

Le piccole banche sono tutte uguali?

Lorenzo Rigodanza



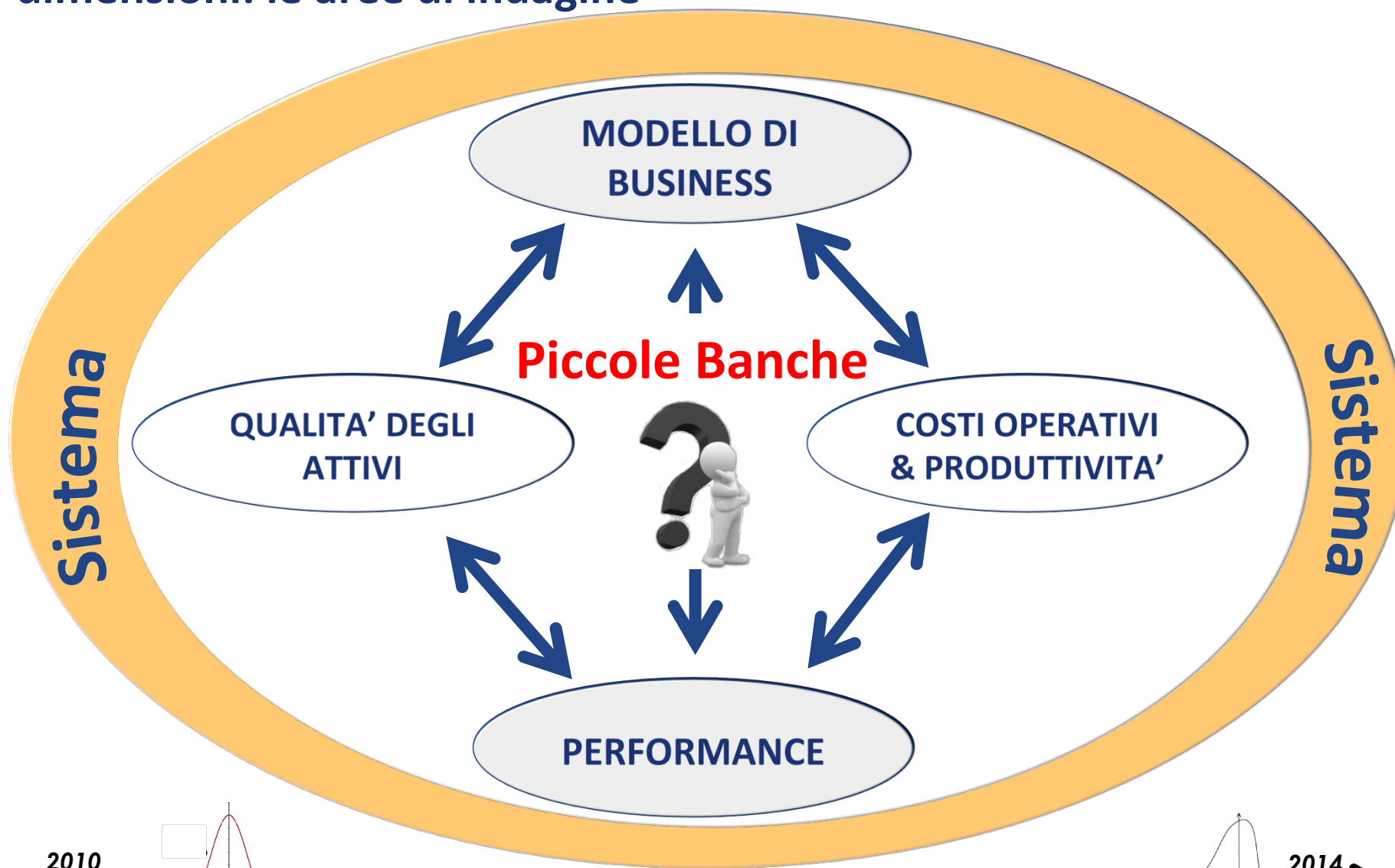
**UNIONE BANCARIA E BASILEA 3
RISK & SUPERVISION 2015**

Le piccole banche sono tutte uguali....

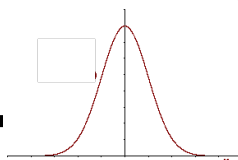
... uguali a chi e a cosa?

... diverse da chi e da cosa?

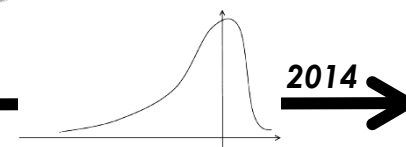
Modello di business e performance delle banche di piccole dimensioni: le aree di indagine



2010



2014



Il campione di analisi

Il campione di analisi risulta composto da un gruppo ristretto di banche che per collocazione geografica, modello di business e governance rappresenta in modo sufficientemente esaustivo il “mondo” delle banche di piccola dimensione.

L'analisi si basa sull'esame dei bilanci delle banche nel periodo 2010-2014 e riguarda in particolar modo la dinamica delle performance e i principali cambiamenti.

Il campione complessivo risulta invece composto, oltre che dalle banche di piccola dimensione, anche dai principali gruppi bancari italiani (attivo superiore ai 30 mld/€) e rappresenta, in termini di impieghi, oltre l'80% del sistema.

Il campione risulta infine suddiviso in tre cluster:

- “**big**”: gruppi bancari con il totale attivo superiore a 100 mld/€
- “**middle**”: gruppi bancari con totale attivo compreso tra i 30 – 100 mld/€
- “**small**”: gruppi bancari con totale attivo inferiore ai 30 mld/€ (il cluster “**small**” comprende anche le banche e i gruppi oggetto di questo lavoro il cui totale attivo risulta inferiore ai 15 mld/€).

Tutte le banche del cluster “**small**” adottano il sistema di corporate governance tradizionale

L'analisi e il confronto tra le banche di piccole dimensioni è stata condotta su due livelli:

- Una prima analisi all'interno del cluster con l'esame delle caratteristiche e dei cambiamenti intervenuti nelle banche di piccole dimensioni;
- Una seconda analisi finalizzata al confronto, alle dinamiche e al posizionamento delle banche di piccola dimensione rispetto al settore nel suo insieme e rispetto agli altri due clusters (Big e Middle).

La dinamica delle performance del "Sistema": il riposizionamento delle banche di piccole dimensioni dal 2010 al 2014

2010		TOTALE CAMPIONE	Small	Middle	Big
Conto economico					
MI Margine di Interesse		1,65%	1,78%	1,67%	1,63%
Ricavi netti da servizi		0,90%	1,05%	1,02%	0,85%
Profitti (perdite) da operazioni finanziarie		0,11%	0,09%	0,15%	0,10%
Altri ricavi netti di gestione		0,12%	0,17%	0,17%	0,09%
MIT Margine di Intermediazione		2,77%	3,09%	3,01%	2,67%
Costi operativi		1,87%	2,12%	2,16%	1,76%
di cui: spese per il personale		1,03%	1,19%	1,22%	0,95%
di cui: altre spese amministrative		0,62%	0,77%	0,72%	0,58%
RGL RISULTATO DI GESTIONE LORDO		0,90%	0,97%	0,85%	0,91%
Rettifiche/ripresе di valore nette per deterioramento		0,59%	0,40%	0,61%	0,60%
RGN RISULTATO DI GESTIONE NETTO		0,31%	0,57%	0,24%	0,31%
Proventi (oneri) straordinari		0,10%	0,06%	0,13%	0,10%
RISULTATO ANTE IMPOSTE		0,42%	0,63%	0,38%	0,41%
Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività corrente		0,13%	0,26%	0,13%	0,11%
RN UTILE DELL'ESERCIZIO		0,29%	0,38%	0,24%	0,30%

% Totale Attivo

2014		TOTALE CAMPIONE	Small	Middle	Big
Conto economico					
MI Margine di Interesse		1,48%	1,48%	1,62%	1,43%
Ricavi netti da servizi		0,96%	0,87%	1,09%	0,93%
Profitti (perdite) da operazioni finanziarie		0,17%	0,35%	0,20%	0,14%
Altri ricavi netti di gestione		0,17%	0,27%	0,26%	0,14%
MIT Margine di Intermediazione		2,78%	2,96%	3,16%	2,64%
Costi operativi		1,86%	1,96%	2,13%	1,76%
di cui: spese per il personale		1,00%	1,08%	1,17%	0,93%
di cui: altre spese amministrative		0,67%	0,74%	0,81%	0,62%
RGL RISULTATO DI GESTIONE LORDO		0,93%	1,00%	1,04%	0,88%
Rettifiche/ripresе di valore nette per deterioramento		1,17%	1,53%	1,53%	1,01%
RGN RISULTATO DI GESTIONE NETTO		-0,24%	-0,53%	-0,50%	-0,12%
Proventi (oneri) straordinari		-0,06%	-0,44%	-0,28%	0,05%
RISULTATO ANTE IMPOSTE		-0,31%	-0,97%	-0,78%	-0,07%
Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività corrente		-0,04%	-0,17%	-0,19%	0,03%
RN UTILE DELL'ESERCIZIO		-0,27%	-0,80%	-0,59%	-0,10%

% Totale Attivo

2011		TOTALE CAMPIONE	Small	Middle	Big
Conto economico					
MI Margine di Interesse		1,68%	1,76%	1,69%	1,67%
Ricavi netti da servizi		0,88%	0,97%	1,07%	0,84%
Profitti (perdite) da operazioni finanziarie		0,11%	0,05%	0,19%	0,09%
Altri ricavi netti di gestione		0,10%	0,16%	0,17%	0,08%
MIT Margine di Intermediazione		2,78%	2,93%	2,96%	2,67%
Costi operativi		1,95%	2,09%	2,19%	1,87%
di cui: spese per il personale		1,03%	1,12%	1,15%	0,95%
di cui: altre spese amministrative		0,63%	0,74%	0,73%	0,59%
RGL RISULTATO DI GESTIONE LORDO		0,87%	0,94%	0,89%	0,89%
Rettifiche/ripresе di valore nette per deterioramento		0,69%	0,47%	0,64%	0,72%
RGN RISULTATO DI GESTIONE NETTO		0,14%	0,46%	0,24%	0,08%
Proventi (oneri) straordinari		-1,12%	-0,03%	-0,97%	-1,30%
RISULTATO ANTE IMPOSTE		-0,98%	-0,43%	-0,72%	-1,22%
Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività corrente		-0,01%	0,10%	-0,02%	-0,02%
RN UTILE DELL'ESERCIZIO		-0,97%	-0,34%	-0,70%	-1,20%

2012		TOTALE CAMPIONE	Small	Middle	Big
Conto economico					
MI Margine di Interesse		1,57%	1,68%	1,62%	1,54%
Ricavi netti da servizi		0,85%	0,91%	1,01%	0,80%
Profitti (perdite) da operazioni finanziarie		0,22%	0,16%	0,13%	0,26%
Altri ricavi netti di gestione		0,11%	0,16%	0,20%	0,08%
MIT Margine di Intermediazione		2,76%	2,90%	2,96%	2,68%
Costi operativi		1,80%	1,87%	2,07%	1,71%
di cui: spese per il personale		0,99%	1,03%	1,17%	0,93%
di cui: altre spese amministrative		0,61%	0,69%	0,71%	0,57%
RGL RISULTATO DI GESTIONE LORDO		0,96%	1,02%	0,89%	0,97%
Rettifiche/ripresе di valore nette per deterioramento		0,95%	1,11%	0,92%	0,94%
RGN RISULTATO DI GESTIONE NETTO		0,00%	-0,08%	-0,03%	0,03%
Proventi (oneri) straordinari		-0,10%	-0,09%	-0,12%	-0,09%
RISULTATO ANTE IMPOSTE		-0,09%	-0,17%	-0,16%	-0,06%
Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività corrente		-0,03%	-0,06%	0,02%	-0,05%
RN UTILE DELL'ESERCIZIO		-0,06%	-0,11%	-0,18%	-0,02%

2013		TOTALE CAMPIONE	Small	Middle	Big
Conto economico					
MI Margine di Interesse		1,51%	1,65%	1,58%	1,47%
Ricavi netti da servizi		0,94%	0,94%	1,05%	0,90%
Profitti (perdite) da operazioni finanziarie		0,27%	0,28%	0,29%	0,27%
Altri ricavi netti di gestione		0,16%	0,26%	0,26%	0,11%
MIT Margine di Intermediazione		2,88%	3,12%	3,17%	2,75%
Costi operativi		2,07%	2,07%	2,07%	2,07%
di cui: spese per il personale		1,01%	1,09%	1,15%	0,96%
di cui: altre spese amministrative		0,66%	0,76%	0,74%	0,62%
RGL RISULTATO DI GESTIONE LORDO		0,81%	1,06%	1,11%	0,68%
Rettifiche/ripresе di valore nette per deterioramento		1,35%	1,42%	1,14%	1,41%
RGN RISULTATO DI GESTIONE NETTO		-0,54%	-0,37%	-0,44%	-0,73%
Proventi (oneri) straordinari		-0,50%	-0,74%	0,02%	-0,64%
RISULTATO ANTE IMPOSTE		-1,04%	-1,11%	-0,82%	-1,37%
Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività corrente		-0,16%	-0,30%	0,00%	-0,20%
RN UTILE DELL'ESERCIZIO		-0,88%	-0,81%	-0,81%	-1,17%

La dinamica delle performance del “Sistema”: il riposizionamento delle banche di piccole dimensioni dal 2010 al 2014

2010		TOTALE CAMPIONE	Small	Middle	Big
Conto economico					
MI Margine di Interesse		1,65%	1,78%	1,67%	1,63%
Ricavi netti da servizi		0,90%	1,05%	1,02%	0,85%
Profitti (perdite) da operazioni finanziarie		0,11%	0,09%	0,15%	0,10%
Altri ricavi netti di gestione		0,12%	0,17%	0,17%	0,09%
MIT Margine di Intermediazione		2,77%	3,09%	3,01%	2,67%
Costi operativi		1,87%	2,12%	2,16%	1,76%
di cui: spese per il personale		1,03%	1,19%	1,22%	0,95%
di cui: altre spese amministrative		0,62%	0,77%	0,72%	0,58%
RGL RISULTATO DI GESTIONE LORDO		0,90%	0,97%	0,85%	0,91%
Rettifiche/riprese di valore nette per deterioramento		0,59%	0,40%	0,61%	0,60%
RGN RISULTATO DI GESTIONE NETTO		0,31%	0,57%	0,24%	0,31%
Proventi (oneri) straordinari		0,10%	0,06%	0,13%	0,10%
RISULTATO ANTE IMPOSTE		0,42%	0,63%	0,38%	0,41%
Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività corrente		0,13%	0,26%	0,13%	0,11%
RN UTILE DELL'ESERCIZIO	% Totale Attivo	0,29%	0,38%	0,24%	0,30%

2010....redditività elevata e performance migliori a quelle medie del sistema

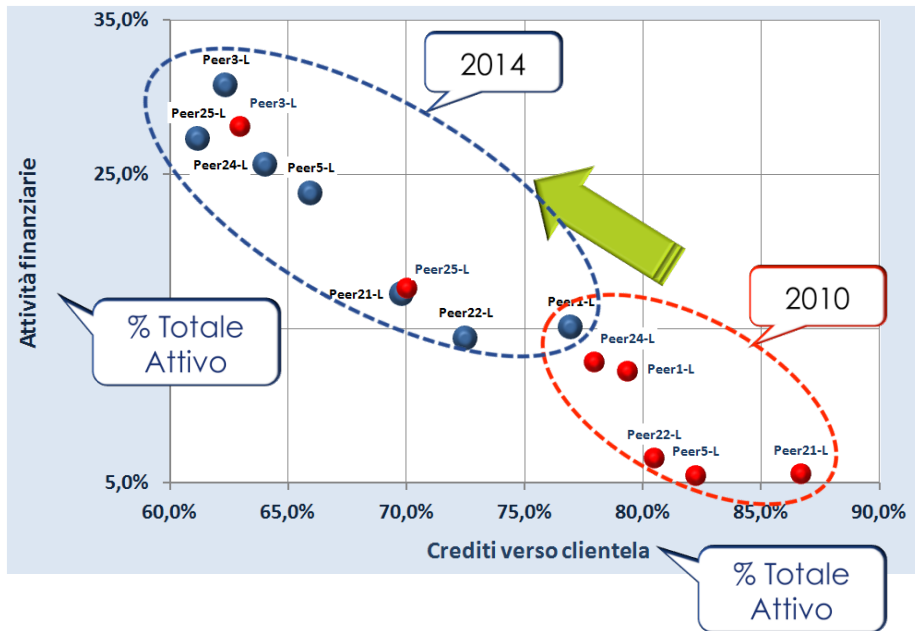
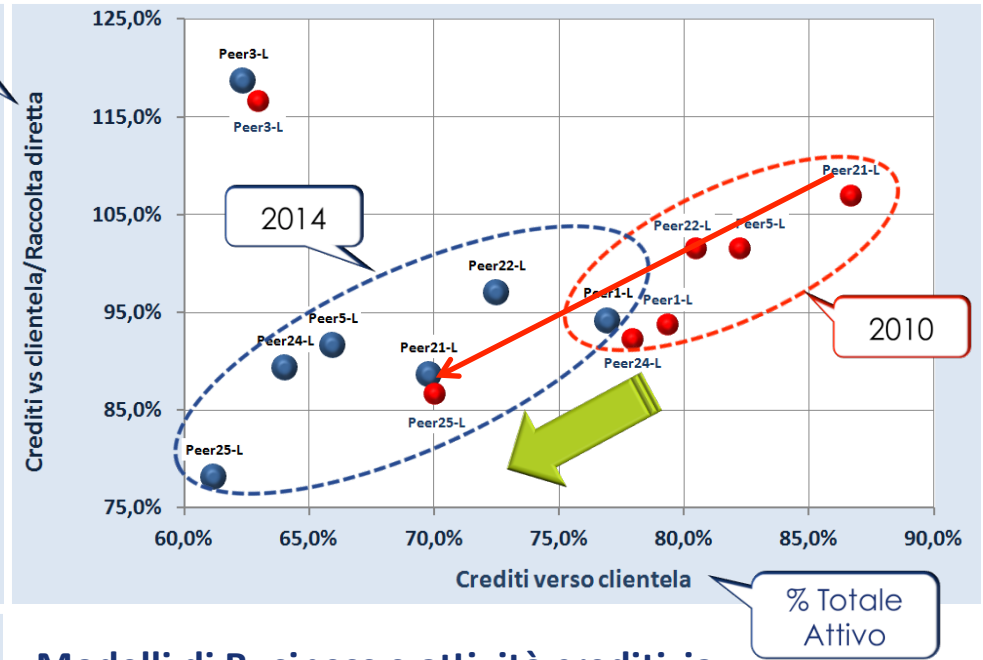
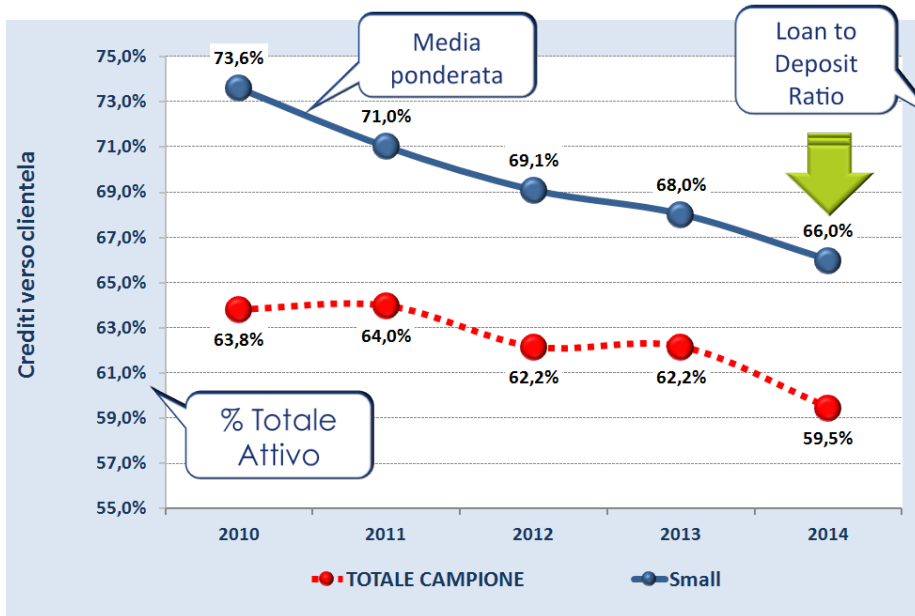
- Margine di Intermediazione elevato grazie all'ottimo contributo dell'attività creditizia (Margine di Interesse) e dei ricavi da servizi (commissioni). Risulta invece del tutto marginale il contributo della "finanza".
- Le caratteristiche dimensionali delle piccole banche limitano la possibilità di poter beneficiare di economie di scala per cui l'incidenza dei costi operativi risulta relativamente alta. I costi operativi risultano comunque adeguatamente sostenuti dall'elevato Margine di Intermediazione.
- Il costo del rischio risulta ancora modesto e comunque più basso della media.

2014		TOTALE CAMPIONE	Small	Middle	Big
Conto economico					
MI Margine di Interesse		1,48%	1,48%	1,62%	1,43%
Ricavi netti da servizi		0,96%	0,87%	1,09%	0,93%
Profitti (perdite) da operazioni finanziarie		0,17%	0,35%	0,20%	0,14%
Altri ricavi netti di gestione		0,17%	0,27%	0,26%	0,14%
MIT Margine di Intermediazione		2,78%	2,96%	3,16%	2,64%
Costi operativi		1,86%	1,96%	2,13%	1,76%
di cui: spese per il personale		1,00%	1,08%	1,17%	0,93%
di cui: altre spese amministrative		0,67%	0,74%	0,81%	0,62%
RGL RISULTATO DI GESTIONE LORDO		0,93%	1,00%	1,04%	0,88%
Rettifiche/riprese di valore nette per deterioramento		1,17%	1,53%	1,53%	1,01%
RGN RISULTATO DI GESTIONE NETTO		-0,24%	-0,53%	-0,50%	-0,12%
Proventi (oneri) straordinari		-0,06%	-0,44%	-0,28%	0,05%
RISULTATO ANTE IMPOSTE		-0,31%	-0,97%	-0,78%	-0,07%
Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività corrente		-0,04%	-0,17%	-0,19%	0,03%
RN UTILE DELL'ESERCIZIO	% Totale Attivo	-0,27%	-0,80%	-0,59%	-0,10%

2014....redditività in calo e performance inferiori rispetto al sistema

- Margine di Intermediazione modesto e in progressiva contrazione a causa del venir progressivamente meno del contributo dell'attività creditizia (Margine di Interesse) e dei ricavi da servizi (commissioni). A fronte del calo registrato nei ricavi "caratteristici" è aumentato progressivamente il contributo della "finanza".
- La contrazione del Margine di Intermediazione rende sempre più difficoltosa la sostenibilità di una struttura operativa relativamente rigida (gli interventi sulla struttura sono stati limitati, quando fatti, quasi esclusivamente sui costi del personale).
- Il costo del rischio risulta elevato.

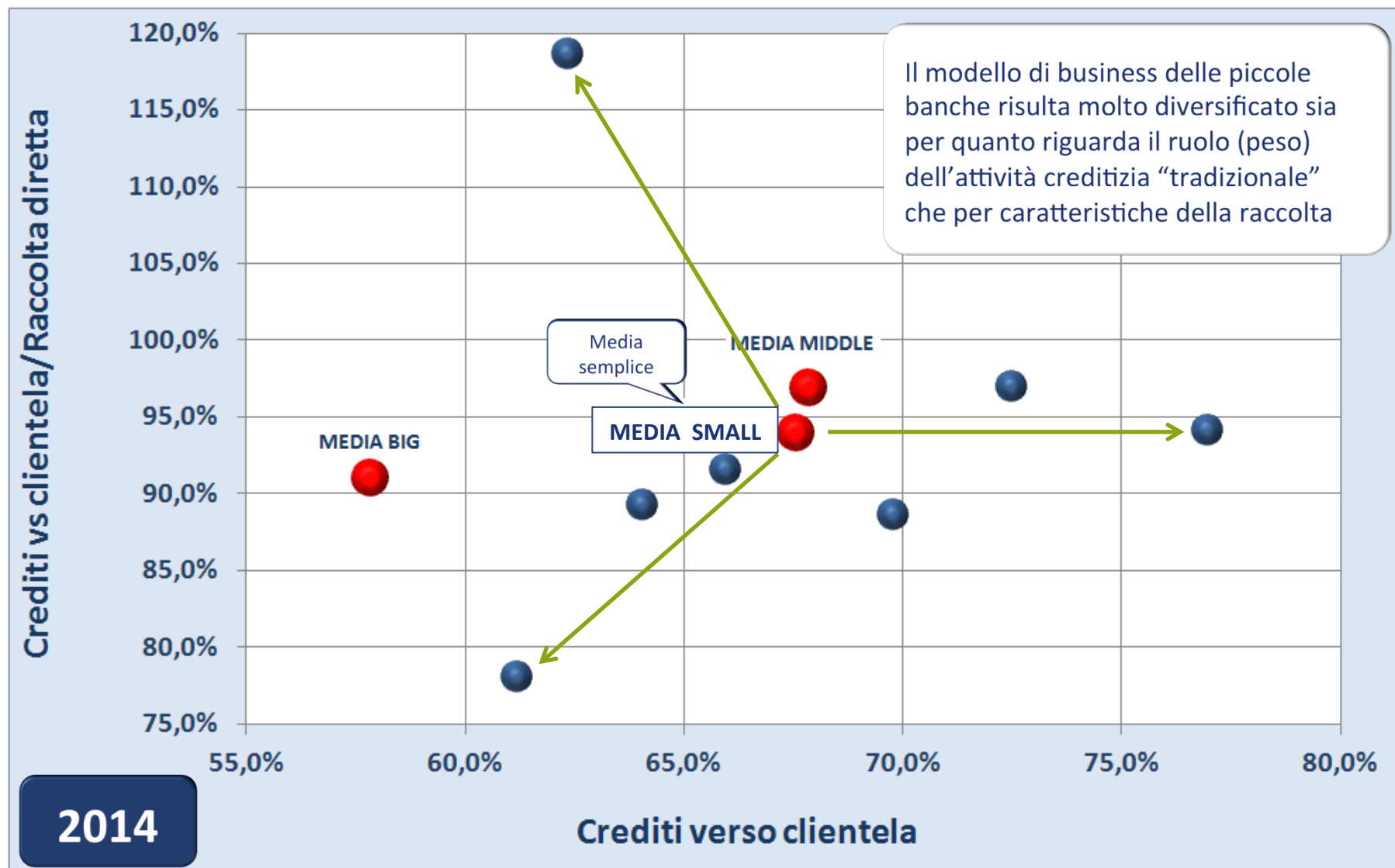
L'involuzione dell'attività creditizia tradizionale nel nuovo contesto



Modelli di Business e attività creditizia

- anche se la struttura degli attivi delle banche minori risulta ancora prevalentemente incentrata sull'attività tradizionale del credito, tra il 2010 e il 2014 si è assistito ad un processo di progressiva e generalizzata "finanziarizzazione" in cui, parallelamente con il calo dell'attività creditizia è cresciuta progressivamente l'attività finanziaria (prevalentemente in AFS e, in subordinate, in HFT e in HTM);
- per effetto di una contrazione degli impieghi superiore a quella della raccolta, migliora in modo significativo il LTD ratio.

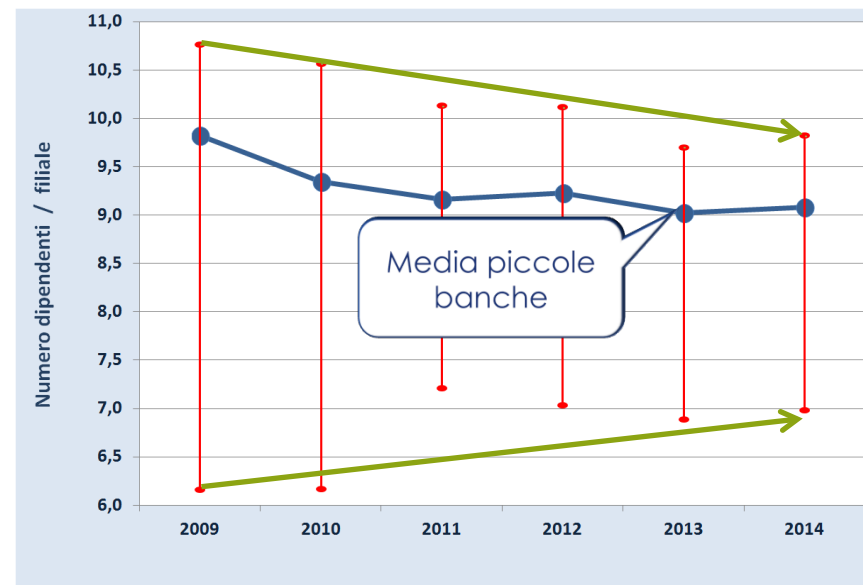
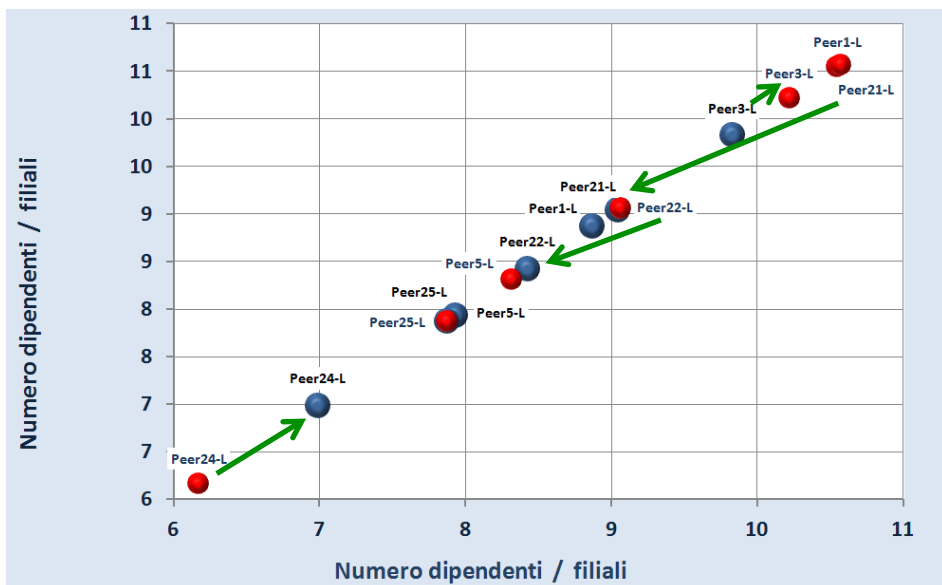
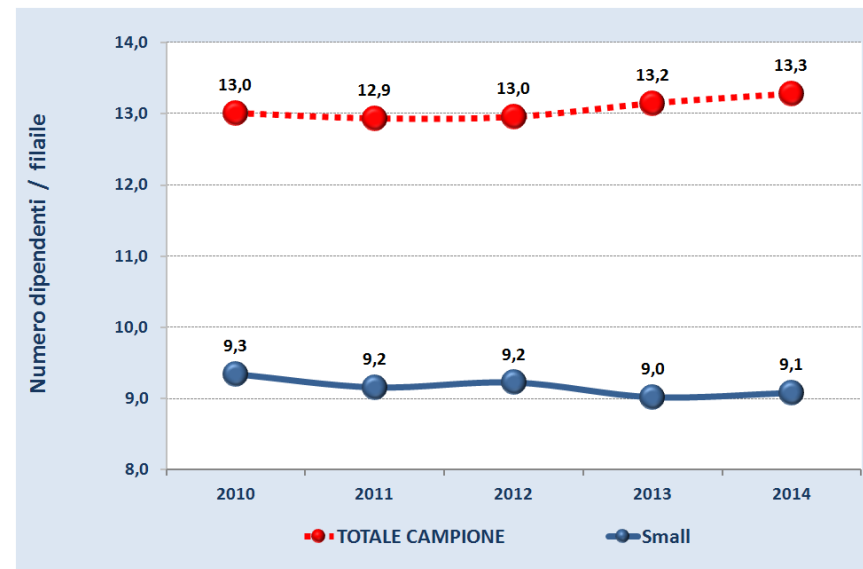
L'involuzione dell'attività creditizia tradizionale nel nuovo contesto



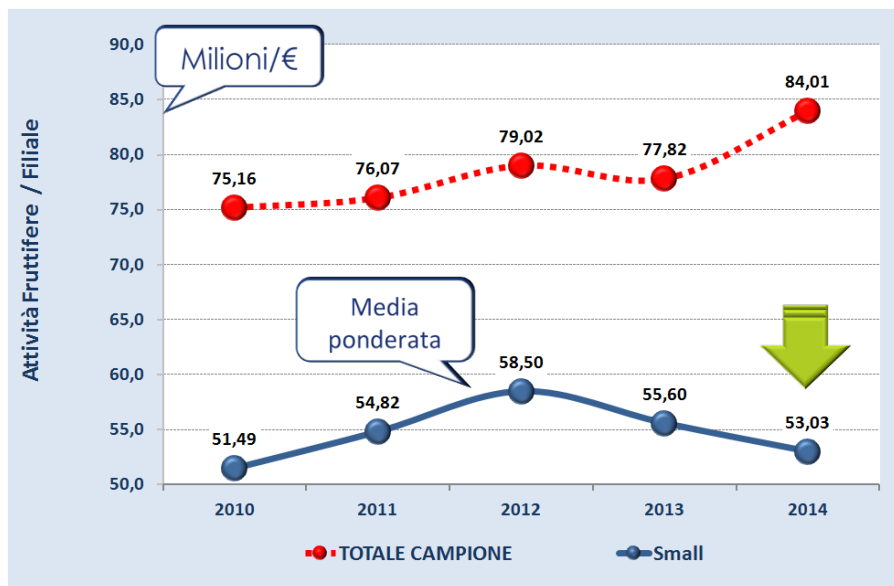
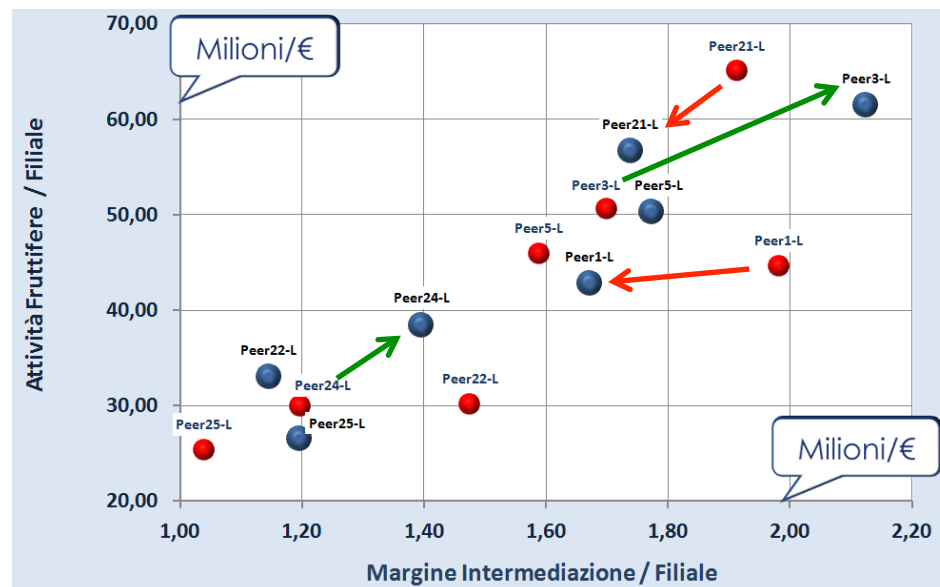
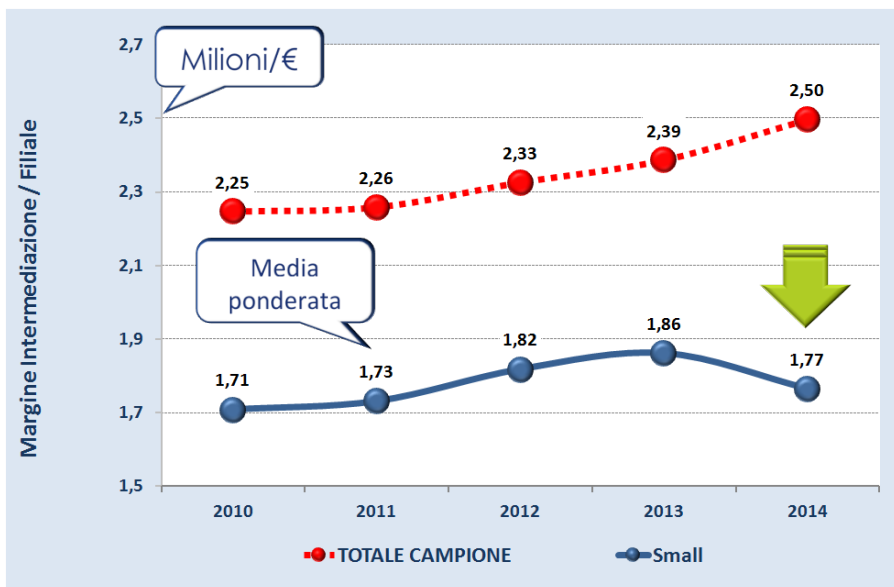
Modelli organizzativi, composizione del portafoglio crediti e struttura distributiva nelle piccole banche

Il modello di business, tipologia di portafoglio e struttura della rete:

- i portafogli crediti delle piccole banche appaiono sostanzialmente simili tra loro (forme tecniche in cui la componente mutui rappresenta oltre il 50% del totale dei crediti in essere, tipologia di controparti con caratteristiche prevalentemente retail, etc.);
- per le piccole banche il dimensionamento delle filiali (numero addetti) risulta significativamente inferiore rispetto alla media di sistema;
- tra il 2010 e il 2014 quasi tutte queste banche hanno ridotto progressivamente il numero medio di addetti per filiale aumentando ulteriormente il differenziale con la media di sistema;



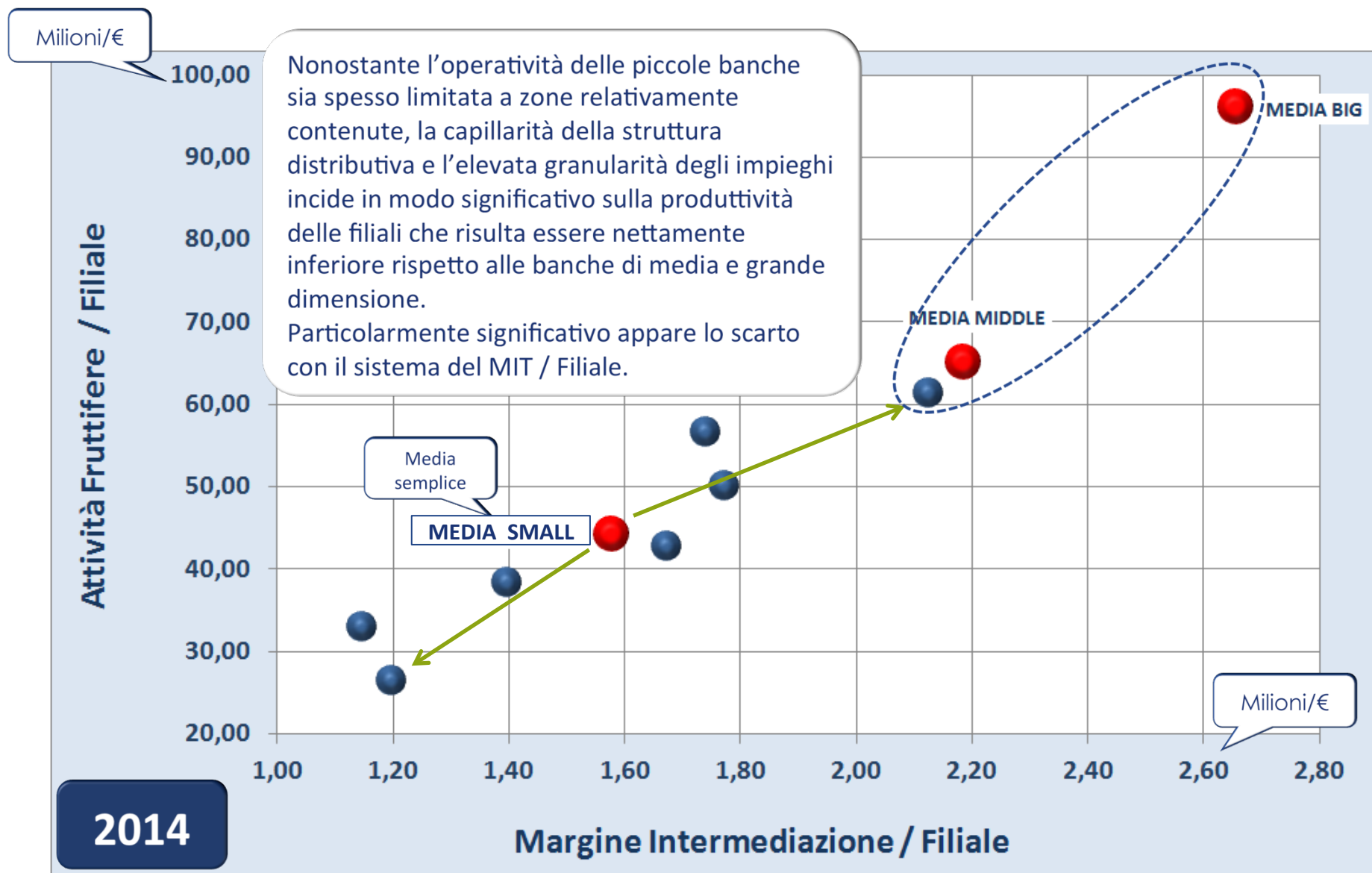
Modelli organizzativi, composizione del portafoglio crediti e struttura distributiva nelle piccole banche: la produttività delle filiali



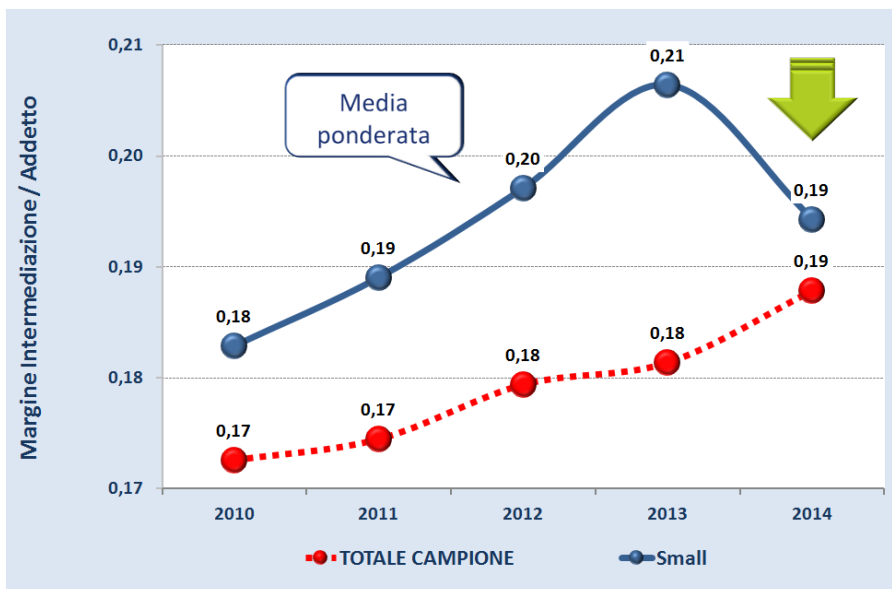
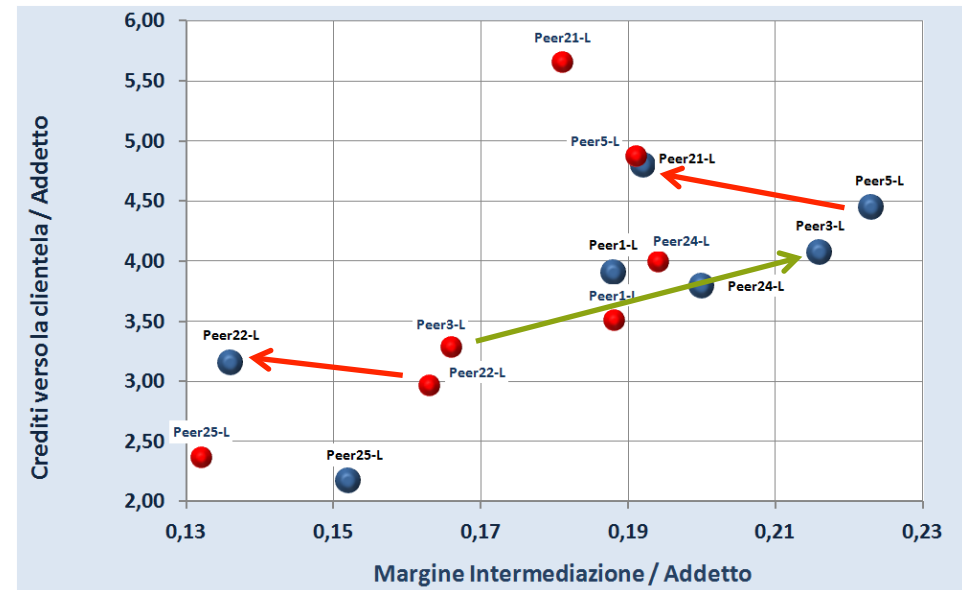
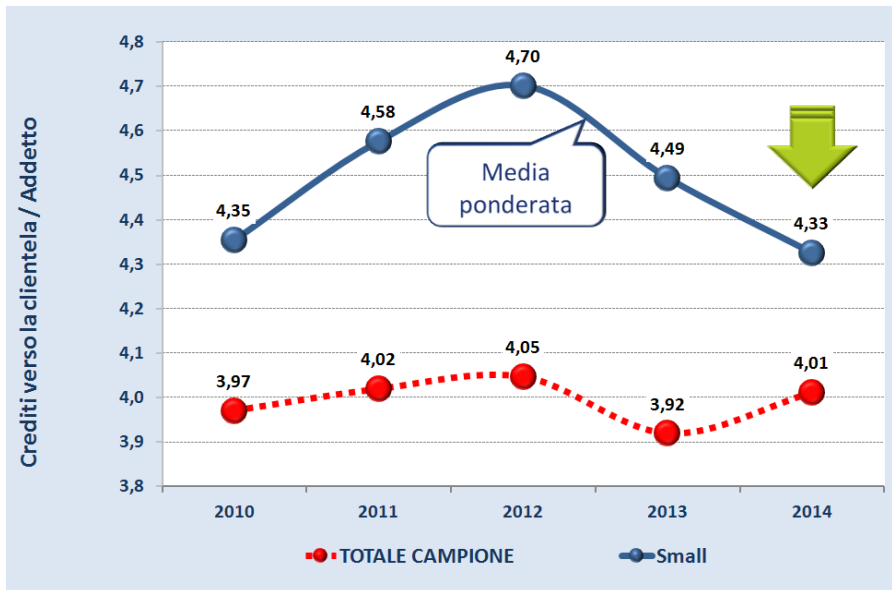
Modello di business, struttura della rete e produttività delle filiali

- la produttività delle piccole banche risulta nettamente inferiore e in progressivo calo rispetto alla media di sistema sia con riferimento ai volumi intermediati per filiale che al margine di intermediazione per filiale;
- nel caso delle piccole banche la minor produttività delle filiali trova in parte spiegazione nel maggior grado di capillarità della rete e nell'orientamento verso una cliente prevalentemente retail caratterizzata da operazioni di importo unitario molto contenuto (elevata frammentazione del portafoglio clienti).

Modelli organizzativi, struttura distributiva: la produttività nelle piccole banche



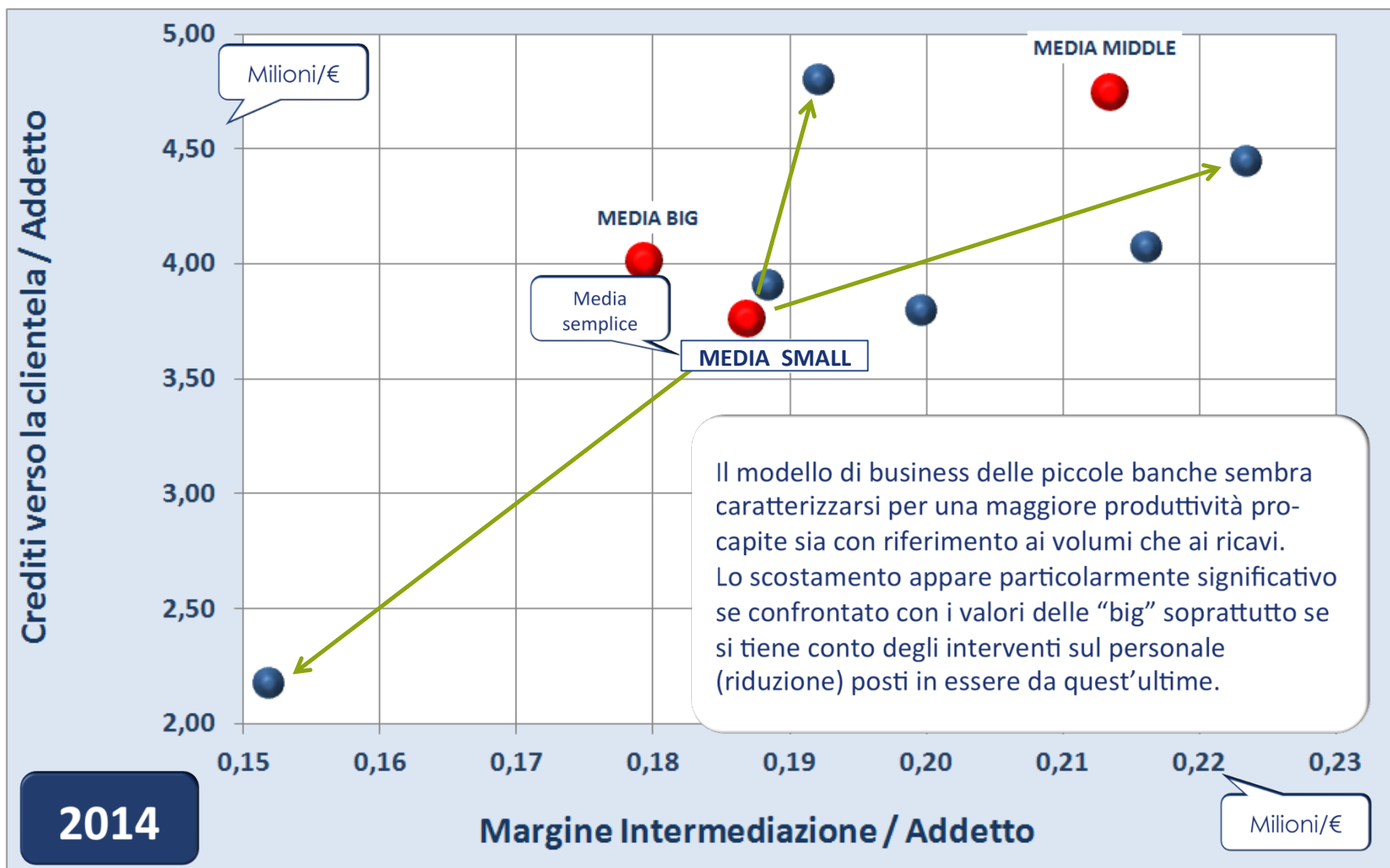
Modelli organizzativi, composizione del portafoglio crediti e struttura distributiva nelle piccole banche: la produttività per addetto



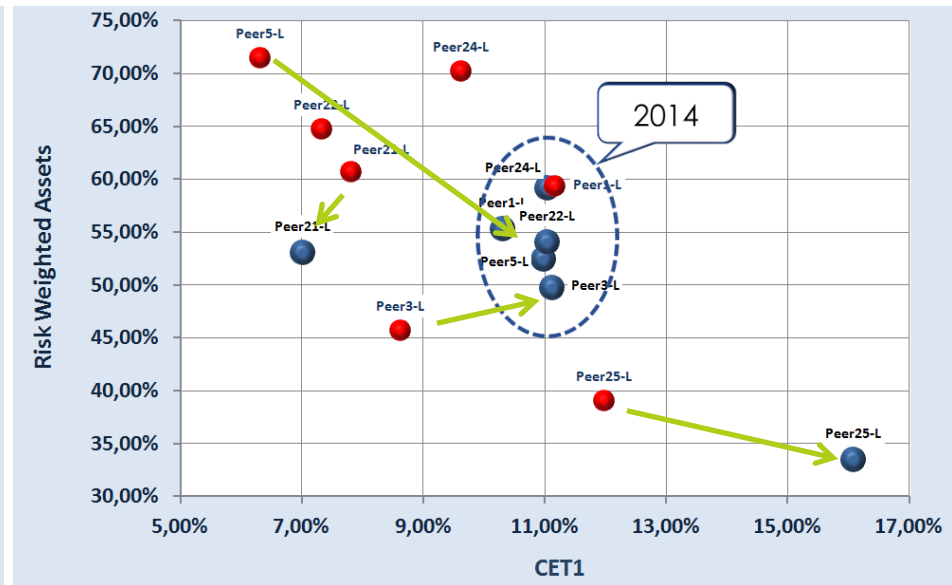
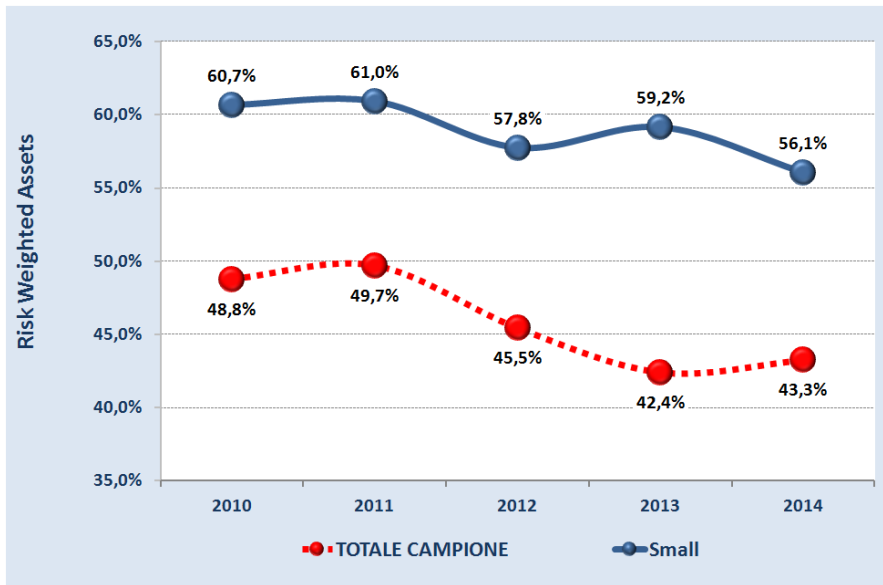
Modello di business, struttura della rete e produttività per addetto

- nonostante l'elevata frammentazione del portafoglio impieghi, la produttività per addetto, seppur in contrazione, risulta ancora superiore alla media per quanto riguarda i volumi intermediati;
- dopo anni di progressiva crescita, essendo venuto meno il positivo contributo dato dalla finanza, il margine di intermediazione per addetto risulta ora in linea con il valore medio

Modelli organizzativi, struttura distributiva: la produttività nelle piccole banche

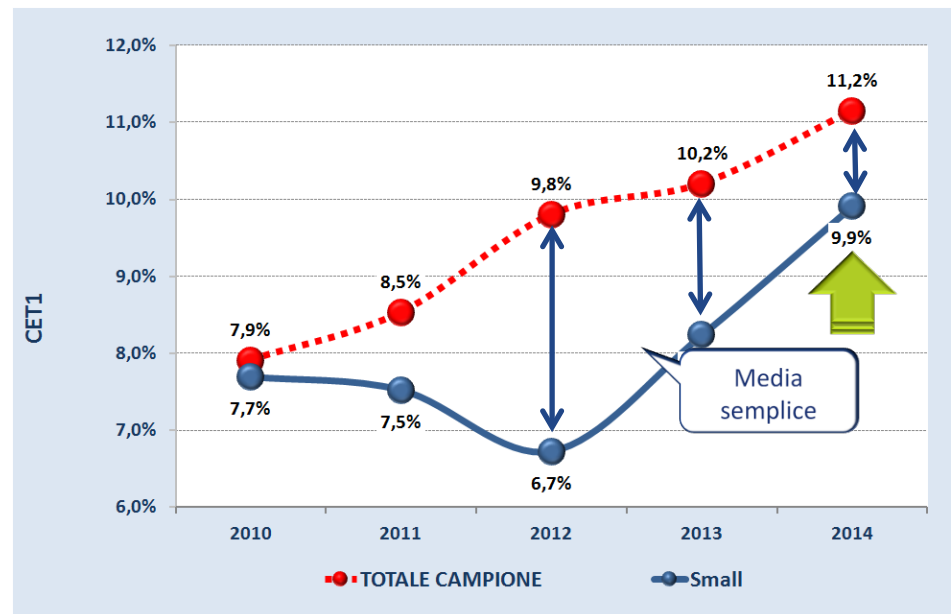


L'adeguamento alle nuove disposizioni di vigilanza nelle piccole banche

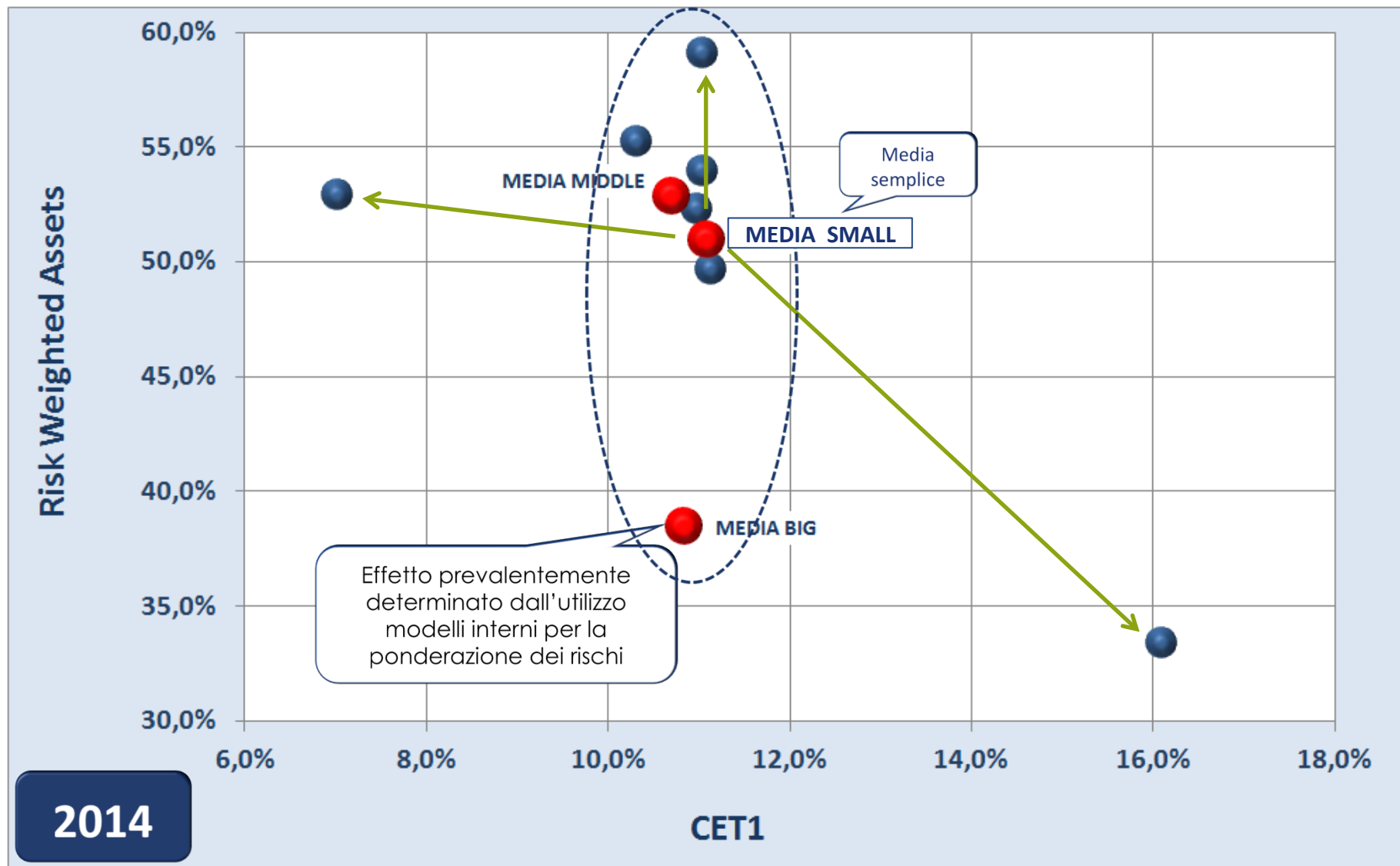


I ratio patrimoniali

Anche se il confronto tra il 2014 e gli anni precedenti non è del tutto omogeneo a causa del cambiamento normativo in merito alla composizione del "ex patrimonio di vigilanza", a partire dal 2012 le piccole banche stanno progressivamente riducendo il differenziale con il CET1 di sistema. Il miglioramento del CET1 deriva soprattutto dal calo del RWA (prevalentemente per una migliore e più efficiente gestione dei collateral) e, in subordine, da un aumento dei Fondi Propri (prevalentemente da autofinanziamento).



L'adeguamento alle nuove disposizioni di vigilanza nelle piccole banche

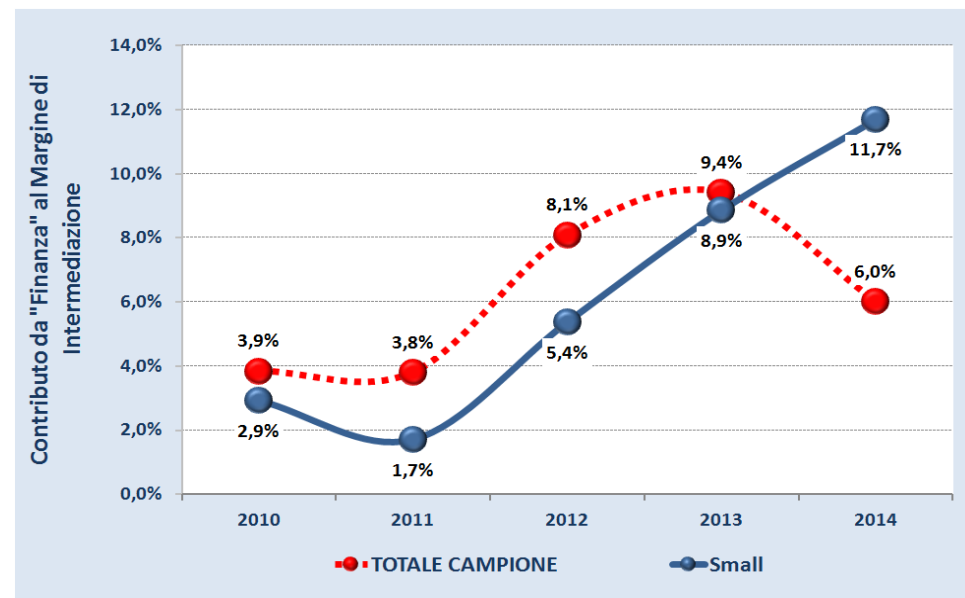
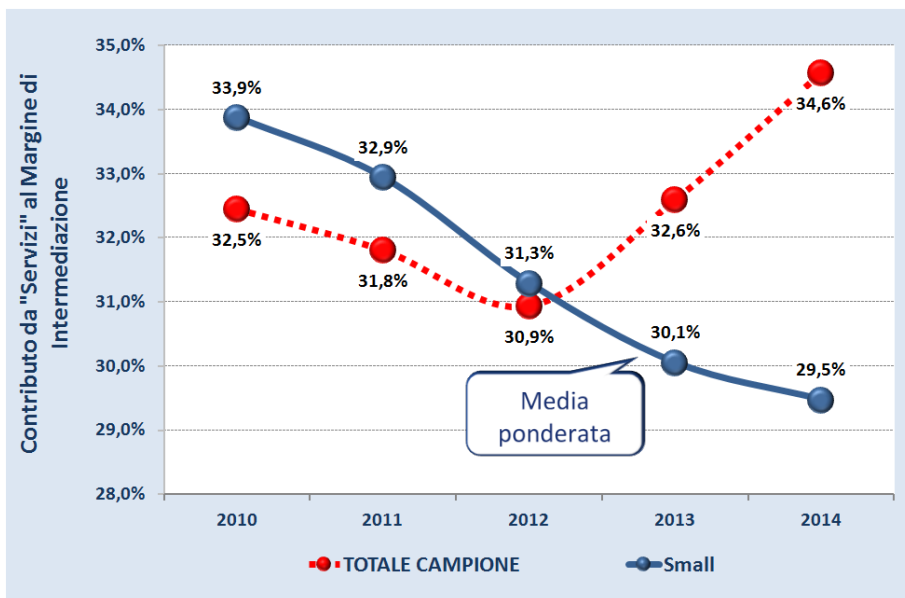
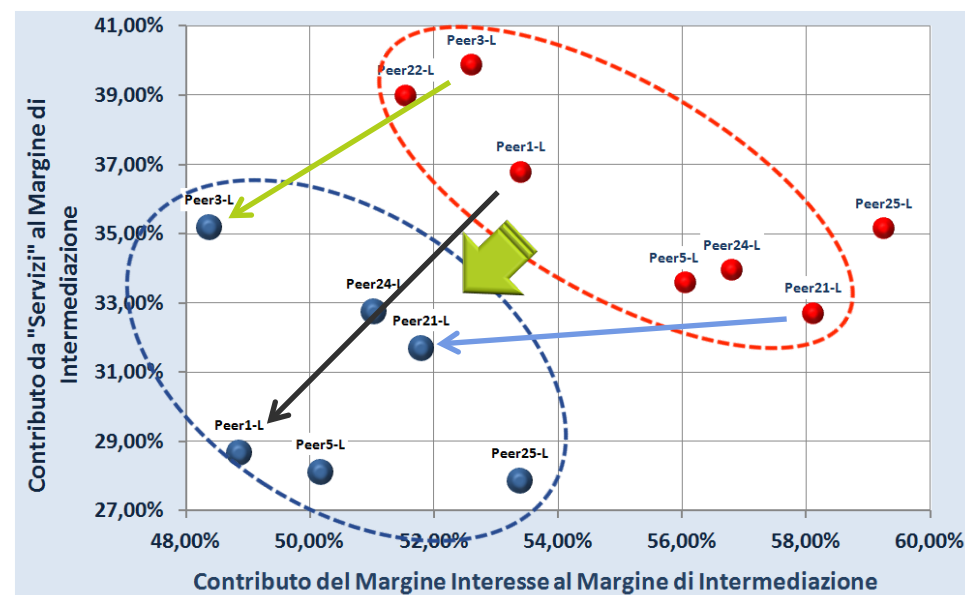
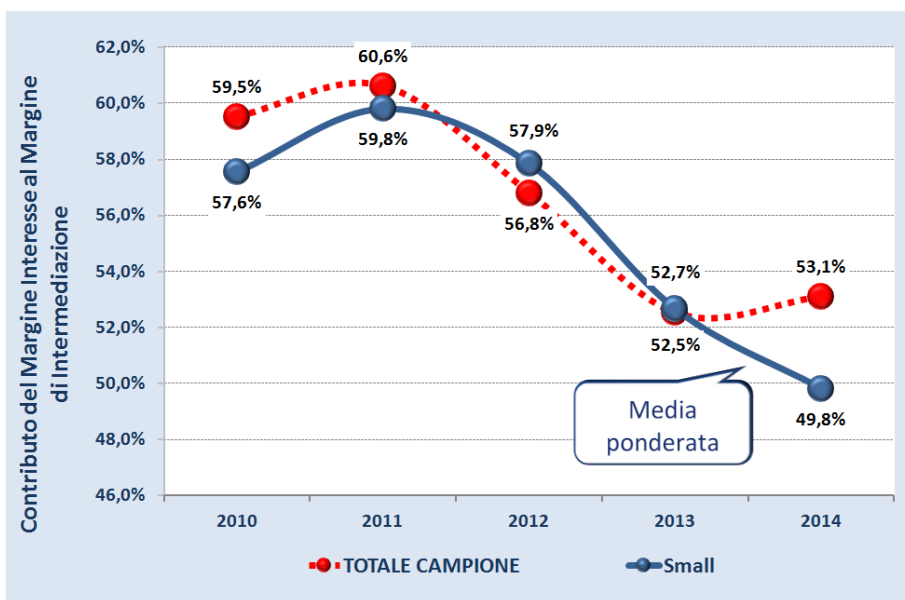


Le piccole banche sono tutte uguali....

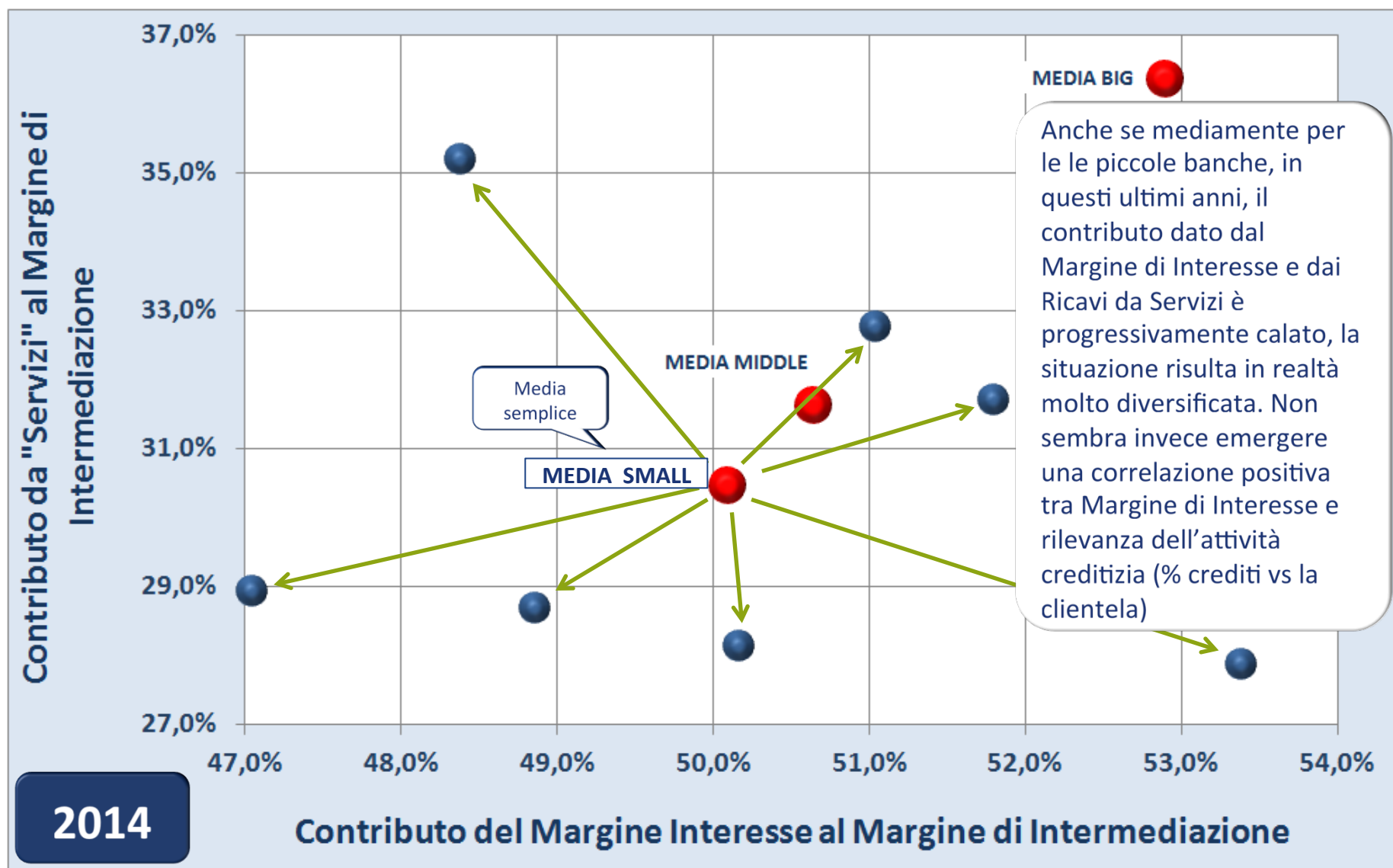
... da cosa viene formato il Margine di Intermediazione?

... qual è la qualità del credito e quali sono le politiche di copertura?

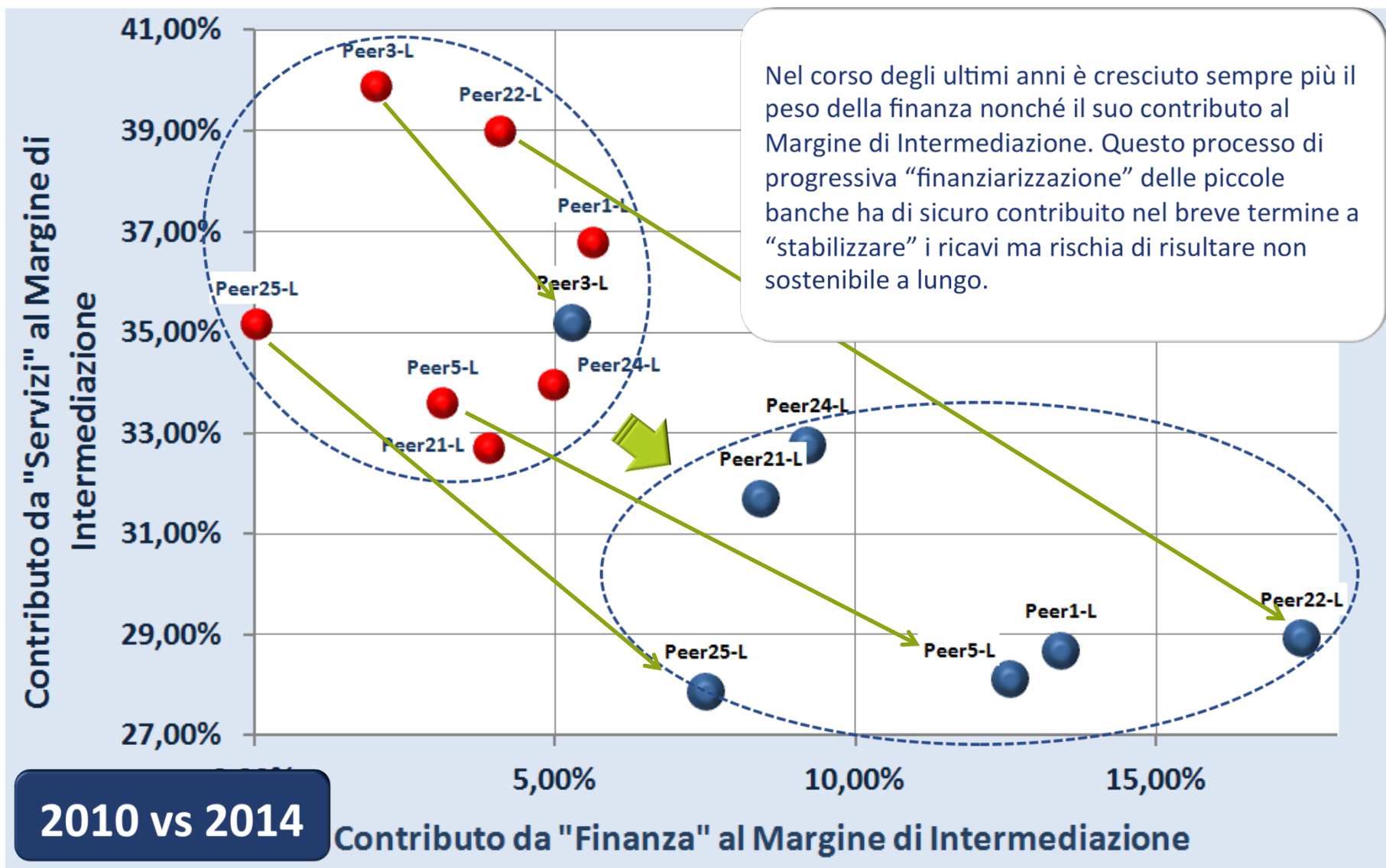
La composizione dei "ricavi operativi" nelle piccole banche



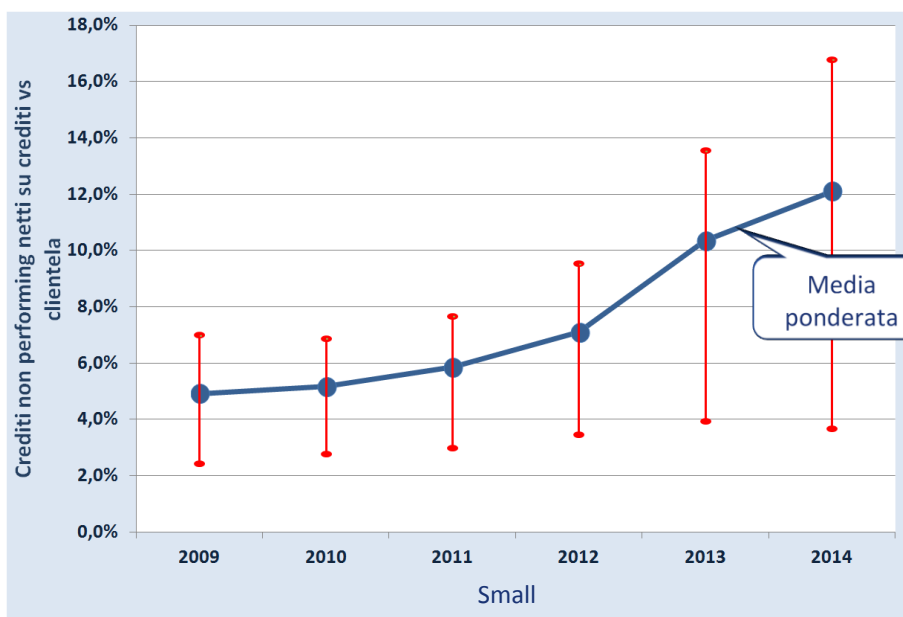
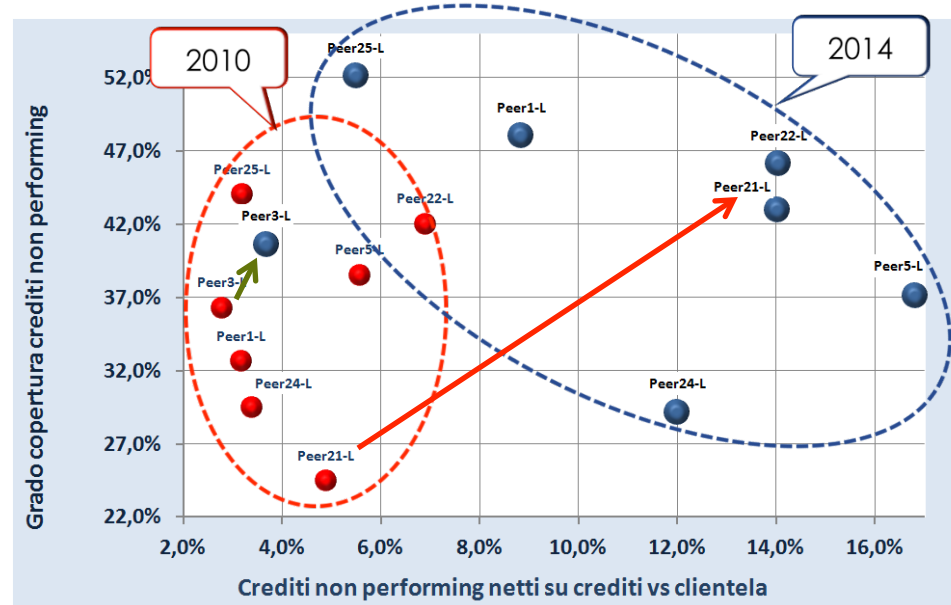
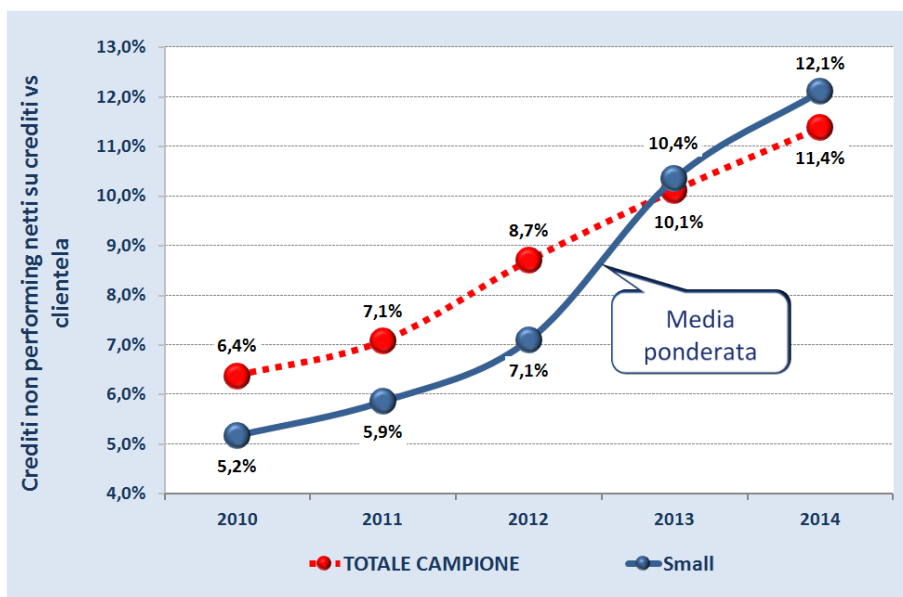
La composizione dei "ricavi operativi" nelle piccole banche



Dai servizi alla finanza: i cambiamenti nelle piccole banche



L'impatto della crisi economica sulla qualità del credito nelle piccole banche

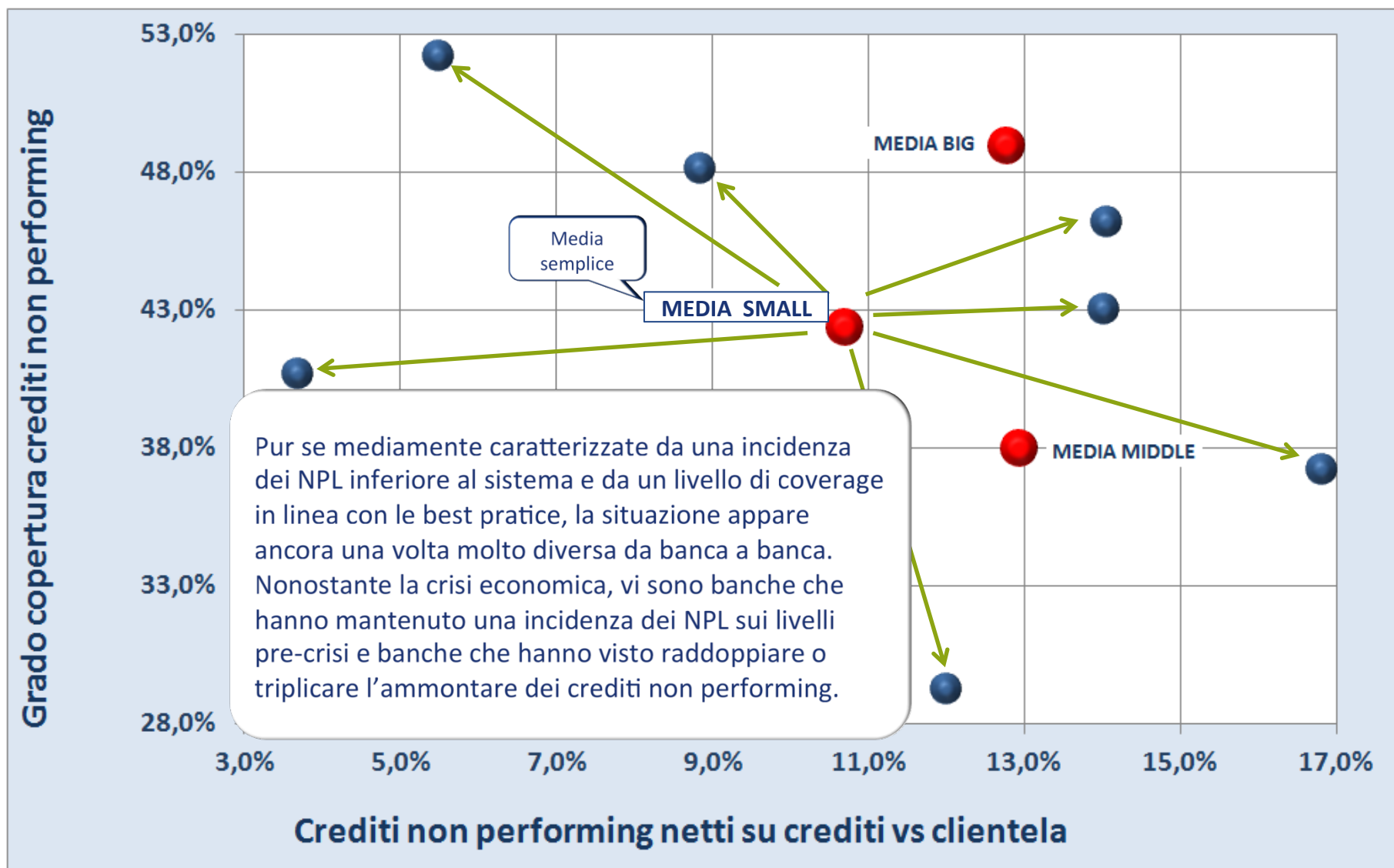


Gli effetti della crisi sulla qualità del credito e le politiche di copertura

Dopo una prima fase di relativa tenuta (fino al 2012 l'incidenza dei crediti non performing è rimasta inferiore alla media di settore), per le piccole banche l'effetto della crisi economica sulla qualità degli attivi inizia a farsi sentire in modo pesante a partire dal 2013 determinando una repentina crescita dell'incidenza dei NPL.

Rispetto al 2010 in cui l'incidenza dei NPL risultava abbastanza comune tra le piccole banche, anche se con livelli di coverage differenti, la situazione nel 2014 appare molto più diversificata. In particolare vi sono banche che hanno triplicato l'incidenza dei NPL e banche che nel medesimo periodo hanno avuto incrementi modestissimi.

L'impatto della crisi economica sulla qualità del credito nelle piccole banche



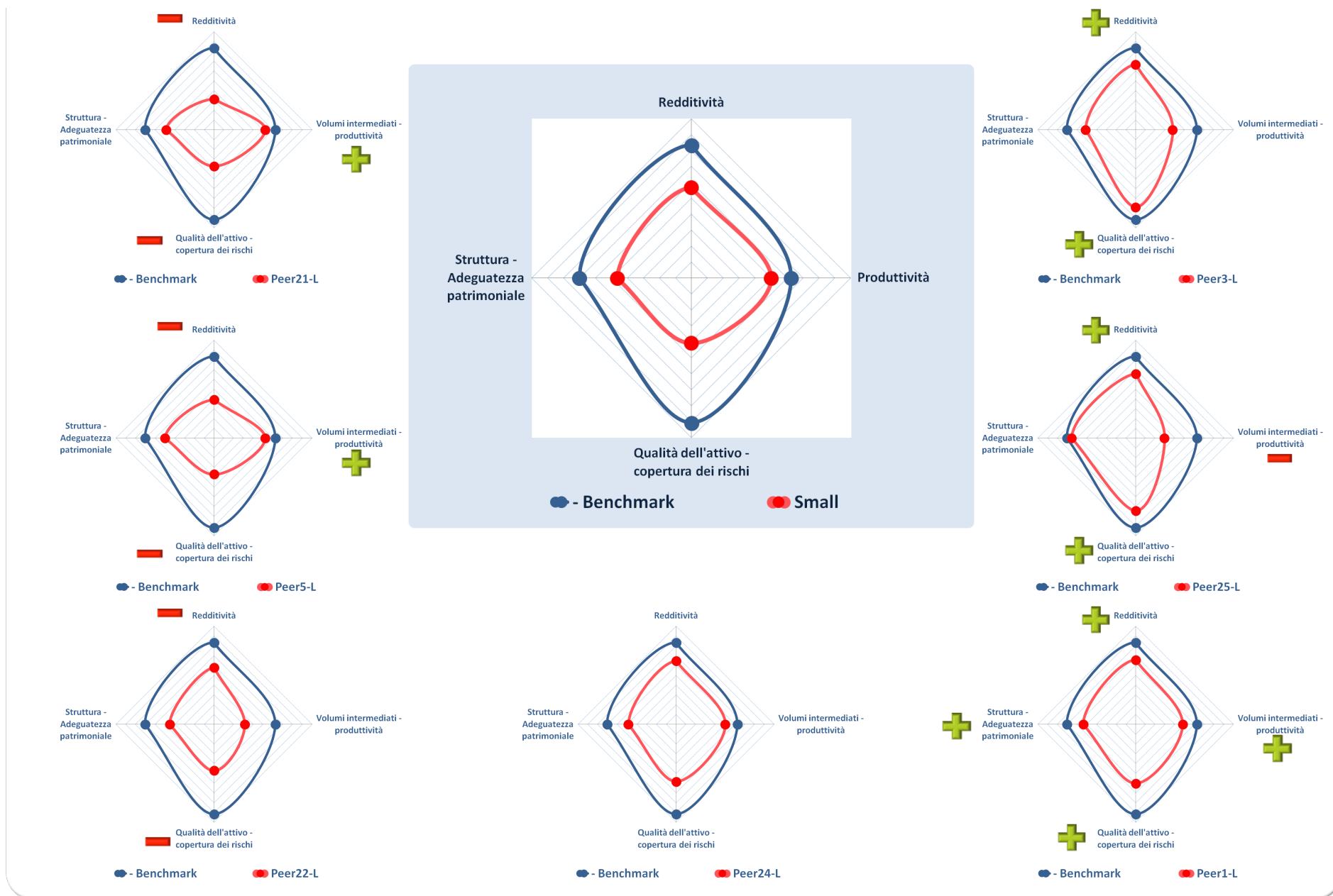
... le piccole banche sono tutte uguali....quali conclusioni?

Le piccole banche, pur essendo caratterizzate da una loro evidente specificità (operatività su aree limitate, minor possibilità di differenziare le politiche di portafoglio, parcellizzazione degli impieghi, clientela prevalentemente retail, modelli di business tradizionali, etc.), presentano al loro interno una elevata varianza di comportamenti e di risultati che di caso in caso le porta ad avvicinarsi per caratteristiche e per performance alle banche di maggiore dimensione.

Di sicuro le piccole banche non sono tutte uguali come non sono tutte uguali le “middle” o le “big”.

Il filo conduttore che sembra legare “buone performance” con “buone banche”, indipendentemente dalla loro dimensione o specificità, sembra essere soprattutto la capacità di governare in modo efficiente ed efficace i rischi, dove la BUONA QUALITA' DEL CREDITO continua a rappresentare il principale e condiviso VALORE AZIENDALE sul quale costruire e sviluppare il business di una banca commerciale.

Modello di business e performance delle banche di piccole dimensioni



*"La qualità viene prima del
profitto, poiché ponendo
l'accento sulla qualità
aumenteranno anche i
profitti a lungo termine"
Ishikawa Kaoru*

... grazie per l'attenzione