



**BANCA D'ITALIA**  
EUROSISTEMA

# **Le banche regionali, continuità e innovazione**

**Lanfranco Suardo - Banca d'Italia**

**Convegno ACRI Pri.Banks  
Desio, 22 e 23 Novembre 2019**

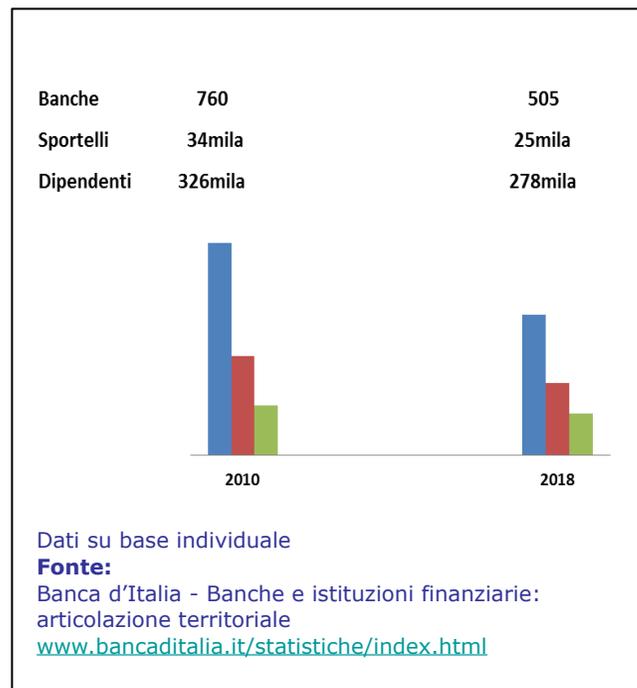
# Indice

1. Il consolidamento del sistema bancario
2. Il peso dei *legacy asset*
3. La situazione tecnica: focus su redditività
4. Il ruolo dell'innovazione tecnologica, vincoli e opportunità

# Consolidamento del Sistema Bancario Italiano

## INTERO SISTEMA

Numero banche ridotto del 34% nel periodo  
2010-2018



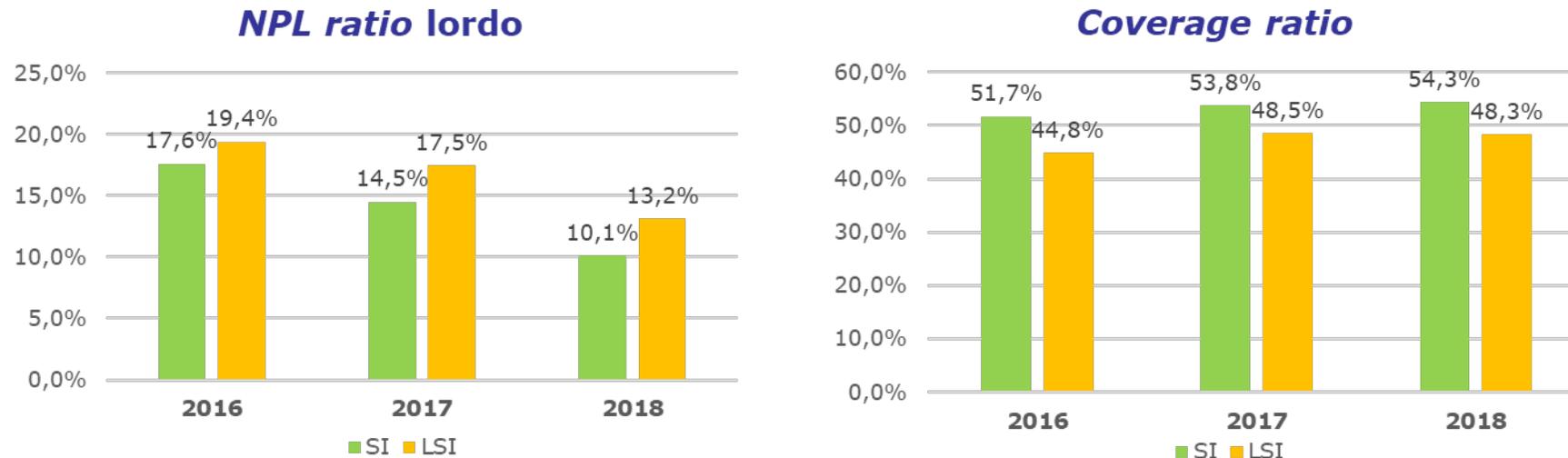
## BANCHE LSI

### ■ 90 LSI\* a fine 2018 (99 LSI a fine 2015)

- Differenti forme giuridiche (77% S.p.A., 23% Popolari)
- 290 mld di attivo (10% totale attivo di sistema)
- 3.900 filiali e 44.000 dipendenti
- Ampia eterogeneità (dimensione, *business model*, *performance*)

\* Diverse da BCC e filiazioni di banche estere

# Il peso dei legacy asset



Il dato su *NPL ratio* e *coverage ratio* riferito alla LSI comprende anche le BCC (media ponderata di sistema)

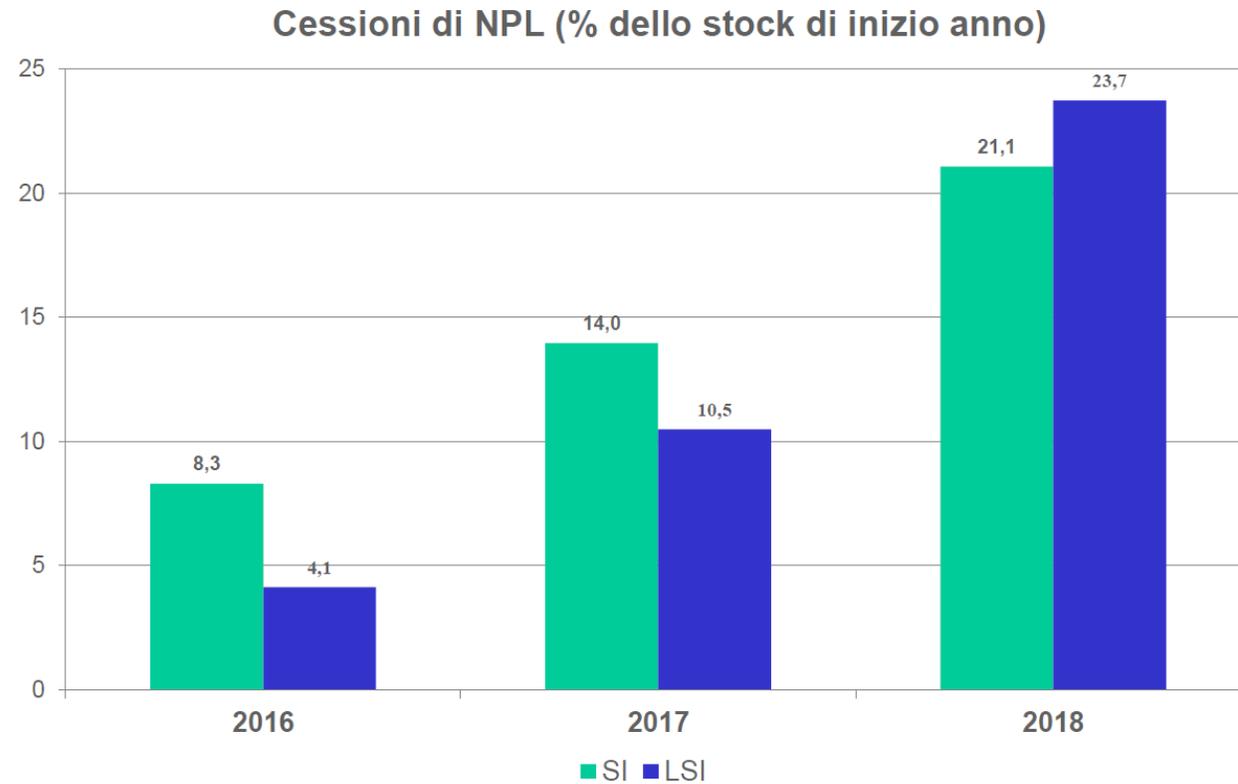
- Negli ultimi anni conseguita una **significativa riduzione a livello di sistema**, determinata soprattutto dalla **diminuzione del flusso di nuovi NPL** e dalle operazioni di cessione.
- Parallelamente, i **coverage** sono stati **rafforzati**.
- Le LSI presentano un **gap** rispetto alle SI, che può essere spiegato dalle diverse **caratteristiche del portafoglio** e dalle **maggiori difficoltà di smaltimento** connesse con la **minore dimensione**.

# Il peso dei legacy asset

Anche se:

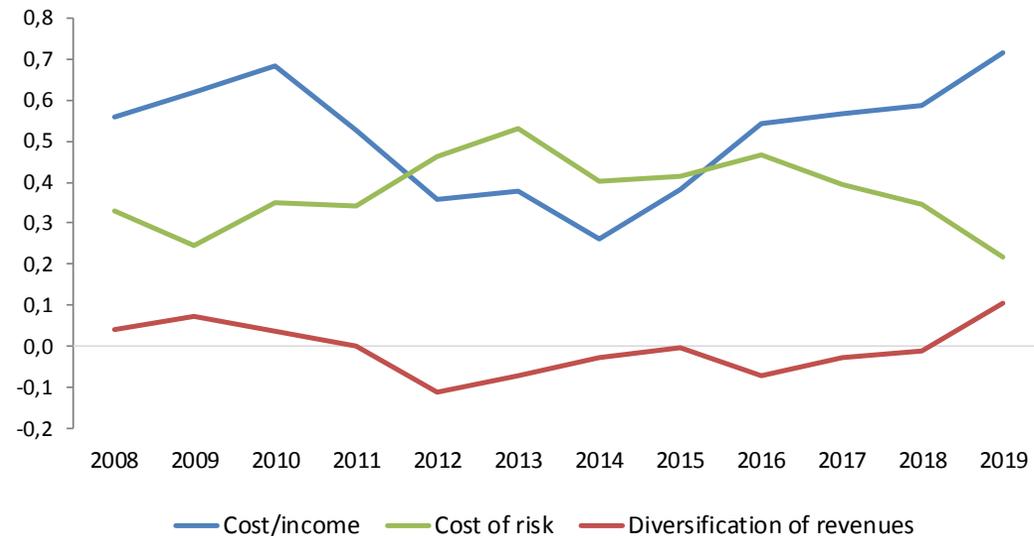
➤ Forte de-risking  
nei bilanci 2018  
delle LSI

➤ Lo smaltimento  
dei NPLs (specie  
UTP) non può dirsi  
completato



# Principali *drivers* della redditività

Correlazione tra il ROE e i suoi principali *drivers*  
(su una scala da -1 a 1)



- Il **Costo del Rischio** ha rappresentato il principale driver del **ROE** nel periodo 2012 – 2015 e, tuttora, ha un’incidenza significativa (fattore ciclico)
- Il conseguimento di adeguate condizioni di **efficienza operativa** (fattore strutturale) e la capacità di **diversificare le fonti di ricavo**, hanno assunto un peso crescente negli ultimi anni

# LSI – Risk to profitability and business model

- La sostenibilità nel medio/lungo periodo dei modelli di business delle banche costituisce una priorità della **Vigilanza**, soprattutto per le banche medio-piccole

Modello di <i>business</i>	Descrizione	% sul totale del sistema LSI in termini totale attivo	Indicatori 2018
Banca Commerciale	Banche dedite all'attività di raccolta e impiego verso famiglie e imprese	≈ 67%	ROE ≈ 2,6% Cost/Income ratio ≈ 74% NPL ratio ≈ 13,7%
Gestore del risparmio	Banche operative nell'asset management	≈ 19%	ROE ≈ 3,1% Cost/Income ratio ≈ 85% NPL ratio ≈ 3,5%
Banca specializzata	Banche specializzate nel leasing, factoring, gestione NPL, cessione del quinto	≈ 14%	ROE ≈ 8,8% Cost/Income ratio ≈ 61% NPL ratio ≈ 9,5%

Media aritmetica a dicembre 2018 – ROE valore mediano; alcune banche *outlier* possono influenzare il *cluster*

- La performance economica è condizione necessaria per il rafforzamento patrimoniale, per il de-risking e per il finanziamento dello sviluppo.

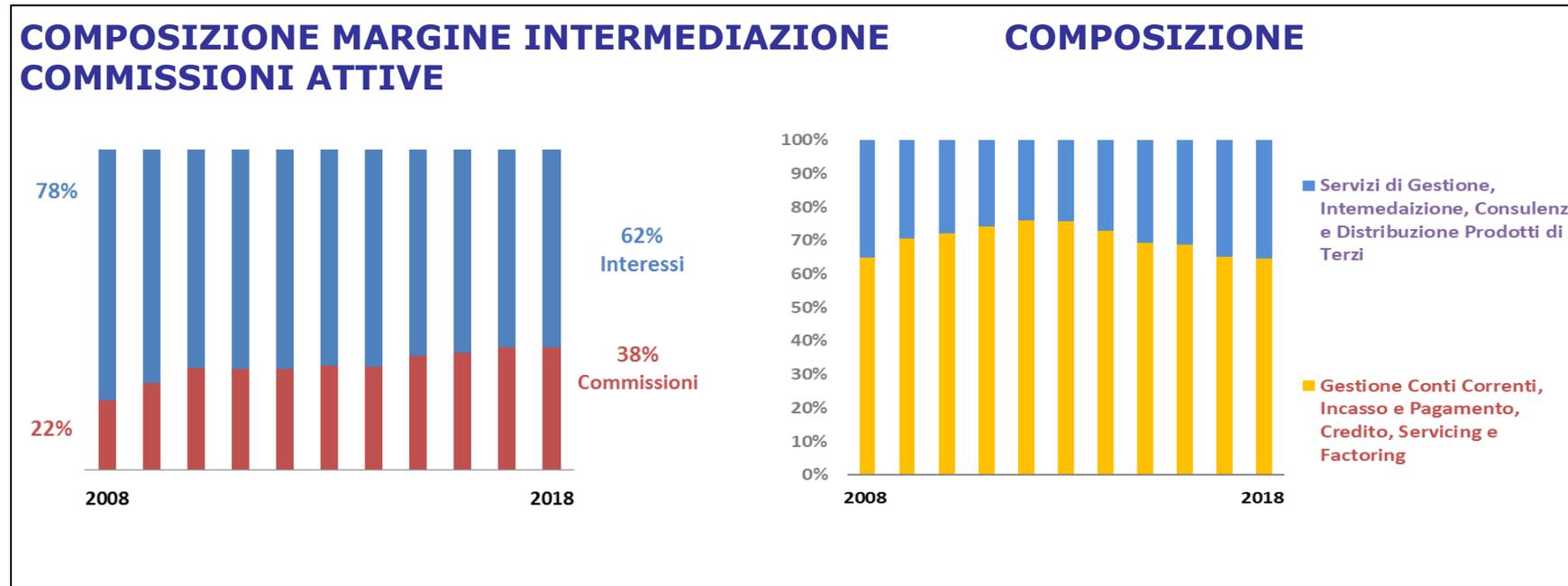
# Banche commerciali

## Margine d'Intermediazione e Commissioni Attive

Nel breve termine il rallentamento congiunturale e il basso livello dei tassi offrono poco spazio alla crescita del **margin** di interesse.

Le dimensioni ridotte e il contesto prettamente locale **riducono l'abilità di diversificare le fonti di ricavo e di razionalizzazione dei costi.**

Le **commissioni attive**, seppur in aumento, sono generate per il 64,5% dalla gestione dei conti correnti e dai servizi creditizi e di incasso e pagamento.

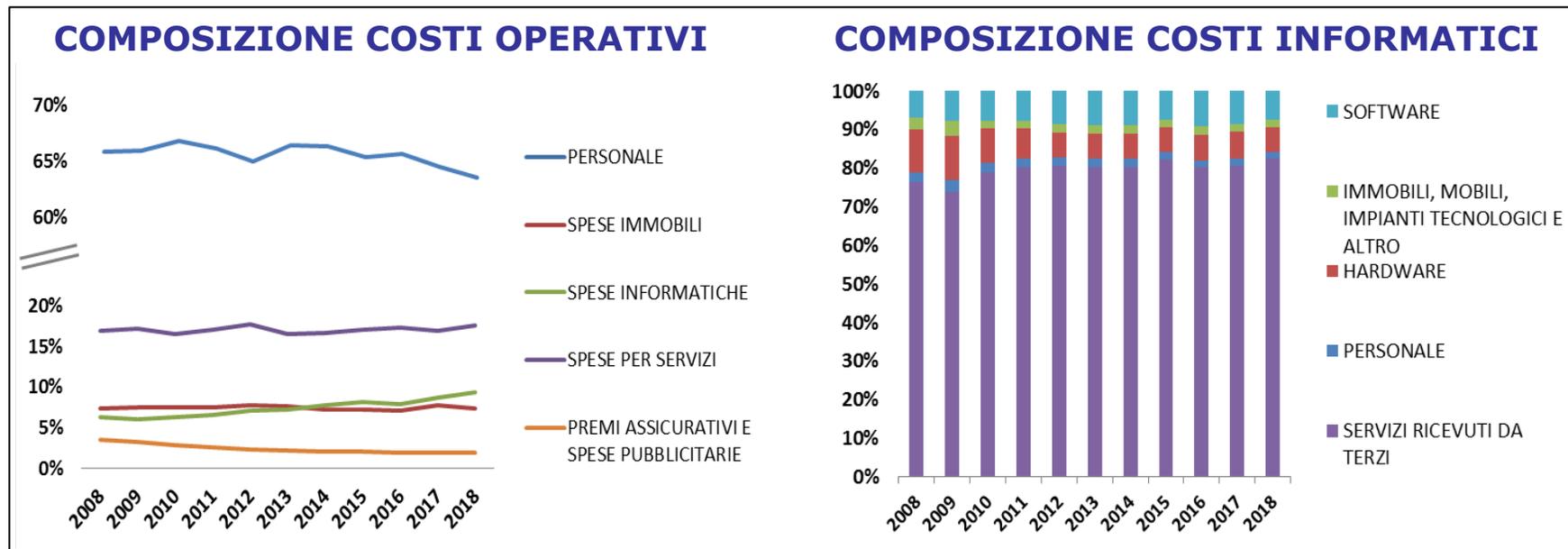


# Banche commerciali

## La rivoluzione digitale e l'impatto sui costi

I **costi per il personale** sono in **diminuzione** a fronte di un **aumento delle spese informatiche e per servizi**.

I **costi informatici** sono in misura sempre maggiore riconducibili ai **servizi in outsourcing**



# Banche commerciali

## Esempi virtuosi

**Dieci banche virtuose: adeguati livelli di patrimonializzazione, performance reddituali positive negli ultimi 3 anni (Roe>2,5), contenuta esposizione al rischio di credito.**

### Governance robusta

Sana gestione dei rischi; limitazione dei conflitti di interesse; *board* diversificati

### Presidio del rischio di credito

Efficace combinazione di informazioni *soft* e strumenti quantitativi; gestione proattiva NPL

### Stretto controllo dei costi e investimenti mirati

Accordi di partnership; esternalizzazione presidiata; multicanalità; digitalizzazione; aggancio Fintech

### Diversificazione delle fonti di ricavo

Accrescere la componente commissionale; offerta di servizi innovativi a valore aggiunto



# L'innovazione tecnologica: opportunità e vincoli

- L'innovazione tecnologica pone le banche in un sistema più ampio e interconnesso (banche specializzate, IP/Imel, Third Parties Providers, società Fintech). Le conseguenze:
  - **Più competizione** con altri operatori per mantenere la relazione col cliente
  - **Nuove possibilità di condividere** costi e rischi delle iniziative (**logiche di rete**)
- Il nuovo contesto offre l'**opportunità di innescare un circolo virtuoso**:
  - **Ricavi**: possibilità di sviluppare nuovi prodotti o di raggiungere nuovi segmenti di clientela
  - **Costi**: maggiore efficienza operativa grazie all'automazione o all'esternalizzazione a Terze Parti di servizi a minor valor aggiunto
  - **Customer Experience**: miglioramento della qualità dei servizi offerti alla clientela grazie a servizi innovativi anche reperibili sul mercato

# Il circolo virtuoso dell'innovazione tecnologica... ma non per tutti



## **PROBLEMA:**

**Investimenti in innovazione costosi, sostenibili autonomamente solo da chi ha adeguati margini reddituali e patrimoniali**

# Le sfide delle banche medio-piccole

- **Le banche regionali devono fronteggiare vincoli:**
  - In molti casi **redditività bassa** e ridotta capacità di remunerare adeguatamente il capitale
  - **Limitata capacità di accesso al mercato dei capitali** per attrarre risorse fresche funzionali a finanziare investimenti strategici
  - **Qualità e Commitment** dei CdA: limitate competenze «digitali<sup>(1)</sup>»
  - **Effetti legacy** che rallentano la spinta all'innovazione; incapacità di sfruttamento dei dati disponibili

*<sup>(1)</sup> Da una indagine di Banca d'Italia sul rischio IT («IT Risk Questionnaire») su un campione rappresentativo di 19 banche, emerge che 12 intermediari non hanno all'interno del CdA alcun membro con competenze digitali*

# Cosa fare? Fare sistema attraverso partnership strategiche

- **Lo sfruttamento dell'innovazione può essere accompagnato da accordi con operatori diversi dalle banche**
  - **La Banca** si inserisce nella catena del valore delle terze parti, offrendo servizi accessori e/o mettendo a disposizione informazioni
    - ad es: servizi di pagamento su piattaforme e-commerce, facilitazione accesso clienti su piattaforme di aggregazione
  - **Le Terze parti** si inseriscono nella catena del valore della banca, al fine di offrire al cliente bancario un servizio ad alto valore aggiunto
    - ad es.: nell'istruttoria di mutuo online, informazioni prese da terze parti; credit scoring da società Fintech; soluzioni Fintech per implementare Digital/Instant/P2P Lending in ottica di cross-selling

# Cosa fare? Fare sistema attraverso partnership strategiche

- L'introduzione delle tecnologie digitali come opzione strategica per gli intermediari implica il raggiungimento di una massa critica, attraverso:
  - aggregazioni
  - iniziative consortili



- **Vantaggi:**
  - Possibilità di procedere ad accordi di partnership con Fintech con un maggior potere negoziale
  - Possibilità di raggiungere economie di scala su progetti innovativi
  - Condivisione costi e rischi delle iniziative
  - Capacità di fare sistema e di costruire un ecosistema favorevole all'innovazione

# Coesione tra le LSI

**Più in generale, occorre accrescere il grado di coesione tra le LSI, colmando il gap esistente rispetto alle piccole e medie banche europee**



**Grazie *per* l'attenzione!**