

Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
Sadibaquarantadue

Il sistema bancario italiano: situazione e prospettive

Carmelo Barbagallo
Capo del Dipartimento Vigilanza bancaria e finanziaria
della Banca d'Italia

Varignana (Bologna)
Roma, 24 marzo 2018

Le banche italiane oggi

Il sistema bancario italiano si sta gradualmente rafforzando dopo una crisi che ha colpito il nostro paese più intensamente e più a lungo rispetto al resto d'Europa.

Il rafforzamento è testimoniato dall'andamento di due indicatori largamente utilizzati da supervisori e mercato: l'incidenza dei crediti deteriorati netti sui prestiti complessivi (*NPL ratio*) e il rapporto tra il capitale di migliore qualità e le attività ponderate per il rischio (*CET1 ratio*). Tra il 2015 e il 2017 il primo indicatore è passato dal 10,8 al 7,6 per cento; il secondo dal 12,3 al 13,8 per cento.

La riduzione dei crediti deteriorati è consistente e ha interessato sia gli stock sia i flussi. I primi, al netto delle rettifiche, si sono ridotti dal picco di 200 miliardi del 2015 a circa 140 a fine 2017. I secondi sono ora pari, in rapporto al totale dei finanziamenti, al 2 per cento circa, contro un picco di più del 5 per cento nel 2013. Il processo di *derisking* è destinato a continuare e consentirà di portare il sistema bancario italiano verso la normalizzazione. Vi potranno contribuire diversi fattori: nell'immediato, l'utilizzo delle possibilità offerte dall'IFRS9 in *first time adoption*; in prospettiva, le iniziative di *calendar provisioning* e l'attuazione dei piani di dismissione dei crediti anomali, sempre più allineati alle attese della Vigilanza.

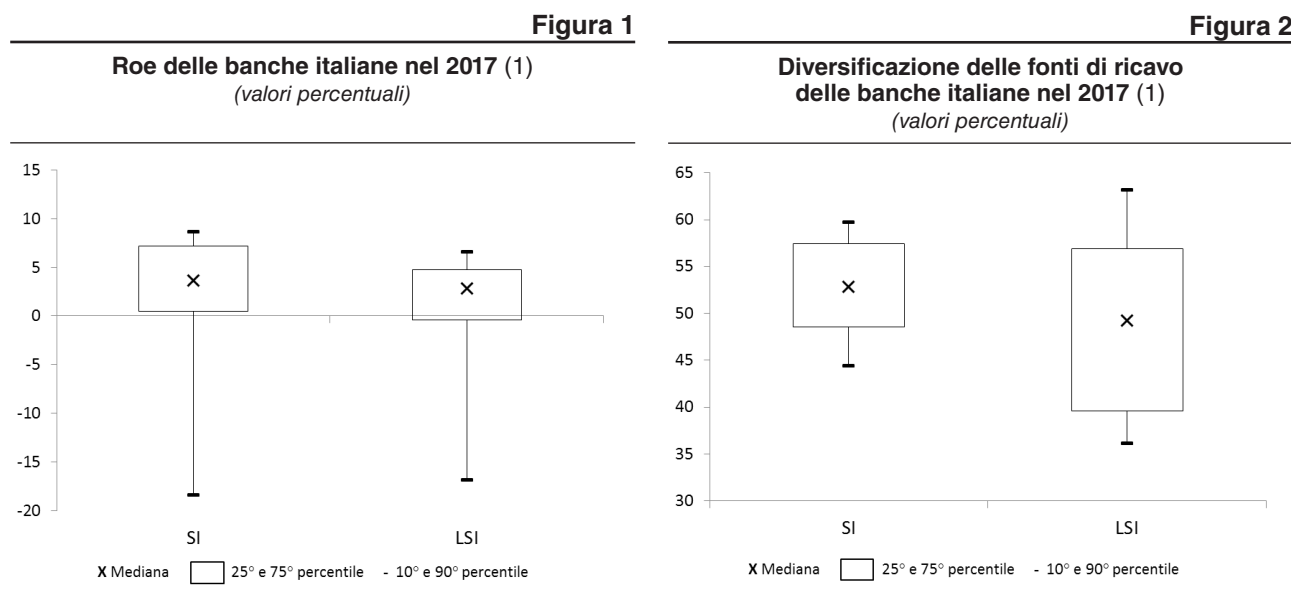
La crescita del *CET1 ratio* nel 2017 è in larga parte ascrivibile alla raccolta di capitale sul mercato da parte di tre intermediari per 14 miliardi. Vi hanno contribuito, oltre all'autofinanziamento, la dismissione di parte degli attivi conseguente all'uscita dal mercato delle due banche venete con il sostegno pubblico e la ricapitalizzazione precauzionale di Banca MPS. A quest'ultimo riguardo, va ancora una volta sottolineato che i costi delle crisi bancarie per il contribuente sono stati nel complesso contenuti: secondo stime recenti l'aumento del debito pubblico riconducibile al sostegno alle banche ammonta a circa l'1 per cento del PIL in Italia, contro una media del 4,5 per cento per i paesi dell'area dell'euro.

Nel 2017 la redditività, ancorché non ancora soddisfacente nel confronto europeo, è migliorata rispetto all'anno precedente. La media ponderata del rendimento dei fondi propri (ROE), al netto delle componenti straordinarie, è stata pari al 4 per cento, a fronte di un ROE estremamente negativo nel 2016 (meno 6 per cento).

La ripresa dell'attività economica si riflette sia sulla domanda di prodotti finanziari e assicurativi – e dunque sui ricavi da commissioni – sia sul calo del costo del rischio. Le banche stanno, inoltre, ricomponendo le loro fonti di ricavo e agendo sul fronte del contenimento dei costi, favorito dal venir

meno dei contributi straordinari al fondo di risoluzione nazionale e dal calo – da ritenere peraltro non strutturale – degli oneri connessi con gli incentivi all’esodo del personale.

Il miglioramento è prevalentemente riconducibile alle positive *performance* di alcuni grandi gruppi. Allargando lo sguardo all’intera distribuzione, si osserva un’ampia dispersione intorno al dato mediano, sia per le banche *significant* (SI) sia per quelle *less significant* (LSI)¹ (cfr. fig. 1).



Fonte: Segnalazioni di vigilanza.
(1) Il risultato di esercizio è al netto della contabilizzazione di *badwill* e delle svalutazioni degli avviamenti.

Fonte: Segnalazioni di vigilanza.
(1) Rapporto tra altri ricavi e margine di intermediazione. Il margine di intermediazione di Intesa Sanpaolo è al netto del contributo pubblico cash ricevuto in occasione dell’acquisizione di alcune attività e passività delle due ex banche venete.

La figura indica un ROE mediano poco soddisfacente, ma comunque superiore per le SI rispetto alle LSI (3,6 per cento contro 2,8).

La maggiore redditività delle SI è anzitutto ascrivibile alla minore dipendenza dall’intermediazione creditizia.

Per le banche SI il rapporto tra margine d’intermediazione e fondi propri è pari al 35 per cento, contro il 21 delle LSI. Il dato trova tra l’altro spiegazione nella capacità delle banche di maggiore dimensione di alimentare il conto economico con ricavi diversi dal margine d’interesse. Per oltre un quarto delle LSI questa fonte di reddito non raggiunge il 40 per cento del margine di intermediazione, a fronte del 53 per cento delle SI (cfr. fig. 2).

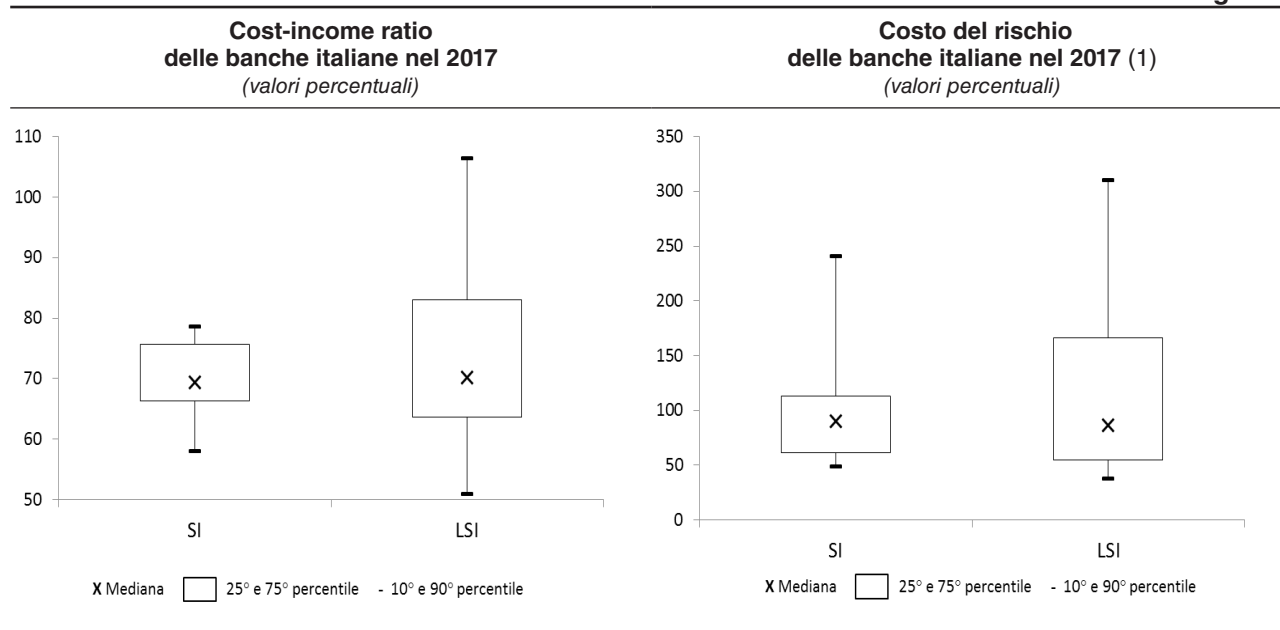
Altro fattore che spiega la migliore redditività delle SI è il maggior controllo dei costi operativi e del costo del rischio.

Nel 2017 il rapporto tra costi e ricavi è stato, in media ponderata, del 70 per cento per le SI, contro il 78 per cento delle LSI. Ancora più ampia la forbice tra le due categorie con riferimento al costo del rischio, ovvero il rapporto tra flusso di rettifiche annue e consistenza media dei prestiti. Per le SI esso è risultato pari

¹ Nelle analisi che si commentano nel seguito viene considerato un ampio campione di LSI che comprende le banche diverse da quelle di credito cooperativo e da quelle specializzate in attività di gestione patrimoniale.

a 103 punti base, mentre per le LSI è stato quasi il doppio (187 punti base). Osservando la distribuzione dei due indicatori (cfr. fig. 3), si nota un valore mediano assai simile tra banche SI e LSI, ma con una dispersione ben più ampia per queste ultime, con punte piuttosto elevate di cost/income e di costo del rischio.

Figura 3



Fonte: Segnalazioni di vigilanza.

(1) Rapporto tra flusso di rettifiche annue e consistenza media dei prestiti.

In sintesi, nonostante i progressi registrati, l'eredità della crisi continua a pesare sulle deboli *performance* reddituali, riflettendosi sul costo del rischio e sul margine d'interesse. Il costo del rischio resta ancora elevato a causa, principalmente, delle rettifiche di valore conseguenti alla cessione di crediti deteriorati sul mercato, talvolta a prezzi molto bassi. L'orientamento ancora accomodante della politica monetaria, necessario per assicurare la stabilità dei prezzi, esercita una pressione al ribasso sul margine d'interesse, che risente anche della scarsa pendenza della curva dei rendimenti. L'ampia liquidità delle imprese e il maggior ricorso al mercato del debito riducono la domanda di credito, rallentando la ripresa dei ricavi per mezzo dell'espansione dei fondi intermediati.

L'evoluzione del contesto di mercato

Secondo recenti previsioni, nei prossimi anni la crescita del PIL italiano, pur subendo un lieve rallentamento, dovrebbe rimanere su tassi superiori all'1 per cento. Il consolidamento della ripresa economica consentirà di superare, almeno in parte, le difficoltà congiunturali delle banche: il flusso di nuovi crediti deteriorati dovrebbe mantenersi basso ed è previsto un aumento della domanda di prestiti da parte di famiglie e imprese. La crescita del reddito disponibile potrà alimentare la domanda di servizi d'investimento.

Dalla curva dei tassi *forward* si evince che nei prossimi 3 anni i mercati si attendono una crescita dei tassi a breve di circa 100 punti base. Nostre analisi, basate anche sui risultati dello *stress test* sul rischio di tasso di interesse condotto lo scorso anno in ambito SSM, indicano che le banche italiane, caratterizzate da un'ampia quota di raccolta al dettaglio poco sensibile alla variazione dei tassi e da prestiti in larga parte indicizzati, beneficerebbero di uno spostamento verso l'alto della curva

dei rendimenti. L'espansione dei volumi e la crescita dei tassi potranno consentire alle banche di recuperare almeno in parte il margine d'interesse perduto nel corso degli ultimi anni.

Il combinato effetto di un aumento dei tassi, di una consistente riduzione delle rettifiche di valore sui crediti e di un miglioramento dei livelli di efficienza e produttività potrebbe riportare la redditività delle banche italiane in linea con quella osservata in media in Europa.

Questo scenario non tiene tuttavia conto dei rilevanti impatti sui modelli di *business* derivanti dall'innovazione tecnologica, dalla maggiore concorrenza (anche da parte di operatori non finanziari) che ne sta derivando, dalle stesse riforme della regolamentazione.

La propensione all'innovazione e la capacità di rimodulare il *business model* costituiscono in misura crescente gli elementi che più di altri condizionano il rischio strategico dell'impresa bancaria e la sua capacità di perseguire obiettivi reddituali di medio/lungo periodo, fronteggiando le pressioni esercitate dalla concorrenza di vecchi e nuovi attori.

In tale contesto, Fintech rappresenta un fondamentale strumento di innovazione e una occasione di *business* da cogliere; può viceversa costituire una seria minaccia qualora le banche non riescano a sfruttarne appieno le potenzialità, lasciando ampio spazio ai nuovi concorrenti, in primo luogo ai giganti della tecnologia (Google, Apple, Facebook, Amazon, Alibaba) da tempo affacciatisi sul mondo del credito e della finanza.

L'utilizzo di nuove tecnologie fa sorgere fattori di rischio aggiuntivi che devono essere attentamente presidiati mediante l'adeguamento dei sistemi informativi e processi di *risk management* idonei a identificarli, gestirli e monitorarli.

A tali rischi si aggiungono quelli derivanti dalla sempre più frequente esternalizzazione di processi operativi. Finalità di riduzione dei costi nonché di aumento della flessibilità, della sicurezza e della "resilienza operativa" stanno inducendo gli intermediari a ricorrere in misura crescente a fornitori di servizi terzi (ad esempio servizi "in *cloud*"). Ciò determina una potenziale accentuazione del rischio operativo in quanto le "terze parti", non appartenenti al settore bancario e quindi meno avvezze alla gestione dei rischi informatici secondo i requisiti stringenti previsti per gli intermediari bancari, potrebbero non assicurare standard di sicurezza adeguati.

Il maggior ricorso alla tecnologia e all'*outsourcing* espone anche a crescenti rischi di *compliance*. Maggiore è il numero di fornitori sul mercato, più elevato è il rischio di mancato rispetto delle normative di settore (*data privacy*, AML, *cyber risk*, protezione dei consumatori). Specificamente, il ricorso alle tecniche di *big data*, *outsourcing* e gestione della relazione della clientela condivisa fra più *player* (bancari e Fintech) accresce in misura significativa i rischi di tenuta della riservatezza dei dati.

Rilevanti, infine, risultano i rischi di *compliance* connessi con l'automazione delle fasi di consulenza alla clientela e di distribuzione, che potrebbero determinare minore trasparenza o una non chiara attribuzione di responsabilità sui profili di antiriciclaggio e di tutela dei consumatori.

Si pensi ai roboadvisor, che offrono consulenza automatizzata sui servizi di investimento, o agli algoritmi di intelligenza artificiale, che apprendono il comportamento della clientela per orientarne il consumo in attività finanziaria, oppure ancora al ricorso ai big data per la profilatura dei clienti. La funzione di tutela dei consumatori dovrà fronteggiare il difficile compito di valutare il rispetto di principi di trasparenza e correttezza anche utilizzando tali algoritmi.

L'evoluzione del quadro regolamentare

Le riforme varate a seguito della crisi finanziaria internazionale – riflesso di un generalizzato incremento della “richiesta di prudenza” da parte delle autorità di controllo – hanno considerevolmente aumentato il peso della regolamentazione con riferimento sia ai profili prudenziali (capitale, liquidità, leva finanziaria) sia alla *compliance* con le norme volte ad assicurare trasparenza e correttezza dei comportamenti nei confronti della clientela. Se, da un lato, le riforme hanno indubbiamente accresciuto la capacità del sistema bancario e finanziario di resistere a shock esterni e l'integrità dei mercati, dall'altro gli oneri regolamentari che incidono sul *business* bancario sono significativamente cresciuti, con conseguenze di rilievo sui modelli operativi, sulla scala dimensionale, sulla struttura dei ricavi e dei costi. L'esigenza di apportare continui affinamenti per tenere conto dell'esperienza accumulata si è inoltre riflessa sul livello di certezza e costanza delle regole, con un aumento dei costi di adattamento, anche informatici.

Più capitale, meglio in grado di assorbire le perdite, più attività prontamente liquidabili (*liquidity coverage ratio*, LCR), minore ricorso alla leva finanziaria sono stati gli obiettivi dell'iniziale revisione degli accordi di Basilea; quella più recente, concordata alla fine dello scorso anno, si è invece concentrata sull'eccessiva variabilità nel calcolo dei requisiti patrimoniali da parte delle banche che utilizzano modelli interni, nonché su un sostanziale adeguamento dei presidi prudenziali a fronte della loro attività di trading (*fundamental review of trading book*).

Le ultime revisioni entreranno in vigore gradualmente a partire dal 2022 (per andare a regime nel 2027), ma sono destinate a determinare, già da adesso, incentivi per le banche a rivedere strategicamente modalità operative e propensione all'assunzione di determinate tipologie di rischi.

Anche quantità e costi della raccolta delle banche sono – e continueranno a essere – influenzati dalle riforme regolamentari. Ne cito alcune.

Tra le più importanti vi è l'introduzione – da parte della BRRD – della possibilità di anticipare, rispetto al passato, la dichiarazione di crisi di una banca attraverso il cosiddetto *likely to fail*, che può riguardare sia le prospettive del capitale sia quelle della liquidità. La necessità per le banche di sottrarsi a questa eventualità impone il posizionamento di entrambi gli aggregati (capitale e liquidità) in un'area di potenziale tranquillità, con inevitabili riflessi sulla redditività.

Di particolare rilievo è anche la revisione intervenuta nella regolamentazione riguardante la gestione delle crisi, volta ad attenuare fenomeni di azzardo morale da parte delle istituzioni più “sistemiche” e di eliminare, di fatto, i vantaggi connessi con la garanzia pubblica implicita di cui esse godevano; più in generale, l'obiettivo è quello di far sì che le risorse necessarie per fronteggiare

episodi di crisi siano fornite innanzitutto dai creditori degli intermediari (oltre che dai loro azionisti), attraverso gli ormai ben noti meccanismi di *burden sharing* e *bail-in*. Affinché le nuove norme sulla risoluzione siano applicabili agevolmente, sono stati definiti requisiti minimi sulla detenzione di passività che possano essere facilmente assoggettabili a *bail-in* (*minimum requirement for own funds and eligible liabilities*, MREL).

Vanno poi ricordati i vincoli introdotti alla trasformazione delle scadenze e alla composizione del passivo (NSFR) con l'obiettivo di incentivare strutture di bilancio equilibrate; in Europa diverranno presto vincolanti.

Su un altro fronte, riguardante i casi di *mis-selling* di strumenti finanziari registrati nel recente passato, va citata l'importante revisione della normativa sul collocamento di titoli e prodotti finanziari alla clientela (MiFID2). Infine, con riferimento ai servizi di pagamento, i più recenti interventi normativi (in particolare, la PSD2 e la *Interchange Fee Regulation*) stanno acuendo il tono concorrenziale del mercato, rafforzando gli oneri di trasparenza e accrescendo i vincoli di *compliance*.

Il complesso di queste misure regolamentari tende inevitabilmente sia ad accrescere il costo per le banche del finanziamento sui mercati sia ad aumentare il vaglio che questi ultimi eserciteranno sull'operato del *management*, con significativi riflessi su modelli di *business*, ampiezza e chiarezza delle informazioni rese agli investitori, adeguatezza e stabilità delle fonti di reddito. Gli oneri complessivamente sopportati per il rispetto di queste normative sono consistenti e finiscono col gravare in misura particolare sugli intermediari più piccoli.

Passando dalla regolamentazione alla supervisione, il quadro non cambia, posto che l'approccio adottato dai supervisori è divenuto via via più stringente e più avverso al rischio. Due esempi appaiono, a mio giudizio, particolarmente emblematici.

Il primo riguarda il ricorso – ormai su base continuativa – alle prove di stress. La richiesta di buffer di capitale e di risorse prontamente liquidabili aggiuntivi rispetto ai livelli minimi previsti dalle norme si basa sempre più sulla *performance* che gli intermediari registrerebbero nel caso in cui si realizzassero scenari macroeconomici particolarmente avversi. Ciò tende ad accrescere i “cuscinetti di sicurezza” (*buffer*) necessari per condurre il *business* bancario (una tendenza già implicita nella revisione della regolamentazione) e, al tempo stesso, rende più onerosi i requisiti organizzativi (anche in termini di capacità di “modellistica”) indispensabili per affrontare con efficacia uno *stress test*.

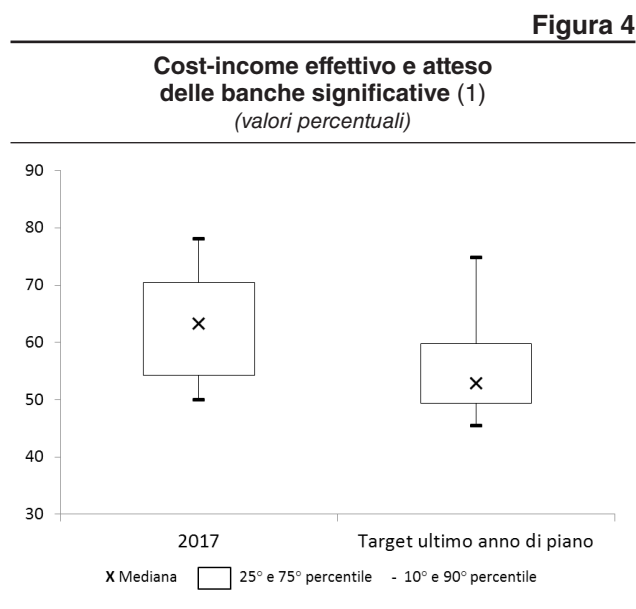
Il secondo esempio fa riferimento al crescente utilizzo di “linee guida” di “secondo pilastro” (la cui natura diviene sempre più “prescrittiva”) che stabiliscono le aspettative del supervisore su diversi profili di rischio dell'operatività degli intermediari. Il caso recente delle linee guida dell'SSM e del cosiddetto “addendum” sulla gestione degli NPL per le banche significative è, da questo punto di vista, particolarmente rappresentativo.

Le indicazioni provenienti dai budget e dai piani industriali

Evidenziate le vulnerabilità della redditività delle banche italiane e rammentate le evoluzioni di mercato e regolamentari che ne influenzano la dinamica, appare ora opportuno valutare come le banche, specie quelle significative, stiano reagendo ai fattori di cambiamento. Utili indicazioni al riguardo possono essere tratte dall'analisi dei budget e dei piani industriali. Essi, infatti, permettono di "leggere" l'impatto dei fattori di cambiamento sui modelli di *business* e di valutare la coerenza delle strategie aziendali rispetto al contesto esterno; forniscono inoltre elementi per approfondire la consapevolezza del *management* delle banche sui vincoli e le opportunità esistenti.

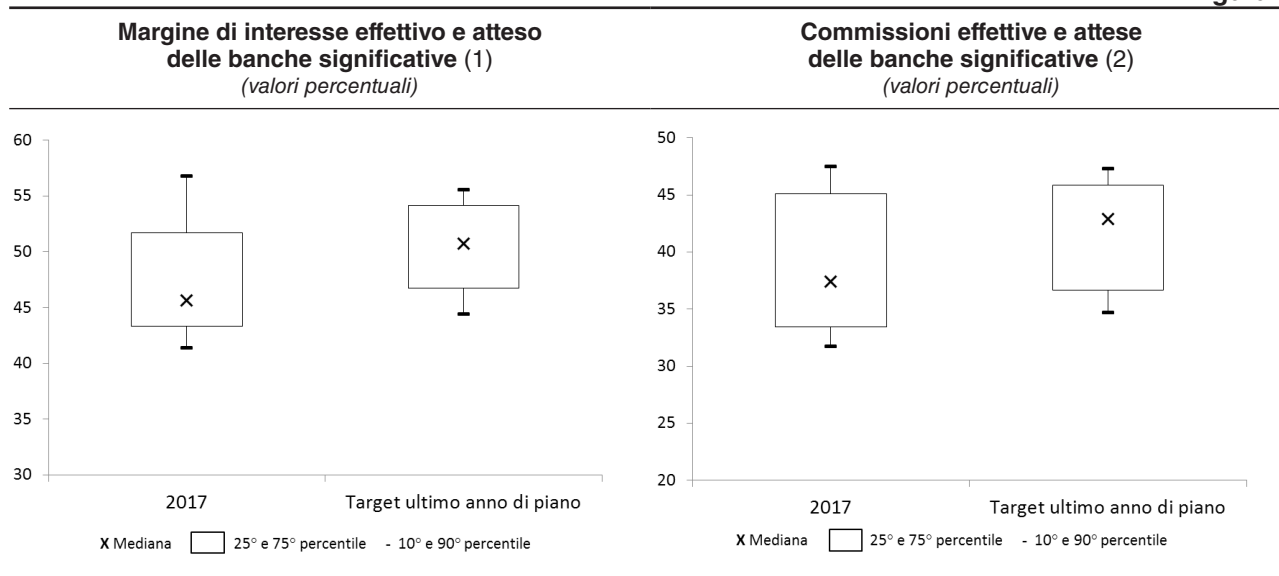
Pur con la difficoltà nel derivare indicazioni generali dall'analisi di piani industriali predisposti in momenti differenti e basati su livelli diversi di appetito per il rischio, emergono evidenze che vale la pena di commentare.

Ipotizzando una ripresa del ciclo economico, la maggior parte delle proiezioni aziendali delle banche significative denota una inversione di tendenza rispetto al *deleveraging* osservato nell'ultimo anno, con un moderato aumento delle attività ponderate per il rischio di credito (+2% a fine piano rispetto al 2017). In questo scenario viene ipotizzato un recupero sensibile di efficienza, che porterebbe a una riduzione del *cost/income ratio* di 9 punti percentuali (cfr. fig. 4). Tale andamento sarebbe guidato prevalentemente dall'incremento dei ricavi (+5 per cento), dato che i costi sono stimati nel complesso invariati.



Fonte: Elaborazioni basate sui piani industriali delle banche. I dati del 2017 possono non coincidere con quelli desunti dalle segnalazioni di vigilanza.
(1) L'ultimo anno di piano può differire da banca a banca.

Lo sviluppo delle commissioni costituisce una costante di tutti i piani aziendali; ciò tuttavia non si traduce in un ridimensionamento del contributo della "gestione denaro", la cui incidenza sul margine di intermediazione dovrebbe aumentare sensibilmente (cfr. fig. 5): il margine di interesse spiegherebbe in media oltre la metà dei proventi lordi delle banche, compensando, nelle stime aziendali, la riduzione attesa dei *trading profits*, dati in calo rispetto ai risultati del 2017.



I costi operativi sono previsti in crescita rispetto al 2017 da più della metà delle banche considerate, malgrado l'attesa riduzione – sebbene a un tasso inferiore rispetto all'ultimo biennio – di addetti e sportelli; l'aumento sarebbe riconducibile all'incremento dei costi unitari del lavoro. Si osserva infatti una divaricazione tra le spese per il personale, date in crescita, e le altre spese, previste in leggero calo.

I dati a disposizione non consentono di affermare che la spinta alla riduzione del complesso dei costi osservata negli anni scorsi si sia arrestata: ciò che, tuttavia, non si percepisce ancora in modo evidente sono i potenziali risparmi di costo derivanti dalla rivoluzione digitale in corso, che verosimilmente necessiteranno di un arco di tempo più lungo.

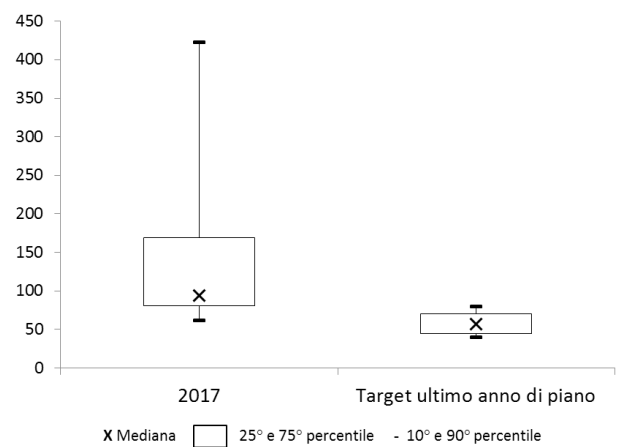
Il calo delle rettifiche di valore sui crediti si conferma uno dei *driver* principali del miglioramento della redditività attesa: la maggioranza dei gruppi bancari significativi stima infatti una riduzione del flusso di svalutazioni, pari in media al 18 per cento (cfr. fig. 6). Tale evoluzione incorpora sia le valutazioni aziendali circa il migliorato scenario macroeconomico sia alcuni effetti positivi connessi con cessioni di portafogli di NPL recentemente perfezionate.

Non è chiaro se le attese sui futuri flussi di rettifiche tengano conto degli effetti delle misure in tema di calendar provisioning proposte nei giorni scorsi dalla Commissione europea e dalla BCE.

Con l'eccezione dei player più grandi, che appaiono più consapevoli delle esigenze di cambiamento poste dall'innovazione tecnologica e più in grado di impegnare risorse all'altezza della sfida, i piani industriali ci restituiscono l'immagine di un sistema bancario ancora fortemente basato sull'operatività bancaria tradizionale. L'obiettivo, pure ampiamente dichiarato, di reindirizzare il *business* verso una operatività meno rischiosa (*fee-based*), che assorba meno capitale e che sfrutti in maniera massiva le nuove tecnologie, sembra quindi richiedere ulteriori sforzi.

Figura 6

**Costo del rischio effettivo e atteso
delle banche significative (1)
(punti base)**



Fonte: Elaborazioni basate sui piani industriali delle banche. I dati del 2017 possono non coincidere con quelli desunti dalle segnalazioni di vigilanza.
(1) Rapporto tra rettifiche di valore su crediti e impieghi alla clientela. L'ultimo anno di piano può differire da banca a banca.

La prevalenza, anche in prospettiva, dell'operatività bancaria tradizionale è di per sé un bene per la stabilità finanziaria ed è in grado di favorire il sostegno all'economia reale. Tuttavia, l'elevata rischiosità che caratterizza le attività di banca commerciale impone una remunerazione parimenti elevata del capitale. Tale condizione, insieme con la domanda crescente di mezzi propri innescata dalla regolamentazione e dalle richieste del supervisore, nel lungo periodo può compromettere la sostenibilità dei modelli di *business* tradizionali o indurre comportamenti compensativi eccessivamente orientati al rischio.

In questo scenario, gli intermediari che intendono mantenere il modello operativo tradizionale di banca commerciale non possono sfuggire alla necessità di minimizzare i costi della struttura – senza ovviamente mettere a repentaglio la qualità dei servizi – e di tenere sotto stretto controllo il rischio di credito. In alternativa, andrà valutata l'ipotesi di rivedere il modello di *business*, ispirandosi alle *public utilities* e orientandosi verso forme di operatività a minore assorbimento patrimoniale.

Conclusioni

Da quanto finora illustrato è possibile trarre alcune indicazioni.

È presumibile che le banche proseguano l'azione di ricomposizione del proprio portafoglio prestiti verso prenditori meno rischiosi. Dall'inizio della ripresa congiunturale, nel 2014, mentre i prestiti alle imprese classificabili come sane sulla base degli indicatori di bilancio sono cresciuti a ritmi sostenuti, quelli alle società più rischiose hanno continuato a contrarsi. In particolare i finanziamenti al settore delle costruzioni, duramente colpito dalla crisi e che risente ancora della debolezza del mercato immobiliare, si sono ininterrottamente ridotti. Anche i prestiti alle micro-imprese (quelle con meno di 20 addetti) non sono ancora tornati a crescere. I costi fissi necessari a istruire un prestito

e la mancanza di bilanci affidabili per questa categoria di prenditori sono verosimilmente alla base della riluttanza da parte delle banche a concedere finanziamenti. L'introduzione dei principi contabili IFRS9 e di pratiche di *calendar provisioning* ai fini prudenziali potrà accentuare questo fenomeno.

In secondo luogo i margini dell'attività di prestito saranno compressi da diversi fattori. La maggiore selettività nei confronti della clientela accentuerà la concorrenza sui prenditori finanziariamente più solidi, ai quali sono richiesti tassi di interesse più bassi. Un recente studio della Banca d'Italia indica che oltre il 10 per cento della riduzione dei tassi alle imprese osservata negli ultimi anni è riconducibile al rafforzamento patrimoniale delle imprese affidate. Inoltre, come ho ricordato, le riforme regolamentari che riguardano la struttura del passivo delle banche, in particolare i requisiti MREL, aumenteranno il costo della raccolta, specialmente per quegli intermediari che dovranno ricorrere per la prima volta ai mercati internazionali. Infine, l'evoluzione tecnologica permetterà un più efficiente e rapido confronto tra le condizioni contrattuali offerte dai diversi intermediari e ridurrà i costi di transazione. Questo potrebbe avere conseguenze rilevanti sulla sensibilità al prezzo di forme di raccolta fino a oggi considerate particolarmente stabili, come i conti correnti, spingendo gli intermediari ad accrescere la qualità e la convenienza dei servizi offerti.

Sulla scorta delle evidenze derivanti dall'analisi dei piani industriali, affinché le banche possano raggiungere una redditività che consenta loro di continuare a competere efficacemente sul mercato e creare valore per gli azionisti sarà necessario accrescere gli investimenti in infrastrutture tecnologiche e ripensare i canali distributivi, riducendo la presenza sul territorio attraverso la rete degli sportelli.

L'aumento della scala dimensionale, anche attraverso operazioni di concentrazione o iniziative di tipo consortile, potrà favorire sia gli investimenti sia la razionalizzazione organizzativa; di un aumento della dimensione beneficerebbero anche la gamma di prodotti da offrire alla clientela, che potrebbe divenire più ampia e diversificata, e i complessivi livelli di efficienza operativa. Ritardi nella ricerca di tali soluzioni possono determinare un rapido deterioramento dei profili tecnici, non più gestibile, nel quadro regolamentare BRRD, con strumenti "ordinari".

Un'ulteriore sfida è rappresentata dalla necessità di accrescere la componente di ricavi derivanti da attività a bassa intensità di capitale, sia nel settore al dettaglio (*asset e wealth management*) sia in quello all'ingrosso (commissioni da servizi di *capital markets*). Nel segmento al dettaglio ciò andrà fatto offrendo strumenti di gestione del risparmio semplici e trasparenti, in linea con le esigenze e la propensione al rischio delle famiglie e collocati da personale altamente qualificato che faccia della tutela della clientela la missione primaria, anche in un'ottica di fidelizzazione.

Si tratta di un programma ambizioso, ma è questo il momento di agire con decisione. Le opportunità offerte dal favorevole quadro congiunturale, il cui orizzonte temporale non può essere per definizione infinito, vanno colte per continuare a rafforzare i bilanci, innanzitutto attraverso la riduzione dei prestiti deteriorati; d'altro canto, è bene che gli investimenti tecnologici siano realizzati prima che la concorrenza da parte delle imprese Fintech si faccia più agguerrita. Con particolare riferimento alla crescita delle spese per il personale e ai contenuti investimenti tecnologici, le evidenze

derivanti dall'analisi dei piani industriali sembrano indicare che le banche non stiano ancora andando nella giusta direzione. Bisognerà quindi intervenire con misure correttive.

Occorrerà impegno non solo da parte delle banche – gli attori principali – ma anche da parte delle autorità. È fondamentale che il contesto di riferimento nel quale operano le banche italiane sia percepito, in primo luogo dagli operatori e dagli investitori esteri, come “strutturalmente” meno rischioso. L'azione di riforma intrapresa nel corso degli ultimi anni, soprattutto in materia di giustizia civile e di sviluppo di fonti di finanziamento dell'economia alternative al credito bancario, deve quindi proseguire e rafforzarsi, in modo da far sì che famiglie e imprese possano accedere in maniera ordinata alle risorse necessarie per sostenere la crescita economica del Paese.

