



Note di stabilità finanziaria e vigilanza

N. 38

Marzo 2024

Sommario

Sintesi	1
1. L'efficienza operativa delle LSI in funzione del modello di business	2
2. Focus sulle LSI tradizionali	4
2.1. L'incidenza dei costi del personale	6
2.2. L'incidenza delle altre spese amministrative e il ruolo degli investimenti IT	8
3. Conclusioni	9

*I contributi pubblicati nella serie
"Note di stabilità finanziaria
e vigilanza" riflettono le opinioni
degli autori e non impegnano
la responsabilità della
Banca d'Italia*

Un'analisi dei costi delle banche italiane meno significative

*Francesco Guarino – Dario Oliva**

Sintesi

Nello scorso decennio la redditività delle banche italiane è stata fortemente influenzata dalla dinamica del rischio di credito. Nell'attuale contesto di mercato, caratterizzato da un costo del rischio ancora contenuto, uno dei fattori che maggiormente determina la variabilità della redditività degli intermediari è l'efficienza operativa.

Un'analisi condotta sui dati di fine 2022 evidenzia che il rapporto tra i costi operativi e il margine di intermediazione (*cost/income*) delle banche italiane meno significative (Less Significant Institutions, LSI) varia considerevolmente in funzione del modello di business. Le banche che operano nel comparto del credito specializzato riportano un *cost/income* inferiore a quello delle banche tradizionali e di quelle maggiormente attive nel risparmio gestito. La variabilità risulta tuttavia elevata anche all'interno degli stessi modelli di business; tra le banche tradizionali, le più numerose e rappresentative dell'insieme delle LSI italiane, quelle meno efficienti – pur in presenza di un rendimento medio degli attivi in linea con quello delle altre banche – presentano un'incidenza dei costi sul totale dell'attivo superiore di quasi la metà. Al fine di individuare i principali driver della bassa efficienza di alcune banche, sono state analizzate separatamente le due principali componenti di costo: le spese del personale e le altre spese amministrative.

* Dipartimento Vigilanza bancaria e finanziaria.

Le evidenze confermano che la contenuta efficienza operativa delle LSI è principalmente riconducibile alle banche tradizionali e non appare comunque un fenomeno di natura sistemica bensì ascrivibile alla condizione specifica di singoli intermediari, oggetto di attenta valutazione da parte della Vigilanza nell'ambito delle attività di supervisione microprudenziale. Rileva in particolare la capacità di gestione dei costi, specie quelli del personale e le spese IT, salvaguardando peraltro gli investimenti funzionali alla generazione dei ricavi e le spese necessarie per il corretto svolgimento delle funzioni di gestione dei rischi. La dimensione operativa rimane ancora una variabile importante nella valutazione della sostenibilità dei modelli di business; oltre a iniziative di breve termine mirate a un ulteriore contenimento dei costi, il rafforzamento delle fonti di diversificazione dei ricavi ed eventuali operazioni di aggregazione con intermediari dotati di livelli di efficienza più elevati rappresentano possibili strade da percorrere nel medio termine per rafforzare il processo di recupero di efficienza e redditività.

1. L'efficienza operativa delle LSI in funzione del modello di business

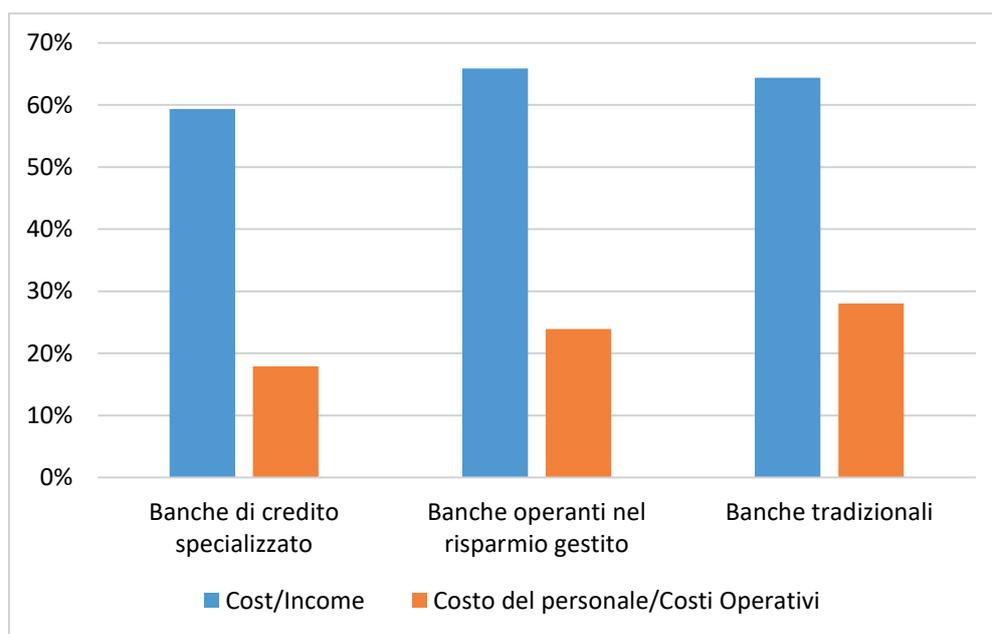
Alla fine del 2022 le banche italiane meno significative (Less Significant Institutions, LSI) hanno riportato un grado di efficienza operativa, misurato dall'incidenza dei costi operativi sul margine di intermediazione (*cost/income*), pari al 65,9 per cento, circa tre punti percentuali superiore a quanto registrato per i gruppi significativi italiani (63,1 per cento) e quasi cinque punti percentuali più alto della media delle banche significative dell'SSM (61,2 per cento¹). Il *cost/income* delle LSI differisce tra i principali modelli di business; gli intermediari operanti nella gestione del credito specializzato riportano un valore inferiore a quello delle banche tradizionali e degli intermediari che operano prevalentemente nel comparto del risparmio gestito² (fig. 1).

La variabilità del *cost/income* tra i modelli di business riflette la diversa incidenza dei costi del personale (fig. 2), nonché il differente rendimento degli attivi. Per le banche tradizionali il rapporto tra il margine di intermediazione e il totale dell'attivo è pari al 2,8 per cento. Per le banche di credito specializzato e per quelle operanti nel risparmio gestito il valore è superiore di 1,1 e 1,0 punti percentuali rispettivamente. Le prime riportano margini unitari sui prestiti più elevati, oltre ad una quota inferiore di titoli di debito in portafoglio, caratterizzati da un rendimento più contenuto; per le seconde, invece, la principale fonte di ricavo è costituita dalle commissioni derivanti dall'attività di gestione e amministrazione del risparmio, che non fanno parte dell'attivo di bilancio.

¹ Fonte SSM Supervisory Banking Statistics.

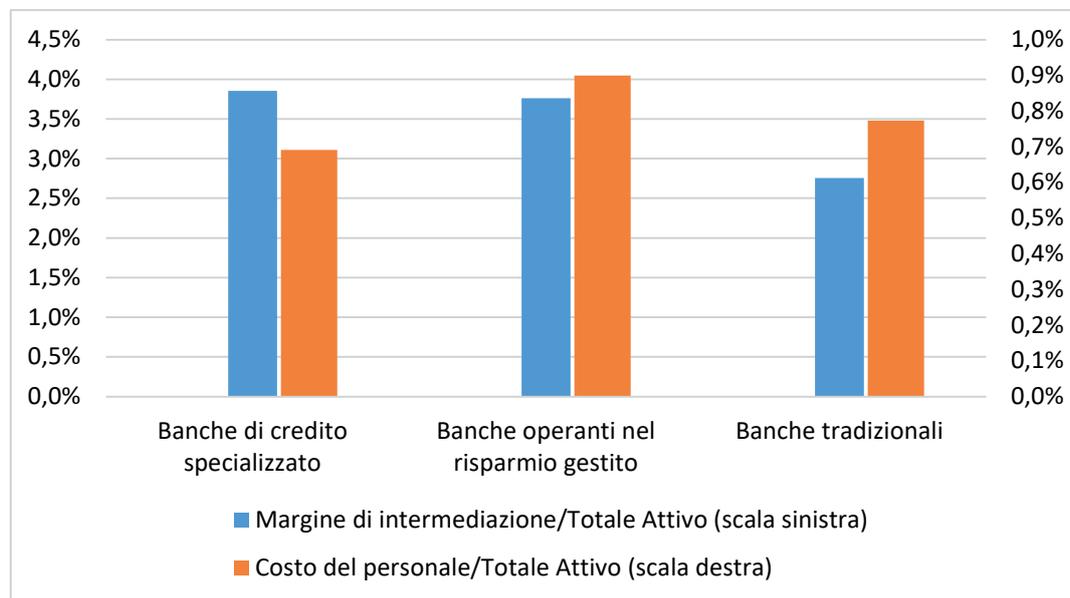
² Il modello di business è determinato a partire dalla profilatura degli intermediari ai fini di vigilanza. Le banche tradizionali comprendono gli intermediari che svolgono in maniera prevalente attività creditizia. Le banche operanti nel comparto del risparmio gestito includono quelle che si occupano principalmente del collocamento titoli, della negoziazione per conto proprio e della esecuzione di ordini per conto dei clienti. Le banche di credito specializzato comprendono gli intermediari che si occupano della gestione di crediti *non performing*, del credito al consumo, leasing, factoring e servizi di pagamento.

Figura 1: Efficienza operativa delle banche LSI per modello di business
(valori percentuali)



Fonte: Segnalazioni di vigilanza armonizzate per il meccanismo di vigilanza unico.

Figura 2: Rendimento dell'attivo e costo del personale per le banche LSI
(valori percentuali)



Fonte: Segnalazioni di vigilanza armonizzate per il meccanismo di vigilanza unico.

Le banche con diversi modelli di business differiscono anche in termini di costo medio del personale e composizione della compagine aziendale. Il costo medio dei dirigenti è sensibilmente più elevato per le banche operanti nel risparmio gestito e, in minor misura, per quelle di credito specializzato, a fronte di un maggiore valore dei ricavi medi in rapporto al numero dei dipendenti (tav. 1). Il personale di queste due categorie di

banche è tendenzialmente più specializzato rispetto a quello delle banche tradizionali. Inoltre, le banche operanti nel risparmio gestito e quelle specializzate hanno una quota di dirigenti superiore rispetto alle banche tradizionali (rispettivamente, di 5 e 3 volte). Queste ultime riportano un costo medio dei dipendenti generalmente più basso rispetto alle altre categorie di banche.

Tav. 1 – Ricavi medi, costi medi e composizione del personale per le banche LSI
(migliaia di euro e valori percentuali)

Business model	Ricavi medi per dipendente	Attivo medio per dipendente	Costo medio per dipendente			Composizione della compagine		
			Dirigenti	Q3 e Q4	Altri dipendenti	Dirigenti	Q3 e Q4	Altri dipendenti
Banche di credito specializzato	476.324	12.359.152	264.727	112.526	66.033	6%	16%	78%
Banche operanti nel risparmio gestito	480.016	12.763.726	320.896	99.121	88.029	10%	21%	69%
Banche tradizionali	256.373	9.298.614	228.240	101.370	61.496	2%	17%	81%

Fonte: Segnalazioni di vigilanza - altri dettagli informativi del conto economico.

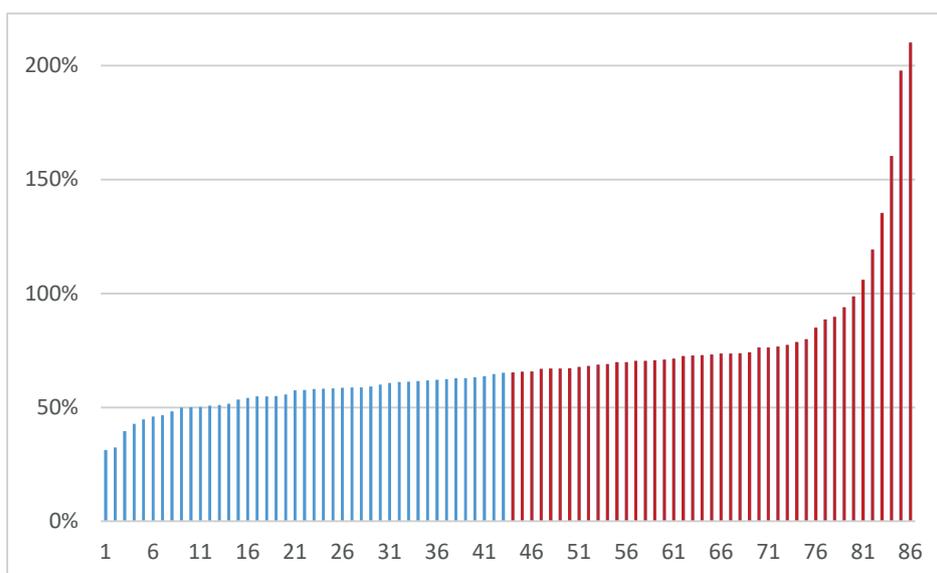
2. Focus sulle LSI tradizionali

Oltre alla elevata differenza tra i diversi modelli di business, si riscontra una notevole eterogeneità del *cost/income* anche tra gli intermediari appartenenti alla stessa categoria, in particolare tra le banche tradizionali. I successivi approfondimenti si focalizzano su questa categoria di intermediari considerata l'eterogeneità e il fatto che le LSI tradizionali costituiscono l'insieme più numeroso all'interno del comparto (circa il 70 per cento del totale dell'attivo LSI).

Il valore mediano del *cost/income* per tali intermediari è pari al 65,2 per cento (fig. 3, le banche con un valore superiore sono evidenziate in rosso); il terzo quartile al 73,2 per cento.

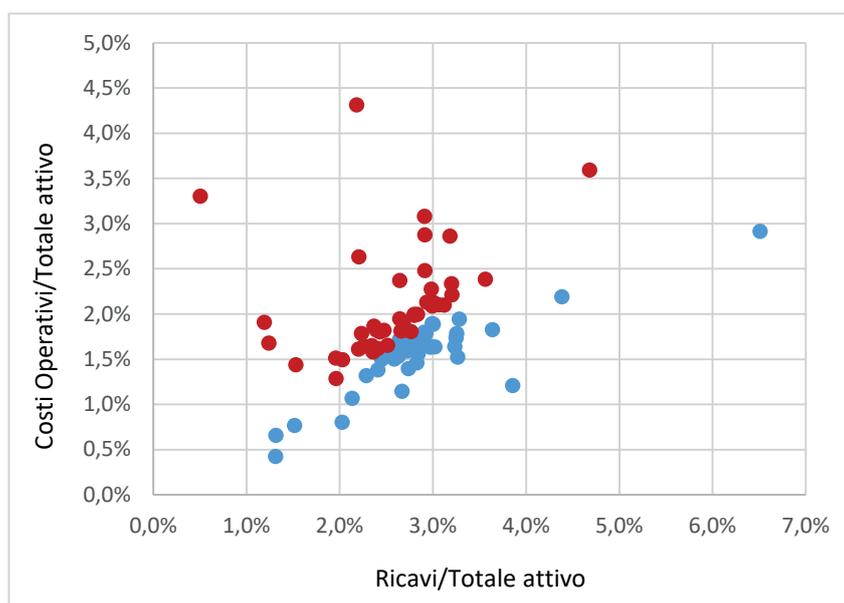
Rapportando il margine di intermediazione e i costi operativi delle banche al totale dell'attivo è possibile analizzare separatamente le determinanti del *cost/income* (fig. 4). Le banche "meno efficienti" (con un valore del *cost/income* superiore alla mediana, in rosso) si collocano più in alto rispetto al resto delle banche tradizionali (in blu), indicando che tali intermediari sono generalmente caratterizzati da un maggior costo dell'attività creditizia. In particolare, le banche meno efficienti hanno un rapporto tra costi operativi e totale dell'attivo pari in media al 2,2 per cento, superiore di quasi la metà rispetto al valore medio delle altre banche tradizionali (1,5 per cento). Il rendimento degli attivi è invece pari al 2,9 per cento, valore prossimo a quello delle altre banche tradizionali (2,7 per cento). Pertanto, per la gran parte delle banche la bassa efficienza operativa deriva principalmente dalla maggiore incidenza dei costi sul totale dell'attivo.

Figura 3: Cost/income delle banche tradizionali
(valori percentuali)



Fonte: Segnalazioni di vigilanza armonizzate per il meccanismo di vigilanza unico.
Sull'asse-x è riportato il numero di intermediari; sull'asse-y è riportato il *cost/income ratio*. In rosso sono rappresentate le banche con *cost/income ratio* superiore al valore mediano.

Figura 4: Rendimento e costo dell'attivo delle banche tradizionali
(valori percentuali)

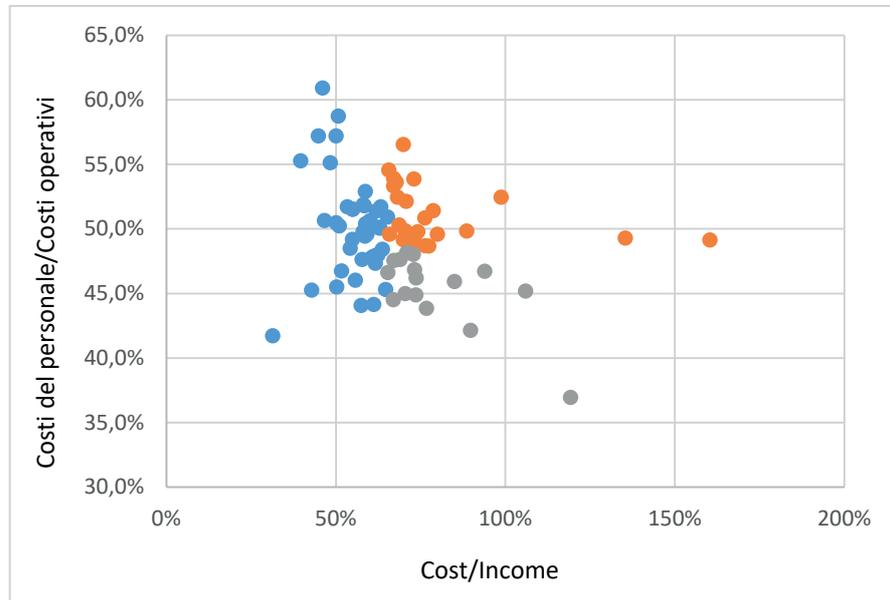


Fonte: Segnalazioni di vigilanza armonizzate per il meccanismo di vigilanza unico.
Le banche meno efficienti, con *cost/income* superiore alla mediana, rappresentate in rosso, sono le medesime banche rappresentate negli istogrammi rossi della figura 3.

Le analisi successive hanno l'obiettivo di individuare i principali driver della bassa efficienza nella gestione dei costi. A tal fine, l'insieme delle banche meno efficienti è stato suddiviso in due gruppi, in funzione della fonte della maggiore onerosità operativa (fig. 5). Il primo gruppo (in arancione) è costituito dagli intermediari per i quali l'elevato *cost/income* deriva da una maggiore incidenza dei costi del personale sul totale dei costi

operativi, superiore alla media del complesso delle banche tradizionali. Il secondo gruppo (in grigio) è invece costituito dagli intermediari che hanno un'incidenza delle altre spese amministrative sul totale dei costi superiore alla media.

Figura 5: Incidenza dei costi del personale sui costi operativi per le banche tradizionali (valori percentuali)



Fonte: Segnalazioni di vigilanza armonizzate per il meccanismo di vigilanza unico.

Le banche meno efficienti, suddivise nei due gruppi rappresentati in arancione e grigio, sono le medesime banche rappresentate in rosso nelle figure precedenti.

2.1 L'incidenza dei costi del personale

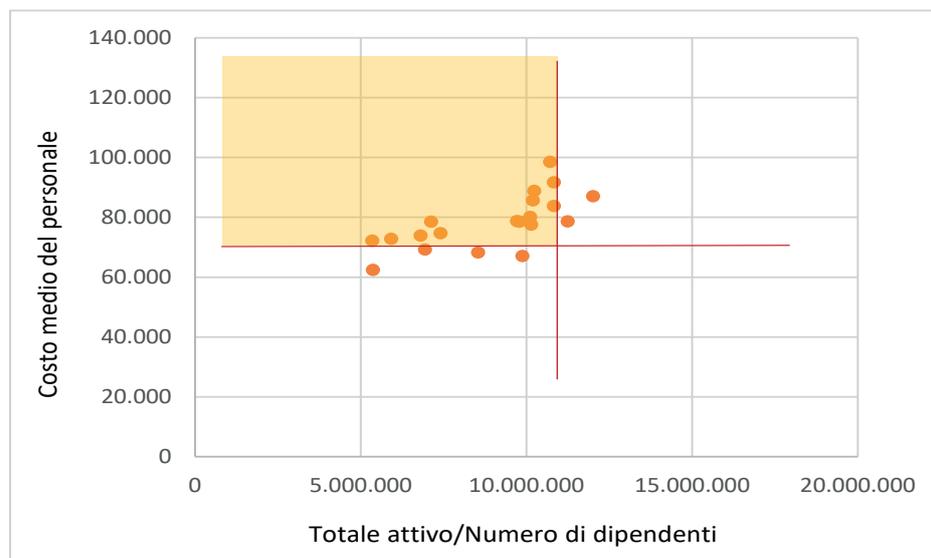
Per il primo gruppo, composto da 25 banche, i costi del personale assorbono in media il 51,0 per cento dei costi operativi, quasi 3 punti percentuali in più rispetto alla media delle banche tradizionali. L'incidenza dei costi del personale dipende sia dal numero dei dipendenti sia dal costo medio per dipendente. Per valutare quale fattore abbia contribuito maggiormente, le banche sono state confrontate sulla base di un indicatore di produttività (totale attivo per dipendente) e di un indicatore di costo medio del personale (fig. 6).

Per 22 intermediari su 25 il totale delle attività rapportate al numero dei dipendenti è inferiore del 21 per cento rispetto al valore medio del complesso delle banche tradizionali. Tali intermediari sono prevalentemente di piccole dimensioni (13 di questi hanno un totale dell'attivo inferiore a 650 milioni).

Per 18 intermediari su 25 il costo medio del personale è superiore del 16 per cento rispetto a quello medio del complesso delle banche tradizionali. Quindici intermediari presentano contemporaneamente un basso grado di produttività e un elevato costo medio del personale (fig. 6, quadrante giallo in alto a sinistra).

Per le 13 banche di piccola dimensione l'elevato valore del costo del personale deriva dal maggior peso della componente dirigenziale (pari al 4,6 per cento, valore doppio

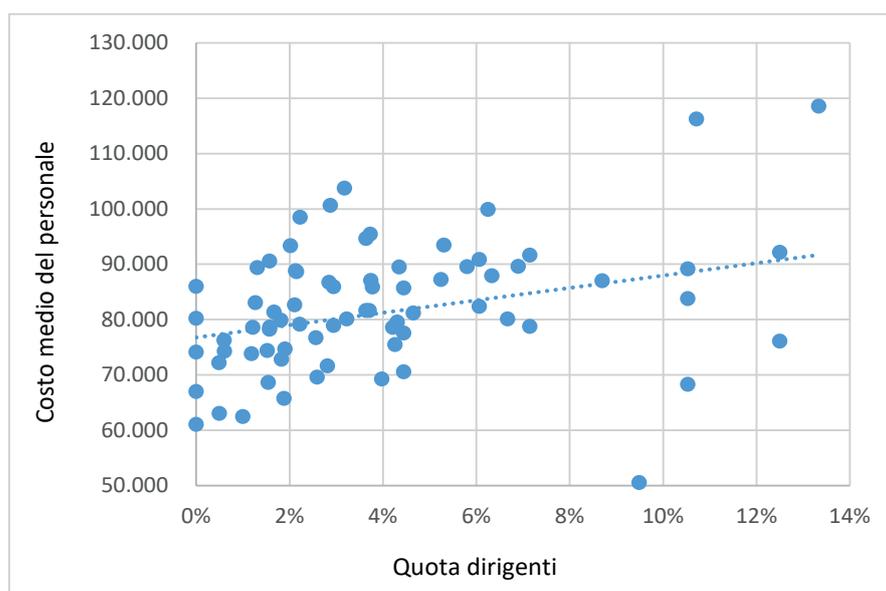
Figura 6: Driver dei costi del personale per le banche tradizionali meno efficienti (primo gruppo)
(unità di euro)



Fonte: Segnalazioni di vigilanza - altri dettagli informativi del conto economico.
La linea orizzontale rossa rappresenta il costo medio del personale delle banche tradizionali. La linea verticale rossa rappresenta l'attivo medio per dipendente delle banche tradizionali.

rispetto a quello del complesso delle banche tradizionali), seppur in molti casi il numero di questi dipendenti corrisponde a poche unità in termini assoluti, quindi difficilmente riducibile (11 intermediari hanno al massimo 2 dirigenti). In generale, per le banche tradizionali, il costo medio del personale tende a decrescere al diminuire del peso della componente dirigenziale (fig. 7).

Figura 7: Costo medio del personale e quota di dirigenti per le banche tradizionali
(milioni di euro e valori percentuali)

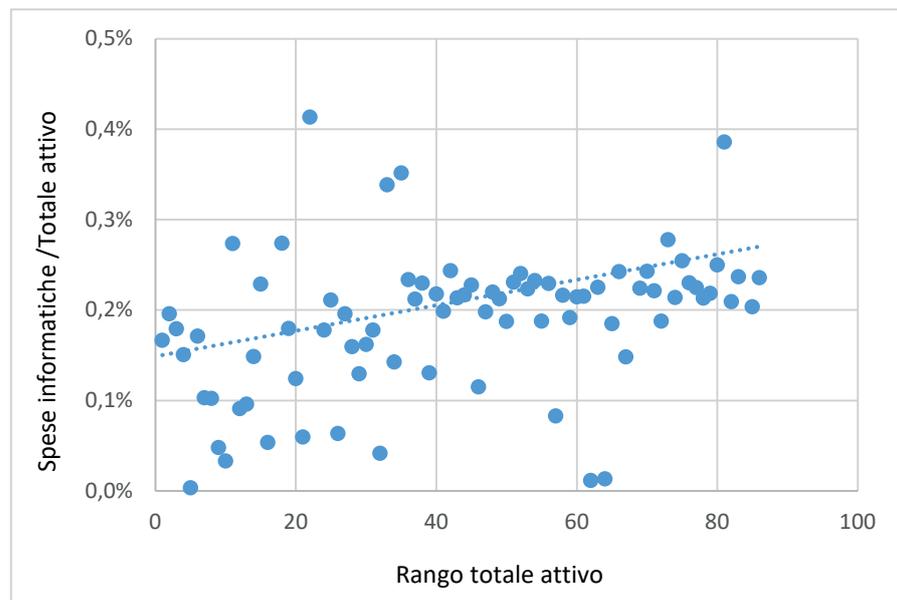


Fonte: Segnalazioni di vigilanza - altri dettagli informativi del conto economico.
La quota di dirigenti è data dal rapporto tra il numero dei dirigenti e il numero dei dipendenti complessivi.

2.2 L'incidenza delle altre spese amministrative e il ruolo degli investimenti IT

Il secondo gruppo di intermediari caratterizzati da bassa efficienza operativa, composto da 18 unità, è costituito dalle banche per le quali l'alto valore del *cost/income* deriva da una elevata incidenza delle altre spese amministrative. Anche in questo caso la maggior parte degli intermediari è di piccole dimensioni (11 banche su 18 hanno un totale dell'attivo inferiore a 550 milioni). Analizzando la composizione di tali oneri, il contributo maggiore proviene dalle spese informatiche. In termini relativi, rispetto alla scala operativa, tali spese hanno un peso maggiore per gli intermediari di minore dimensione. Per i 18 intermediari di questo gruppo, il rapporto tra le spese informatiche e il totale dell'attivo è in media pari allo 0,34 per cento, un valore superiore di quasi due terzi rispetto a quello medio del complesso delle banche tradizionali (pari allo 0,21 per cento). Una possibile interpretazione di tale evidenza deriva dalla considerazione che le spese informatiche hanno una componente fissa (che non risente della dimensione dell'intermediario) tale da generare economie di scala. L'incidenza delle spese informatiche sul totale dell'attivo risulta infatti essere crescente al decrescere della dimensione delle banche (fig. 8).

Figura 8: Relazione tra incidenza delle spese informatiche e dimensione per le banche tradizionali
(valori percentuali)



Fonte: Segnalazioni di vigilanza - altri dettagli informativi del conto economico.

L'asse-x riporta le banche ordinate per totale dell'attivo, dalla più grande (1) alla più piccola (86). Sull'asse-y è riportato il rapporto tra le spese informatiche e totale dell'attivo.

Tale evidenza è coerente con i contenuti della “Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano”³, curata annualmente da CIPA (Convenzione Interbancaria per l'Automazione) e ABI (Associazione Bancaria italiana), a cui hanno partecipato 21 gruppi bancari

³ https://www.cipa.it/rilevazioni/economiche/2021/Rilevazione_economica_2021.pdf

e 34 banche, che nel complesso rappresentavano il 93,4 per cento dell'insieme dei gruppi bancari italiani in termini di totale attivo. Dalla rilevazione emerge che, nella suddivisione delle spese IT (definite come spese correnti più investimenti) per aree funzionali, tra i processi di governo uno dei più rilevanti è quello relativo alla gestione della *compliance*, che rappresenta intuitivamente una componente poco "scalabile". In particolare, per le banche di piccola e media dimensione la quota di spese IT connesse alla *compliance* ha un peso superiore rispetto alle banche di grandi dimensioni⁴.

Le spese informatiche includono anche i costi relativi ai servizi in *outsourcing*. Questo potrebbe contribuire a spiegare il maggior costo relativo sostenuto dalle banche più piccole, in virtù di una correlazione positiva fra la minore dimensione in termini di totale dell'attivo e la gestione in *outsourcing* dell'IT. Nella rilevazione, infatti, emerge che i gruppi maggiori sono generalmente caratterizzati da una gestione interna dell'IT (*insourcing*), tra gli intermediari di medie dimensioni prevaleva il modello di *facility management* (un modello misto, che affida all'esterno le infrastrutture del *data center* e mantiene internamente la gestione delle applicazioni), mentre le banche piccole si orientano verso una gestione IT esterna prevalentemente incentrata su un unico fornitore (*full outsourcing*).

Una quota elevata di spese informatiche non rappresenta di per sé un elemento negativo. Se destinate ad investimenti volti a innovare l'infrastruttura esistente, questi rappresentano infatti una componente di costo potenzialmente in grado di determinare un aumento della produttività e dell'efficienza negli esercizi futuri. Le informazioni attualmente disponibili (basate sugli schemi armonizzati a livello europeo e su quelli non armonizzati per le banche italiane) non consentono di distinguere tra spese correnti e investimenti, né forniscono indicazioni sulla loro destinazione funzionale (ovvero a quali linee di business sono dedicate). Tali informazioni sono attualmente desumibili soltanto attraverso indagini e lavori *ad-hoc* basati sulla somministrazione e l'analisi di questionari diretti ad un gruppo di intermediari.

3. Conclusioni

L'analisi condotta sui dati a fine 2022 conferma che il grado di efficienza operativa delle LSI italiane – misurato dal rapporto tra i costi operativi e il margine di intermediazione (*cost/income*) – dipende significativamente dal modello di business. Le banche che operano nel comparto del credito specializzato riportano un valore inferiore a quello delle banche tradizionali e degli intermediari operanti nel risparmio gestito. La variabilità risulta elevata anche all'interno delle stesse categorie. Tra le LSI tradizionali, che rappresentano la maggior parte delle LSI italiane, l'alto *cost/income* deriva principalmente dalla marcata incidenza dei costi operativi sul totale dell'attivo, riconducibile principalmente ai costi del personale e alle altre spese amministrative, in modo particolare alle spese IT. L'insieme delle banche tradizionali è stato suddiviso in due

⁴ La rilevazione pubblicata nel dicembre del 2022 e relativa all'esercizio 2021, riporta un valore medio pari al 3,3 per cento; per i gruppi maggiori la quota era dell'1,8 per cento, per i gruppi medi e piccoli la quota era del 3,9 e 3,2 per cento rispettivamente.

gruppi. Un primo gruppo di intermediari meno efficienti è costituito prevalentemente da banche di piccola dimensione, in cui la componente dirigenziale, pur esigua in termini unitari, ha un peso sulla compagine aziendale pari a circa il doppio di quello medio; alcune banche, inoltre, associano a questa situazione anche un livello di produttività più basso di quello medio. Per un altro gruppo di intermediari meno efficienti l'elevato *cost/income* deriva invece principalmente dall'alta incidenza delle altre spese amministrative, in particolare quelle informatiche; soprattutto per le banche di minore dimensione il rapporto tra spese informatiche e totale dell'attivo è superiore di circa due terzi a quello medio delle banche tradizionali.

In sintesi, la contenuta efficienza operativa delle LSI risulta principalmente riconducibile alle banche tradizionali e non appare comunque un fenomeno di natura sistemica bensì ascrivibile alla condizione specifica di singoli intermediari, oggetto di attenta valutazione da parte della Vigilanza nell'ambito delle attività di supervisione microprudenziale. Rileva in particolare la capacità di gestione dei costi, specie quelli del personale e le spese IT, salvaguardando peraltro gli investimenti funzionali alla generazione dei ricavi e le spese necessarie per il corretto svolgimento delle funzioni di gestione dei rischi. La dimensione operativa rimane ancora una variabile importante nella valutazione della sostenibilità dei modelli di business; oltre a iniziative di breve termine mirate a un ulteriore contenimento dei costi, la maggiore diversificazione delle fonti di ricavo ed eventuali operazioni di aggregazione con intermediari dotati di livelli di efficienza più elevati rappresentano possibili strade da percorrere nel medio termine per rafforzare il processo di recupero di efficienza e redditività.