



**NPE Business Unit per l'efficientamento del  
modello di gestione del credito deteriorato:  
approccio operativo Cassa di Risparmio di Bolzano**

**Varignana (BO), 22.03.2018**

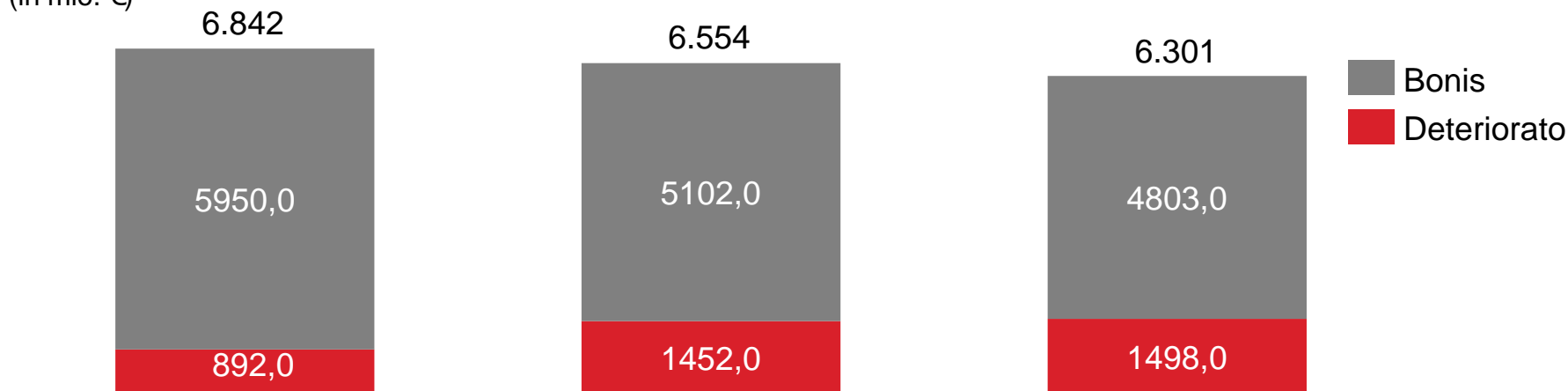
**Dott. Nicola Calabrò**

Amministratore Delegato e Direttore Generale  
Cassa di Risparmio di Bolzano SpA – Sparkasse AG

# 2013-2015: PORTAFOGLIO CREDITI

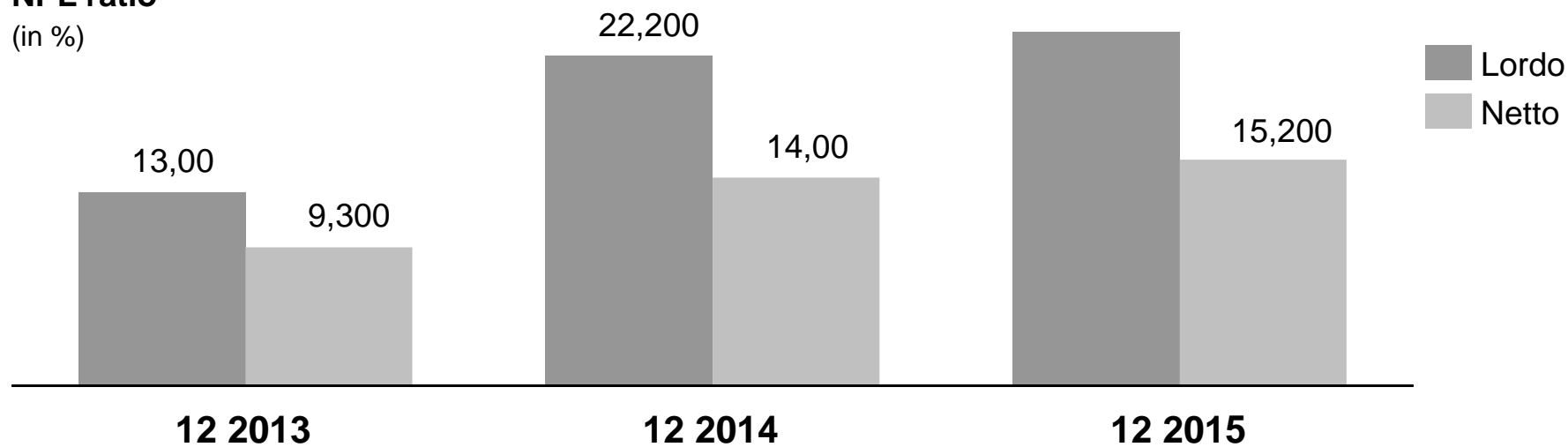
## Andamento credito

(in mio. €)



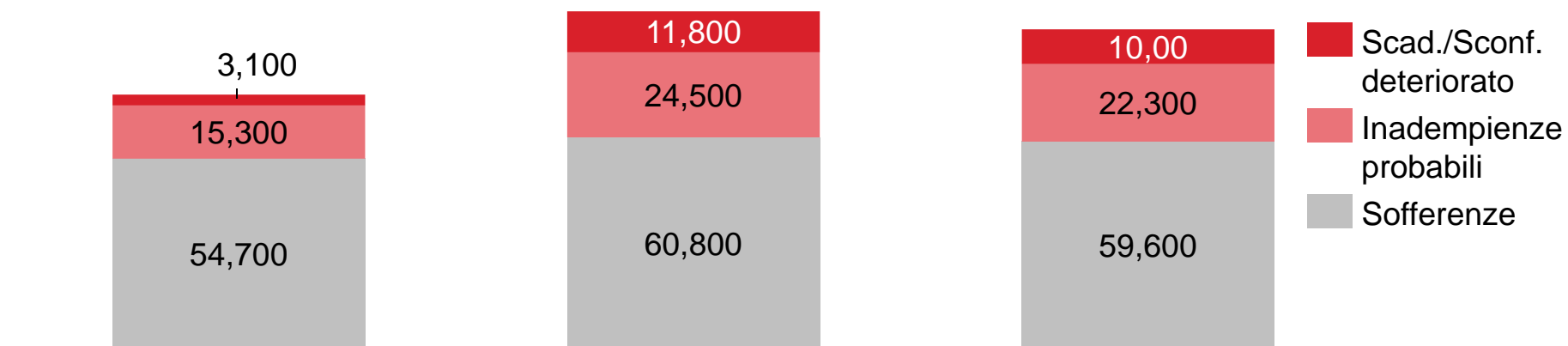
## NPL ratio

(in %)

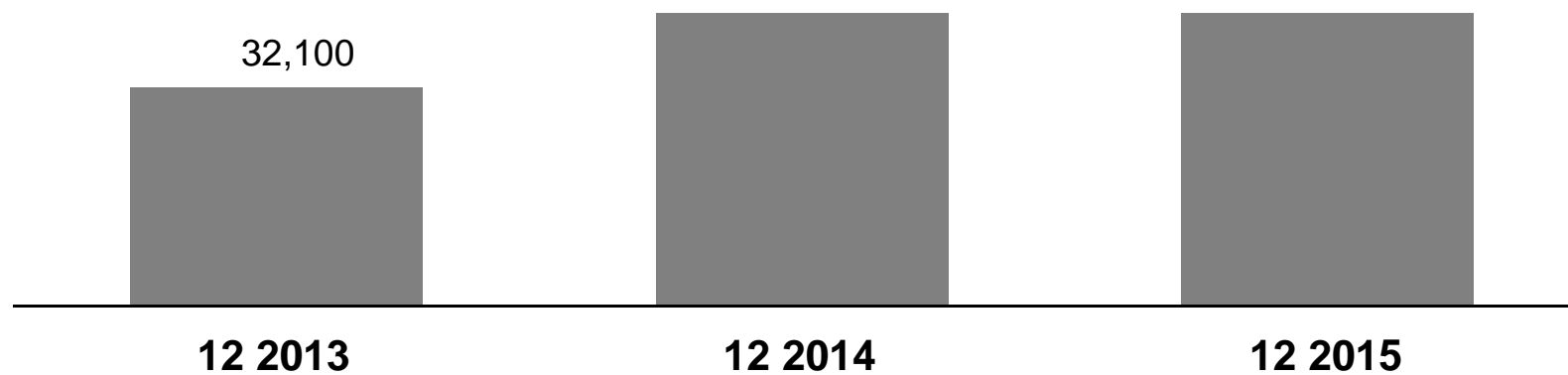


# 2013-2015: TASSO MEDIO DI COPERTURA

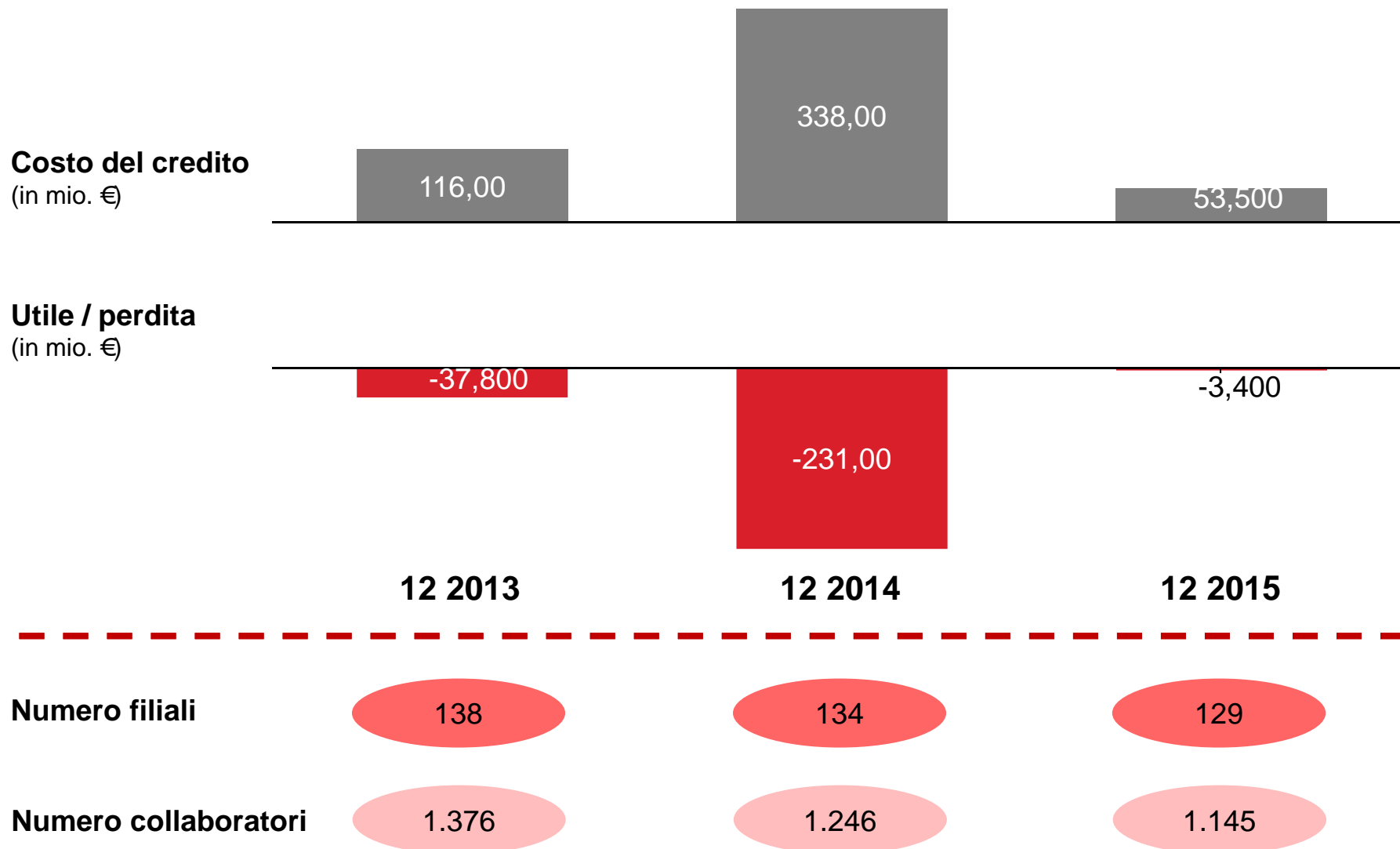
**Indici copertura deteriorato**  
(in %)



**Tasso medio di copertura**  
(in %)



# 2013-2015: COSTO DEL CREDITO E ANDAMENTO UTILE



## 2014-2015: FOCUS – EVENTI PRINCIPALI

Focus	2014	2015
Nuovo CDA	◆ aprile 2014	
Ispezione Banca d'Italia	ottobre 2014 – marzo 2015	
Nuova figura: AD e DG		◆ marzo 2015
Approvazione bilancio 2014: -231 mio. €		◆ marzo 2015
Aumento capitale: +204 mio. €		marzo – dicembre 2015
Approvazione piano strategico 2015-2019		◆ agosto 2015

# 2015: PROCESSO DI RISTRUTTURAZIONE

---

## ✓ **RIDUZIONE NUMERO FILIALI**

- ✓ Da 138 (2013) a 107 (2018)

## ✓ **RIDUZIONE COSTO DEL PERSONALE**

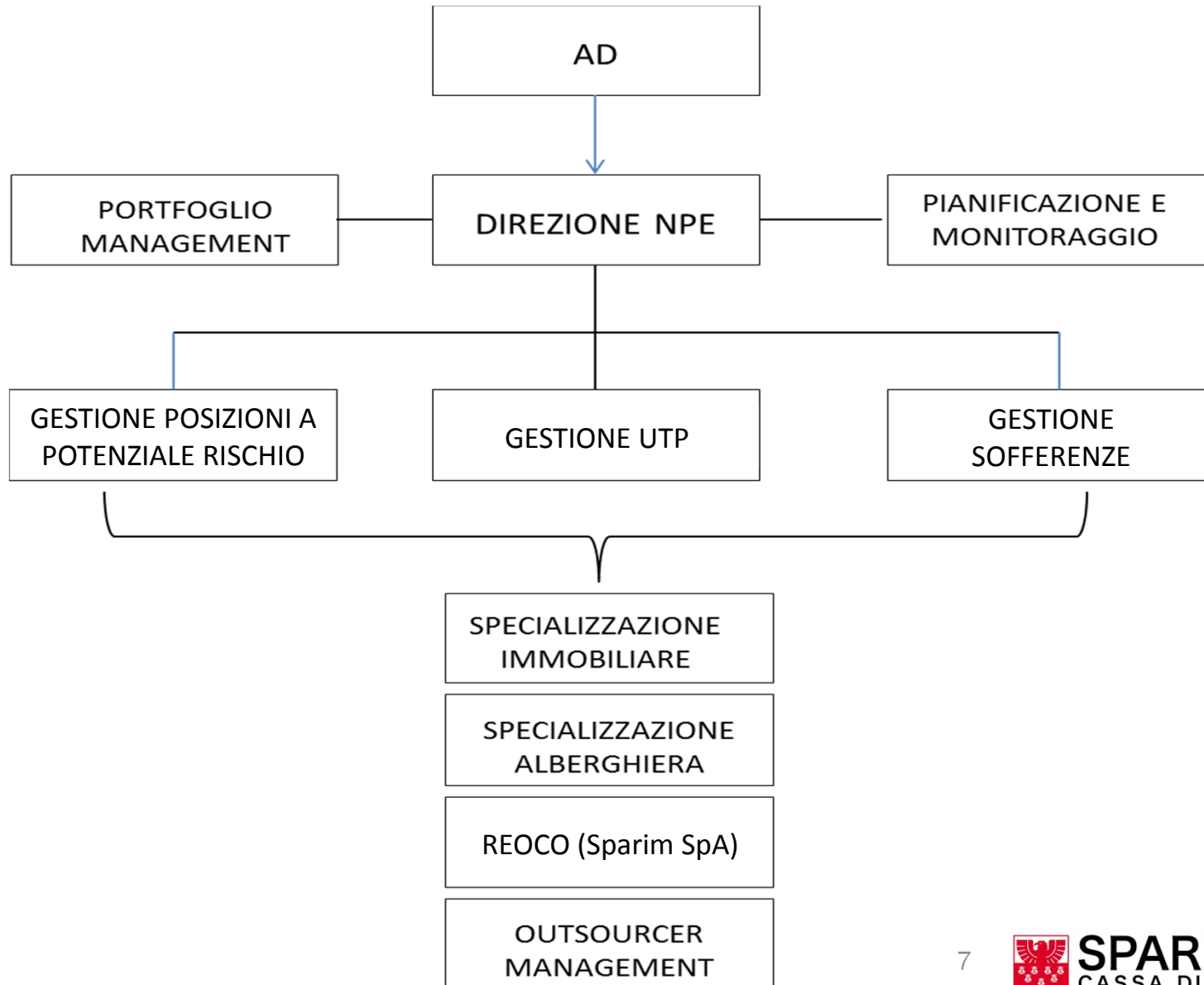
- ✓ Accordo di riduzione con le Organizzazioni Sindacali – accesso al Fondo Esuberi
- ✓ Rivisitazione del Contratto Integrativo Aziendale
- ✓ Contratto di Solidarietà e riduzione stipendi Dirigenti fino al 30.06.2018

## ✓ **RINNOVO INTEGRALE DELLA SQUADRA MANAGERIALE**

## ✓ **COSTITUZIONE DELLA DIREZIONE NON PERFORMING EXPOSURE**

# DIREZIONE NPE: STRUTTURA ORGANIZZATIVA

---



# DIREZIONE NPE: GESTIONE STRATEGICA PER IL DELEVERIGING E RECUPERO

---

- ✓ **COMPETENZE DELIBERATIVE:**  
saldo e stralcio (anche per UTP), concessione di misure di forbearance
- ✓ **RISORSE CON ALTO POTENZIALE E COMPETENZE MULTIDISCIPLINARI**  
(unità specializzate in immobiliare ed alberghiero)
- ✓ **INFRASTRUTTURE ADEGUATE** per le unità dedicate agli NPL
- ✓ **GOVERNO DEL PORTAFOGLIO SOFFERENZE MANAGERIALE** - focus sui flussi di cassa attesi sul portafoglio / superamento della struttura legale tradizionale
- ✓ **COMITATO NPL:**
  - ✓ elaborazione piani annuali e pluriannuali
  - ✓ verifica stato di avanzamento rispetto agli obiettivi
  - ✓ delibera posizioni di competenza
- ✓ **COMITATO DI DIREZIONE NPL:**
  - ✓ traduzione linee guida del piano NPL in action plan
- ✓ **COMITATI DI AREA SUL TERRITORIO:**
  - ✓ valutazione delle migliori azioni di ristrutturazione (sensibilizzazione della rete su impatto economico e best practice per il recupero)



# DIREZIONE NPE: GESTIONE OPERATIVA

---

## 1. PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO:

- ✓ Struttura per monitoraggio e reporting del portafoglio NPL con budget dedicato

## 2. CONTENIMENTO DI NUOVO CREDITO DETERIORATO:

- ✓ Struttura per gestione delle posizioni creditizie in Bonis per segnalazione dell'insorgere di anomalie

## 3. GESTIONE STRATEGICA PER IL DELEVERIGING E RECUPERO:

- ✓ Due Diligence interna sul portafoglio NPL per mappatura delle posizioni creditizie
- ✓ Set informativo a disposizione per valutazione di possibili scenari praticabili (gestione interna, recupero esterno, cessione bilaterale, cessione straordinaria all'interno di un pacchetto predefinito)

# 1. PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO

---

- ✓ Struttura di monitoraggio ad hoc del portafoglio NPL
- ✓ Budget con sistema incentivante dedicato al portafoglio NPL (suddiviso tra le diverse strutture)
- ✓ Monitoraggio del trend e degli scostamenti da budget e obiettivi
- ✓ Reportistica strutturata per le funzioni di controllo interne e CDA
- ✓ Piano annuale 2018 e 2019 sugli NPL deliberato dal CDA

## 2. CONTENIMENTO DI NUOVO CREDITO DETERIORATO

---

- ✓ Criteri per l'individuazione immediata dell'insorgere di anomalie (early warning)
- ✓ Gestione tempestiva e proattiva di una struttura dedicata di Direzione NPE (attivazione in base alla segmentazione e al tipo di anomalia riscontrata)
- ✓ Gestione proattiva a vari livelli (combinati e/o con escalation):
  - ✓ rete di vendita (attivazione immediata all'insorgere dell'anomalia)
  - ✓ Phone Collection (interna o esterna);
  - ✓ gestione accentrata di Direzione Generale (dialogo diretto col cliente, rapidità e flessibilità nella predisposizione di pratiche di fido per ristrutturazione della posizione creditizia)

### 3. GESTIONE STRATEGICA PER IL DELEVERIGING E RECUPERO

---

#### PORTAFOGLIO UTP

(business plan da riaggiornare ogni 6 mesi)

Individuare le posizioni che in un arco temporale definito (12 – 24 mesi):

Potrebbero essere derubricate a Bonis

Potrebbero regolarizzarsi senza misure di forbearance

Da Ristrutturare prevedendo, laddove acquisibile, maggiori garanzie a presidio

Incrementare gli accantonamenti tenuto conto del profilo di rischio

**Da gestire in un'ottica di dismissioni anche con parziale perdita (saldo e stralcio)**

Da trasferire a sofferenza

#### Focus sulle stime immobiliari:

Definizione Policy di stima che si differenzi dal Bonis (con Pronto Realizzo)

Stime ipotecarie da aggiornare con periodicità e/o in caso di cessione (ordinaria o straordinaria)

### 3. GESTIONE STRATEGICA PER IL DELEVERIGING E RECUPERO

---

#### PORTAFOGLIO SOFFERENZE: Segmentazione

Gross Book Value, ad es:

- Top 30
- > 1.000K
- < 100K

Tipo di Garanzie:

- Secured
  - Unsecured
- Fidejussioni, Patronage...

Tipo di Debitore, ad es:

- Corporate
- Privato
- Fondo Immobiliare...

Procedure in corso ad es:

- Da iniziare
- Esecutiva immobiliare...

Piani di rientro ad es:

- Definiti o in prossima definizione
- Con saldo e stralcio...

Aging della posizione



Per ogni Segmentazione  
individuare  
**Tasso di Copertura**

# DIREZIONE NPE: RISULTATI 2015-2017

<b>Incassi</b>	<b>527 mio. €</b>
<b>Cessione crediti</b>	<b>361 mio. €</b>
<b>Riappostazione a Bonis</b>	<b>58 mio. €</b>
<b>Saldo riduzione stock deteriorato</b>	<b>946 mio. €</b>

<b>Attività</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Cessione pacchetto sofferenze (GBV 301 mio. €, prezzo ca. 24%)		06/2016	
Cessioni Big Single Ticket (anche UTP)		2016-2017	
Cessione sofferenze a fondi immobiliari di sistema (derecondition)		2016	
Valorizzazione garanzie immobiliari (acquisto all'asta da Sparim SpA)		2015-2017	

# FOCUS: CESSIONE SOFFERENZE 06/2016

## Cessione effettuata entro il 30 giugno 2016

Soluzione	Descrizione	Dimensione (M€)	Tempistiche e vantaggi
<b>Cessione portafoglio mediante processo competitivo</b>	Unica operazione su un portafoglio «ottimale» da cedere a condizioni di mercato	~320	Operazione da concludere entro 30.06.2016  Maggiore appetibilità per grandi operatori specializzati



Advisor Industriale e potenziale acquirente



Advisor Finanziario e co-global coordinator



Advisor Legale

### CARATTERISTICHE

GBV nominale (M€)	~320
GBV effettivo (M€)	~305
NBV (M€)	~101
Coverage (%)	~67%
Quota secured (% su GBV)	~81%
Numero posizioni	504

Portafoglio AA: ca. 20 pos / ca. 6% € mil  
 Portafoglio extra AA: ca. 485 pos / ca. 94% € mil  
 Esposizione settore immobiliare: ca. 55% € mil

Soggetto che ha acquisito il pacchetto sofferenze:



Prezzo:  
**23,9% del GBV**

## DIREZIONE NPE: TASSI DI RECUPERO 2015-2017

	Recupero (in mio. €)			Tasso di recupero (in %)			Numero posizioni		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Portafoglio UTP	98,50	113,11	150,62	16,59	19,64	30,97	674	576	642
Portafoglio sofferenze	39,51	40,68	60,82	4,90	8,20	13,50	1.675	1.374	1.613

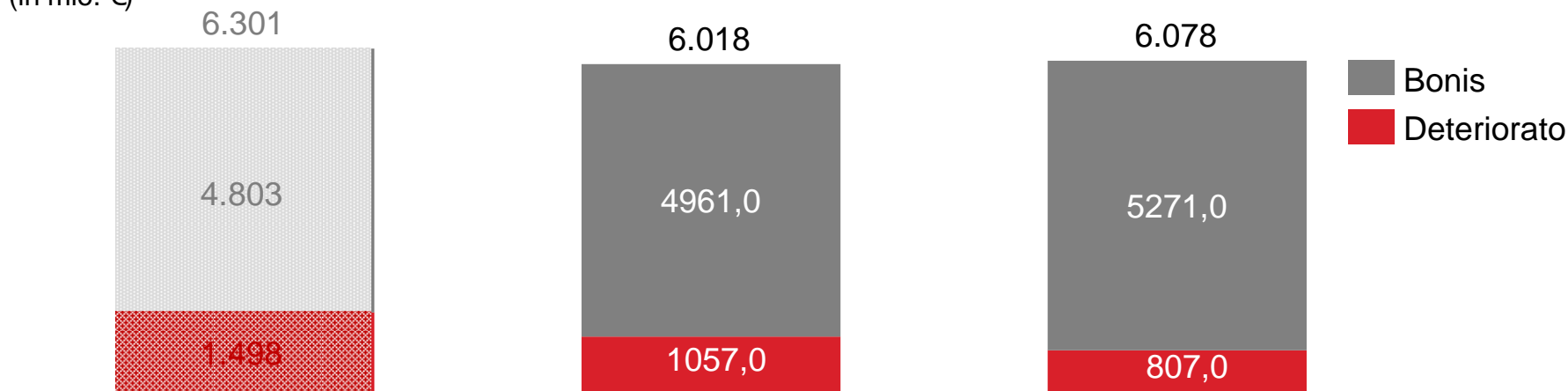
Calcolo effettuato annualmente al netto dei trasferimenti a perdita



# 2016-2017: PORTAFOGLIO CREDITI

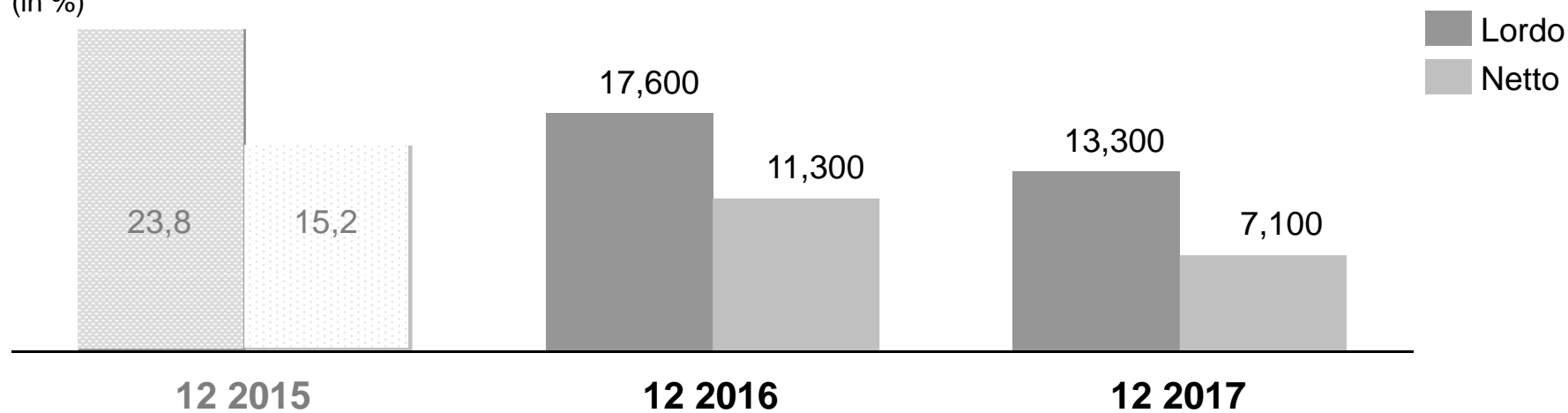
## Andamento credito

(in mio. €)



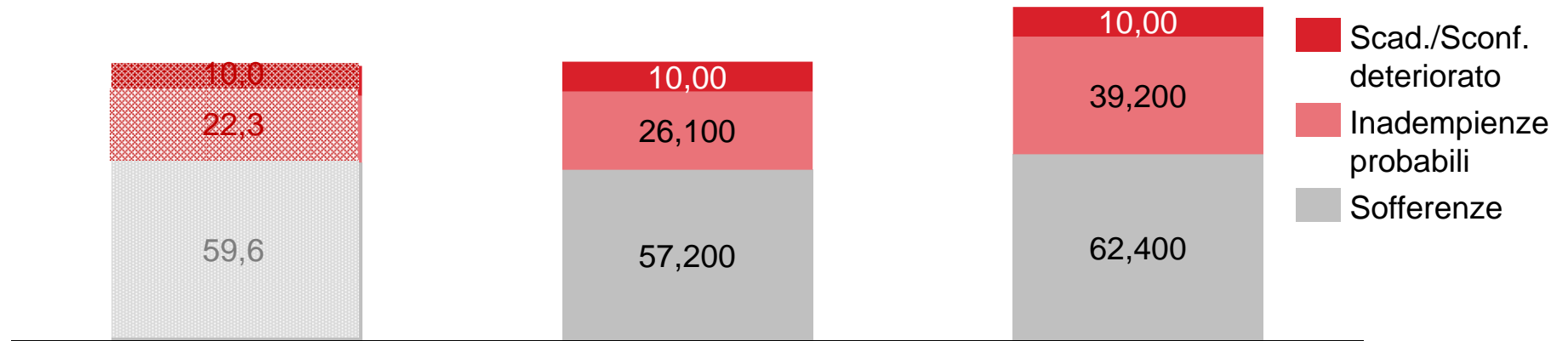
## NPL ratio

(in %)

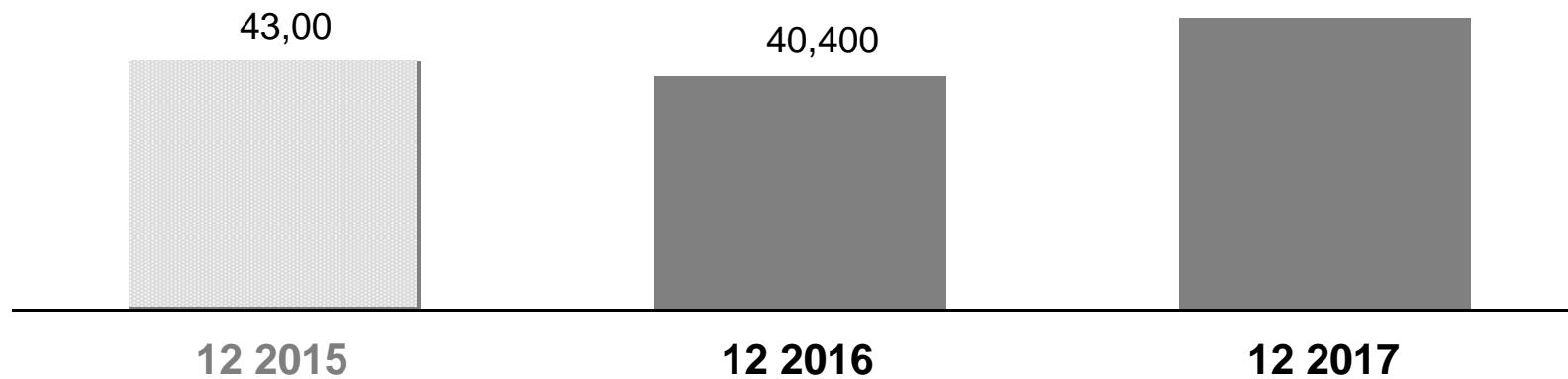


# 2016-2017: TASSO MEDIO DI COPERTURA

Indici copertura deteriorato  
(in %)



Tasso medio di copertura  
(in %)



## 2017: PRINCIPALI INDICATORI

---

CET1 RATIO

**11,44%**

*(11,00 nel 2016)*

NPL RATIO LORDO

**13,3%**

*(17,6% nel 2016)*

NPL RATIO NETTO

**7,1%**

*(11,3% nel 2016)*

COSTO CREDITO

**26,4 mio. €**

*(41,3 mio. € nel 2016)*

COVERAGE RATIO

**50,4%**

*(40,4% nel 2016)*

COST INCOME RATIO

**69,9%**

*(79,6% nel 2016)*

UTILE NETTO

**14,4 mio. €**

*(-19,8 mio € nel 2016)*

NR. FILIALI

**107**

*(108 nel 2016)*

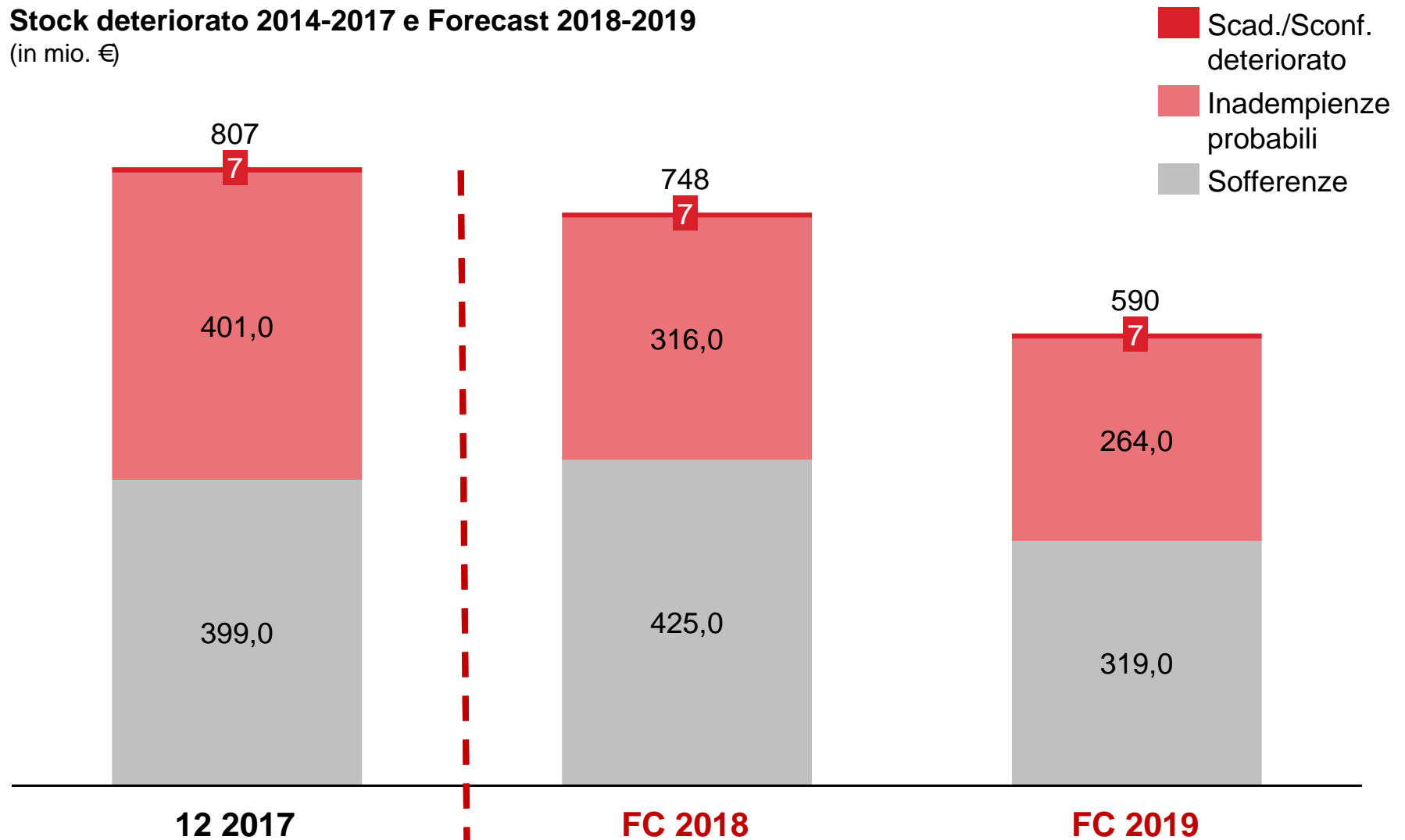
NR. COLLABORATORI

**1.117**

*(1.105 nel 2016)*

# 2018-2019: PIANO NPL

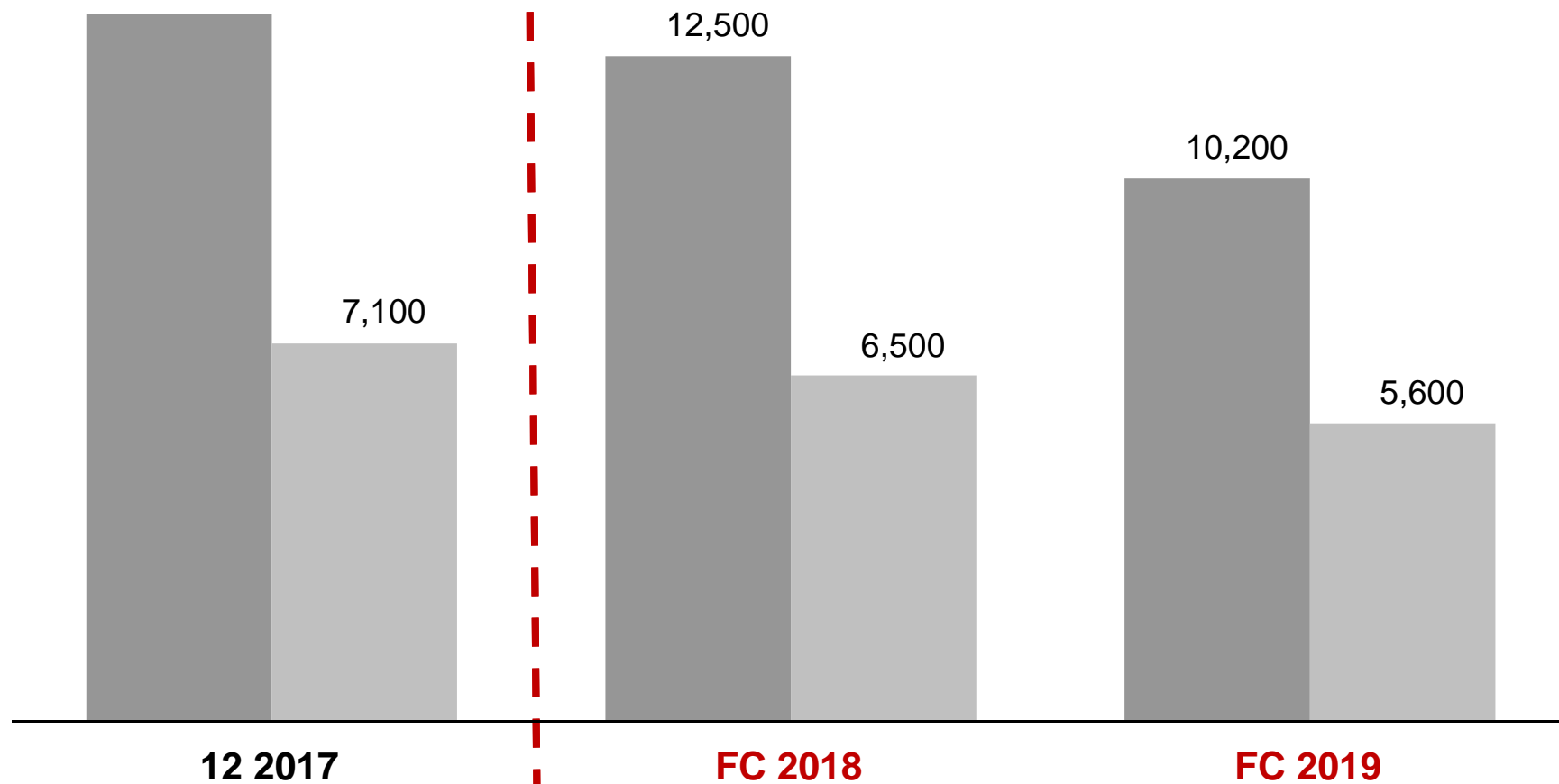
Stock deteriorato 2014-2017 e Forecast 2018-2019  
(in mio. €)



# 2018-2019: PIANO NPL

NPL ratio 2014-2017 e Forecast 2018-2019 (ante effetto IFRS 9)  
(in %)

■ Lordo  
■ Netto



# FIRST TIME ADOPTION IFRS 9

---

## 1. INDIVIDUAZIONE PORTAFOGLIO PER CESSIONE ENTRO IL 2019

- ✓ ca. 150-200 mio. € tra sofferenze e UTP
- ✓ esposizione per cassa < 500.000 €:
  - ca.1.500 posizioni a sofferenza (di cui 1.140 con GBV < 100.000 €)
  - 100 mio. € GBV
  - 60% Secured
  - 40% Unsecured
- ✓ logica industriale di costi-benefici
- ✓ 90% degli incassi su posizioni a sofferenza si concentrano su posizioni con GBV > 500.000 € (tassi di recupero ultimo triennio)

## 2. INDIVIDUAZIONE PACCHETTO DI BIG SINGLE TICKET AD UTP

- ✓ cessione analoga a quanto già effettuato nell'ultimo triennio

# GRAZIE PER L'ATTENZIONE.



**SPARKASSE**  
CASSA DI RISPARMIO