



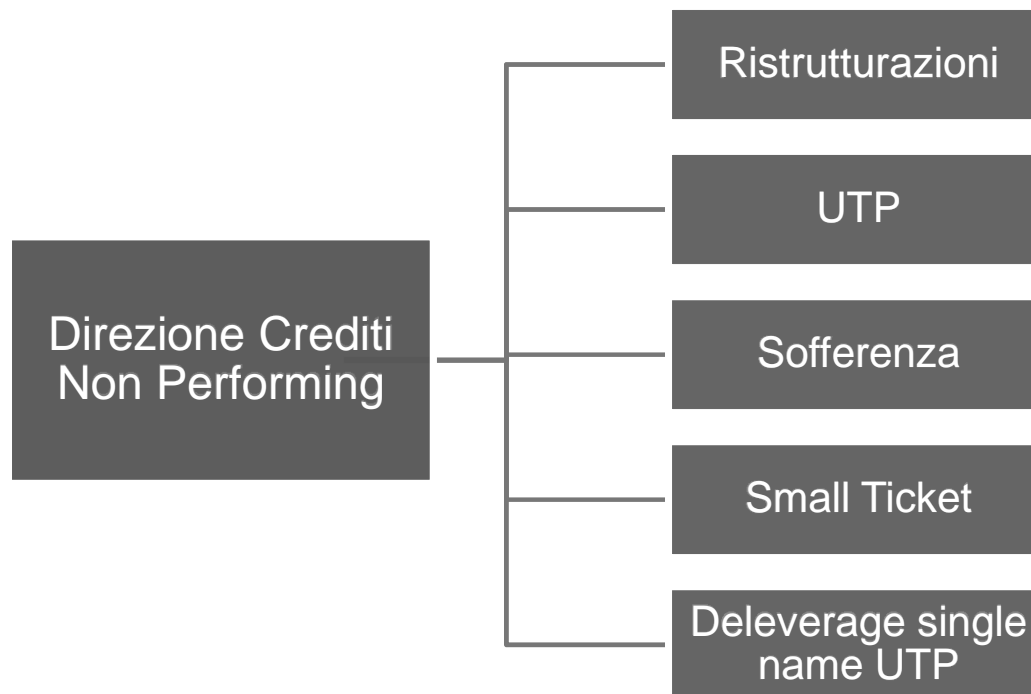
**MONTE  
DEI PASCHI  
DI SIENA**  
BANCA DAL 1472

***Servizio Gestione Massiva  
Crediti Problematici***

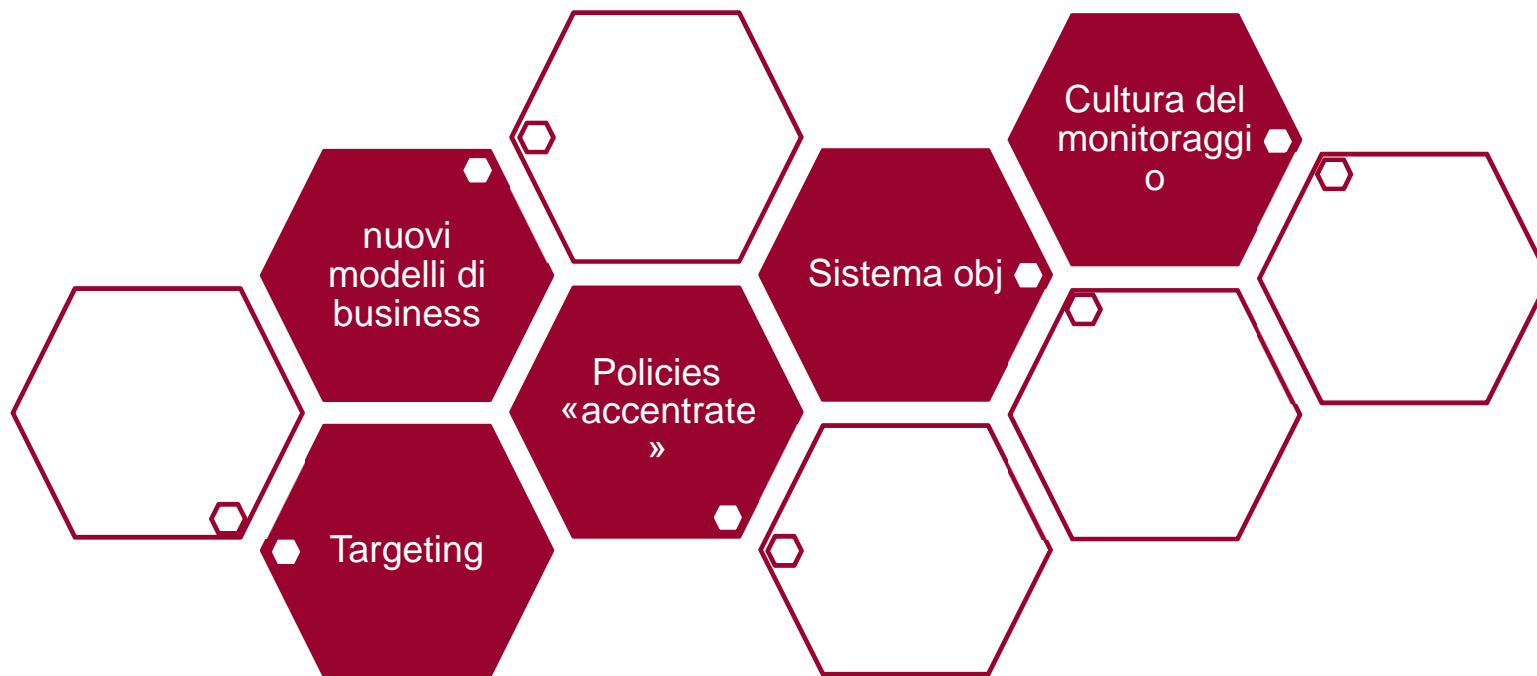
*La gestione accentrata dell'UTP per lo Small Ticket  
Case history*

*Siena, ottobre 2018*

La gestione UTP/Small Ticket è da inquadrare nell'ambito del riassetto della DCNP che ha avuto luogo alla fine dello scorso anno, anche a seguito di operazioni di deleveraging su larga scala che hanno permesso l'efficientamento delle strutture interne, sia di DG che sul territorio.



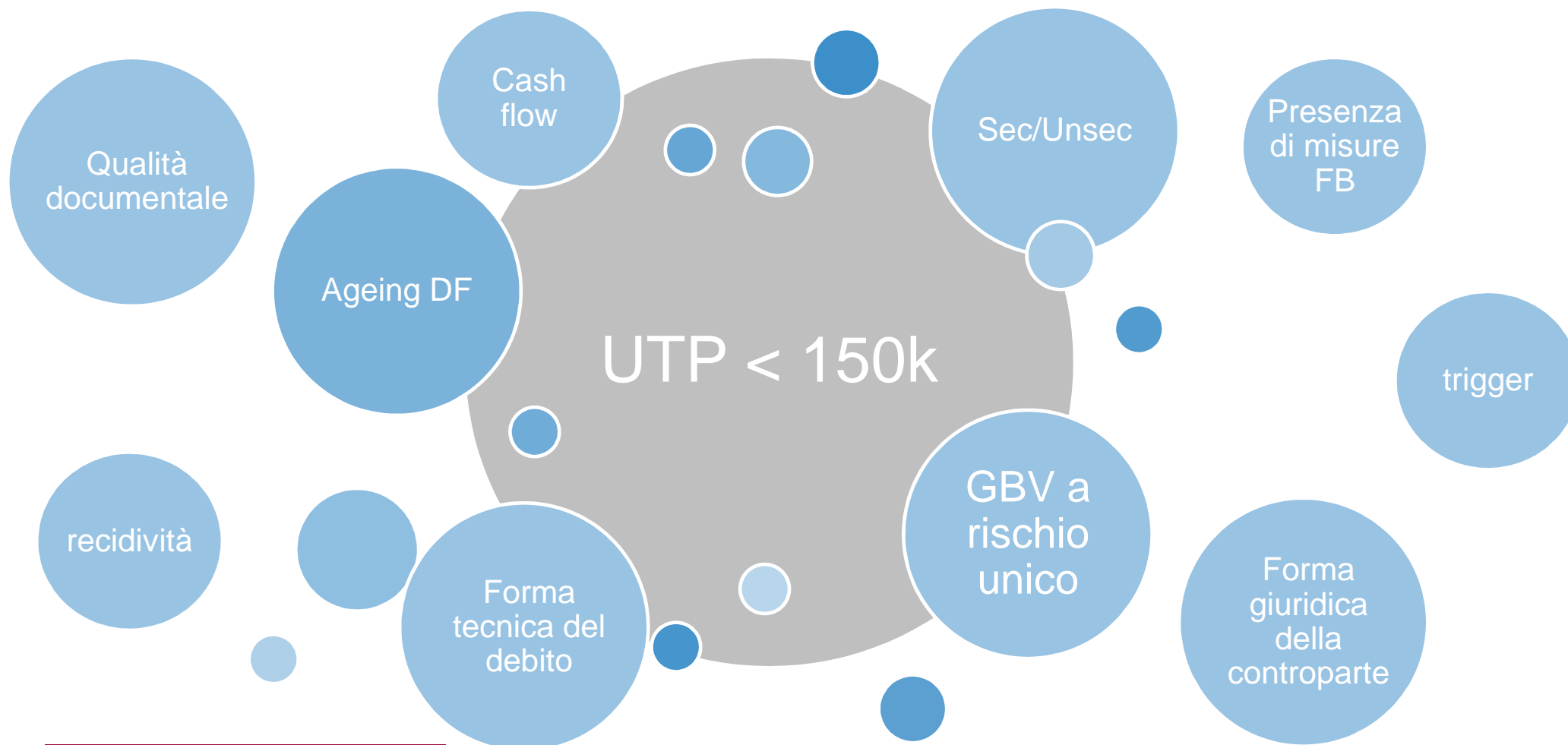
**L'organizzazione per Filiere**, corrispondenti – in via prevalente - agli Stati Amministrativi in cui è classificata la clientela, **permette di scalare gli interventi di tutela del credito**, ma anche di adottare modelli di business e policy sostanzialmente differenti, in funzione una moltitudine di fattori e di un sistema di obiettivi da perseguire



Le linee guida BCE inducono alla segregazione e all'accentramento del default, ma accentrare anche lo small ticket implica, per una realtà come MPS, la necessità di gestire in questo modo portafogli estremamente ampi sotto il profilo della numerosità, con impatto economico complessivo di gran lunga marginale sul totale NPE



La segmentazione è un'attività resa complessa dalla numerosità delle variabili in gioco, ma necessaria al corretto indirizzamento dei trattamenti e al supporto delle decisioni. Questo tema è tanto più sensibile, quanto più ampio e profondo è il portafoglio di riferimento



L'adozione della strategia di intervento passa attraverso analisi oggettive e valutazioni di opportunità



Avere obiettivi chiari e conoscere le logiche della loro stratificazione rappresenta un passaggio fondamentale per seguire la dinamica dei processi in atto e trasmettere alla catena produttiva gli input direzionali e tendere costantemente al challenge

Conoscenza del  
portafoglio e clustering

## obiettivi



Ripristino in Ordinario



Contenimento del deterioramento



Destocking/write off



Scivolamento a Sofferenza

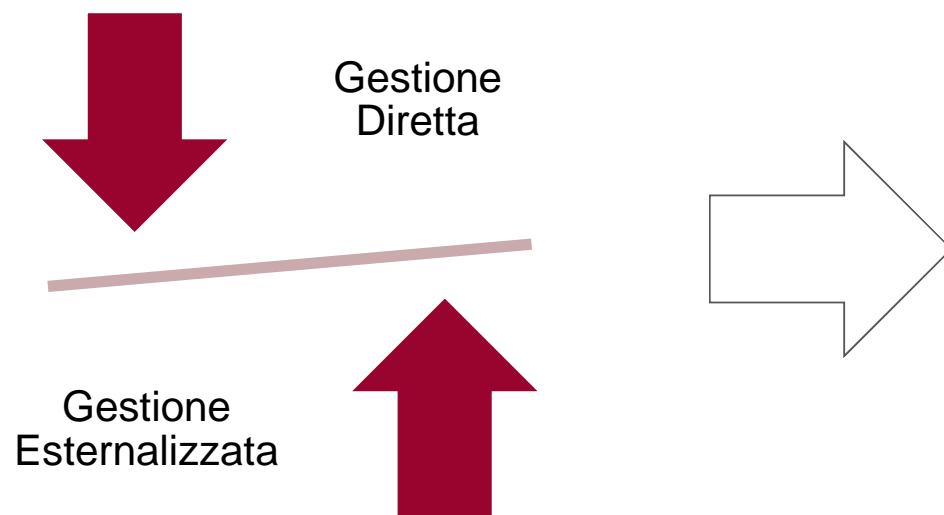
Strategie

Monitoraggio

Sviluppo & Teamworking



Uno dei pilastri della «new age» post riassetto affronta in maniera strutturata il tema dell'esternalizzazione delle attività di collection, che investono adesso perimetri più ampi della sola gestione legal e, più in generale, del contenzioso



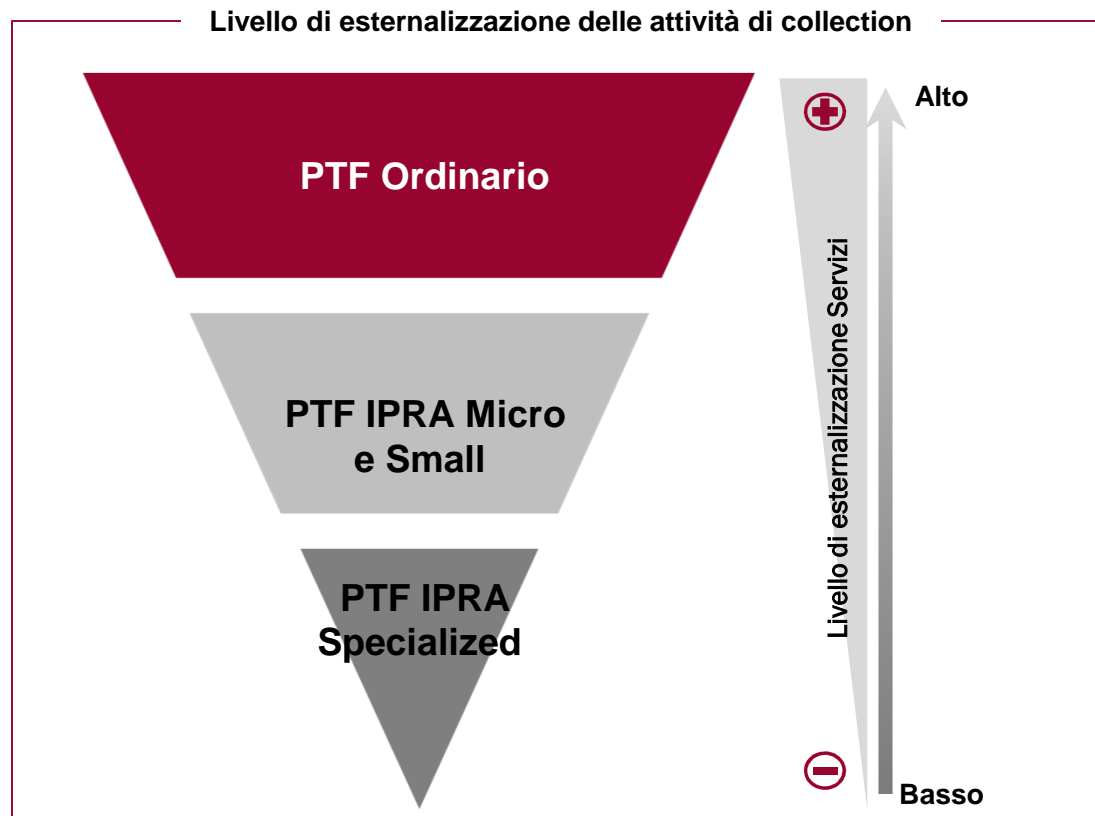
**Variazione della struttura dei costi da fissi a prevalentemente variabili, correlati al successo delle iniziative;**

**Evoluzione delle strutture interne, da executor a process/control owner;**

**Massima specializzazione dell'attività di tutela del credito, sia nella gestione diretta che in quella esternalizzata.**



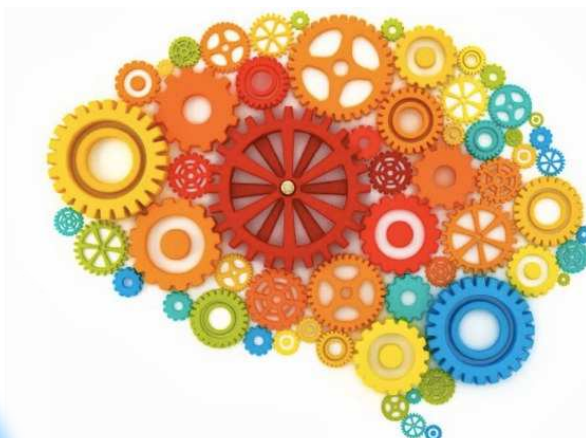
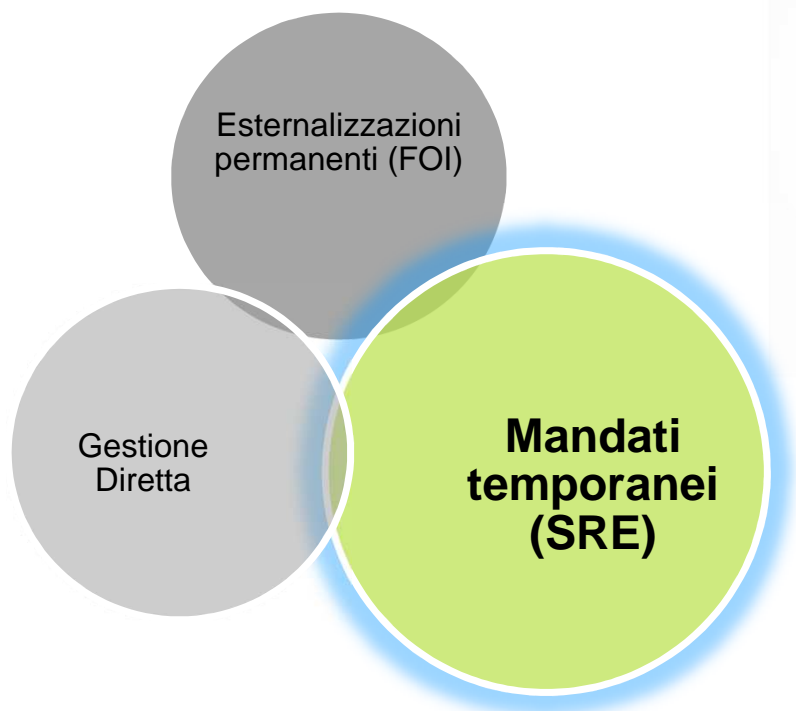
Nel modello di Gestione dello Small Ticket si osservano diversi gradi di esternalizzazione, in relazione non solo alla complessità oggettiva del target, ma anche ai diversi obiettivi da raggiungere e dagli asset che nel tempo sono disponibili in house



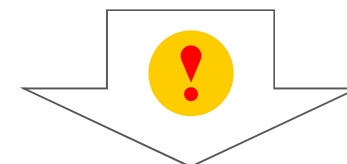
- STRUTTURA ORGANIZZATIVA
- OBIETTIVI STRUTTURATI
- REGOLE/MOTORI DECISIONALI
- APPLICATIVI GESTIONALI
- PROCESSI E PROCEDURE
- MONITORAGGI E CONTROLLI



Le esternalizzazioni permanenti sono operazioni complesse e vincolanti e per alcune fasce di crediti la gestione diretta appare antieconomica. La scelta verso l'esternalizzazione temporanea appare una soluzione praticabile a patto che sia disponibile un'offerta di servizio qualificata, capace di operare su portafogli di larga scala adottando processi complessi e SLA di elevata qualità.



Per poter partecipare alla value chain, le Società di Recupero Esterne devono saper EVOLVERE, e **competere nella complessità** accrescendo le proprie



**Competenze cognitive**

- Pensiero analitico
- apprendimento
- Condivisione delle esperienze
- Risoluzione problemi

**Competenze di realizzazione**

- Orientamento al risultato
- Attenzione alla qualità
- Gestione progetti
- Applicazione dell'innovazione

**Competenze di servizio**

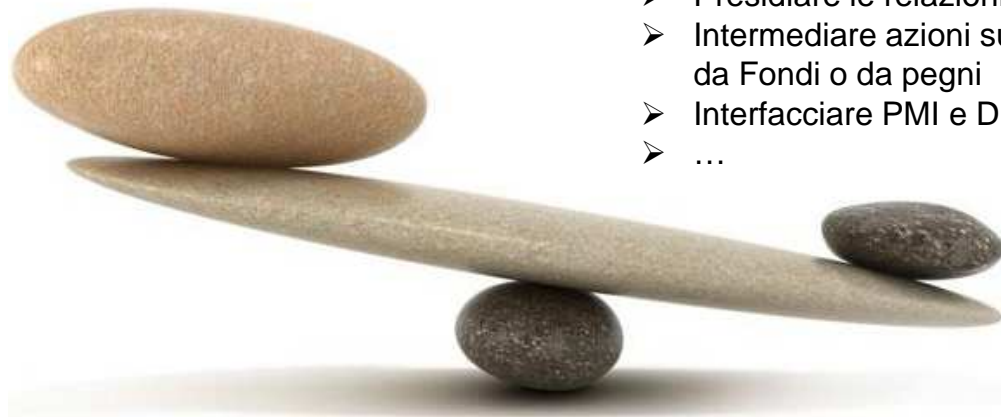
- Orientamento al cliente
- Ascolto



Le Società di Recupero Esterne devono poter supportare la Banca mandante verso obiettivi diversi dai KPI classicamente definiti, tornando ad essere leve di sostanziale equilibrio economico e finanziario sui portafogli small ticket. «Pesare di più», investendo nella qualità del servizio, oltre la sperimentata azione del rateale oppure del legal.

## Mandati temporanei (SRE)

- Recuperare sconfini in ottica di ripristino della relazione commerciale
- Favorire concessione misure di forbearance
- Presidiare le relazioni nel Cure Period
- Intermediare azioni su crediti garantiti da Fondi o da pegni
- Interfacciare PMI e DIN
- ...



L'elevato commitment del Management all'attuazione di questo nuovo modello è indispensabile ma il fattore chiave per la sua realizzazione è l'apertura al cambiamento da mettere in campo a tutti i livelli, insieme alla disponibilità ad investire tempo e risorse

## *Il Cambiamento è un processo, non un evento*



# TAVOLA DI BACKUP



# L'evoluzione percorsi gestionali in Mocre del Servizio Gestione Massiva passa per la creazione di un nuovo percorso di gestione massiva interna (PGMI)

## Monitoraggio del Credito (Percorsi Gestionali IPRA)

## Applicativo Ge.Mo.

Not Exhaustive

