

Associazione Bancaria Italiana
Assemblea degli Associati

**Intervento del Governatore della Banca d'Italia
Ignazio Visco**

Roma, 12 luglio 2017

Il quadro congiunturale e le prospettive

L'economia italiana ha ripreso forza. I più recenti indicatori congiunturali confermano l'accelerazione dell'attività produttiva. Gli ultimi sondaggi presso famiglie e imprese segnalano nel complesso un consolidamento della fiducia su livelli elevati e il riavvio degli investimenti; le prospettive per le esportazioni e l'occupazione rimangono favorevoli. La maggiore crescita si riflette positivamente sugli andamenti del credito, anche se la domanda di finanziamenti da parte delle imprese resta debole, risentendo dell'ampia disponibilità di fondi propri e delle difficoltà di alcuni settori.

La prosecuzione del rafforzamento congiunturale presuppone che continui il miglioramento del ciclo globale, che non aumenti la volatilità nei mercati finanziari internazionali e che le condizioni monetarie e creditizie nell'area dell'euro rimangano fortemente espansive. All'inizio di giugno il Consiglio direttivo della Banca centrale europea (BCE) ha ribadito la determinazione a mantenere un grado molto elevato di accomodamento monetario; ha valutato che per assicurare una convergenza durevole dell'inflazione verso l'obiettivo di stabilità dei prezzi i tassi ufficiali possano essere lasciati sugli attuali livelli per un periodo di tempo prolungato, ben oltre l'orizzonte degli acquisti netti di attività che saranno condotti almeno sino alla fine di quest'anno.

Ma per cancellare l'eredità della crisi economica più grave e profonda nella storia del nostro paese, le cui conseguenze sono visibili nei picchi raggiunti dalla disoccupazione, dall'incidenza del debito pubblico sul prodotto e da quella dei crediti deteriorati sul totale dei prestiti delle banche, serve più di una ripresa congiunturale. In Italia lo sviluppo economico è ancora frenato dalle rigidità e dalle inefficienze del contesto in cui operano le imprese, dalla debole dinamica della produttività. Va proseguito il processo di riforma, che richiede impegno da parte di tutti, lungimiranza e interventi volti a lenire i costi della transizione.

Anche le banche devono cambiare, mirando a divenire più resilienti e a recuperare un livello adeguato di redditività. Il successo di questa trasformazione dipenderà dalla capacità dell'intera economia di tornare su un sentiero di crescita sostenuta e duratura cui gli intermediari devono contribuire, tenendosi peraltro pronti all'eventualità che il raggiungimento di un più soddisfacente ritmo di espansione dell'attività produttiva possa

avvenire in tempi non brevi. Nel 2016 e nei primi mesi di quest'anno si sono ridotti sia i flussi di crediti deteriorati sia l'incidenza del loro stock sul totale dei prestiti. È una tendenza che va consolidata con una gestione attiva di queste esposizioni. Il recupero della redditività presuppone ulteriori, decisi progressi nella riduzione dei costi, nelle riorganizzazioni aziendali, nell'adozione di forme efficaci di governo societario, nelle operazioni di aggregazione; servono inoltre investimenti che permettano di affrontare, anche con la revisione dei modelli di attività, le sfide connesse con i forti cambiamenti in atto nella tecnologia, nella regolamentazione, nella struttura del mercato, nelle esigenze della clientela.

La soluzione dei casi di crisi bancaria

Alcune banche hanno sperimentato difficoltà particolarmente gravi, non riconducibili solo alla caduta dell'attività produttiva. Si tratta di intermediari che hanno affrontato la crisi già in condizioni di debolezza, a causa di carenze negli assetti di governo e di condotte imprudenti nell'erogazione del credito, aggravate, in alcuni casi, da comportamenti fraudolenti.

Nelle scorse settimane si sono registrati importanti sviluppi nella soluzione delle crisi più rilevanti. È stato approvato un intervento di ricapitalizzazione precauzionale per la Banca Monte dei Paschi di Siena; è stata varata con il sostegno pubblico un'ordinata liquidazione di Veneto Banca e di Banca Popolare di Vicenza; si è chiusa la procedura di cessione di Nuova Carife, l'ultima delle quattro banche poste in risoluzione alla fine del 2015 a essere ricollocata sul mercato. Sulla soluzione di altri casi di difficoltà, che riguardano banche di dimensione contenuta, continua a concentrarsi l'impegno delle autorità, degli stessi amministratori, di altri intermediari.

Gli interventi individuati rimuovono i fattori di rischio estremo che negli ultimi mesi hanno pesato, soprattutto nella percezione degli operatori finanziari, sia sulle condizioni delle singole banche sia sul settore nel suo complesso. Lo testimonia la reazione positiva dei mercati all'annuncio delle ultime decisioni.

Sono state pienamente rispettate la normativa e le procedure europee. Nei limiti da queste consentiti, per ciascun caso si è cercata la soluzione che meglio tutelasse il complesso degli interessi coinvolti. Il supporto pubblico, che ha buone probabilità di recupero, va considerato nella sua natura di intervento necessario, connesso con particolari condizioni di fallimento del mercato, ma eccezionale, anche alla luce dei principi sottostanti le nuove norme europee.

Le misure adottate sono il risultato di un processo reso particolarmente complesso – e oltremodo lungo – dall’evoluzione del contesto istituzionale e normativo. La gestione delle crisi bancarie è oggi affidata a una molteplicità di autorità e istituzioni indipendenti; manca un’efficace azione di coordinamento che definisca le priorità e guidi l’utilizzo dei margini di discrezionalità che la normativa riconosce. Lo testimoniano anche le difficoltà emerse nell’individuare una soluzione per la crisi delle banche venete. Occorre inoltre stabilire precise modalità con cui dare conto delle decisioni prese.

Per consolidare i risultati ottenuti è ora necessario attuare con impegno e determinazione i programmi stabiliti. La Banca Monte dei Paschi di Siena dovrà dare corso agli interventi di ristrutturazione e di rilancio aziendale contemplati nel piano industriale pluriennale che ha formato oggetto di approfondito confronto con le istituzioni europee e che potrà consentire un duraturo ritorno a un adeguato livello di redditività. L’intervento di ricapitalizzazione precauzionale approvato dalla Commissione europea il 4 luglio ha evitato le conseguenze, assai gravi, di una risoluzione; permette un aumento di capitale di 8,1 miliardi, di cui 3,9 immessi dallo Stato e 4,2 derivanti dalla conversione in azioni degli strumenti patrimoniali oggetto di *burden sharing*. Per prevenire o chiudere liti relative al collocamento di tali strumenti presso la clientela non qualificata, lo Stato potrà acquistare, fino a un massimo di 1,5 miliardi, parte delle azioni frutto della conversione, assegnando in cambio obbligazioni senior emesse dalla banca senese.

Complessivamente, a fronte di un sostegno pubblico non superiore, quindi, a 5,4 miliardi, lo Stato acquisirà una quota del capitale della banca pari a circa il 70 per cento. L’iter della ricapitalizzazione va completato entro l’inizio di agosto con l’emanazione dei decreti ministeriali di attuazione. L’operazione consentirà alla banca di innalzare i coefficienti patrimoniali su livelli in linea con quelli dei principali concorrenti; di liberarsi, anche grazie all’intervento del fondo Atlante, dell’intero portafoglio di sofferenze e di aumentare i tassi di copertura sul resto delle esposizioni deteriorate; di accrescere significativamente efficienza, produttività e redditività, con misure volte ad accompagnare l’uscita nel tempo di una parte significativa della compagine del personale; di tornare a contribuire pienamente al finanziamento dell’economia. Una volta riportata la banca su adeguati livelli reddituali, lo Stato cederà sul mercato la propria partecipazione, valorizzando l’investimento ora effettuato.

Per Veneto Banca e Banca Popolare di Vicenza la strada della ricapitalizzazione precauzionale non è risultata percorribile per la mancanza di risorse private sufficienti a coprire perdite cosiddette “probabili nel futuro prossimo”. La stima di queste perdite da

parte delle autorità europee coinvolte nella procedura è aumentata progressivamente nel corso dell'analisi del piano di ristrutturazione; nella stessa analisi veniva valutata negativamente la capacità delle banche di tornare a conseguire un'adeguata redditività. Si rendeva quindi necessario l'esame di ipotesi di soluzione alternative rispetto alla ricapitalizzazione precauzionale.

Le due banche venivano dichiarate “in stato di dissesto o di rischio di dissesto” dalla BCE il 23 giugno scorso. Il Comitato di risoluzione unico, l'autorità europea per la gestione delle crisi bancarie, ha concordato con la valutazione della BCE e ha rilevato l'assenza di misure di mercato o di vigilanza che permettessero di superare la crisi. Il Comitato ha inoltre ritenuto che l'attivazione di una procedura di risoluzione – alternativa alla liquidazione – non fosse nell'interesse pubblico.

Il Governo e la Banca d'Italia, in stretta collaborazione e nell'ambito di un costante dialogo con le autorità europee, hanno quindi dato soluzione alla crisi delle due banche attraverso una procedura di liquidazione coatta amministrativa, in conformità delle norme europee e secondo i principi del Testo unico bancario. Il Decreto Legge varato dal Governo il 25 giugno scorso ha consentito di delineare un'appropriata cornice per le due banche, prevedendo anche il sostegno pubblico necessario a garantire la loro ordinata uscita dal mercato. La liquidazione è stata effettuata con modalità tali da preservare la continuità dei rapporti economici esistenti e attenuare gli effetti della crisi sul tessuto produttivo. Azionisti e detentori di obbligazioni subordinate hanno concorso all'assorbimento delle perdite, ma non è stato applicato lo strumento del *bail-in*, che avrebbe coinvolto anche le obbligazioni senior e, per la quota eccedente 100.000 euro, i depositi; sono previste modalità di ristoro per i detentori di obbligazioni subordinate diversi dagli investitori professionali.

La Commissione europea ha valutato tali misure pienamente compatibili con la disciplina sugli aiuti di Stato definita nel Trattato sul funzionamento dell'Unione; ha altresì ritenuto che gli interventi pubblici rispettassero le condizioni definite nella comunicazione del 2013 in materia di aiuti di Stato a sostegno delle banche nel contesto della crisi finanziaria. La comunicazione stabilisce che azionisti e creditori subordinati partecipino alla condivisione degli oneri e che, se nella liquidazione è prevista la cessione in blocco di attività e passività della banca in crisi, l'acquirente sia selezionato attraverso una procedura aperta, concorrenziale e non discriminatoria, in modo da individuare l'offerta più conveniente e minimizzare l'impatto sulle finanze pubbliche. Questo è quanto avvenuto, nel pieno rispetto di tutte le norme e le condizioni previste.

La procedura di selezione ha coinvolto sei potenziali acquirenti: quattro italiani (i due maggiori gruppi bancari, uno di media dimensione e un grande gruppo assicurativo) e altri due grandi intermediari europei. A conclusione del processo sono pervenute due offerte di acquisto vincolanti; quella di Intesa Sanpaolo è risultata l'unica idonea ad assicurare la continuità delle funzioni critiche delle due banche in liquidazione. L'acquirente dovrà ora procedere all'integrazione e ristrutturazione delle attività e passività cedute nell'ambito dell'operazione.

Alle entità in liquidazione restano, all'attivo, azioni e partecipazioni per 1,7 miliardi e tutti i prestiti deteriorati (9,9 miliardi al netto delle svalutazioni); al passivo, capitale, obbligazioni subordinate e fondi rischi per complessivi 6,2 miliardi. La differenza di 5,4 miliardi costituisce un debito nei confronti di Intesa Sanpaolo, che acquisisce allo stesso tempo tutte le altre attività e passività delle banche in liquidazione. Questo debito (elevabile fino a 6,4 miliardi a seguito di una *due diligence* sui crediti in bonis) è garantito dallo Stato, che accorda all'acquirente ulteriori garanzie a copertura di rischi di varia natura per un valore atteso complessivo di 400 milioni. L'onere immediato per lo Stato consiste in un esborso di cassa per 4,8 miliardi, di cui 3,5 a copertura del fabbisogno di capitale generatosi per Intesa Sanpaolo a causa dell'acquisizione e 1,3 volti a sostenere le misure di ristrutturazione che Intesa dovrà attivare.

A fronte di questi impegni lo Stato vanta un credito verso le banche in liquidazione da rimborsare con il realizzo dei loro attivi; per i crediti deteriorati esso sarà affidato alla Società di Gestione delle Attività (SGA), che dovrà operare per ottenere, nel tempo, tassi di recupero in linea con quelli impliciti nei valori, al netto delle svalutazioni, iscritti a bilancio. I costi di una liquidazione pura e semplice (cosiddetta "atomistica"), l'unica alternativa disponibile una volta esclusa la ricapitalizzazione precauzionale, sarebbero stati molto più elevati per la clientela, per il sistema bancario, per lo stesso Stato.

Lo stato delle banche e i problemi in via di soluzione

Il miglioramento della qualità del credito prosegue, sostenuto dalla ripresa economica. Il flusso dei nuovi crediti deteriorati si è ridotto sui livelli prevalenti prima della crisi; nel primo trimestre di quest'anno si è attestato al 2,4 per cento del complesso dei finanziamenti. Cala anche la loro consistenza: alla fine di marzo per l'insieme dei gruppi significativi l'incidenza del complesso dei crediti deteriorati sul totale dei prestiti era scesa, al netto delle rettifiche di valore, al 9,2 per cento, dal picco dell'11,4 raggiunto nella seconda metà del 2015; il tasso

di copertura era salito al 53 per cento, a fronte del 45 osservato in media per le principali banche europee. Le operazioni di cessione o cartolarizzazione attualmente in corso determineranno un'ulteriore marcata flessione della consistenza delle esposizioni deteriorate nette: nei prossimi dodici mesi la loro incidenza potrà scendere al di sotto dell'8 per cento.

Questo processo deve proseguire. Le riforme delle procedure di recupero dei crediti varate in Italia negli anni scorsi si muovono nella giusta direzione; vanno rafforzate per conseguire una netta riduzione dei tempi. Come ho ricordato lo scorso maggio, sarebbe particolarmente utile accrescere il grado di specializzazione nella trattazione della materia concorsuale, prevedendo l'accentramento dei procedimenti più complessi anche attraverso la revisione della competenza territoriale. È d'altro canto necessario che le banche utilizzino al meglio gli strumenti già disponibili sul fronte degli accordi stragiudiziali con le imprese per la ristrutturazione dei debiti e per il trasferimento dei beni immobili in garanzia.

Tutti gli intermediari devono accrescere la disponibilità di informazioni adeguate e tempestive sulle esposizioni deteriorate, essenziali per rendere più efficace e meno onerosa la gestione di tali attivi e più agevole una loro cessione. La nuova segnalazione sulle sofferenze introdotta dalla Banca d'Italia, motivata dalla constatazione di una scarsa disponibilità di dati a livello informatizzato presso le banche, sta fornendo un importante contributo al miglioramento dei criteri di gestione dei crediti deteriorati. La Commissione ha chiesto alla Autorità bancaria europea di valutare l'avvio di un'iniziativa analoga per le banche di tutti i paesi membri.

Le prime evidenze emerse dal nuovo flusso segnaletico confermano che la rilevazione ha indotto gli intermediari ad accelerare l'adozione degli interventi volti a migliorare l'organizzazione e la digitalizzazione dei dati. La qualità delle risposte, inizialmente bassa, sta aumentando, anche a seguito dell'attività di verifica condotta dalla Vigilanza. Vi sono ulteriori margini di miglioramento: l'acquisizione delle informazioni sullo stato delle procedure di recupero e sulle caratteristiche dei beni a garanzia delle sofferenze è in molti casi incompleta, in particolare per quanto riguarda le perizie. Relativamente allo stato delle procedure di recupero avviate stanno emergendo comportamenti molto differenziati; l'azione di alcuni intermediari non sembra connotata da sufficiente tempestività. Vanno intensificati gli sforzi per recuperare i ritardi accumulati e trarre pienamente vantaggio dalle potenzialità delle nuove basi dati.

Lo sfruttamento completo delle informazioni favorirà anche una gestione più attiva delle esposizioni deteriorate diverse dalle sofferenze, al fine di accrescerne il tasso di rientro in bonis e di adeguarne, laddove necessario, i livelli di copertura. Le inadempienze probabili rappresentano la metà del complesso dei crediti deteriorati; bisogna operare rapidamente per

massimizzarne il valore, in particolare con accordi di ristrutturazione volti a riportare le imprese su un sentiero di sostenibilità. La riforma del 2015 ha introdotto strumenti che ampliano considerevolmente i margini di manovra dei creditori finanziari nell'ambito di questi accordi; vanno utilizzati appieno.

Si sta tornando a discutere a livello europeo dell'utilità di istituire una società di gestione degli attivi deteriorati con supporto pubblico, al fine di ridurre il peso di tali esposizioni nei bilanci bancari e di sviluppare il mercato dei crediti deteriorati. Come ho anche recentemente sottolineato, siamo convinti che l'introduzione di una misura di questo tipo sarebbe potenzialmente utile, purché rapidamente definita. Affinché possa avere effettivamente successo, il prezzo di trasferimento degli attivi non dovrebbe essere troppo distante dal loro reale valore economico; l'adesione allo schema da parte degli intermediari dovrebbe avvenire su base volontaria; le caratteristiche dei piani di ristrutturazione delle banche partecipanti dovrebbero essere stabilite ex ante.

In ambito europeo si sta anche riflettendo su meccanismi che impongano alle banche svalutazioni minime prefissate, crescenti col passare del tempo, sui nuovi prestiti che saranno classificati tra le esposizioni deteriorate (il cosiddetto *calendar provisioning*), così da raggiungere rapidamente livelli di copertura elevati. Qualora meccanismi di questo tipo dovessero essere introdotti, pur con la necessaria gradualità, le rilevanti differenze che connotano l'azione della giustizia civile e i tempi di recupero dei crediti nei diversi paesi europei diverrebbero ancora più importanti.

La costituzione dei gruppi bancari cooperativi continua secondo le linee indicate nella legge di riforma. Al termine di questo processo, due dei tre nuovi gruppi (Iccrea e Cassa Centrale Banca) risulteranno "significativi" a fini di vigilanza e saranno quindi sottoposti alla supervisione diretta della BCE. Prima che ciò avvenga, i due gruppi dovranno essere sottoposti a una valutazione approfondita (*comprehensive assessment*) che si baserà, come nel 2014, su una revisione della qualità degli attivi e su una prova di stress. L'esercizio, al momento previsto per il primo semestre del prossimo anno, assume caratteri peculiari in quanto riguarda entità che, oltre a essere innovative nel contesto bancario nazionale, saranno in fase di costituzione.

Perché la riforma abbia successo sono determinanti alcuni elementi chiave. Le banche capogruppo devono attuare, già nei prossimi mesi, un'impegnativa trasformazione, tale da

consentire loro di guidare gruppi di notevole dimensione e complessità. È già in corso un'intensa interazione con le autorità di vigilanza che dovranno approvare i principali elementi contrattuali: statuti, contratti di coesione, schemi di garanzie incrociate. Il processo va ora accelerato: occorre rafforzare le strutture organizzative e i meccanismi decisionali, dotarsi di una dirigenza con competenze e professionalità elevate, predisporre una rigorosa pianificazione dei passi che porteranno all'integrazione dei sistemi informativi. La conduzione del *comprehensive assessment* va preparata per tempo; sul fronte dell'adeguatezza delle risorse patrimoniali, le capogruppo dovranno prevedere piani che consentano di affrontare con tranquillità e fin dall'inizio il percorso di costituzione dei gruppi.

Le banche aderenti devono iniziare a operare di comune accordo, sotto la direzione delle capogruppo, ben prima che il percorso di costituzione dei gruppi sia formalmente completato. L'analisi della qualità dell'attivo andrà aggiornata in modo rigoroso, recependo le necessarie riclassificazioni e rettifiche già nei bilanci di quest'anno.

La Vigilanza è impegnata a promuovere il rafforzamento anche degli altri intermediari soggetti alla supervisione diretta della Banca d'Italia, con l'obiettivo di accrescerne efficienza e produttività, incoraggiare l'offerta di servizi innovativi a beneficio di famiglie e imprese e la diversificazione delle fonti di ricavo. Alle banche sono richiesti interventi di ampio respiro, aperti anche a prospettive di consolidamento che facilitino gli investimenti, il conseguimento di economie di scala e, ove necessario, l'accesso al mercato dei capitali. Un primo passo nella direzione di una maggiore integrazione può essere rappresentato dal ricorso a modelli consortili per l'erogazione di servizi e dalla messa in comune di dati per i modelli interni di computo dei requisiti patrimoniali; in linea con quanto si osserva in altri paesi, un passo più deciso sarebbe l'introduzione di schemi istituzionali di garanzia (IPS, *Institutional Protection Schemes*) che, senza cancellare l'autonomia dei singoli intermediari, diano luogo ad accordi di reciproco sostegno, attivabili per esigenze di supporto patrimoniale o di liquidità.

Costi, ricavi e mutamenti strutturali nel settore bancario

Gli importanti passi avanti nella soluzione delle gravi difficoltà di alcuni intermediari e il graduale miglioramento delle condizioni dei bilanci dell'intero comparto bancario costituiscono senza dubbio sviluppi positivi. Ma diversi fattori stanno modificando il contesto in cui operano le banche: i mutamenti nella domanda di servizi finanziari dell'economia, il progresso tecnologico e la rivoluzione digitale, le revisioni regolamentari seguite alla crisi finanziaria.

Nell'ultimo decennio la redditività delle banche europee si è fortemente ridotta. La crisi finanziaria globale ha dapprima interessato le grandi banche di investimento, che traggono ampia parte dei loro ricavi dal mercato dei capitali. Successivamente la recessione e la crisi dei debiti sovrani hanno avuto pesanti ripercussioni sui conti economici degli intermediari la cui attività è incentrata sul credito all'economia. In Italia il calo degli utili del settore bancario è stato particolarmente pronunciato; il rendimento del capitale, attorno al 10 per cento alla metà dello scorso decennio, è stato, al netto di fattori eccezionali, pressoché nullo negli ultimi cinque esercizi.

Gli utili delle banche italiane hanno risentito, allo stesso tempo, delle maggiori perdite su crediti e del calo dei ricavi. Soprattutto per effetto delle crisi d'impresa, tra il 2008 e il 2016 le svalutazioni sui prestiti hanno assorbito l'80 per cento del risultato di gestione. In rapporto al totale delle attività, il margine di interesse è oggi inferiore di un terzo rispetto ai livelli prevalenti alla metà dello scorso decennio; anche gli altri ricavi hanno subito una contrazione.

Con il consolidamento della ripresa le prospettive del settore bancario stanno migliorando, sebbene con gradualità. Il ritorno dei flussi di nuovi crediti deteriorati su valori fisiologici riduce il costo del rischio di credito. Livelli più elevati di attività economica stimolano la domanda di prestiti e servizi finanziari da parte di imprese e famiglie; nel tempo i margini potranno essere sostenuti dall'aumento dei tassi di interesse. Rimane tuttavia incerto quanta parte del calo dei ricavi netti delle banche abbia carattere congiunturale e quanta sia invece dovuta a fattori di lunga durata.

L'incremento dei finanziamenti alle imprese potrà continuare a risentire dell'ampia disponibilità di risorse interne. Dal 2012 il settore delle società non finanziarie è creditore netto nei confronti degli altri settori dell'economia; si tratta di un fenomeno anomalo rispetto al passato, ma che si riscontra anche su scala internazionale.

L'espansione contenuta del credito alle imprese riflette altresì il graduale rafforzamento della loro struttura finanziaria. Dal 2011 la leva finanziaria (il rapporto tra i debiti finanziari e la somma degli stessi con il patrimonio netto) si è ridotta di 7 punti percentuali. La quota di obbligazioni sul totale dei debiti finanziari è aumentata di 5 punti, all'11 per cento; il peso dei prestiti bancari si è ridotto in uguale misura. La sostituzione tra le due tipologie di finanziamento ha inizialmente riguardato un numero limitato di imprese, tipicamente grandi gruppi industriali già presenti sul mercato obbligazionario; si sta ora estendendo alle aziende di minore dimensione.

L'aumento della solidità patrimoniale delle imprese e la maggiore diversificazione delle fonti di finanziamento costituiscono un'evoluzione positiva, da lungo tempo auspicata. Se si consoliderà, renderà il sistema finanziario italiano più solido, frazionando i rischi macroeconomici su una più vasta pluralità di investitori. Per molte banche, tuttavia, la tendenza ridurrà le potenzialità di crescita del credito e dei ricavi. La sfida è di valorizzare il patrimonio di informazioni sulle imprese e sul sistema economico per offrire nuovi servizi. È un processo che richiede risorse qualificate e capacità di interazione con gli investitori e con i mercati, evitando al contempo conflitti di interesse.

L'ampia riforma delle regole sul capitale delle banche varata a seguito della crisi ha determinato un significativo aumento della quantità e della qualità delle risorse patrimoniali e ha inevitabilmente messo sotto pressione la redditività. In prospettiva, il completamento della riforma di Basilea 3, l'introduzione in Europa di requisiti sulle passività destinate ad assorbire le perdite in caso di crisi, l'adozione delle nuove regole contabili sulla svalutazione dei prestiti determineranno ulteriori pressioni, in particolare sul costo della raccolta all'ingrosso. Per le banche che non riusciranno a far fronte a queste pressioni bisognerà prevedere per tempo interventi che rendano il più semplice possibile, e senza costi per la clientela ordinaria, l'uscita dal mercato, con aggregazioni o cessioni.

Per favorire un più rapido adeguamento delle banche al nuovo contesto, vanno comunque eliminate al più presto le questioni ancora irrisolte della regolamentazione. È auspicabile una pausa nel processo di cambiamento delle regole, non solo per consolidare l'adattamento degli intermediari al nuovo sistema, ma anche per evitare che l'incessante produzione di norme divenga essa stessa fonte di incertezza e, quindi, di freno per l'attività bancaria.

In un orizzonte più ampio lo sviluppo delle tecnologie digitali è destinato ad aumentare la pressione concorrenziale e a comprimere i margini delle banche. Nell'ultimo decennio è fortemente cresciuta la disponibilità di informazioni sui comportamenti economici di famiglie e imprese, nonché la capacità di elaborarle. Nuove imprese, cosiddette Fintech, utilizzando al meglio tali informazioni stanno creando prodotti, processi e modelli di attività innovativi. Esse sono già oggi in grado di offrire servizi di finanziamento, investimento, consulenza finanziaria, pagamento al dettaglio e all'ingrosso in competizione con gli intermediari tradizionali.

Alla luce di questi sviluppi e dell'incertezza sulle prospettive di crescita dei volumi di attività e dei ricavi, alle banche si richiede uno sforzo eccezionale per ridurre i costi operativi,

innalzare i livelli di efficienza, riorientare le spese a favore di investimenti in innovazione. Un più ampio ricorso alle tecnologie digitali nella produzione e nella distribuzione dei servizi ha forti ripercussioni sull'organizzazione del lavoro, sulla quantità, qualità e modalità del suo impiego. Dal 2008 il numero dei dipendenti è sceso del 12 per cento. È un processo destinato a proseguire, anche con il ricorso a ben calibrate misure di accompagnamento all'interruzione anticipata del rapporto di lavoro. La riduzione dei costi dovrà in questa fase di transizione riguardare anche le remunerazioni complessive, a tutti i livelli, e ridurre sul piano organizzativo ridondanze ancora diffuse.

Un numero non esiguo di intermediari fatica a tenere il passo rapido della riorganizzazione dei canali distributivi. Finora l'aumento del peso dei canali digitali e la riduzione di quelli tradizionali ha riguardato soprattutto le banche più grandi. Dal 2008 il numero di sportelli è sceso di 5.000 unità (il 15 per cento), un processo che non può non continuare, da noi come negli altri principali paesi europei. Alla fine del 2016 poco più della metà dei clienti era abilitata a compiere operazioni sui propri conti bancari attraverso collegamenti remoti.

Anche gli investimenti per sfruttare le opportunità offerte dalle nuove frontiere dell'economia digitale, pur in crescita, sono riconducibili a un numero limitato di gruppi di grandi dimensioni. Appena un terzo degli intermediari italiani ha avviato progetti per sfruttare i *big data* interni e organizzare le informazioni sulle abitudini e le richieste potenziali della clientela. Il principale ostacolo è costituito dall'insufficiente disponibilità di risorse tecnologiche, umane e finanziarie; andrà superato per garantire la competitività della nostra industria finanziaria e la sua capacità di generare valore per l'economia italiana.

* * *

La crisi che ha segnato la nostra economia ha determinato una discontinuità nell'attività delle banche. Gli equilibri che hanno garantito quasi un decennio di crescita e stabilità degli intermediari italiani a cavallo tra il secolo scorso e quello attuale non sono replicabili. La soluzione delle situazioni aziendali dissestate e la ripresa economica stanno dissipando i rischi sulla tenuta del sistema. Il giudizio dei mercati sulle prospettive delle banche italiane è migliorato negli ultimi mesi, riflettendosi in una robusta ripresa dei prezzi delle azioni. Molto rimane da fare per raggiungere una configurazione del settore in cui le banche siano in grado

di generare utili adeguati a sostenere i livelli di patrimonializzazione richiesti dalle regole a tutela della stabilità dei singoli intermediari e del sistema nel suo complesso.

Le autorità di vigilanza non possono sostituirsi agli amministratori delle banche nella definizione delle decisioni di impresa. È loro compito, tuttavia, richiamare i responsabili delle scelte strategiche a valutare le opportunità e i rischi del nuovo contesto, a considerare realisticamente i punti di forza e le vulnerabilità delle banche. Il rafforzamento delle strutture aziendali, l'innalzamento dei livelli di efficienza e di produttività, la ricerca di alleanze o aggregazioni per superare i vincoli posti dalla dimensione, l'investimento nelle nuove tecnologie sono i punti imprescindibili dell'agenda per rilanciare il sistema bancario italiano.

