



Cambiare per sopravvivere. Se non ora quando?

23° Convention APB – Castel San Pietro, 14 ottobre 2016

Ciro Vacca
Banca d'Italia
Capo del Servizio Supervisione Bancaria 2



Le analisi contenute in alcune slides sono state curate dai seguenti colleghi del Servizio SB2 che ringrazio per la preziosa collaborazione: Sibilio, Magnani, Palumbo, Ferrara.



NEI 30 MINUTI A DISPOSIZIONE ...



PARTIRO' DA UN PAPPAGALLO...



VI PARLERO' DEL TRAM ...

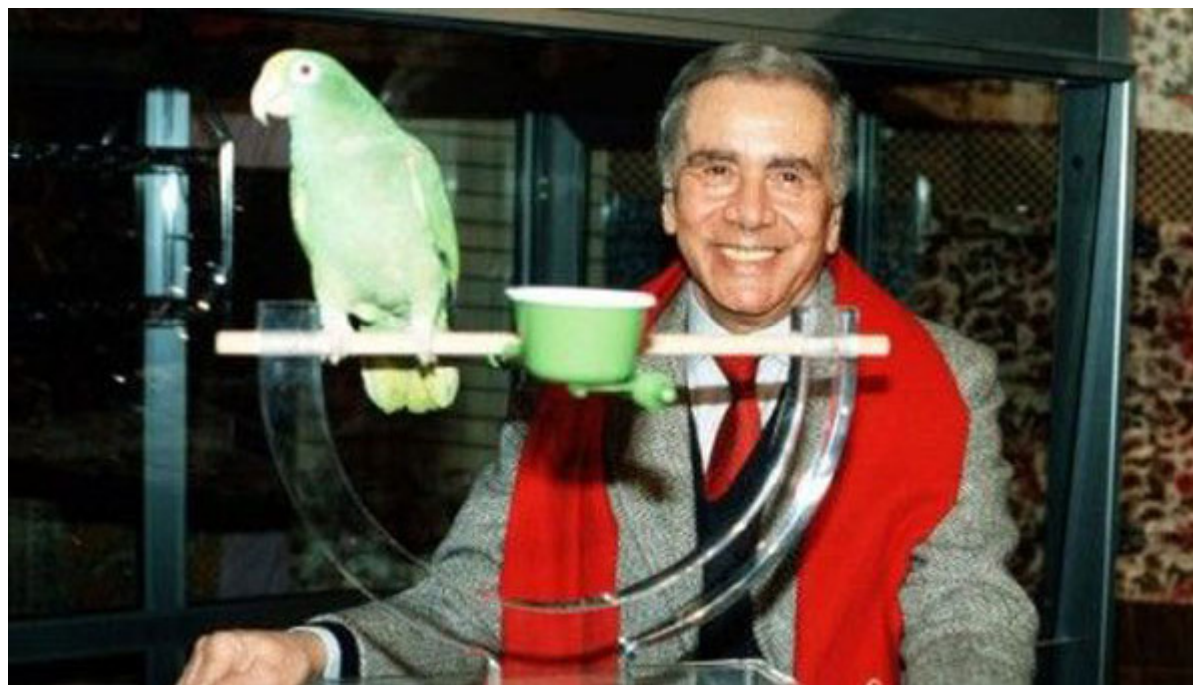


VI TORMENTERO' CON IL TEMPO ...





DOVE CI ERAVAMO LASCIATI?





**Segue: DOVE CI ERAVAMO LASCIATI...
21° CONVEGNO A SONDIO - OTTOBRE 2014**



**CON SSM UN TRENO AD ALTA VELOCITA' IN ARRIVO...
SPETTA A NOI DECIDERE COSA FARE...**



PRIMA STRATEGIA...



**RESTIAMO FERMI SUI BINARI
NELLA CONVINZIONE CHE IL TRENO E' LENTO
E TUTTO TORNERA' COME PRIMA...**



SECONDA STRATEGIA...



**MONTIAMO SUL TRENO ADEGUANDOCI ALL' ALTA VELOCITA'
E AL NUOVO MODO DI VIAGGIARE**



Segue: DOVE CI ERAVAMO LASCIATI? 21 ° CONVEGNO A SONDRIO - OTTOBRE 2014



CAUSE RIDUZIONE ROE

- Aumenti di capitale
- Riduzione dei tassi e *deleveraging*
- *Cost/income* elevato e contenuta produttività
- Benefici carry trade in via di esaurimento
- *Impairment* crediti e avviamenti

AZIONI PER IL RECUPERO DEL ROE

- Revisione modello di business per tener conto impatti digitalizzazione
- *Repricing* impieghi e ricomposizione mix portafoglio per forma tecnica e segmento
- Maggiore contribuzione commissioni e servizi
- Riduzione dei costi
- Contenimento costo del rischio creditizio
- Disinvestimento asset non strategici e riduzione NPL
- Processi di aggregazione



QUALE E' LO STATO DI SALUTE DELLE LSIs A DUE ANNI DI DISTANZA?



Download from
[Dreamstime.com](https://www.dreamstime.com)

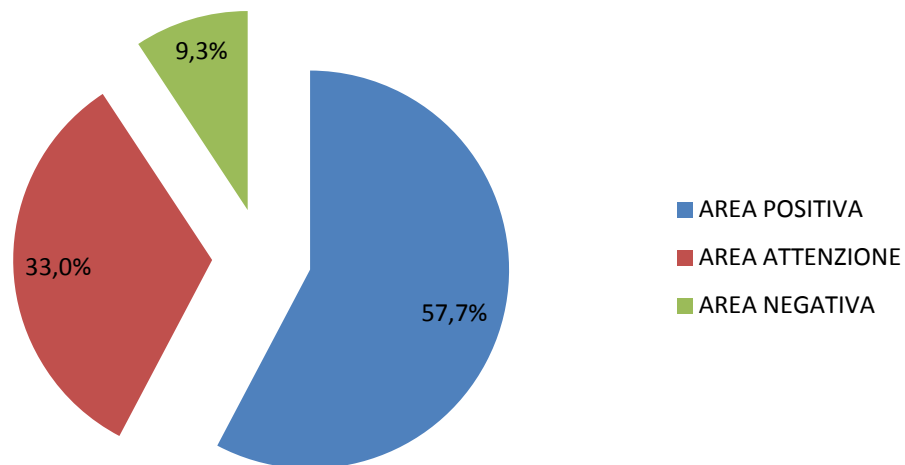
This watermarked comp image is for previewing purposes only.

ID 12172128

© Klara Viskova | Dreamstime.com



CICLO SREP 2016 di 90 major LSIs (diverse da BCC)



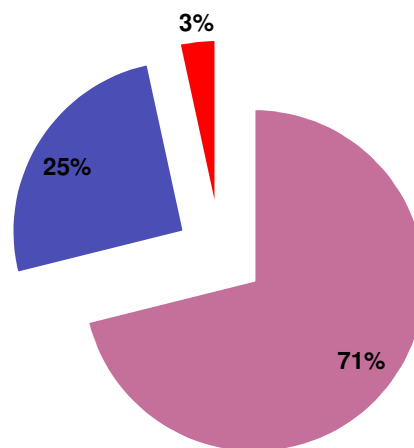
**LE 6 BANCHE DELL'AREA NEGATIVA RAPPRESENTANO
L'1,4% DEL TOTALE ATTIVO DELLE MAJOR LSIs
E LO 0,3% DEL TOTALE ATTIVO DI SISTEMA**



CICLO SREP 2016 DELLE BCC



Chart Title



■ AREA POSITIVA ■ AREA DI ATTENZIONE ■ AREA NEGATIVA

LE 8 BCC DELL'AREA NEGATIVA RAPPRESENTANO LO 0,5% DEL TOTALE ATTIVO DEL COMPARTO BCC E LO 0,1% DEL TOTALE ATTIVO DI SISTEMA

L'ATTUAZIONE DELLA LEGGE DI RIFORMA DELLE BCC RAPPRESENTA UNA EFFICACE RISPOSTA AD EVENTUALI PROBLEMI. IL FONDO TEMPORANEO DOVREBBE RAPPRESENTARE UN ADEGUATO «BRIDGE» FINO ALLA NASCITA DEL GRUPPO O DEI GRUPPI NAZIONALI DI BCC



LE NUVOLE PROVENIENTI DA...FRANCOFORTE



**SOSTENIBILITA' DEL
BUSINESS MODEL
E TENUTA
REDDITIVA'**



**PIANI PLURIENNALI DI
SMOBILIZZO DEI
CREDITI DETERIORATI**



**IFRS 9 E
PONDERAZIONE
RISCHIO
SOVRANO**



MORFOLOGIA BANCHE NON APPARTENENTI A GRUPPI



NUMERO BANCHE

	2014	2015
Banche spa	51	51
Popolari	19	19
BCC	365	354
Totale	513	504

NUMERO SPORTELLI

	2014	2015
Banche spa	657	646
Popolari	552	677
BCC	4.054	4.040



WHAT IF SU REDDITIVITA' PROSPETTICA IN IPOTESI DI RIALZO DEI TASSI E COSTO DEL RISCHIO PARI A QUELLO 2015 (1,7%)



SCENARIO INERZIALE REDDITIVITA' 2015 MENO CARRY TRADE E COMPONENTI
STRAORDINARIE – MEDIA PONDERATA COSTO DEL RISCHIO 2015 (1,7%)

CAMPIONE: 257 LSIs con attivo >1,5 mld.

	Scenario di	Aumento tassi	Aumento tassi	Aumento tassi
	partenza	0,50 b.p.	100 b.p.	150 b.p.
REDDITIVITA' PROSPETTICA NEGATIVA	55	55	55	52
REDDITIVITA' PROSPETTICA DEBOLE (ROE<3%)	112	112	112	114
REDDITIVITA' PROSPETTICA BUONA (ROE>3%)	90	90	90	91
TOTALE 257 LSIs	257	257	257	257



WHAT IF SU REDDITIVITA' PROSPETTICA IN IPOTESI DI RIALZO DEI TASSI E COSTO DEL RISCHIO SCESO ALL'1%

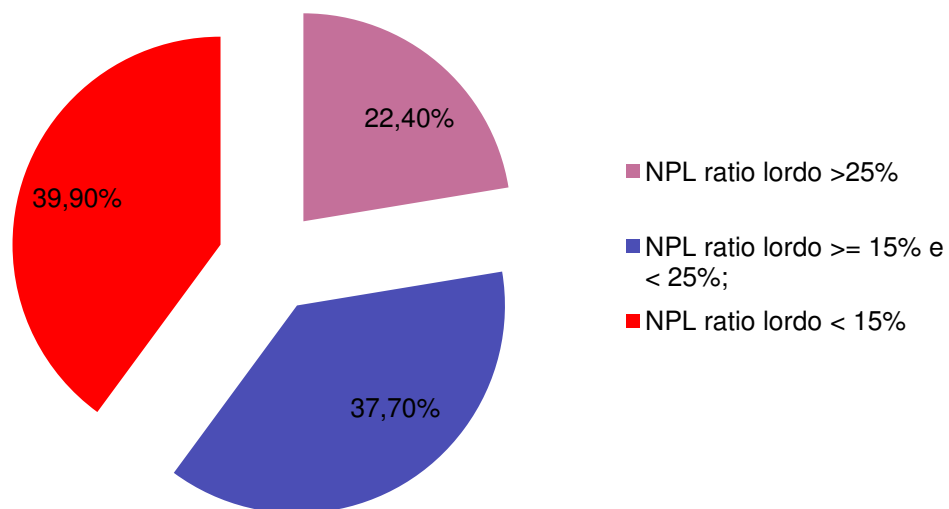


SCENARIO INERZIALE REDDITIVITA' 2015 MENO CARRY TRADE E COMPONENTI
STRAORDINARIE – COSTO DEL RISCHIO 1%
CAMPIONE: 257 LSIs con attivo >1,5 mld.

	Scenario di	Aumento tassi	Aumento tassi	Aumento tassi
	partenza	0,50 b.p.	100 b.p.	150 b.p.
REDDITIVITA' PROSPETTICA NEGATIVA	55	14	13	13
REDDITIVITA' PROSPETTICA DEBOLE (ROE<3%)	112	145	146	146
REDDITIVITA' PROSPETTICA BUONA (ROE>3%)	90	98	98	98
TOTALE 257 LSIs	257	257	257	257



NPL RATIO LSI's AL 30.6.2016





IL «RIEQUILIBRIO» DI CONTO ECONOMICO



MARGINE DI INTERESSE



COMMISSIONI E ALTRI RICAVI



Fondi Comuni
di investimento

**PROFITTI DA OPERAZ.
FINANZIARIE**



COSTI OPERATIVI
(benchmark cost/income 55%)



RETTIFICHE DI VALORE





I SALVATAGGI BANCARI...«TIEMPE BELLE E NA VOTA»



**BANCHE MEDIO/GRANDI
IN DIFFICOLTA'**



**I GRUPPI BANCARI
DI GRANDE DIMENSIONE**

**BANCHE PICCOLE IN
DIFFICOLTA'**



**I FONDI DI GARANZIA
OBBLIGATORI**

PER I CASI DISPERATI



**LO STATO ITALIANO
E I CONTRIBUENTI**



IL TRAM...



**IN ASSENZA DI MUTATI ORIENTAMENTI
DI DG COMP SUGLI AIUTI DI STATO E DI BCE SULLE
PRESUNTE «ZOMBIE BANKS ITALIANE»...**



CI ATTACCHIAMO «TUTTI» AL TRAM

**OCCORRE VOLTARE PAGINA,
SMETTENDO DI ILLUDERSI CHE
«COMPRANDO TEMPO»
TUTTO TORNERA' COME PRIMA**





COSA FARE PER PRENDERE L'ULTIMO TRAM...



Strategia verso maggiore efficienza e competitività

1 Cost cutting

- ❑ Compensare il calo dei profitti con efficienti interventi sul costo di base
- ❑ Spazio per ulteriore cost cutting sebbene gran parte degli obiettivi siano già stati raggiunti

2 Ridimensionamento di portafoglio e ottimizzazione

- ❑ Riduzione/vendita di asset che assorbono gran parte del capitale o generano forti leverage ratio exposures

3 Cambiamento del business model

- ❑ Riposizionamento del business mix verso prodotti/attività che presentano il miglior equilibrio tra esigenze di bilancio e ritorno potenziale
- ❑ Uscita da business non profittevoli e logisticamente inefficaci (geografia)

4 Digitalisation (prospettiva di lungo periodo)

- ❑ Accrescere profitti e raggiungere l'efficienza di costo attraverso la tecnologia

5 Consolidamento

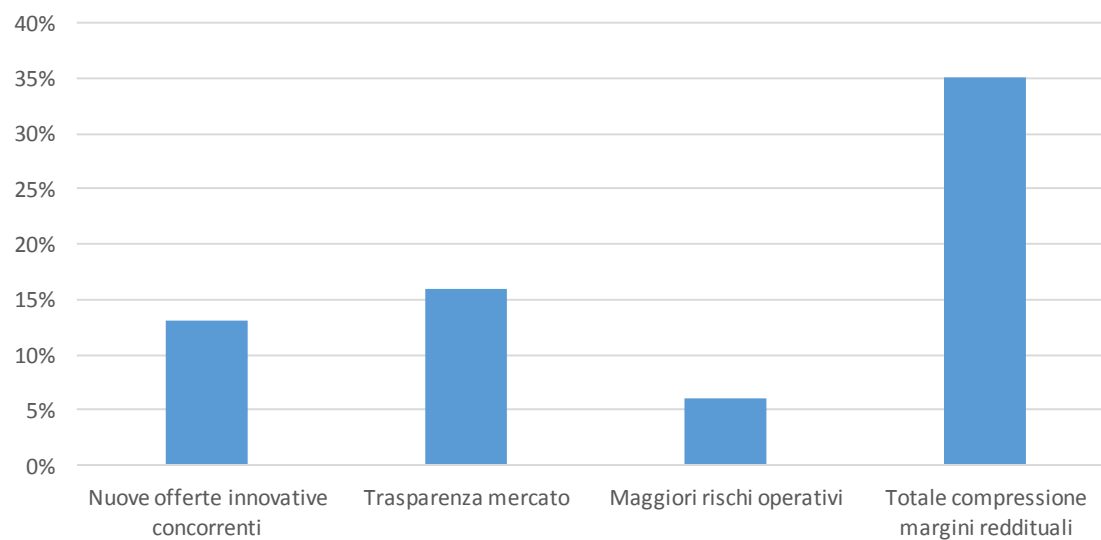
- ❑ Domestico nel breve/medio periodo, transnazionale nel lungo termine
- ❑ Cost savings di ciò che le banche sono in grado di ottenere organicamente



IMPATTI NEGATIVI DELLA DIGITALIZZAZIONE



Riduzione margini reddituali per effetto digitalizzazione
(fonte: analisi McKinsey-Google)

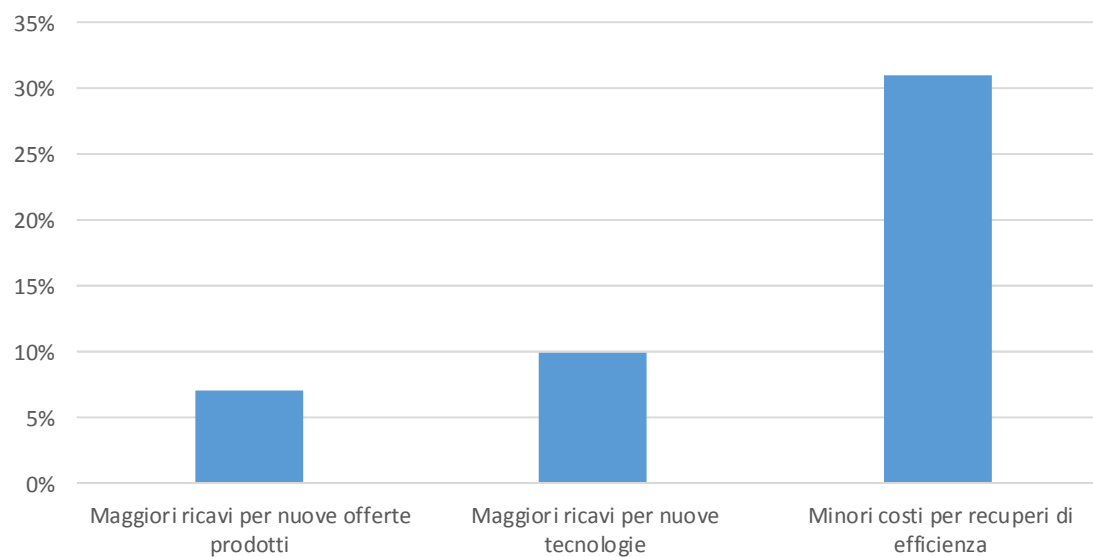




POTENZIALI BENEFICI DELLA DIGITALIZZAZIONE

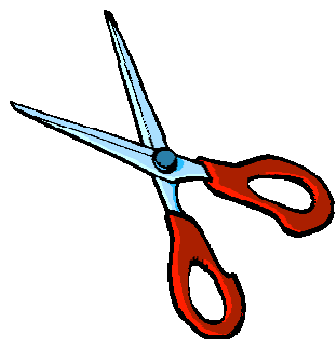


Fonte: Mc Kinsey - Google





RAPIDI INTERVENTI PER RIDURRE I COSTI MA ANCHE PER INCREMENTARE I RICAVI



**INNOVATIVI ACCORDI DI SOLIDARIETA'
TRA BANCHE E SINDACATI**



**MA
ANCHE...**

**VOLONTA' DI COSTRUIRE
INVESTENDO SULLE PERSONE**





LE MODIFICHE DEL BUSINESS MODEL... RIGUARDANO ANCHE LE LSI_s TEDESCHE!!



📍 Qui Berlino

Le Sparkasse, il vero mal di testa dei tedeschi

«**G**li istituti di credito faranno di tutto per proteggere i risparmiatori dai tassi negativi. Ma, se l'attuale fase di spread bassi dovesse durare a lungo, le Sparkasse non potranno continuare a tutelare i loro clienti».

A parlare è Georg Fahrenschon, presidente delle Casse di risparmio municipali modello tedesco, uno dei maggiori oppositori della politica espansiva condotta dalla Bce di Mario Draghi. Si rivolge ai risparmiatori e alle migliaia di piccole e medie aziende del Mittelstand, che sono un'anima importante dell'economia tedesca. Tradotto, significa che in questo contesto di tassi

di mercati e margini compressi, neanche le super favorite Sparkasse possono tenere la rotta a lungo. A Fahrenschon fanno capo le Casse, alcune centinaia, che affiancate alle Landesbank (quelle di proprietà dei Land), sono le bombole di ossigeno entrate in azione nel 2011, l'anno in cui più forte mordeva la crisi e soprattutto la mancanza di liquidità.

Rappresentano oltre un terzo del credito della Germania e hanno pompato finanziamenti a condizioni blindate, con la garanzia dello Stato federale e grazie ai flussi garantiti dalla potente Kfw, la Cassa depositi e prestiti tedesca. In tutto, vengono stimati in circa 1.500 miliardi. Un'epoca un po' conclusa ma che ha dato grandi benefici alle Pmi, permettendo loro di continuare a produrre, investire ed esportare

mentre gli altri Paesi viaggiavano con il freno tirato. Senza contare che per le Sparkasse la vigilanza non è di competenza della Bce bensì della BaFin, la Consob teutonica. Ebbene, adesso anche questo sistema di finanziamento all'economia reale manifesta qualche spasmo.

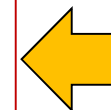
L'allarme lo suona da tempo la stessa Deutsche Bundesbank nei suoi bollettini mensili dove dà voce ai timori a fianco della BaFin. «Il permanere dei tassi bassi costituisce una forte preoccupazione per le piccole e medie imprese tedesche del credito — recita il report dall'autunno scorso —. Gli istituti prevedono una contrazione attorno al 25% dei loro utili pre-tasse entro il 2019 che però potrebbe arrivare a un -50 o addirittura meno 75%. Per cui l'economia tedesca

deve macinare crescita se no le Pmi non restituiscono i finanziamenti. «Stare fermi è pericoloso — avverte Andreas Dombret dell'executive board della Bundesbank —. Bisogna ridurre la dipendenza dal business basato sugli interessi, procedere alla digitalizzazione per ridurre i costi. Infine, alcune banche dovranno ridurre la taglia. Altre procedere a fusioni».

Due banche cooperative hanno anticipato i suggerimenti. La Dz Bank di Francoforte e la più piccola Wgz di Duesseldorf, i due istituti centrali del sistema, cominceranno a operare come un'unica società dal 1° agosto. Insieme avranno un attivo di circa 500 miliardi.

DA. POL

© RIPRODUZIONE RISERVATA





UNA TELEFONATA ALLUNGA LA VITA?



Le filiali delle banche faranno la fine delle cabine telefoniche.
Le banche avranno zero sportelli e personale specializzato itinerante.

Ennio Doris Presidente di Banca Mediolanum



QUALE BUSINESS MODEL BANCARIO?



LEADERSHIP DI COSTO



LEADERSHIP DI QUALITA'



Se pensi di fare le stesse cose e ottenere risultati differenti, sei superato, obsoleto, vecchio, inutile.

Se decidi invece di modificare, mettere in discussione, rivedere ... allora sei in una fase di recupero di competenza, quella che ti serve per portarti a un livello di gioco superiore.

E' nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie.

Albert Einstein



NEL RISPETTO DEI DIVERSI RUOLI OCCORRE PUNTARE AD UN OBIETTIVO CONDIVISO





OCCORRE FARE SQUADRA E «MUOVERSI» TUTTI INSIEME...





SE NON ORA QUANDO ... FARE META!





BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA



Grazie per l'attenzione e ... la pazienza

Ciro Vacca

Banca d'Italia

Capo Servizio Supervisione sui Gruppi Bancari2

Tel. n. +39.06.4792.4378

Email ciro.vacca@bancaditalia.it

