

Prefazione

Giovanni Gilli, Head of Capital Light Bank del gruppo Intesa Sanpaolo

Capire per reagire, capire per affrontare, capire per risolvere. Quando qualcosa di poco chiaro, di poco conosciuto ci minaccia, siamo preda di paura, confusione, inazione, rischiamo la fine della mosca nella bottiglia. Quando cominciamo a impadronirci del fenomeno, a capirne la genesi, gli effetti, la gravità, possiamo raccogliere le nostre forze, le nostre capacità, affrontarlo, spesso risolverlo e a volte anche uscirne più forti. Sia dunque benvenuto (davvero!) questo testo che ci accompagna passo dopo passo in un profondo e completo percorso di conoscenza nel complicato mondo dei *non performing loans*, quello che oggi viene, a torto o a ragione, quasi unanimemente giudicato come la più grande minaccia alla stabilità e al progresso del nostro sistema economico e finanziario.

NPLs, un acronimo quasi sconosciuto fino a un recente passato, che oggi, nel «paese dei 50 milioni di allenatori», è praticamente sulla bocca di tutti e suscita dibattiti, proposte, idee, giudizi, critiche e anatemi, in una macedonia di opinioni dove nella stragrande maggioranza dei casi ciò che manca è proprio la conoscenza di base. È invece essenziale affrontare il tema con la cassetta degli attrezzi piena e lucidata, perché, al di là delle mille domande e dei mille punti di vista, credo che ci giochiamo una buona fetta di credibilità sulla positiva risoluzione di tale fenomeno.

Già, le domande... Se ne potrebbero riempire pagine: il pericolo legato ai NPLs è veramente mortale per il sistema? Le banche italiane sono vittime o colpevoli? L'Europa è equa o ci discrimina? Perché da noi è peggio che altrove? Qual è il vero valore di questa merce? Avremmo dovuto svegliarci prima ed affrontare il fenomeno quando le regole erano meno stringenti? Esiste oggi ed esisterà mai un vero e maturo mercato dei NPLs? È corretta l'equazione investitori uguale speculatori? Potrà mai il mondo

dei NPLs trasformarsi in una asset class appetibile per il mondo allargato degli investitori? Stiamo parlando di astruse sovrastrutture finanziarie o di più trasparenti capacità di gestione? Meglio gestire le posizioni all'interno degli istituti o in outsourcing? Le prossime pagine danno gli elementi utili per formarsi opinioni precise e circostanziate su ciascuno di questi temi, permettendo dunque al lettore di contribuire davvero a un dibattito la cui rilevanza è fuori discussione.

Mi trattengo dall'esprimere le mie, di opinioni (tra l'altro su alcuni temi dovrei necessariamente denunciare un minimo di conflitto di interessi...) lasciando campo libero al lettore. Tuttavia, un elemento a mio avviso già acquisito tengo a rimarcarlo: l'eco mediatica, gli impatti regolamentari, la pressione dei mercati hanno costretto le banche a prendere piena coscienza del fenomeno e a cominciare ad attrezzarsi per gestirlo. È un'area strategica (prima nessuno la considerava tale) e come tale richiede strategie: decisioni, linee d'azione, investimenti, manager che ci si giocano la carriera... È chiaro che non esistono ricette universali, assai diverse saranno le cose giuste da fare in funzione della dimensione degli istituti, del grado di forza patrimoniale, della tipologia degli attivi deteriorati, perfino della geografia. È però evidente che tutte le banche, da quelle più forti a quelle in condizioni critiche, stanno «facendo qualcosa». Funzionerà? Sarà troppo tardi? Penso che non sia troppo tardi; la bestia feroce a livello di sistema può essere domata se al dibattito seguirà l'azione nel micro, all'interno di ogni istituto.

E almeno tre concetti stanno emergendo come i cardini su cui costruire, in questo caso universalmente per tutti gli operatori, i mezzi d'attacco con cui sconfiggere il fenomeno. Innanzitutto, è emersa con assoluta evidenza la necessità di rafforzare le unità di work-out, le funzioni delegate al recupero dei crediti. Precedentemente relegate in posizione marginale nelle gerarchie degli istituti, devono riguadagnare centralità, essere oggetto di investimenti importanti in risorse, competenze, formazione e incentivi, funzionare come vere e proprie unità commerciali. In secondo luogo, sta emergendo con sempre maggiore evidenza l'importanza per le banche di dotarsi di competenze assai maggiori in campo immobiliare. Gli attivi deteriorati italiani hanno (almeno) il vantaggio di essere protetti da un elevato ammontare di garanzie, perlopiù immobiliari, che ne riducono il livello di rischio. Ma possedere un *collateral* in garanzia serve a poco se la banca non è in grado di capirlo, valutarlo, al limite anche gestirlo; è dunque pienamente giustificato aprire all'interno degli istituti questa nuova

frontiera, che si traduce in nuove skill, nuova proattività nei processi di recupero, nuovi percorsi di carriera. Infine, la crisi dei NPLs ha riaffermato il ruolo chiave dei processi di erogazione del credito; tale funzione essenziale era per certi versi stata in parte marginalizzata, quasi messa in ombra da concetti più moderni e più «nuovi» per le banche quali il marketing, la regolamentazione, l'online... Ma una banca senza un processo del credito eccellente non si regge, e questa lezione non credo verrà dimenticata facilmente.

Credo, quindi, che questo testo sia un serio e riuscito percorso di approfondimento su un tema centrale per l'auspicato rilancio del nostro sistema finanziario e industriale. E spero vivamente che non rimanga limitato agli «addetti ai lavori».