



∨
Stefano Schiavi
Vice Direttore Generale
e C.O.O. di BNP Paribas Leasing Solutions

IL LEASING TRA TRASFORMAZIONI, OPPORTUNITA' E PROSPETTIVE FUTURE

Intervista a Stefano Schiavi
Vice Direttore Generale e C.O.O.
di BNP Paribas Leasing Solutions



a cura di **Gianpaolo Luzzi**
Direttore Editoriale Credit Village Magazine

Dott. Schiavi, ci racconta qualcosa di lei, il percorso lavorativo che l'ha portata al ruolo attuale in Bnp Paribas Leasing Solutions?

S.S. Dopo la laurea in Bocconi con una tesi sulle strategie d'ingresso nel settore dei prodotti da forno ho svolto il servizio militare come sottotenente dell'Esercito per 15 mesi.

Una volta congedato ho iniziato a lavorare in una società, parte di un gruppo bancario italiano, attiva nell'organizzazione di prestiti sindacati. Durante quei primi due anni di lavoro sono entrato in contatto per la prima volta con delle società di leasing. Esperienza molto interessante tanto che ho successivamente accettato l'offerta di SelmaBipiemme Leasing per una posizione di Credit Analyst. In SBPML ho trascorso due anni piuttosto formativi ma sentivo la necessità di trovare stimoli più sfidanti con un respiro più internazionale. A quel punto ho avuto la fortuna di incrociare il gruppo Rabobank, banca olandese,

la quale stava aprendo la filiale italiana della sua divisione leasing, *De Lage Landen*. Il mio ruolo era Risk and Operations Manager ma essendo un vero e proprio "green field" le responsabilità travalicavano il mero inquadramento organizzativo.

Dopo poco meno di 5 anni sono stato chiamato dalla sede di Londra di GE Capital per unirmi alla start-up italiana della divisione European Equipment Financing. Un'altra esperienza incredibile nella grande e avanzata conglomerata americana.

Nell'era precedente alle grandi aziende della "Silicon Valley", questa era la più bella opportunità lavorativa che potesse capitare. Avevo 35 anni e venivo promosso dirigente. Dopo 5 anni, 3 acquisizioni e un salto da tre dipendenti a circa 120 lasciai gli americani per fare ritorno in una realtà italiana. Un'esperienza faticosa ma altrettanto formativa.

Lascio quindi questa breve esperienza italiana (3 anni) per ributtarmi nella realtà internazionale del grande gruppo fran-



Il Diamante.
La nuova sede
di BNP Paribas a Milano

co-belga Fortis come General Manager della filiale italiana di factoring. Per la prima volta mi trovo al “pieno comando” di una società in un gruppo di grandi dimensioni e ambizioni. Dopo appena 8 mesi arriva la più grande crisi finanziaria dagli anni venti del secolo scorso. Era il 2008. Si è trattato di un momento davvero difficile in cui ho dovuto affrontare la nazionalizzazione della società da parte del governo olandese e la perdita della rete distributiva della banca, transitata per pochi giorni sotto il controllo del governo Belga prima di passare al Gruppo BNP Paribas.

Come si può facilmente immaginare è stata un’esperienza molto pesante che, dopo circa un anno di lavoro, ci ha condotto a una *due diligence* per portare anche il ramo factoring sotto BNP Paribas.

A questo punto decido di voltare pagina e di affrontare una nuova avventura professionale: approdo quindi in BNP Paribas Leasing Solutions, società leader con circa 400 dipendenti e un outstanding di 6 miliardi di euro. Il destino, infatti, ha voluto che incontrassi l’Amministratore Delegato dell’azienda che in quel momento cercava il Direttore Recupero Crediti, Contenzioso e Non Core Business.

Oggi sono il Vice Direttore Generale e Chief Operating Officer con responsabilità diretta su tutto il processo di business che include, oltre alla gestione della catena del valore dei cd NPLs, anche il Pay Out, Customer Service, Assicurazioni, Operations, Remarketing oltre che General Manager della Business Unit Run Down.

Non proprio due parole ma c’è più o meno tutto.

Dopo tutte le fusioni, incorporazioni e cessazioni che ci sono state in questi anni di crisi, cosa è rimasto del leasing in Italia e quali sono le prospettive future?

S.S. Indubbiamente il leasing è cambiato molto. Il mercato ha attraversato una traumatica esperienza di “darwinismo economico/finanziario” che in qualche misura lo ha reso più forte. Si è decisamente concentrato lasciando grandi realtà di qualità. Ma il prodotto è ancora vivo e di grande interesse per i nostri clienti. Il mercato si è lasciato alle spalle le sirene di operatori d’assalto per ritornare a concentrarci sulla vera missione del nostro mestiere: finanziare i beni strumentali alle attività imprenditoriali (con particolare attenzione alle PMI). Il leasing sta dando dimostrazione di sapersi adattare alle mutate esigenze di un mondo che cambia molto velocemente. Più servizi, più flessibilità, e valore aggiunto. Dopo una vita come contratto atipico e dopo essere stato parzialmente riformato

dalla novellata legge fallimentare (solo in Italia un contratto deve aspettare una legge di patologia finanziaria per avere un po' di chiarezza....) il leasing vedrà definiti i suoi elementi essenziali nel DDL Concorrenza. Come ha detto il presidente di Assilea in una recente intervista "è un salto in avanti che assicurerà maggiore chiarezza e per questa ragione promette di spingerne ulteriormente la crescita".

Circa le sofferenze, il credito leasing presenta le stesse criticità di quello bancari, o ha sue specificità? Quali?

S.S. Fare leasing significa fare lending a medio e lungo termine. Per tale ragione abbiamo condiviso con le banche i problemi della crisi.

La più significativa peculiarità del leasing è la proprietà del bene. Ma attenzione. Se da un lato il bene rappresenta il più valido argine per la tutela del credito dall'altro è una grossa responsabilità per il lessor. In particolare una volta che il bene torna in possesso della società di leasing tutte le responsabilità relative alla proprietà passano dal lessee al lessor. Occorre dunque essere preparati sia in termini di competenze che di struttura organizzativa.

In termini economici il credito di leasing è quindi assimilabile al secured ma da un punto di vista legale è un chirografo. Inoltre l'incertezza nella quantificazione del credito riduce l'appetibilità del NPL leasing rispetto ad altri prodotti bancari. E' per questa ragione che si vedono poche cessioni di portafogli di leasing non performing rispetto all'importanti cessioni di crediti bancari secured e unsecured.

La sua azienda appartiene a gruppo bancario internazionale, francese di nascita per la precisione. Se non sbaglio ha una struttura organizzativa a matrice molto complessa. Tutto ciò cosa comporta nel concreto per il prodotto leasing, che tipicamente è un mestiere nel domestic market?

S.S. Esattamente. BNP Paribas è una grande banca presente in oltre 70 paesi con oltre 189.000 collaboratori, dei quali oltre 146.000 in Europa dove ha quattro mercati domestici: Belgio, Francia, Italia e Lussemburgo. BNP Paribas detiene posizioni chiave in due grandi settori di attività: Retail Banking & Services e Corporate & Institutional Banking.

Come tutte le grandi organizzazioni internazionali BNP Paribas è molto articolata con un'organizzazione che si sviluppa sia su base territoriale che funzionale. Questo evidentemente rende molto consistente e importante l'impegno di reportistica. In più è richiesto ai nostri collaboratori di lavorare con una o due

lingue straniere. Se a questo aggiungiamo un mercato sfidante e un quadro normativo e di controllo istituzionale sempre più articolato, il nostro mestiere è diventato, "ça va san dire", davvero molto complicato.

Le capita di dover vincere dei pregiudizi sugli italiani lavorando per degli stranieri?

S.S. Diciamo che ho avuto modo di confrontarmi con numerose e diverse culture. Ho avuto capi inglesi, gallesi, australiani, belgi, olandesi, francesi. Colleghi tedeschi, spagnoli, portoghesi, danesi e svedesi, indiani e sud americani. Mi è capitato di osservare in alcuni casi una certa tendenza a farsi condizionare dagli stereotipi. E' però anche vero che quando i colleghi stranieri venivano inviati in Italia non volevano più ritornare indietro. Parafrasando un detto popolare, quando vieni in Italia piangi due volte: quando arrivi e...quando parti!

A proposito di sofferenze e incagli, se non vado errato avete un portafoglio CORE business molto sano, con un tasso di decadenza sotto il fisiologico, tale che potrebbe addirittura sembrare che perdetevi occasioni di business o comunque che puntate a un'anticipazione maniacale dei rischi. Tuttavia, di contro, il portafoglio non core derivante dalle acquisizioni ha un peso davvero notevole. Ci spiega la differenza tra i due portafogli e come vivete questa dicotomia? Inoltre, ad oggi, a che punto è la normalizzazione del portafoglio non core?

S.S. Vero! Il nostro Core Business è l'agricoltura dove siamo leader, il movimento terra e i veicoli industriali ma anche l'ITC, il mercato medicale e l'Office Equipment. In questi business possiamo contare su una expertise pluriennale e, grazie a una forte attenzione al rischio di credito, possiamo gestire un portafoglio in grande salute. Lo stesso vale per BNL, che rappresenta un importante soggetto nell'ambito del business del Gruppo. Mentre i portafogli rivenienti dalle due grandi acquisizioni, molto sbilanciati sull'immobiliare, presentano un livello di contenziosità piuttosto elevato. Ai due portafogli, confluiti nella Business Unit Run Down, applichiamo una strategia di accelerazione del run off preservandone il valore economico.

Si può quindi dire che nel recupero crediti la missione è per voi chiara: portare i soldi a casa... Ma nel concreto come avete organizzato il processo di recupero dei crediti? Quante risorse conta la sua struttura e com'è articolata?

S.S. Come *Directeur General Adjoint* e C.O.O. ho la diretta responsabilità di un gruppo di lavoro di circa 120 collaboratori di



cui 55 nella catena del valore del recupero (incluso il remarketing).

L'organizzazione segue il processo strutturato in "iter": Collection (recupero stragiudiziale), Litigation and Recovery (contenzioso legale), Remarketing immobiliare e aero-navale.

Le Aree Collection e Litigation sono ulteriormente organizzati in Servizi allineati ai relativi canali provenienza del business il che equivale anche ad una specializzazione per bene finanziato e per dimensione del ticket medio.

Colgo l'occasione per complimentarmi ancora per il grande lavoro svolto dal team in questi anni. Lavoro che si è concretizzato in risultati assolutamente eccellenti in termini di efficacia delle azioni nel pieno rispetto delle stringenti regole di ingaggio stabilite dal Gruppo.

Qual è la vostra nuova politica di scelta e governo dei partners? Incentiverete un sano clima di competizione tra di loro, in che modo?

S.S. I nostri processi di selezione hanno sempre seguito i principi del Gruppo BNP Paribas, che prevedono per i potenziali partner un'approfondita verifica dei requisiti etici e di rispetto delle normative, un'attenta analisi delle capacità economico/finanziarie e l'esame dei processi operativi.

In particolare nel settore della Collection abbiamo sempre posto come requisito fondamentale l'appartenenza a Unirec; altri requisiti richiesti sono la capacità di "presidiare" il territorio e la propria rete esattoriale, oltre che la flessibilità operativa, fondamentale per rispondere alle numerose esigenze di un committente come la nostra società.

La governance è sempre improntata alla massima trasparenza, anche nella gestione di eventuali criticità. Sempre nella stessa ottica pubblichiamo "in chiaro" i risultati mensili ottenuti dagli outsourcer per strutture di recupero omogenee.

Quali sono invece i metodi e i KPI di valutazione dell'operato di chi è coinvolto in tutto il processo? Vengono misurate solo le performance oppure anche altro? In particolare quale sono i KPI qualitativi che considerate essenziali?

S.S. Utilizziamo dei KPI mensili prodotti direttamente dal nostro tool gestionale RA, che evidenziano l'andamento dei principali indicatori della collection (es. % di positività, recupero degli asset, incasso di interessi e spese, tempi di gestione...), che vengono discussi durante i meeting operativi periodici.

BNP Paribas è uno dei principali gruppi bancari a livello mondiale, l'attenzione ai rischi reputazionali e il rigoroso rispetto delle normative sono elementi essenziali per la valutazione di



qualunque partnership. Pertanto un indice di qualità significativo è il numero di reclami/incidenti operativi generati dall'attività del partner. A tal riguardo infatti, tutti i rischi operativi avverati o potenziali, sono puntualmente analizzati anche da strutture "imparziali" esterne alla nostra Direzione Business Processing, al fine di porre in essere gli opportuni correttivi.

Ci parla della task force che ha preso in carico meno di 100 posizioni ma di altissimo livello e importo? Da chi è composta e come opera?

S.S. La crisi finanziaria che ha colpito i nostri clienti nonché le modifiche introdotte dalla novellata legge fallimentare, mi riferisco alle nuove regole per la gestione delle ristrutturazioni del debito (vedi ex art 67, ex art. 182, Concordato Preventivo in bianco), hanno modificato il vecchio paradigma gestionale dei default. I tavoli di negoziazione sono complessi, gli importi molto elevati, i rischi estremamente alti e conseguentemente le competenze devono essere poliedriche.

Nasce quindi la necessità di affidare i dossier più complessi a una "task force" composta da collaboratori con adeguata esperienza legale, finanziaria e contabile, con elevati skill negoziali e forte sensibilità di business. Questo ha permesso di monitorare al massimo livello le esposizioni maggiori e con ri-

schio di impatto a conto economico massimizzando i ritorni.

Nella sofferenza leasing esiste una complicazione-opportunità in più costituita dalla presenza del cespite. Come gestite la tutela dai rischi dei vertici aziendali sui cespiti immatricolati e/o soggetti alla L.626 e L. 81? E tutto il processo di recupero e remarketing dei beni lo gestite insourcing o outsourcing? Con quali risultati?

S.S. Come detto la proprietà del bene è sicuramente l'argine più importante in caso di default ma una volta ripossessato (giuridicamente e fisicamente) ci assumiamo una serie di pesanti incombenze in termini di responsabilità (civili e penali) e di oneri monetari (manutenzione, sicurezza, tasse, spese condominiali, ecc).

Per tutelare al meglio la società, le sue figure apicali e i nostri collaboratori, abbiamo messo in sicurezza l'intero portafoglio in remarketing, in particolare quello immobiliare, presidiando gli asset con personale itinerante e ingaggiando delle società di property management. Abbiamo fatto anche una mappatura dei rischi ex L. 81 adottando le precauzioni previste dalla legge.

Questo "on top" a tutte le iniziative per mappare le problematiche ambientali (vedi amianto e affini).

La nostra filosofia è di far crescere in maturità e responsabilità i collaboratori in modo da incrementare la loro autonomia anche decisionale

Possiamo davvero dire che la minimizzazione del rischio operativo è il nostro mantra.

L'aumento della complessità e criticità del mercato e l'evoluzione dell'attività di gestione del credito richiedono strumenti organizzativi, informatici/gestionali e risorse umane sempre più sofisticati; come avete affrontato questo tema nella sua azienda?

Circa le risorse umane è vero che cercate talenti dove vengono formati, ossia in Bocconi, Luiss, ecc, e che li approcciate in maniera dinamica e coinvolgente? Ci spiega meglio?

S.S. In termini di strumenti informatici la chiave di volta è stata lo sviluppo interno di un gestionale creato ad hoc dal nostro IT Department per gestire sia la fase stragiudiziale che di contenzioso.

RA, questo è il suo nome, è uno strumento estremamente user friendly ma allo stesso tempo robusto ed incredibilmente efficace.

Ovviamente l'altra, e più importante, chiave delle nostre performance sono le persone che dimostrano, giorno dopo giorno, un alto livello di skills e commitment.

Il Gruppo BNP Paribas ha posto il collaboratore al centro del suo progetto di crescita e di sviluppo. E' per questa ragione che cerca di attirare i migliori talenti. E per fare questo andiamo anche direttamente nelle università. Come? Con l'evocativo programma Ambassador, che rientra nella più ampia strategia di Employer Branding di Gruppo e ne è uno dei progetti di punta: gli Ambassador, con professionalità, esperienza e passione, sono testimonial reali dei valori del nostro gruppo tra

gli studenti delle Università italiane in cui loro stessi si sono laureati. Sono stato personalmente coinvolto, nel ruolo di Top Ambassador, con una trentina di studenti del quinto anno della Bocconi. Una bellissima esperienza.

Ci parla del vostro percorso di formazione interna il c.d. "Leasing management way" e della sua relazione con l'impostazione del lavoro che vi siete dati ultimamente, così innovativa che non saprei come definire... forse "smart working"?

S.S. Avendo chiaramente definito che in un mercato di risorse scarse il nostro vero capitale è rappresentato dalle persone, oramai dal 2012 stiamo lavorando sul management coaching che al nostro interno chiamiamo Leasing Management Way. La nostra filosofia è di far crescere in maturità e responsabilità i collaboratori in modo da incrementare la loro autonomia anche decisionale. Col passare del tempo il percorso si è evoluto in un vero e proprio progetto di Change Management, iniziato con il nostro trasferimento nel nuovo grattacielo "Diamante" che è diventato la nuova casa del Gruppo BNP Paribas a Milano. Questa è stata l'occasione per modificare il nostro modo di lavorare in linea con lo slogan "vivere meglio il lavoro". Ad esempio, abbiamo portato tutti i collaboratori ad adottare lo Smart Working, all'interno del quale rientra il Flexible Working, una modalità di lavoro che prevede la possibilità di lavorare fuori dall'ufficio (e non necessariamente a casa) in remoto un giorno alla settimana. Il Flexible Working è caratterizzato da una maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi e degli orari (sempre nel rispetto delle generali direttive dell'azienda e specifiche del manager di prossimità). E' realizzata mediante



In piedi (da sinistra)

Irene Gandelli, Head of Support & KYC, **Siro Pancera**, Head of Operations and Deputy C.O.O.

Seduti (da sinistra)

Sergio Mosca, Head of Remarketing Real Estate, **Elena Angotti**, Head of Collection, **Stefano Schiavi**, Vice Direttore Generale e C.O.O. di Leasing Solutions Italia, **Paola Masotina**, SAS operations & Run Down Valorisation Manager, **Stefano Caldon**, Head of Litigation & Recovery

strumenti tecnologici adeguati alla mobilità e prevede una crescente responsabilizzazione su obiettivi ben definiti e misurabili.

Conseguenza diretta del trasferimento nei nuovi e moderni spazi del Diamante è una nuova concezione degli spazi, che vengono utilizzati in modo diverso. Lo spazio non è più solo l'ufficio/scrivania: si lavora in luoghi diversi, in funzione dell'attività che si deve svolgere in quel momento.

Questo porta ad una nuova concezione, uffici più "leggeri" con molte più sale riunioni, di diverse dimensioni e attrezzature tecniche differenti.

Cambia dunque il modello di gestione degli spazi che è caratterizzato dalla differenziazione di diverse tipologie di ambienti (individuali, collaborativi, di concentrazione, di comunicazione...) a disposizione di tutti, per garantire maggiore flessibilità nell'utilizzo degli spazi proprio in funzione delle attività da svolgere.

Il tutto è guidato da un grande fil rouge che è quello della digitalizzazione e della smaterializzazione.

E adesso, per concludere, se me lo consente, le faccio una domanda un po' frivola... Se malauguratamente dovesse lasciare precipitosamente la Sua casa, con dentro tutto quello che possiede, dopo aver salvato i suoi cari ed eventualmente i suoi animali, se avesse il tempo per un'ultima corsa, per salvare un singolo oggetto, cosa sarebbe e perché?

S.S. Domanda interessante! Sicuramente porterei via le foto di mia figlia e dei viaggi.

Ma solo perché sono sicuro che dopo esserci messi al sicuro dall'incendio potrei trovare un PC per fare il download di tutta la discografia, di studio e dal vivo, del Boss.

Prima dei saluti mi permetta di rubare ancora qualche secondo per ringraziare tutti i miei collaboratori. Per noi l'importanza delle persone non è solo uno slogan. Grazie al loro impegno e capacità di buttare il cuore oltre l'ostacolo è stato possibile trasformare una sfida quasi impossibile in una realtà di successo. La mia prima linea: Elena Angotti, Stefano Caldon, Paola Masotina, Sergio Mosca, Siro Pancera e tutti i loro rispettivi team... una squadra eccezionale! ■