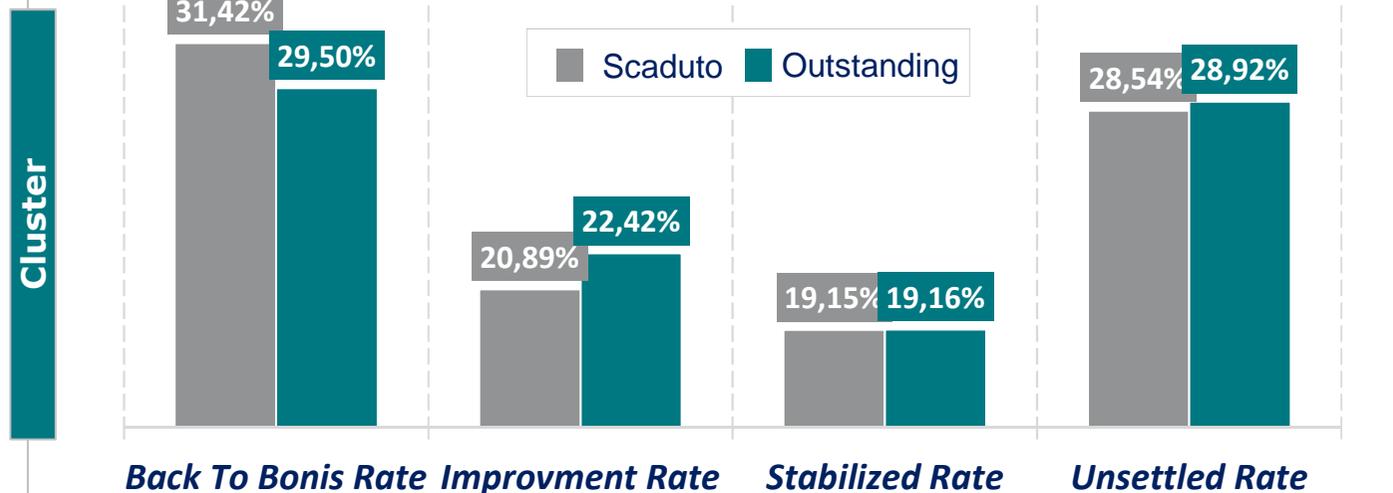
ESEMPLIFICATIVO

Multirapporto rateali

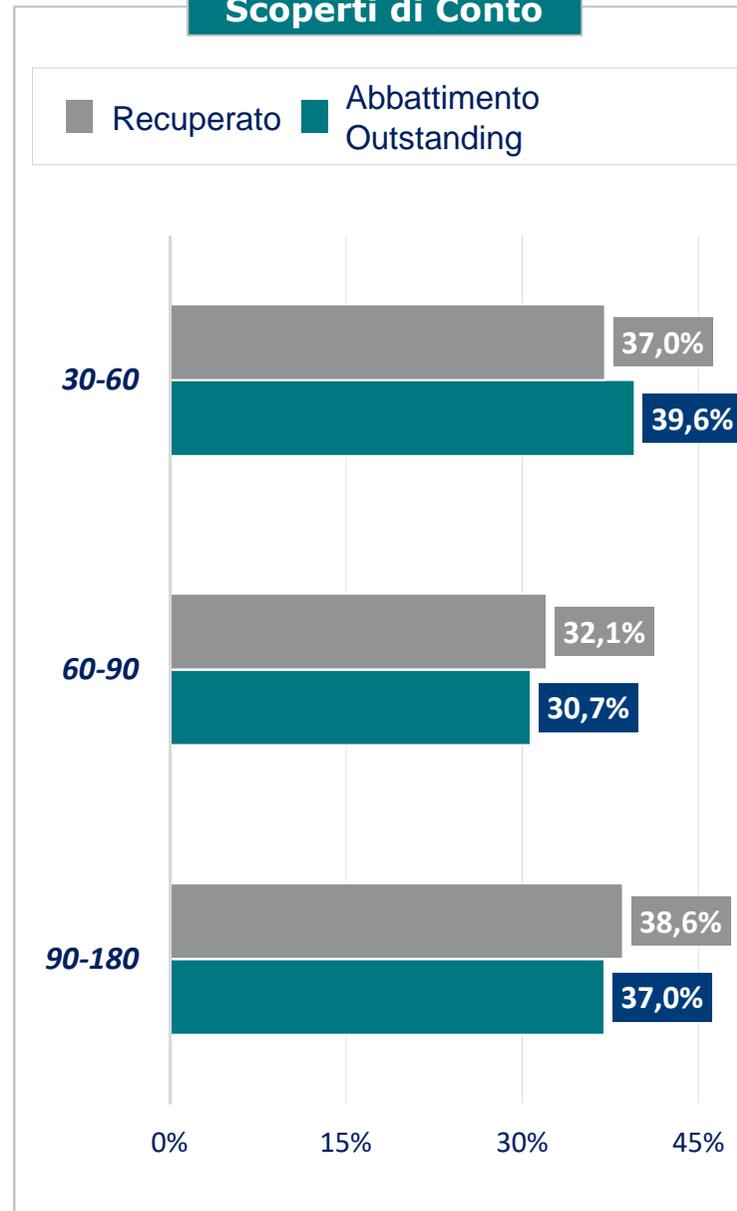
Matrice di Transizione

Bucket di Uscita

	0	1	2	3	4	5	6	7	Totale
1	7,8%	9,0%	2,6%	0,3%					19,7%
2	14,9%	12,3%	4,9%	10,1%	0,5%	0,1%			42,8%
3	5,8%	4,0%	1,3%	3,4%	8,9%	0,2%	0,6%		24,1%
4	2,7%	1,6%	0,5%	0,8%	1,6%	0,9%	0,9%	3,1%	12,1%
5	0,2%	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,3%	0,1%	0,3%	1,2%
Totale	31,4%	27,1%	9,4%	14,6%	11,0%	1,5%	1,7%	3,4%	100,0%



Scoperti di Conto



L'evoluzione del modello

L'evoluzione: contesto ed obiettivi

ESIGENZE REGOLAMENTARI



CONSULTATION PAPERS NPE
(Marzo 2018)



ADDENDUM SU NPL
(Marzo 2018)

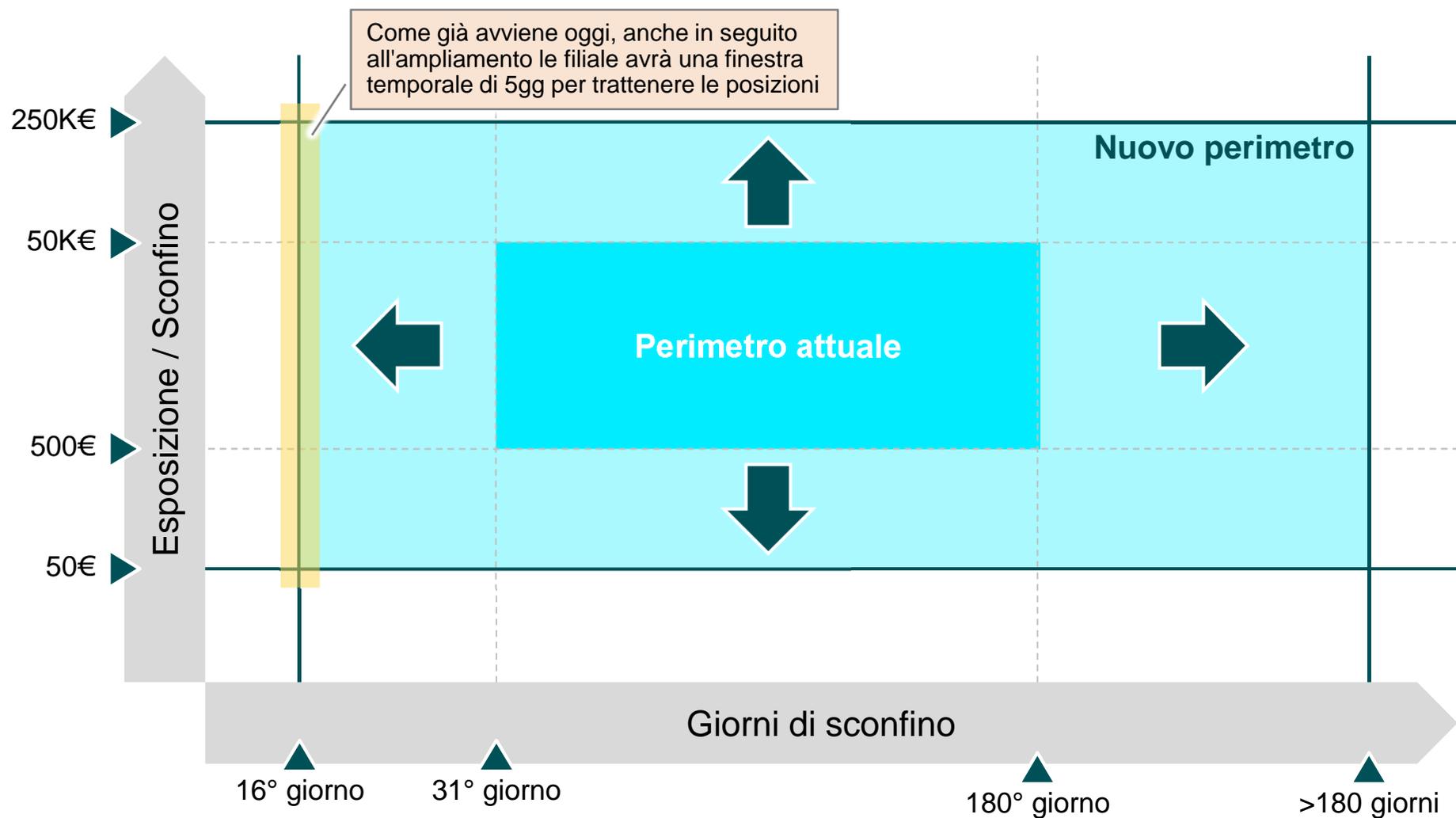


IFRS 9 –
(Gennaio 2018)

OBIETTIVI

- ✓ *Diminuzione del costo del rischio*
- ✓ *Minimizzare Scivolamento a Stage 2*
- ✓ *Incremento del Recovery Rate*
- ✓ *Incremento del Back to Bonis Rate*
- ✓ *Aumentare l'efficacia dei Processi*
- ✓ *Strategie differenziate per classe di Rischio*
- ✓ *Gestione/specializzazione ottimale outsourcer*
- ✓ *Efficientamento dei costi*

L'evoluzione: ampliamento del perimetro

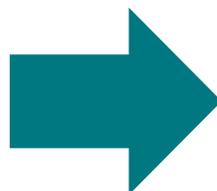


L'ampliamento del perimetro (roll out) sarà effettuato per step

L'evoluzione: impatti attesi sul provisioning

Perimetro: Pratiche rateali
con importi tra 50€ e
250K€ e sconfino >50€

Minor provisioning stimato sul
nuovo perimetro di pratiche
potenzialmente in Outsourcing



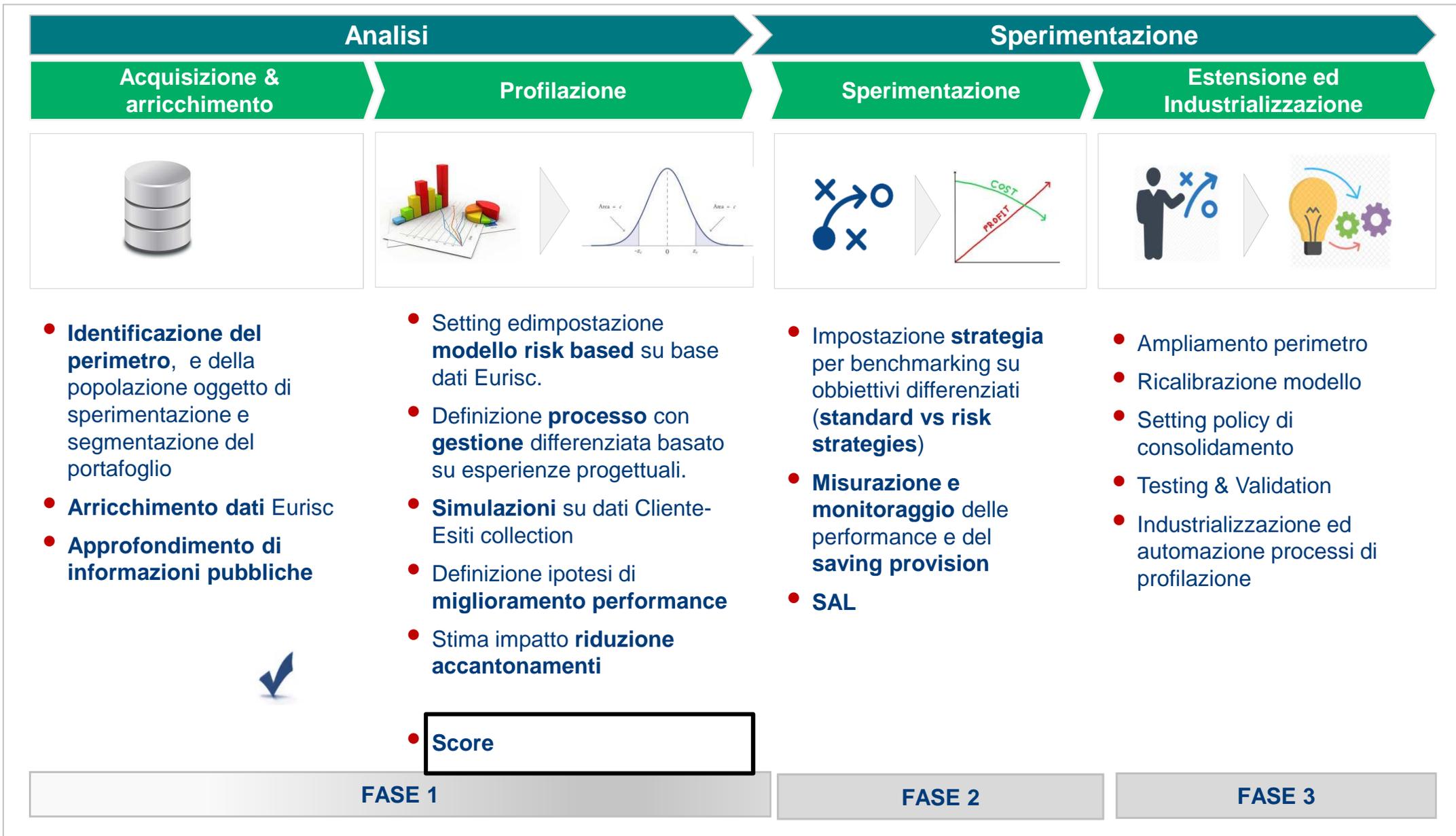
15/17%

L'approccio Risk Driven

Il risultato di un percorso evolutivo



Da un approccio Standard ad un modello Risk Driven



Il modello Risk Driven: Score focus

ESEMPLIFICATIVO

- 1 • Modello di Score Collection su specifico portafoglio campione Banca
- 2 • set informativo unico (Sic Eurisc)
- 3 • Individuazione delle variabili più predittive (fenomeno Collection) ed eliminazione di quelle tra loro correlate

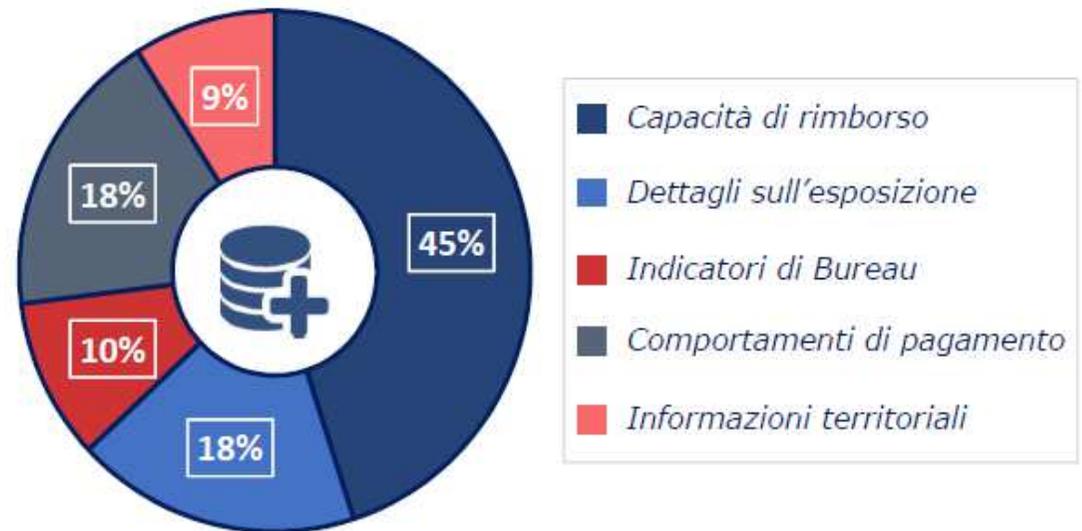
Variabili input

+200

Aree d'interesse

5

Le variabili del modello CRIF



Il modello Risk Driven: Il perimetro oggetto di backtesting

ESEMPLIFICATIVO

Dataset Utilizzato

Specifiche portafoglio

Prodotto



Secured
Unsecured

Fase



Bonis CA (30-90)
Past Due

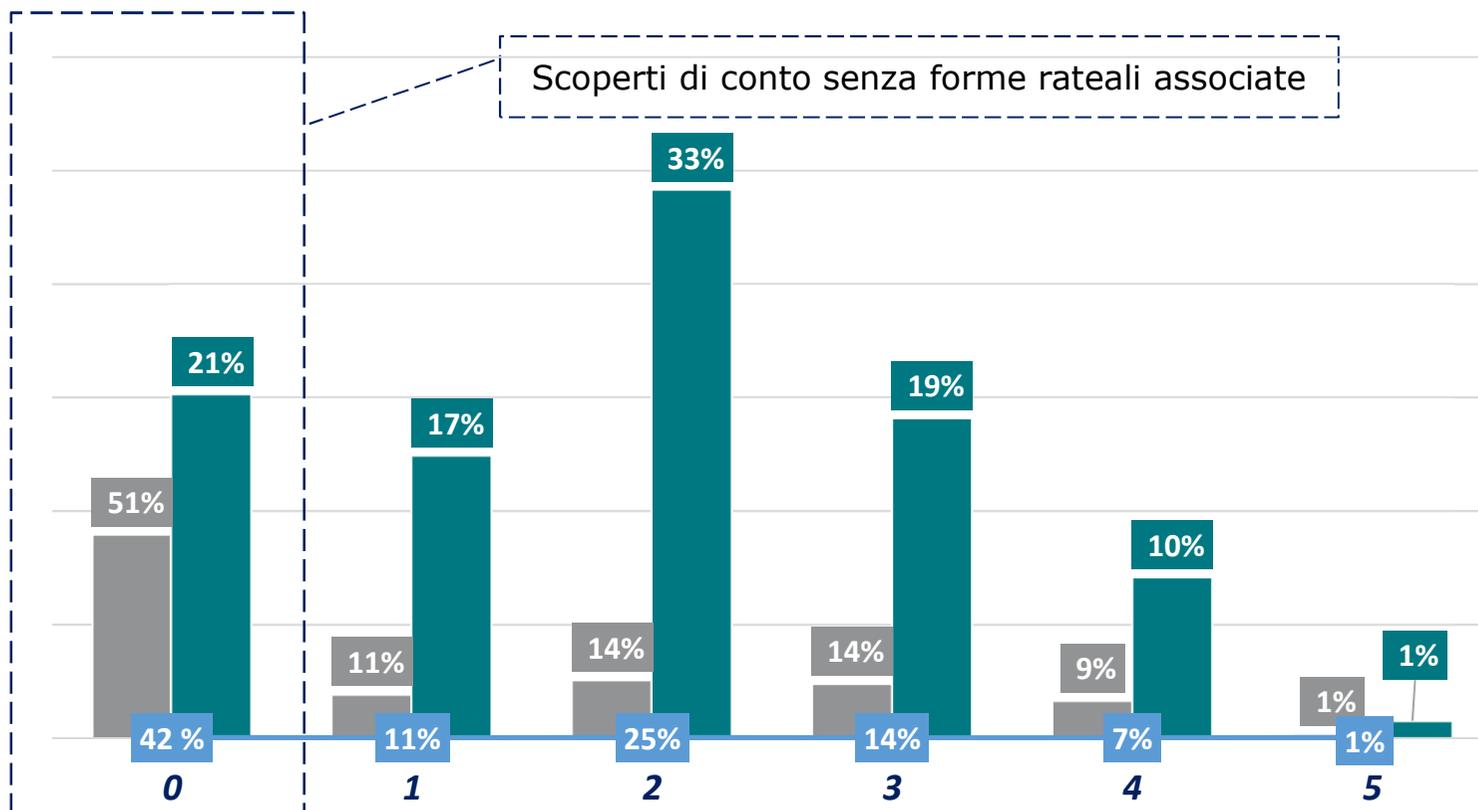
Anni Affido



2017 – Q1 2018



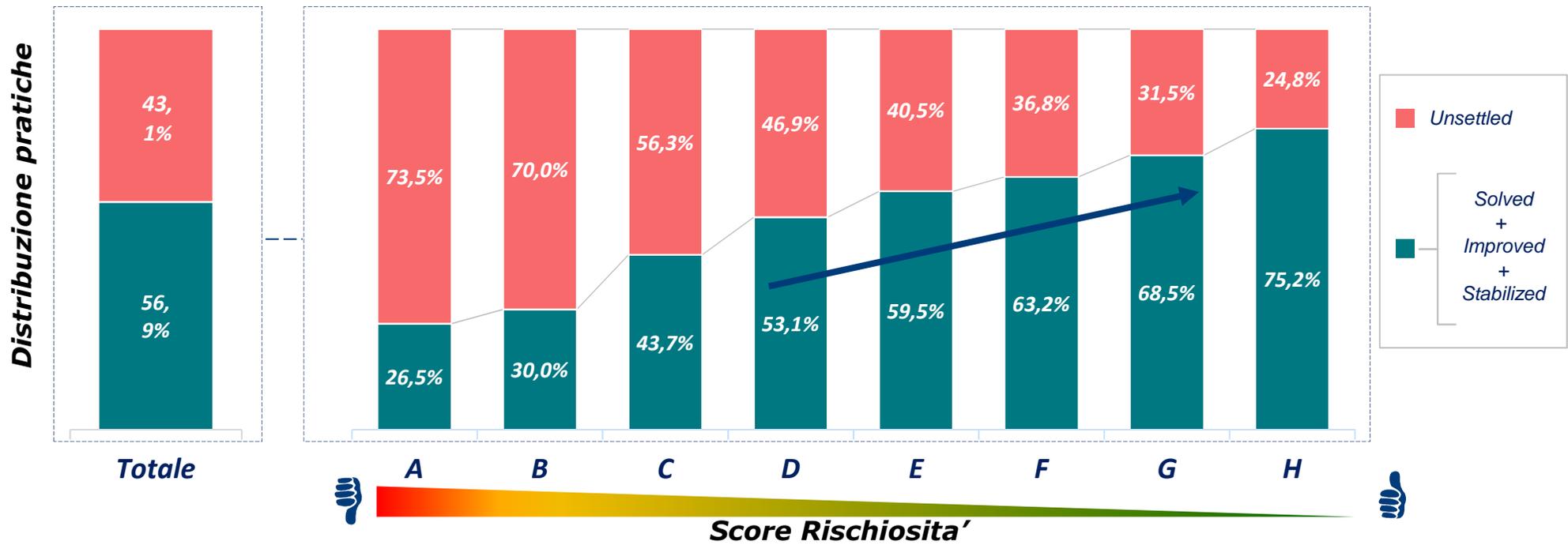
■ *Affidato*
■ *Outstanding*
■ *Numero Pratiche*



Numero rate scadute

Incrocio Rischio - Performance

Tramite l'incrocio tra l'indicatore di rischio (score) derivante dal modello prototipale applicato e la performance registrata a posteriori si ottiene la procedura di **backtesting del modello**, che sarà affinata in fase di **champion challenge su strategie finalizzate**.



Per le classi di rischio inferiore, ovvero per le pratiche caratterizzate da una probabilità di recupero maggiore, si registra un'elevata presenza di pratiche che a posteriori si rivelano recuperate o stabilizzate, indice della potenziale validità del modello.

Il modello Risk Driven: Clustering & Testing

ESEMPLIFICATIVO

L'approccio di **segmentazione Best Practice** prevede di integrare l'indicatore di **rischio (score)** che misura la **difficoltà di recupero**, con l'**outstanding** che quantifica invece l'**importanza del recupero** di tale pratica per l'Istituto.

Integrazione Outsanding

Cash Balance	Classi di rischio							
	A	B	C	D	E	F	G	H
< 2 K€	0,1%	0,3%	2,2%	3,2%	1,6%	2,5%	4,2%	0,3%
2 - 4 K€	0,3%	0,4%	2,4%	3,3%	1,4%	2,5%	3,8%	0,3%
4 - 6 K€	0,3%	0,4%	2,0%	2,3%	1,2%	1,8%	3,0%	0,2%
6 - 10 K€	0,3%	0,4%	2,5%	3,0%	1,7%	2,5%	3,7%	0,3%
10 - 15 K€	0,5%	0,5%	2,4%	2,6%	1,4%	1,9%	3,0%	0,2%
15 - 25 K€	0,4%	0,6%	2,6%	3,3%	1,8%	2,2%	3,1%	0,3%
25 - 35 K€	0,1%	0,3%	1,4%	2,1%	1,1%	1,4%	2,1%	0,1%
> 35 K€	0,2%	0,4%	1,9%	2,1%	1,4%	1,5%	2,5%	0,2%

■ High Priority
 ■ Medium Priority
 ■ Low Priority

Classi di Rischio

Segmentando le pratiche per classe di rischio e outstanding otteniamo questo scenario:

% Pratiche		
High	Medium	Low
35,3%	35,5%	29,2%

Campione suddiviso in 3 parti di circa la stessa numerosità.

% Outstanding		
High	Medium	Low
61,3%	30,6%	8,1%

Concentrazione dell'outstanding **nella classe ad elevata priorità**

Testing & Benchmarking

Per la stima dei benefici risultanti da una gestione più evoluta dell'indice di recuperabilità è necessario strutturare un modello in ottica **champion-challenger** fra la strategia attuale e quella descritta; **rendendo nota al fornitore/agenzia di recupero** la **fascia di score** del cliente nell'approccio Challenger, essa potrà **definire strategie e azioni ad hoc** in funzione della recuperabilità

Logica	Sviluppo Score	Strategia
Champion	X	No criteria Operators
Challenger	High Risk	High Strategy
	Medium Risk	Medium Strategy
	Low Risk	Low Strategy

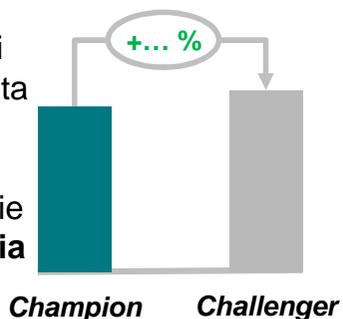
Il modello Risk Driven: Misurazione benefici

Driver Misurazione Benefici

Outstanding



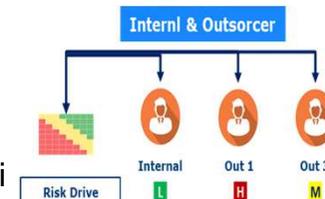
A parità di importo affidato e di composizione dei lotti va misurata la performance in termini di **Outstanding Abbattuto** della **strategia** messa in campo grazie allo **score rispetto alla strategia attuale**.



Portafoglio



Possibilità di segmentare il portafoglio con la finalità di individuare le migliori gestioni, internal vs external nonché gli outsourcer più indicati per ogni singola fase / segmento.



Costi



Modificare il processo in base all'indice di recuperabilità/clusterizzazione, permette di rivedere le **tabelle di commissioning** per offrire una giusta **remunerazione in base all'effettivo effort** del fornitore/agenzia di recupero

	Fees	Costo Prt
High	20%	15 €
Medium	12%	7 €
Low	6%	2,50 €

Regulations



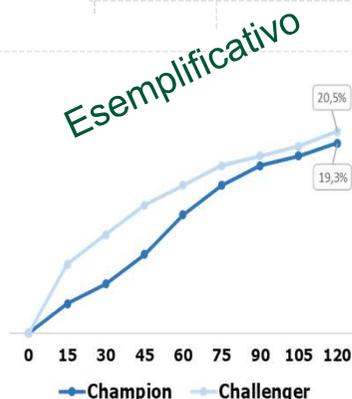
Dati abilitanti alla corretta adozione delle normativa, IFRS9 e Guideline NPE EBA.



Cash Curve



Utilizzando strumenti differenziati in base all'indice di recuperabilità della pratica è possibile ottenere benefici anche in termini di **velocità di incasso**.



IF Free



Modalità di erogazione del servizio in modalità AS A Service on bassissimo impatto IT. Possibilità di testare il processo per una valutazione costi / benefici.



Il modello Risk Driven: Strategia To-Be

Simulazione dei risultati

Simulazione Provisioning

Assumptions impiegate per le stime:

- ✓ **Miglioramento marginale per le LOW Priority**
- ✓ Nel livello di **priority Medium** il **5% delle pratiche migliorano** di un solo bucket
- ✓ Nel livello di **priority High** il **10% delle pratiche migliorano** di un solo bucket
- ✓ **Coefficienti di Provisioning per bucket** utilizzati per la stima degli accantonamenti:

Risultato As-Is

← Risultato To - Be →

	Solved	Improved	Stabilized	Partial Unsettled	Unsettled
Solved	100%	0	0	0	0
Improved	5%	95%	0	0	0
Stabilized	0	5%	95%	0	0
Partial Unsettled	0	0	5%	95%	0
Unsettled	0	0	5%	0	95%

Metodologico

Bucket DPD	0-29	30-59	60-89	90-119
% provision	0%	4%	15%	25%

Outstanding Medio

Riduzione Provisioning

Low	3-6%
Medium	7-10%
High	8-12%

Stima Recuperato

Mediante l'applicazione dei processi di gestione «To-Be» descritti nelle slide precedenti si **stima un aumento del recovery rate pari a:**



2,5 - 4%

Grazie per l'attenzione.

BPER:

Banca

via San Carlo, 8/20 - Modena

Telefono 059 20.21.111

Fax 059 20.22.033

www.bper.it