Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(ordinamento ex D.M. 270/2004)

In Amministrazione, Finanza e Controllo
Curriculum Gestione Aziendale

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea:
L'evoluzione, attuale e prospettica del sistema delle maggiori banche popolari

Relatore
Ch. Prof. Ugo Rigoni

Laureando
Enrico Bortolato
Matricola 828606

Anno Accademico
2014 / 2015

Ringrazio tutti coloro che mi hanno sostenuto in questi mesi, in particolare i miei genitori, mia sorella, la mia ragazza, ed il prof. Ugo Rigoni per il grande supporto ricevuto nella redazione della tesi di laurea.

INDICE

Introduzione.....11

CAPITOLO 1

L'industria bancaria italiana.....13

1.1 La struttura.....13

1.2 Il rapporto col territorio.....16

1.2.1 Le famiglie.....16

1.2.2 Le imprese.....20

1.3 L'evoluzione del sistema bancario negli anni antecedenti la crisi.....23

1.3.1 Gli anni '90.....23

1.3.2 L'avvento dell'Euro e il periodo pre-crisi.....31

1.3.3 Il sistema bancario alla vigilia della crisi.....36

1.4 La crisi finanziaria ed economica internazionale.....39

1.4.1 Impatto globale.....39

1.4.2 Impatto Nazionale.....43

1.4.3 Impatto della crisi nei bilanci bancari.....52

1.4.4 I cambiamenti nella vigilanza e nella regolamentazione.....66

CAPITOLO 2

Le Banche Popolari: Struttura generale e performance.....71

2.1 Profilo.....71

2.2 Mission.....72

2.3 Corporate Governance.....74

2.3.1 Assemblea dei Soci.....74

2.3.2 Il Consiglio di Sorveglianza.....74

2.3.3 Il Consiglio di gestione.....75

2.4 Struttura organizzativa.....76

2.4.1 Assetto attuale.....76

2.4.2 Evoluzione storica.....79

2.5 Struttura distributiva e politica commerciale.....84
2.6 Governance e struttura organizzativa a confronto.....88
2.7 Le performance economico-finanziarie.....98
2.7.1 I Proventi Operativi.....98
2.7.2 Il Risultato Operativo.....105
2.7.3 Cost to Income.....110
2.7.4 Il Risultato Netto.....113
2.7.5 Il Return On Tangible Equity.....120
2.7.6 Analisi della raccolta diretta e indiretta.....125
2.7.7 Analisi degli impieghi.....137
2.8 La gestione della liquidità.....142
2.8.1 Analisi qualitativa di BPM.....142
2.8.2 Analisi qualitativa del gruppo di Banche Popolari.....145
2.8.3 Analisi quantitativa.....148
2.9 Rischio di Credito.....156
2.9.1 Aspetti Organizzativi.....156
2.9.2 Processo di erogazione del credito.....158
2.9.3 Monitoraggio del credito.....160
2.9.4 Tecniche di mitigazione del rischio di credito.....161
2.9.5 Credit risk management: confronto fra Gruppi Popolari.....162
2.9.6 Analisi della qualità degli attivi.....169
2.10 Rischio di mercato.....173
2.10.1 Assetto organizzativo.....173
2.10.2 Metodi di misurazione del rischio.....175
2.10.3 Attività di stress testing.....176
2.10.4 Fonti del rischio tasso di interesse.....176
2.10.5 Obiettivi e strategie sottostanti all'attività di negoziazione.....177
2.10.6 Rischio di cambio.....179
2.10.7 Rischio di mercato, confronto fra banche popolari.....180
2.12 Rischio Operativo.....185
2.12.1 Gruppo BPM.....185
2.12.2 Analisi comparativa all'interno del gruppo di banche popolari.....188

2.13 Patrimonializzazione.....191
2.13.1 Gruppo BPM.....191
2.13.2 Analisi qualitativa all'interno del gruppo di banche popolari.....192
2.13.3 Analisi quantitativa.....194

CAPITOLO 3
Le Banche Popolari: competitività e conseguimento degli obiettivi.....201

3.1 Analisi competitiva.....201
3.1.1 Il periodo a cavallo della crisi finanziaria.....204
3.1.1.1 I risultati economico-finanziari in ottica competitiva.....204
3.1.1.2 L'evoluzione della quota di mercato.....217
3.1.1.3 L'assetto della rete commerciale.....219
3.1.2 Il secondo periodo di crisi: dal 2010 al 2013.....221
3.1.2.1 I risultati economico-finanziari in ottica competitiva.....221
3.1.2.2 L'evoluzione della quota di mercato.....236
3.1.2.3 L'assetto della rete commerciale.....238
3.2 Efficacia/efficienza nel raggiungimento degli obiettivi.....241
3.2.1 Aggregati economico-finanziari.....242
3.2.2 Aggregati patrimoniali.....252

CAPITOLO 4
Prospettive evolutive nel sistema delle banche popolari.....259

4.1 Le prospettive macroeconomiche.....259
4.1.1 Il PIL e i conti pubblici nazionali.....259
4.1.2 La congiuntura economica europea e internazionale.....260
4.1.3 La situazione economico-finanziaria delle famiglie italiane.....262
4.1.4 La dinamica inflazionistica.....264
4.1.5 Il mercato del lavoro.....265
4.1.6 La situazione economico-finanziaria delle imprese.....266
4.1.7 Il settore immobiliare.....270
4.1.8 Influenza dei fattori macroeconomici sul sistema bancario.....272

4.2 Influenza dei fattori istituzionali.....275
4.2.1 La riforma delle Popolari.....275
4.2.2 Il riassetto di ICBPI.....278
4.2.3 La costituzione di una Bad Bank.....279
4.2.4 La Legge sul recupero dei crediti bancari.....281
4.2.5 Il Quantitative Easing.....283
4.2.6 La vigilanza unica bancaria.....287
4.3 L'evoluzione dei target e delle iniziative di piano.....290
4.3.1 Banco Popolare.....290
4.3.1.1 L'Assetto Commerciale e i proventi operativi.....290
4.3.1.2 I costi operativi.....293
4.3.1.3 Risultato netto e redditività.....295
4.3.1.4 Sviluppo raccolta-impieghi e liquidità.....297
4.3.1.5 Gestione dei crediti deteriorati.....301
4.3.1.6 La patrimonializzazione.....303
4.3.2 Banca Popolare dell'Emilia Romagna.....305
4.3.2.1 L'Assetto Commerciale e i proventi operativi.....305
4.3.2.2 I costi operativi.....310
4.3.2.3 Risultato netto e redditività.....313
4.3.2.4 Sviluppo raccolta-impieghi e liquidità.....317
4.3.2.5 Gestione dei crediti deteriorati.....320
4.3.2.6 La patrimonializzazione.....323
4.3.3 Banca Popolare di Milano.....327
4.3.3.1 L'Assetto Commerciale e i proventi operativi.....327
4.3.3.2 I costi operativi.....330
4.3.3.3 Risultato netto e redditività.....333
4.3.3.4 Sviluppo raccolta-impieghi e liquidità.....335
4.3.3.5 Gestione dei crediti deteriorati.....338
4.3.3.6 La patrimonializzazione.....340
4.4 Considerazioni conclusive.....343

Conclusioni.....352
Bibliografia.....359

Sitografia.....365
Appendice tabelle.....367
Appendice figure.....403

INTRODUZIONE

Il sistema bancario italiano è stato interessato, nell'ultimo decennio ed in particolare dopo l'avvento della crisi finanziaria, da molteplici trasformazioni estese a tutti gli ambiti dell'operatività bancaria.

Si è assistito nel corso degli anni ad un evoluzione della struttura di business, della *governance*, dell'assetto commerciale, organizzativo e operativo, del profilo di liquidità e della posizione patrimoniale. L'oggetto principale dell'elaborato di tesi è rappresentato dall'analisi evolutiva di un sottoinsieme del sistema bancario nazionale: le banche popolari, con particolare focus sui 7 gruppi di maggiore dimensione.

Il primo capitolo si apre con una descrizione della struttura dell'industria bancaria italiana alla luce dei cambiamenti indotti dalla liberalizzazione del mercato ed in seguito dallo scoppio della crisi finanziaria. Le valutazioni effettuate sul sistema bancario globale convergono, nel capitolo successivo, in un analisi dettagliata dei sette principali intermediari a matrice popolare.

Il secondo capitolo considera tutti i principali aspetti attorno cui ruota l'operatività bancaria e la definizione delle linee strategiche: *corporate governance*, struttura organizzativa di gruppo, rete distributiva e commerciale, performance economico-finanziarie, profilo di liquidità e *risk management*, assetto e gestione del patrimonio. L'analisi è stata struttura su due piani, che prevedono da un lato una descrizione di maggiore dettaglio di un unico istituto di riferimento, Banca Popolare di Milano, dall'altro una valutazione sintetica, prevalentemente in ottica comparativa, degli altri sei intermediari bancari. Il paragrafo relativo alle performance economico-finanziarie descrive i trend di sviluppo dei principali aggregati economici esposti dagli istituti bancari, focalizzandosi in particolare sull'evoluzione dei proventi operativi, sugli effetti delle politiche di governo dei costi e sulla redditività, operativa e netta, di gruppo. L'analisi quantitativa si basa su due principali fonti di riferimento: le relazione finanziari annuali per le considerazioni relative a BPM e, nei confronti fra gruppi bancari, i dati consuntivi contenuti nella banca dati Bankscope, al fine di garantire un omogeneità nei processi comparativi.

Lo sviluppo di carattere qualitativo trae invece fondamento dalle descrizioni contenute nelle relazioni di bilancio dei gruppi, in particolare la gestione dei profili di rischio cui viene dedicata un'apposita sezione, e dalla documentazione prodotto nell'area *investor relation* dei siti aziendali.

Il terzo capitolo indaga invece su due specifici ambiti connessi al gruppo di banche popolari: la capacità di conseguimento degli obiettivi espressi nei piani strategici e la competitività, valutata rispetto ai risultati economico-finanziari conseguiti, alla quota di mercato e all'assetto della rete commerciale. Il primo paragrafo traccia un profilo generale dei *competitor* nel periodo pre-crisi, cui segue un analisi del posizionamento competitivo, ripartita nei due orizzonti temporali di programmazione dei piani strategici. I gruppi bancari vengono confrontati rispetto alle variazioni intervenute nei principali parametri economici e nella struttura della rete di vendita, al fine di tracciare un quadro generale e specifico sulla capacità competitiva.

La capacità di conseguimento dei target di piano viene invece misurata attraverso lo scostamento fra i CAGR prospettici ed il tasso di crescita medio annuo manifestatosi a consuntivo: tale indicatore consente, pur con alcuni limiti, di effettuare un confronto omogeneo fra intermediari e di valutare con maggiore accuratezza l'efficacia di ogni singolo istituto. L'elaborato di tesi si conclude con un indagine sulle prospettive di evoluzione futura associate al sistema delle maggiori banche popolari, partendo dalla struttura a dalle dinamiche di trasformazione delineate nel secondo e terzo capitolo.

Il quarto capitolo è strutturato su tre principali prospettive di analisi: la situazione congiunturale dell'economia nel prossimo biennio e l'influenza esercitata sull'attività bancaria, i fattori istituzionali ad impatto diretto sul sistema bancario nazionale e popolare, ed infine l'orientamento strategico futuro. L'indagine generale, condotta sui fattori di carattere macroeconomico e istituzionale, fornisce un importante supporto all'analisi prospettica dell'attività bancaria esposta nei piani strategici futuri. Il paragrafo conclusivo, oltre ad esporre le linee di indirizzo strategico future, effettua un confronto rispetto ai target definiti nei piani antecedenti, nel tentativo di stimare l'attendibilità degli obiettivi delineati.

CAPITOLO PRIMO

L'INDUSTRIA BANCARIA ITALIANA

Il primo capitolo fornisce un quadro d'analisi del sistema bancario nazionale, articolato in base alla struttura e alle trasformazioni del settore, con particolare focus sul periodo pre-crisi e di evoluzione della crisi finanziaria ed economica.
Nei paragrafi conclusivi viene analizzato l'impatto della crisi sui bilanci bancari e sull'evoluzione della regolamentazione di vigilanza.

1.1 La struttura

Il sistema finanziario italiano è sempre stato contraddistinto dal peso maggioritario assunto dagli intermediari, in particolare gli istituti bancari, nei confronti dei mercati finanziari, i quali hanno conosciuto uno sviluppo contenuto. L'eccezione è rappresentata dai titoli di stato, il cui mercato ha registrato rilevanti tassi di crescita e acquisito nel tempo una dimensione internazionale. Il nostro sistema finanziario, se rapportato all'economia reale, risulta essere di piccole dimensioni a confronto con i principali paesi industrializzati. Il forte *gap* dimensionale è principalmente legato a due fattori: il primo legato al modesto sviluppo del mercato privato dei capitali, che ha generato una crescita contenuta di alcuni comparti del sistema finanziario. In secondo luogo il sistema bancario italiano è rimasto ancorato prevalentemente all'attività d'intermediazione tradizionale, a differenza di paesi come il Regno Unito, dove assume grande rilievo anche l'attività di gestione del risparmio. Il sistema bancario ricopre ancora un ruolo e una dimensione preponderante rispetto al sistema finanziario nel suo complesso, nonostante negli ultimi anni si sia registrata una modesta crescita delle attività di intermediari finanziari non bancari e del mercato privato dei capitali (private equity, venture capital, incubatori d'impresa...). L'industria bancaria del nostro paese presenta forti differenziazioni al suo interno, in relazione al modello organizzativo, alla dimensione e alla specializzazione produttiva. In Italia figuravano, a fine Gennaio 2015, 663 banche registrate presso l'albo degli intermediari creditizi, ripartite fra le controllate di gruppi bancari (80), le succursali di banche estere (117) e le banche indipendenti (466).

La maggior quota di banche indipendenti è rappresentata dalle banche di credito cooperativo: 374, pari al 78% del totale[1]. Il modello di banca indipendente registra la maggiore diffusione in termini numerici, mentre i gruppi bancari risultano essere i maggiori detentori dei volumi di attività (circa il 90% del totale). Il gruppo bancario è costituito da una pluralità di organismi finanziari coordinati e controllati da una società capogruppo. Gli organismi sottoposti a controllo sono rappresentati oltre che da banche, anche da soggetti specializzati nell'intermediazione mobiliare (società di gestione del risparmio e società d'intermediazione mobiliare), oppure operanti nel settore assicurativo o esercitanti attività che vengono racchiuse, per ragioni legali o funzionali, in strutture giuridiche distinte. I due maggiori gruppi bancari nazionali sono Unicredit e Intesa San Paolo: essi registrano la più ampia presenza territoriale in Italia ed esercitano il controllo su numerosi intermediari finanziari localizzati prevalentemente in area CEE e in Europa Centrale. Le banche italiane si differenziano anche nella forma giuridica assunta, distribuendosi in tre differenti modelli (ammessi dal testo unico bancario del 1993): società per azioni, banca popolare e banca di credito cooperativo. La società per azioni è la struttura più diffusa a livello internazionale e adottata generalmente dalle maggiori banche italiane e dalle capogruppo. La parte residua di istituti è invece ripartita fra le due forme giuridiche alternative: esse hanno in comune la forma cooperativa, che impone il voto capitario in assemblea. Inoltre, per le banche di credito cooperativo, vige inoltre il principio mutualistico, secondo cui l'attività bancaria deve soddisfare prevalentemente le esigenze dei soci, attraverso la fissazione di parametri obiettivo soggetti al controllo dell'organo di vigilanza. Il sistema bancario nazionale presenta forti differenze anche nella conformazione dimensionale. Sono presenti grandi banche indipendenti e gruppi con un valore complessivo degli *asset* dello stesso ordine di grandezza del PIL nazionale, e banche di dimensioni notevolmente ridotte con un valore aggregato degli asset paragonabili ad un piccolo centro urbano. La gestione delle attività del sistema è in gran parte detenuta dai 5 gruppi bancari principali (quasi il 50%) e da altri 15 gruppi di grandi dimensioni, con poco meno di un quarto degli asset posseduti: le banche di minori dimensioni, per la maggior parte Bcc, formano invece una quota di mercato di oltre il 20%[2].

[1] Banca d'Italia, Albo degli intermediari bancari, 31 Gennaio 2015

[2] Banca d'Italia, "Le banche nell'economia italiana", Relazione annuale 2013

La percentuale residua di mercato è servita dalle succursali (con ragione sociale del paese originario e autonomia giuridica incompleta) e dalle filiazioni di banche estere. Altro fattore di differenziazione e promotore di una pluralità di istituzioni creditizie è la specializzazione produttiva. Mentre le banche di minori dimensioni operano tendenzialmente in territori circoscritti con un'offerta basata sull'attività di intermediazione tradizionale (raccolta, impieghi finanziari, servizi di pagamento e raccolta indiretta verso la clientela *retail*), le succursali di banche estere erogano in prevalenza servizi specifici per il mercato *wholesale* (grandi imprese, governi e amministrazioni pubbliche). Nei gruppi creditizi sono inoltre presenti istituti con un'offerta fortemente specializzata: esercizio del credito al consumo, servizi di *factoring* o finanziamenti sotto forma di *leasing*, banche che operano esclusivamente online o si occupano in prevalenza di operazioni di *capital market*.

1.2 Il rapporto col territorio

Il rapporto degli istituti bancari col territorio di riferimento prevede la strutturazione di un legame con due principali tipologie di clienti: il segmento *retail*, rappresentato in prevalenza da famiglie e privati, e *corporate*, rappresentato dal panorama delle imprese nazionali.

1.2.1 Le famiglie

Il collocamento di prodotti e servizi erogati da istituti bancari viene effettuato attraverso una fitta ed estesa rete commerciale: a fine anno 2013, la struttura contava quasi 32000 sportelli e 1700 negozi finanziari, 43000 gli Atm e più di 1.5 milioni i Pos attivi in tutto il territorio nazionale[3]. Oltre alla rete fisica, si è assistito negli ultimi anni ad una crescente introduzione e integrazione con i canali virtuali: 14 milioni[4] le famiglie con *internet banking* attivo, 10 milioni[5] i conti correnti abilitati al *phone banking*, mentre il *mobile banking*, che prevede essenzialmente l'utilizzo di app degli istituti bancari e la fruizione *mobile* dei contenuti del sito, ha raggiunto i 2.5 milioni[6] di utenti a fine anno 2012. Le esigenze del mercato di massa (principalmente famiglie, pensionati, privati con differenti disponibilità finanziarie) vengono soddisfatte dal sistema finanziario attraverso la fornitura di tre principali tipologie di servizi: sistemi di gestione di pagamenti e incassi, strumenti di investimento del risparmio, finanziamento a breve (es: credito al consumo) e lungo termine (es: mutuo ipotecario). L'apertura di un conto corrente costituisce, nel sistema bancario, il canale d'accesso preferenziale per la fornitura di altri servizi e prodotti. La creazione di un conto corrente facilita l'accesso a servizi transazionali come il rimborso delle rate del mutuo o di prestiti personali, l'accredito di stipendi e pensioni, l'addebito di utenze, affitti e altri pagamenti ricorrenti.

[3] Banca d'Italia, "Punti di accesso al sistema dei pagamenti ", Sistema dei pagamenti, 28 Ottobre 2014

[4] Abi- Gfk Eurisko, "L'80% dei clienti è multicanale", 8 Aprile 2014,

[5] Abi, "Un conto su due è anche online", comunicato stampa del 6 Febbraio 2012

[6] Abi Lab, "Mobile Banking Banca e cliente cavalcano l'onda", osservatorio mobile banking, Giugno 2013

Un indagine campionaria, effettuata nel 2010 da Banca d'Italia, segnala che l'86% delle famiglie italiane dispone di almeno un conto corrente, rafforzandone l'ipotesi di strumento principe per l'accesso a servizi bancari supplementari. L'indagine evidenzia inoltre che, fra i detentori di un conto, solamente un quarto di essi ha effettuato investimenti in titoli (azioni, obbligazioni, quote comuni di fondi di investimento...), di cui la percentuale maggioritaria è rappresentata da obbligazioni emesse dalle banche.
La tabella 1.1 fornisce una panoramica della distribuzione degli investimenti finanziari da parte delle famiglie italiane. Se si analizza la voce relativa ai depositi finanziari, si può notare che essa ha un peso dominante sul complesso degli asset detenuti, pari a circa il 18% a fine 2012, mentre le obbligazioni bancarie rappresentano circa il 10% del totale. Si tratta di una quota considerevole, se confrontata con la quota di titoli di stato detenuti (circa 5%) e se si considera l'incremento del 6% registratosi nell'arco del decennio 2002-2012.

Tabella 1.1: Attività finanziarie delle famiglie italiane alla fine del 2002 e del 2012

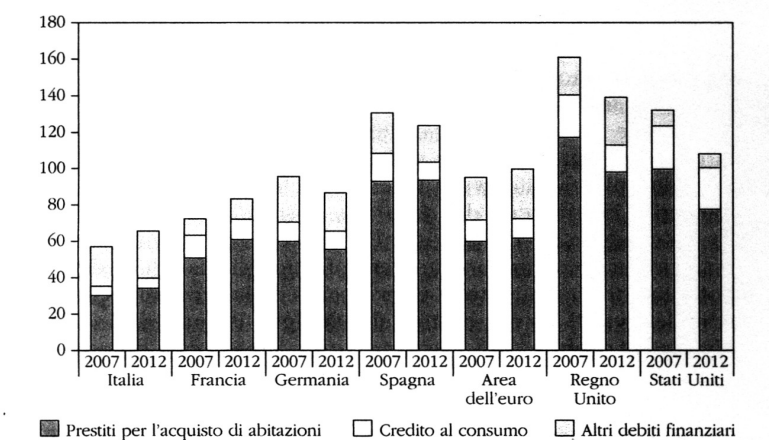
	2002			2012		
	Miliardi di euro	In % del totale	In % del Pil	Miliardi di euro	In % del totale	In % del Pil
biglietti e monete	48	1,5	3,7	120	3,2	7,7
strumenti emessi da banche italiane	704	22,5	54,1	1060	28,5	67,7
di cui: depositi in conto corrente	386	12,3	29,6	490	13,2	31,3
altri depositi	101	3,2	7,8	195	5,2	12,4
titoli a medio/lungo termine	217	6,9	16,7	375	10,1	24
depositi e altra raccolta postale	204	6,5	15,6	344	9,3	22
Titoli pubblici italiani	307	9,8	23,5	188	5,1	12
Titoli di imprese italiane a M/L termine	7	0,2	0,5	1	0	0,1
Quote di fondi comuni	413	13,2	31,7	267	7,2	17,1
Azioni e partecipazioni	786	25,1	60,4	764	20,6	48,8
Assicurazioni, fondi pensioni e TFR	412	13,2	31,7	694	18,7	44,3
Altre attività	248	7,9	19	278	7,5	17,7
totale	3129	100	240,3	3716	100	237,3

Fonte: Elaborazione dati da Banca d'Italia, relazioni annuali 2002 (tavola D.5) e 2012 (tavola 14.1)

L'orientamento preferenziale verso strumenti emessi dalle banche si riscontra anche in altri paesi, in cui gli intermediari assumono una dimensione particolarmente rilevante in confronto ai mercati. Caratteristico dell'Italia è invece l'elevato ammontare delle obbligazioni bancarie sottoscritte dalle famiglie. L'impiego rilevante, delle disponibilità finanziarie, in depositi bancari deriva in generale dal basso profilo di rischio e dalla facoltà di utilizzo come strumento di pagamento. La sostanziale inesistenza di rischio deriva dalla costituzione di due fondi di garanzia, per le Bcc e le altre banche, che assicurano i depositi fino ad un ammontare massimo di circa 103.000 euro.

In realtà solo una piccola percentuale di depositanti è a conoscenza di questi schemi di tutela, perciò la fiducia sembra essere legata alla presenza di meccanismi di vigilanza e alla sicurezza storica (assenza di perdite pregresse) dei depositi bancari. Il maggiore impiego di liquidità in depositi si registra fra le fasce di reddito più basso, rappresentando molto spesso l'unica scelta d'investimento, e nelle famiglie che detengono una quota consistente di attività reali, le quali attribuiscono una forte importanza alla liquidità delle attività residue. Gli istituti bancari, oltre all'emissione di passività e alla gestione di depositi, forniscono un altro servizio fondamentale: l'erogazione di finanziamenti. Business tradizionale di un istituto bancario, la concessione di prestiti ha assunto un volume pari a 570 miliardi di euro a fine 2012, destinati in via prioritaria al finanziamento dei mutui per la casa (60%), al credito al consumo (20%) e per la parte residua ad investimenti non finalizzati. Il rapporto finanziario fra Istituti bancari e famiglie può essere analizzato sotto tre aspetti principali. Dalla figura 1.1 si nota come l'Italia, confrontata con i principali paesi industrializzati, registri il tasso d'indebitamento minore, soprattutto nella componente legata ai mutui residenziali. Il volume di debito, espresso in funzione del reddito familiare disponibile, è pari a circa il 60%, un valore inferiore alla media europea e nettamente più basso rispetto a Usa e Regno Unito.

Figura 1.1: Percentuale di debito familiare sul reddito totale

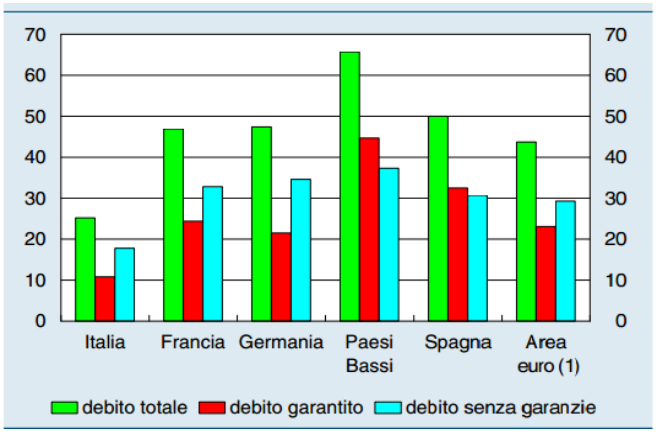


Fonte: Istat e Banca d'Italia per i dati italiani.

Altri paesi: Francia - Banque de France e Insee; Germania - Deutsche Bundesbank; Spagna - Banco de España; Area Euro - Eurostat e Bce; Regno Unito - Bank of England, Central Statistical Office; Usa - Federal Reserve System.

Sul basso livello d'indebitamento delle famiglie italiane incide prevalentemente il minor ricorso al mercato del credito. Il grafico sottostante raffigura la percentuale di famiglie debitrici dei principali paesi europei, ripartite in base alla tipologia di debito sottoscritto: garantito (principalmente mutui) ed altri debiti non garantiti.
Si può notare, dall'analisi grafica, che la percentuale di italiani indebitati è molto più bassa rispetto ai principali paesi europei: se si effettua una ripartizione fra debiti garantiti e non, la quota nazionale presenta un divario ancor più ampio.

Figura 1.2: Percentuale di famiglie debitrici nell'area euro e dei principali paesi europei nell'anno 2012.



Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale 2012, estratto della figura 14.5

Inoltre, facendo riferimento ad un indagine condotta nel 2010 da Banca d'Italia sui bilanci familiari, si evidenzia una distribuzione dei debiti maggiormente concentrata verso la fasce più alte di reddito: considerando solamente due classi di ricchezza, la quota di sottoscrittori di mutui passa dal 5% al 16% e, per i debiti non garantiti, dal 20% al 30%. La ragione risiede nella maggiore capacità di copertura e sostenimento degli oneri finanziari da parte dei percettori di redditi più elevati.

1.2.2 Le imprese

Il sistema d'offerta di prodotti e servizi bancari alle imprese può essere suddiviso in tre macro-categorie: pagamenti, investimenti e finanziamenti. I servizi di pagamento poggiano su efficienti architetture informatiche e presentano una maggiore complessità rispetto a quelli destinati al segmento privato: attualmente più di 2.500.000 imprese utilizzano un canale virtuale per l'accesso ai servizi transazionali. Gli istituti bancari rappresentano, per le imprese, la principale fonte esterna di raccolta finanziaria: prima della crisi la concessione di finanziamenti assumeva un peso dominante nei modelli di business bancari. La tabella 1.2 evidenzia in modo chiaro il ruolo chiave assunto dalle banche nel finanziare l'attività d'impresa. La tavola suddivide le passività finanziarie delle imprese in tre blocchi: debiti finanziari, azioni e partecipazioni, debiti commerciali. Le imprese raccolgono finanziamenti a titolo di capitale proprio (azioni e partecipazioni) e di capitale di debito (debiti finanziari). Nel 2012 la domanda di finanziamento esterno, in larga misura soddisfatta dagli istituti di credito (circa due terzi dei debiti finanziari totali), rappresentava il 38% delle passività finanziarie complessive.

Tabella 1.2: Passività finanziarie delle imprese in Italia alla fine del 2002 e del 2012

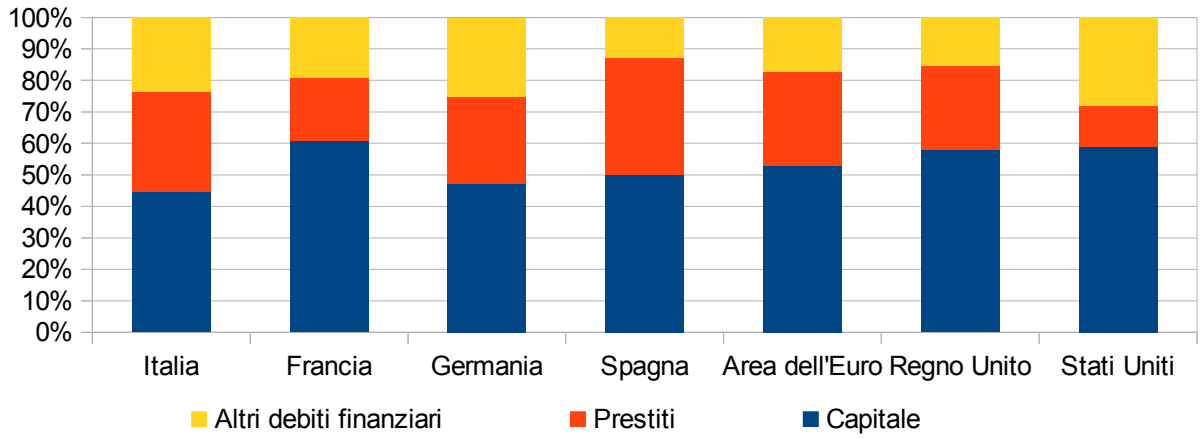
	2002			2012		
	Miliardi di euro	In % del totale	In % del Pil	Miliardi di euro	In % del totale	In % del Pil
Debiti finanziari	812	31,5	62,4	1301	38,1	83,1
Debiti a breve termine	378	14,6	29	400	11,7	25,5
di cui: verso banche italiane	288	11,2	22,1	331	9,7	21,1
Debiti a medio e lungo termine	291	15,2	30,1	783	23	50
di cui: verso banche italiane	253	9,8	19,4	534	15,6	34,1
Titoli	43	1,7	3,3	118	3,4	7,5
Azioni e partecipazioni	1198	46,4	92,1	1408	41,3	89,9
Debiti commerciali	453	17,5	34,8	528	15,5	33,7
Altre passività	118	4,6	9	174	5,1	11,1
Totale	2581	100	198,3	3411	100	217,8

Fonte: Elaborazione dati da Banca d'Italia, Relazione annuale 2012 (tavola 14.4) e 2002 (tavola D.8)

I debiti commerciali rappresentano invece le passività correnti generate dai rapporti fra imprese: in Italia essi assumono una dimensione consistente, principalmente per effetto delle prassi commerciali e delle disciplina di legge in materia di scadenze di pagamento.

Se invece si confronta, facendo riferimento alla figura 1.3, la composizione dei finanziamenti alle imprese italiani rispetto ai principali paesi sviluppati, emergono due aspetti rilevanti: la bassa capitalizzazione delle imprese nazionali e il peso maggioritario assunto (fra i debiti) dai finanziamenti bancari.

Figura 1.3: Composizione percentuale del passivo finanziario delle imprese delle principali economie

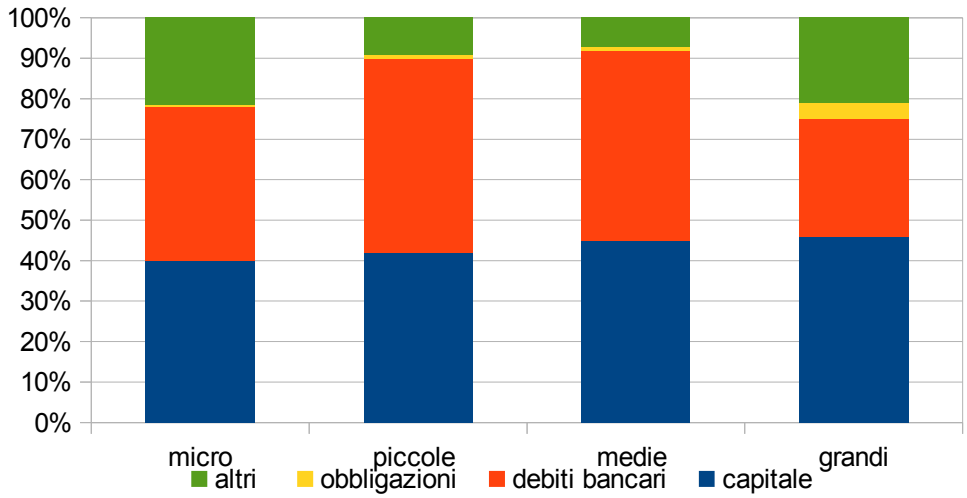


Fonte: Banca d'Italia, relazione Annuale 2013

La bassa patrimonializzazione è strettamente legata alle caratteristiche del tessuto produttivo italiano. La presenza di un consistente numero di imprese di piccole-medie dimensioni a conduzione familiare rende complesso (da un punto di vista finanziario e organizzativo) dotarsi delle infrastrutture di controllo e delle informazioni richieste dai mercati regolamentati dei capitali. Inoltre la scarsa propensione ad estendere la *governance* e le scelte strategiche al di fuori del nucleo familiare costituisce un ulteriore freno alla quotazione borsistica.

Un'analisi condotta dalla società Cerved sui dati contabili di 500.000 società per azioni italiane evidenzia la progressiva riduzione della quota di finanziamento bancario al crescere della dimensione aziendale: a tal proposito si veda il grafico esposto nella figura 1.4.

Figura 1.4: Composizione delle passività finanziarie delle imprese per classi dimensionali



Fonte: Elaborazione su dati Cerved, bilanci delle 500.000 maggiori s.p.a nazionali

La distribuzione dimensionale delle imprese incide in misura rilevante, anche se non totalitaria, sulla scelta delle fonti di finanziamento esterne: il regime fiscale, in particolare, costituisce uno dei fattori a maggior impatto. Un maggior ricorso al debito può derivare, secondo alcuni studi, da un'imposizione fiscale elevata sul reddito: la deducibilità degli oneri finanziari porta ad un beneficio impositivo tanto maggiore quanto più alta risulta essere l'aliquota di tassazione.

Nel contesto macroeconomico attuale, le scelte di finanziamento alle imprese risultano essere fortemente influenzate dalla capacità di far fronte ai propri impegni finanziari, come testimonia lo sviluppo, da parte dei principali istituti bancari, di sofisticati modelli di *rating* e *scoring*. Le banche valutano la situazione finanziaria d'impresa a partire dalle informazioni di bilancio, ulteriori documenti contabili e altre valutazioni relative alle prospettive reddituali future. Vi sono infine alcune informazioni di carattere qualitativo, acquisite attraverso lo sviluppo di un rapporto di lungo periodo con l'azienda.

Le imprese di minori dimensioni, per la loro struttura e la scarsa adozione di sistemi di reportistica, non sono in grado di fornire molte informazioni quantitative, mentre quelle di matrice qualitativa assumono un'elevata importanza.
Nell'offerta di credito alle PMI si sono distinte le banche di dimensioni più piccole, maggiormente in grado di cogliere la dimensione materiale e qualitativa del rapporto con le imprese, grazie al forte radicamento nel territorio e al mantenimento del *core business* nell'attività creditizia tradizionale. Gli istituti bancari più grandi risultano meno inclini all'erogazione creditizia alle PMI: l'aumento dimensionale comporta un incremento della complessità organizzativa ed una riduzione della vicinanza al cliente, rendendo maggiormente problematica la trasmissione di informazioni non quantitative.

1.3 L'evoluzione del sistema bancario negli anni antecedenti la crisi

Nei paragrafi precedenti sono state delineate le caratteristiche essenziali dell'industria bancaria nazionale nella sua configurazione attuale. Attraverso un excursus storico verranno ora analizzate le dinamiche evolutive che hanno condotto alla nascita del sistema bancario moderno e verranno inoltre descritti i trend che hanno anticipato lo scoppio della crisi finanziaria ed economica odierna.

1.3.1 Gli anni '90

Nella prima metà degli anni novanta, il sistema bancario nazionale stava attraversando una fase di profonde trasformazioni, nella governance, nella struttura operativo-organizzativa e di business. Fino alla fine degli anni '80, gli istituti bancari si erano sviluppati nei confini delineati dal rigido schema normativo della legge bancaria del 1936. La disciplina in oggetto prevedeva sostanzialmente: separazione fra le diverse tipologie di istituti (istituti di credito speciale, banche commerciali, cooperative e banche popolari, casse di risparmio) e una rigida ripartizione delle aree di business (per esempio, l'erogazione di finanziamenti a lungo termine era di esclusiva competenza degli ICS).

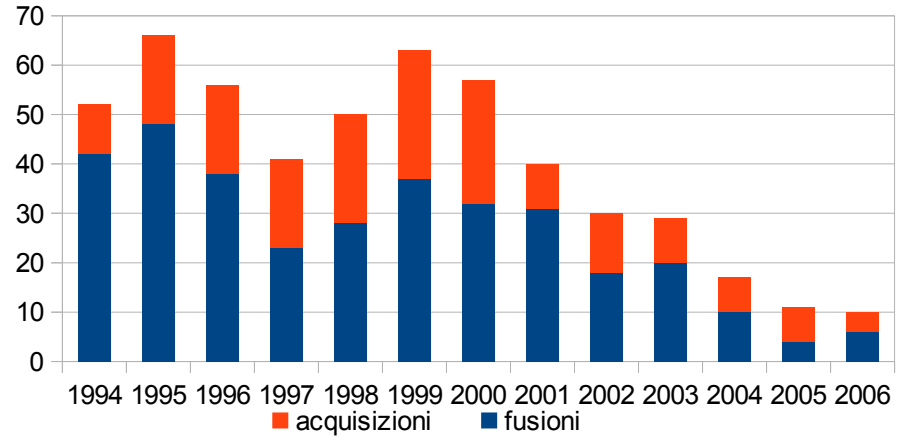
Gli istituti bancari erano soggetti ad un forte controllo pubblico, per effetto dei legami proprietari e della partecipazione diretta alla definizione degli indirizzi strategici, e con un sistema di vigilanza caratterizzato da un ampio ricorso a controlli di carattere strutturale. Il sistema descritto venne profondamente riformato a partire dagli anni 80, con l'avvio del processo di integrazione finanziaria europea.

Venne emanata nel 1989 la seconda direttiva finanziaria europea, che favoriva la libera circolazione dei servizi finanziari nell'Unione Europea, autorizzando e semplificando l'operatività bancaria al di fuori del proprio mercato nazionale. Si assistette, nei primi anni '90, alla nascita di un mercato bancario con un operatività assimilabile a quella delle imprese private, un modello di banca universale multi-servizio e una vigilanza di carattere prudenziale. In Italia venne emanata una normativa bancaria, denominata "legge Amato"(1990), che consentiva agli istituti bancari di assumere tre forme giuridiche, fra cui la Società per azioni, aprendo le porte ad un successivo processo di privatizzazione. Venne introdotto inoltre il concetto di gruppo "polifunzionale", estendendo il business bancario ad altri servizi, quali l'investment e il merchant banking, differenti rispetto alla tradizionale attività d'intermediazione (commercial banking). La raccolta di depositi, per finanziare la concessione di prestiti, venne affiancata da un'estesa offerta di servizi, in particolare la gestione del risparmio familiare registrava un notevole sviluppo, grazie anche all'approvazione del Testo Unico Bancario nel 1993, attraverso il quale veniva recepita la seconda direttiva bancaria europea.

L'espansione del risparmio gestito venne inoltre favorita dal calo dei rendimenti di depositi e titoli di stato, a seguito della diminuzione dei tassi nominali e reali d'interesse e del tasso d'inflazione. Le famiglie italiane, che avevano investito una quota maggioritaria di attività finanziarie in depositi e titoli di stato, iniziavano ad orientarsi verso strumenti finanziari a maggiore remunerazione. Nel 1995, i depositi bancari impiegavano il 29% della ricchezza finanziaria familiare, mentre i titoli di stato il 19 per cento: nei cinque anni successivi, le due quote si assestarono rispettivamente al 14 e al 7 %. La percentuale di fondi comuni d'investimento saliva dal 6 al 17% e le obbligazioni bancarie registravano una notevole crescita. Il risparmio gestito ricevette un'ulteriore spinta dal trend positivo dei corsi azionari, che produsse un incremento dei patrimoni, e dai guadagni in conto capitale su titoli obbligazionari grazie ad una riduzione dei tassi d'interesse, che generò un conseguente aumento dei rispettivi valori di mercato.

Le banche assunsero quindi un ruolo essenziale nella redistribuzione della ricchezza finanziaria nazionale:il maggiore focus sui ricavi da commissioni, applicate ai servizi di gestione del risparmio, generarono un aumento di redditività, compensando il calo dei margini d'interesse e le perdite su crediti inflitte dalla recessione del 1993. Nell'arco di cinque anni, dalla metà degli anni 90 fino al 2000, la quota complessiva di ricavi da margine d'interesse, passò dal 70% al 45%. Lo sviluppo del risparmio gestito si inserì all'interno di un complesso processo di rifocalizzazione dei modelli di business bancari. Col recepimento della seconda direttiva bancaria europea nel 1993, si aprì di fatto la strada alla formazione dei moderni mercati bancari: l'eliminazione di alcuni vincoli aveva generato la possibilità da parte di alcuni istituti bancari di avviare processi di espansione, sia a livello geografico che di prodotto, in mercati extra-nazionali. L'introduzione di un mercato unico generò maggiori pressioni competitive nei mercati nazionali europei. La minaccia concorrenziale interessava soprattutto fenomeni di potenziale acquisizione delle banche nazionali da parte di banche estere. Aprire *ex novo* una rete di filiali rappresentava un' operazione costosa e complessa per una banca estera: numerose le barriere all'entrata che incidevano sul passivo e l'attivo bancario. Considerando il passivo, gli *switching cost* ponevano un freno alla mobilità della clientela: l' offerta di prodotti e servizi accessori (gestione del risparmio, pagamenti...) associata a un conto bancario tradizionale, rendeva costoso il trasferimento del rapporto presso un altro competitor bancario. Dal lato dell'attivo invece, l'instaurazione di una relazione di lungo termine col cliente consente alla banca una progressiva acquisizione di rilevanti informazioni sulle capacità finanziarie di aziende e clientela privata, e informazioni qualitative (ad esempio le competenze del management d'impresa). Il patrimonio informativo accumulato rappresenta un'importante fonte di vantaggio competitivo, perché consente una migliore valutazione del mercato di credito ed una maggiore capacità di implementare offerte mirate. La liberalizzazione del settore bancario ampliò notevolmente i confini del posizionamento strategico, facendo scaturire numerosi processi di concentrazione, che impattarono in misura significativa sulla struttura del sistema. A partire dal 1994, come si può notare dalla figura 1.5, nel mercato bancario si assistette ad un intenso processo di concentrazione, che raggiunse il culmine alla fine degli anni '90 e andò attenuandosi progressivamente fino periodo pre-crisi.

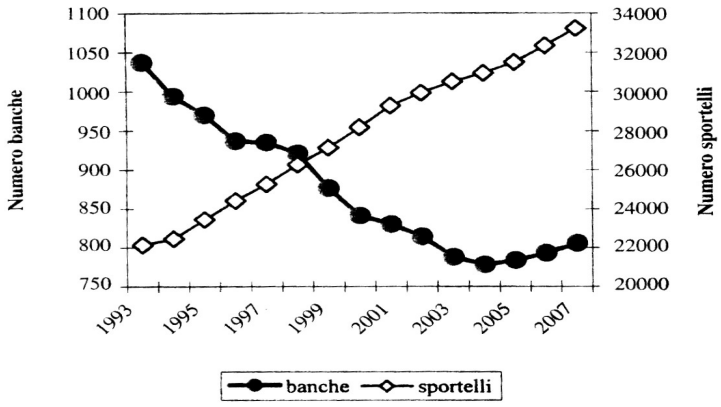
Figura 1.5: Processi di M&A bancarie



Fonte: Elaborazioni da Banca d'Italia, relazioni annuali dal 1997 al 2006

Il processo di consolidamento determinò una forte riduzione del numero di istituti bancari nazionali: nell'arco di circa quindici anni (1993-2007) il numero totale di banche passò da 1307 a 806 unità (diminuzione del 22%). Se da un lato l'ammontare complessivo degli istituti diminuì, la presenza nel territorio attraverso gli sportelli aumentò in un quindicennio (dal '93 fino al 2007) del 50%: il numero medio di sportelli per banca raddoppiò, da 21 a 41 unità.

Figura 1.6: Banche e sportelli operative nello stato Italiano

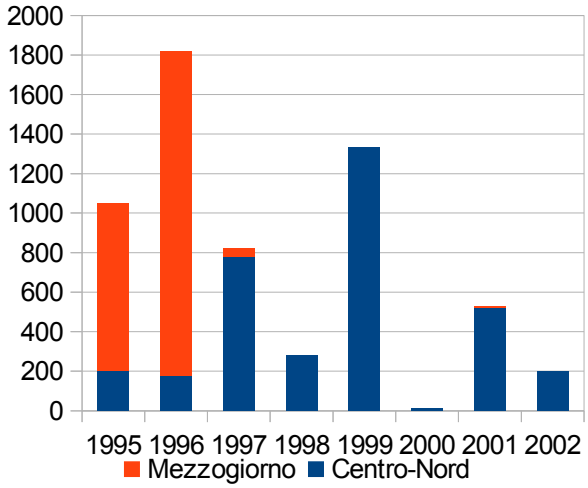


Fonte: Elaborazione dati da Banca d'Italia, base dati statistica- Banche e sportelli per provincia e gruppi istituzionali di banche

I gruppi bancari ampliarono le partecipazioni bancarie e la propria rete di sportelli: i primi cinque incrementarono notevolmente le rispettive quote di mercato superando complessivamente il 50% delle attività alla vigilia della crisi (nel 1994 ne ricoprivano il 33%). I processi di concentrazione vennero attuati per soddisfare diversi obiettivi, a seconda della struttura dimensionale di un istituto o di un gruppo bancario e del posizionamento geografico. Nei primi anni '90 numerose sono state le operazioni di fusione a acquisizione di istituti bancari meridionali ad opera di banche collocate nel Nord Italia. L'acquisizione di banche del Sud Italia rispondeva a logiche di carattere prudenziale, legate allo stato di dissesto degli istituti: l'integrazione nelle banche del Nord avrebbe permesso di avviare processi di risanamento. L'operazione di integrazione rappresentava un opportunità di espansione per le banche del Nord, che effettuavano l'acquisizione a prezzi favorevoli e adeguavano le strutture e la governance ai propri standard, caratterizzati da maggiore efficienza operativa e organizzativa. Il processo di consolidamento venne influenzato da logiche di mercato e in parte dall'intesa attività persuasiva perpetrata da Banca d'Italia. Le Relazioni annuali (fine anni '90) della Banca confermavano la volontà di favorire processi d'integrazione: in esse viene ribadito il ruolo di Banca d'Italia come accompagnatore dei processi di crescita dimensionali, e vengono evidenziati i benefici economici dell'integrazione come l'abbattimento dei costi di produzione di alcuni servizi e le agevolazioni negli investimenti tecnologici. Nelle relazioni annuali Banca d'Italia sottolineava inoltre l'esigenza di tutelare la stabilità di alcuni istituti bancari meridionali attraverso operazioni di aggregazione che avrebbero portato ad aumenti d'efficienza e miglioramenti nella situazione patrimoniale. Le banche del mezzogiorno presentavano, a metà anni '90, ROE pesantemente negativi: i processi di integrazione portarono ad un incremento di redditività e un parziale convergenza del “Return on Equity” a livello nazionale.

Come si nota dalla figura 1.7 (che illustra la distribuzione dei deficit patrimoniali), dalla seconda metà del '90 ai primi anni duemila, le banche del Nord si fecero carico di numerose situazioni di carenza patrimoniale degli istituti meridionali, le quali vennero assorbite negli anni successivi.

Figura 1.7: Deficienze patrimoniali (milioni di euro)

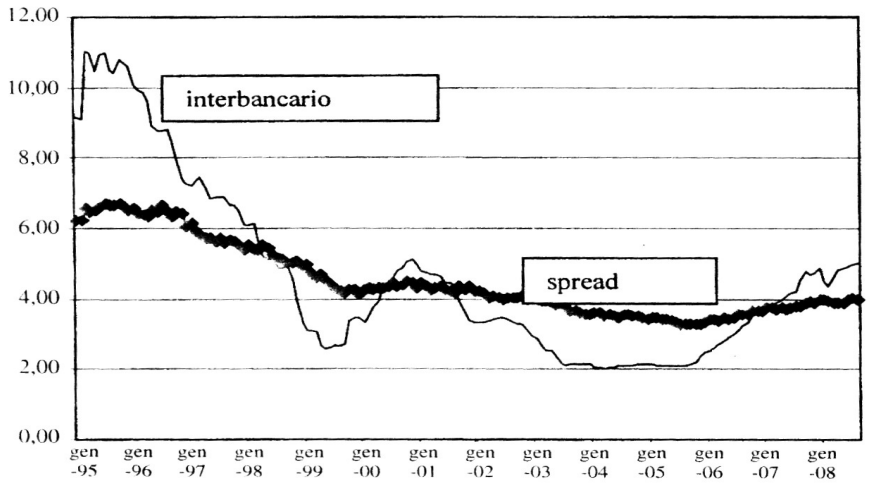


Fonte: Elaborazione su dati di Banca d'Italia, relazione annuale dal 1996 al 2002

I processi di consolidamento vennero portati avanti in alcuni casi da banche di grandi dimensioni, per contrastare minacce di acquisizione da parte di istituti esteri: tale preoccupazione fu condivisa anche da Banca d'Italia, come si legge dalla relazione annuale del 1998, nella quale si esprimeva un forte messaggio di incentivo alle aggregazioni per evitare che gli istituti italiani assumessero un ruolo passivo nel processo di aggregazione europeo. Le aggregazioni bancarie hanno quindi rivoluzionato la preesistente struttura bancaria italiana, basata sulla ripartizione territoriale e sulla specializzazione delle funzioni. Tali processi generarono tuttavia un incremento dell'intensità competitiva, portando ad una diminuzione del margine d'intermediazione, restringendo le prospettive reddituali delle banche.

La figura 1.8 fornisce una panoramica dell'evoluzione dello spread impieghi-depositi bancari, (valutato a tassi medi di mercato) e del tasso interbancario a tre mesi.
Analizzando l'andamento dei due indicatori si può osservare come, a partire da metà anni '90, lo spread si sia ridotto di due punti percentuali. Tale diminuzione fu in buona parte ascrivibile ad una diminuzione dei tassi di mercato (come dimostra l'andamento decrescente dei tassi di mercato), e per una piccola percentuale fu legata all'intensificarsi del grado di competizione.

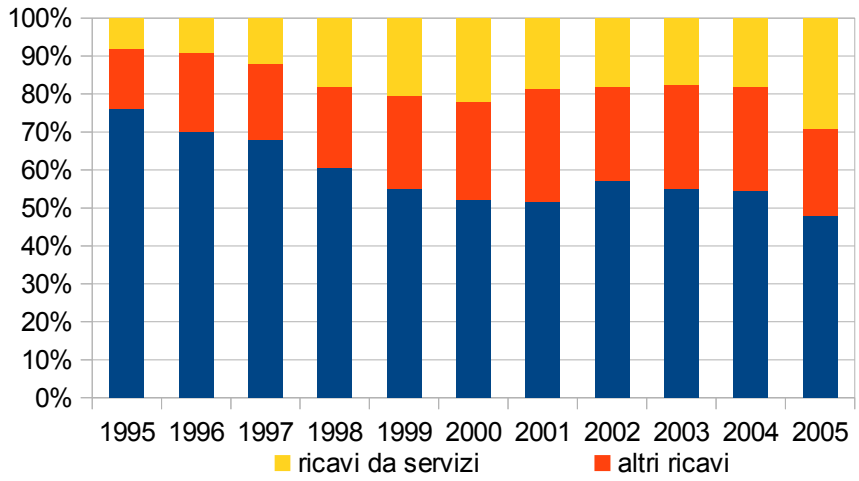
Figura 1.8: Andamento del tasso interbancario a 3 mesi e dello spread impieghi-depositi



Fonte: Elaborazione dati da Banca d'Italia, Banca dati statistica-Moneta e banche

Le banche registrarono di conseguenza, nell'arco di tempo esaminato, una contrazione della marginalità sull'attività creditizia tradizionale, che spinse gli istituti ad orientarsi verso nuove aree di business. Si assistette in particolare all'espansione del risparmio gestito, il cui sviluppo fu dovuto anche ad altri fattori, già evidenziati in precedenza. Se si osserva la figura 1.9, si può notare come nell'arco di dieci anni il contributo dei servizi nella marginalità complessiva sia aumentato di quasi 20 punti percentuali
(dal 10% a poco meno del 30%), mentre il margine d'interesse abbia registrato un calo di dimensione analoga.

Figura 1.9: composizione del margine d'intermediazione



Fonte: Elaborazione su dati di Banca d'Italia, relazioni annuali dal 1997 al 2005

Nel risparmio gestito, l'integrazione verticale fra Sgr e istituti bancari, determinò un mutuo vantaggio: per le società di gestione, la possibilità di appoggiarsi alla rete distributiva bancaria, per le banche la facoltà di appropriarsi di una quota consistente delle commissioni sui servizi.

Inoltre, la combinazione di servizi accessori "a pacchetto", vincolati ad un rapporto di deposito, consentiva alle banche di innalzare gli switching cost, ponendo un parziale freno alla migrazione della clientela verso altri intermediari bancari.

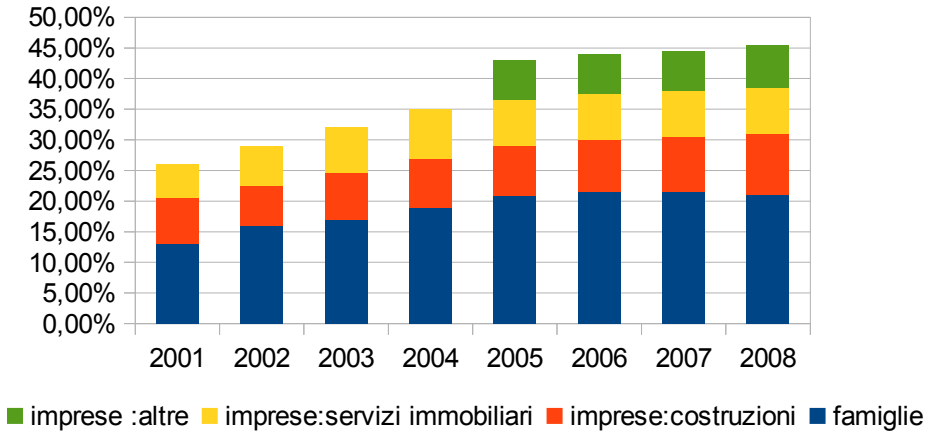
1.3.2 L'avvento dell'Euro e il periodo pre-crisi

Finora l'analisi si è focalizzata sull'evoluzione del sistema bancario dalla metà degli anni '90 fino ai primi anni del nuovo millennio. Nell'arco del primo decennio di liberalizzazione del mercato bancario italiano, si manifestarono profondi mutamenti nella struttura dimensionale-organizzativa degli operatori bancari e nelle aree di business sviluppate. Questo periodo di intense trasformazioni cessò nei primi anni duemila, a causa di molteplici fattori. L'andamento avverso dei corsi azionari ebbe un impatto consistente sui patrimoni soggetti a risparmio gestito, riducendone il valore. Nel pubblico dei piccoli risparmiatori si manifestò una disaffezione verso gli investimenti ad alto tasso di rischio, in seguito alle perdite subite su diverse obbligazioni detenute.
Il basso rendimento offerto dai titoli di stato indusse ad investire su titoli obbligazionari a maggior tasso di rendimento-rischio, per esempio titoli di stato di paesi emergenti oppure obbligazioni “corporate”. Le insufficienti competenze dei consulenti finanziari e la ridotta cultura degli investitori condussero a sottovalutare la rischiosità degli investimenti, al conseguimento di rilevanti perdite e all'abbandono da parte dei risparmi di questa tipologia di investimenti. La domanda di servizi di investimento del risparmio subì un consistente calo, costringendo le banche ad aggiustare nuovamente il proprio modello di business. Gli istituti bancari si orientarono verso un'espansione delle operazioni di prestito, che venne favorita dall'introduzione dell'euro come moneta unica europea. L' euro garantì la stabilità monetaria e ridusse significativamente i costi del finanziamento, rendendo maggiormente accessibile il credito a famiglie ed imprese. Dal 2000 fino al periodo pre-crisi in Italia i prestiti a privati e aziende aumentarono del 90 per cento, un incremento fra i più alti d'Europa nel medesimo periodo. L'espansione del credito venne favorita, dal lato della domanda, dal calo dei costi di finanziamento: i tassi d'interesse nominali e reali, molto alti dagli '70 alla metà del '90, si ridussero fino a raggiungere attorno al 4% nominale tra il 2003 e il 2005. Nell'arco temporale considerato, la crescita media annua dell'ammontare di finanziamenti concessi alle famiglie era pari al 12% (15% per l'accensione di mutui per l'acquisto della casa): il tasso di crescita per le imprese fu invece del 9%.

L'abbassamento dei tassi ridusse l'impatto delle rate del mutuo o del prestito personale sul reddito familiare: per le imprese invece l'abbassamento degli oneri finanziari aveva prodotto tre conseguenze positive. Innanzitutto l'accessibilità ad un maggior volume di finanziamenti permise di finanziare l'attività senza dover aumentare il patrimonio.

In secondo luogo, il tasso d'interesse contenuto aveva abbassato gli oneri finanziari, migliorando la sostenibilità finanziaria del debito: la restituzione delle rate risultava possibile anche in periodi di crescita contenuta del fatturato. Infine, grazie alla stabilità e alla riduzione dei tassi, fu possibile mantenere ed espandere il finanziamento anche in presenzia di margini di reddito in decrescita. La riduzione del costo del credito diede maggiore impulso anche agli investimenti a lungo termine, come ad esempio l'acquisto di abitazioni ed il finanziamento della loro costruzione. Nel corso degli anni 90' il prezzo reale degli immobili si ridusse, generando un aumento della domanda: il valore di mercato degli immobili di conseguenza riprese a salire, spingendo la domanda di prestiti per finanziarne l'acquisto, la gestione, e la costruzione. Il mercato immobiliare, nel periodo pre-crisi, assorbì una quota molto alta del credito concesso dalle banche al settore privato non finanziario: come illustra la figura 1.10, nel periodo che anticipò la crisi, l'incidenza dei prestiti immobiliari passò dal 25% al 40%.

Figura 1.10: Incidenza dei prestiti immobiliari sui prestiti totali al settore privato non finanziario



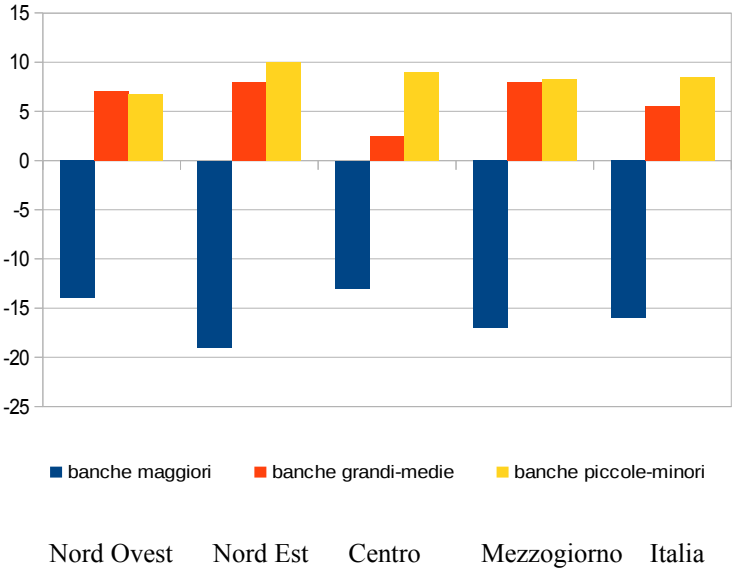
Fonte: Banca d'Italia, bollettini statistici 2001-2008

Il grafico evidenzia l'incidenza di quattro principali categorie di operatori del mercato immobiliare:

- le famiglie che richiedono finanziamenti sotto forma di mutui per l'acquisto o la ristrutturazione dell'abitazione;
- le imprese di costruzione;
- le aziende specializzate nei servizi immobiliari (agenzie immobiliari...);
- imprese che effettuano operazioni di acquisto immobiliare per esercitare la propria attività industriale o commerciale, oppure offrono in garanzia immobili di proprietà.

Se trascuriamo l'ultima tipologia, poiché il reperimento di informazioni statistiche risulterebbe complesso, possiamo stimare che i finanziamenti bancari connessi al mercato immobiliare siano aumentati, nell'arco di sette anni (dal 2001 al 2008), di 400 miliardi. Il credito bancario attraversò intensi cambiamenti, nella composizione per destinazione e nella strutturazione dell'offerta. Il processo d'integrazione bancaria, avviatosi a metà anni '90, si consolidò nel corso degli anni pre-crisi, portando alla nascita dei cinque grandi gruppi bancari attuali. Le banche maggiormente impegnate nei processi di acquisizione e fusione, registrarono un incremento dell'attività limitato rispetto agli altri istituti bancari: le operazioni di aggregazione avevano sottratto risorse alla crescita interna, in particolare allo sviluppo dei prestiti, che necessita un assorbimento di capitale. Le operazioni di fusione fra banche furono infatti accompagnate da necessari processi di revisione della struttura organizzativa, dei modelli operativi e delle reti distributive, e una riduzione dimensionale imposta in alcuni casi dall'Authority per la concorrenza. La figura 1.11 evidenzia chiaramente queste dinamiche di mercato: nel grafico vengono illustrati i mutamenti delle quote di mercato degli istituti bancari, raggruppati in classi dimensionali.

Figura 1.11: Variazione delle quote di mercato del credito per gruppi dimensionali di banche dal 2002 al 2008



Fonte: Elaborazione da dati Banca d'Italia, bollettini statistici dal 2003 al 2008

Osservando la distribuzione delle variazioni per macro-aree geografiche, si può notare una rilevante diminuzione delle quote degli istituti di grandi dimensioni a vantaggio degli operatori bancari più piccoli. In realtà l'assorbimento delle quote di mercato degli intermediari più grandi era strettamente legato anche alla struttura imprenditoriale nazionale: in Italia, il contributo di piccole e micro imprese alla ricchezza del paese era superiore rispetto alla maggior parte delle economie avanzate. Inoltre la maggior parte delle aziende di minori dimensioni ha maturato rapporti di finanziamento con istituti bancari piccoli. Le banche più piccole erano in grado di interpretare con maggiore efficacia le informazioni sul merito di credito delle piccole-medie imprese, grazie al radicamento e la specializzazione nei servizi ad uno specifico territorio.

Nelle banche di minori dimensioni, attraverso l'instaurazione di un rapporto di lungo termine con l'impresa, avviene la trasmissione delle informazioni qualitative, fondamentali per valutare la solvibilità delle PMI, spesso non dotate di un'organizzazione ed un sistema di reporting adatto a produrre informazioni standard e codificate. La maggior parte delle banche più piccole venne tuttavia assorbita nei processi di aggregazione, mentre i pochi istituti ancora indipendenti svilupparono un importante vantaggio competitivo su due fronti.

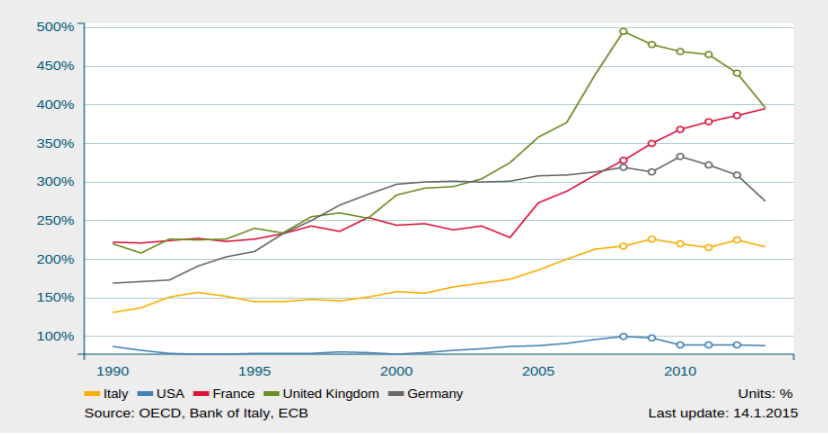
In primo luogo le banche indipendenti poterono disporre di maggiori risorse, rispetto ai grandi gruppi, per finanziare l'espansione del business. I processi d'integrazione e l'espansione nei paesi esteri (ad opera di Unicredit e Intesa San Paolo), avevano impiegato un ingente volume di risorse finanziarie che non potevano essere destinate alla crescita interna.

In secondo luogo, in presenza di un clima pre-crisi di sfiducia generalizzata verso gli istituti finanziari e gli investimenti ad alto tasso di rischio, le banche minoritarie indipendenti riuscirono con maggior facilità a ripristinare rapporti fiduciari con piccoli risparmiatori e imprese. Le banche di piccole dimensioni derivavano il proprio vantaggio competitivo dal legame col territorio, più profondo e radicato rispetto ai grandi gruppi bancari.

1.3.3 Il sistema bancario alla vigilia della crisi

Nei paragrafi precedenti sono stati descritti i principali fenomeni che hanno interessato il mercato finanziario internazionale e il sistema bancario italiano, dagli anni novanta al periodo pre-crisi. Ai fini di una maggiore comprensione dell'impatto economico e finanziario della crisi del 2008, verranno ora approfondite le macro-tendenze in atto nel periodo immediatamente antecedente lo scoppio. In questo periodo le banche delle principali economie registravano tassi di crescita molto sostenuti e superiori rispetto all'economia reale. Osserviamo la figura 1.12, in cui viene illustrata la dimensione, su base annuale, degli asset del sistema bancario di ciascun paese in relazione al Pil reale. Si nota chiaramente uno sviluppo molto rapido della dimensione bancaria in tutti i paesi esaminati: inoltre il volume degli asset bancari, fin dai primi anni novanta, superava la ricchezza interna prodotta dal paese, con l'unica eccezione rappresentata dagli Stati Uniti. Il grafico manifesta forti pendenze nell'arco temporale immediatamente antecedente la crisi: dai primi anni 2000 fino al 2008 il sistema bancario aveva conosciuto il periodo di crescita maggiore.

Figura 1.12: Rapporto fra asset bancari e PIL reale



Fonte: “http://helgilibrary.com”, serie dati relativa all'indicatore: “bank asset (as a % of gdp)”

Se si analizza infine il trend relativo allo stato Italiano (linea gialla), si può notare che il fenomeno di crescita ha assunto dimensioni più contenute rispetto alle principali economie. Se si considera inoltre l'intero sistema finanziario, le differenze risultano essere ancor più marcate: il volume degli asset finanziari italiani in rapporto al PIL era pari a due terzi di quello francese ed ad un terzo di quello del Regno Unito.

Un altra tendenza globale, riscontrata in questo periodo, è stata la crescita del livello di debito di individui e imprese private non finanziarie: il contesto italiano presenta anche in questo caso differenze significative, soprattutto nel segmento familiare.

Nel decennio pre-crisi le famiglie italiane avevano fatto ricorso ad ingenti risorse finanziarie, registrando tassi di crescita dello stock di debito fra i più alti d'Europa: tuttavia il basso livello di debito iniziale aveva comunque mantenuto le famiglie italiane fra le meno indebitate nel panorama internazionale. Dall'indagine sulla situazione debitoria delle famiglie italiane condotta da Banca d'Italia emerge, nel periodo in esame, un aumento moderato (pari a circa il 2%) della quota di famiglie indebitate verso gli istituti finanziari. L'incremento aveva interessato solamente il credito al consumo, mentre la quota di famiglie mutuatarie era rimasta congelata al livello riscontrato in precedenza (12%). Le famiglie rientranti nella fascia di reddito medio-alta sono risultate (nei principali paesi sviluppati) le più attive nella richiesta di finanziamenti e nell'entità di debito sottoscritta. I nuclei familiari giovani e a basso reddito hanno invece beneficiato in misura modesta dell'espansione creditizia, principalmente per effetto della crescita del precariato nel mercato del lavoro.

La proliferazione dei contratti di lavoro a tempo determinato ha generato maggiore incertezza nelle prospettive di reddito delle fasce più giovani, rendendoli soggetti meno idonei a sostenere finanziamenti di lunga durata. La maggior parte dei paesi sviluppati aveva esteso l'offerta finanziaria alle fasce deboli della popolazione, implementando il meccanismo dei mutui subprime, mentre in Italia questo fenomeno ha avuto una dimensione contenuta, bloccando la formazione di bolle speculative. Il mercato immobiliare italiano ha conosciuto uno sviluppo dei prezzi in linea coi redditi familiari e l'evoluzione dei tassi d'interesse.

Anche lo stock complessivo di debito delle imprese nazionali era rimasto al di sotto dei livelli riscontrati nei principali paesi sviluppati. Tuttavia in questo periodo:

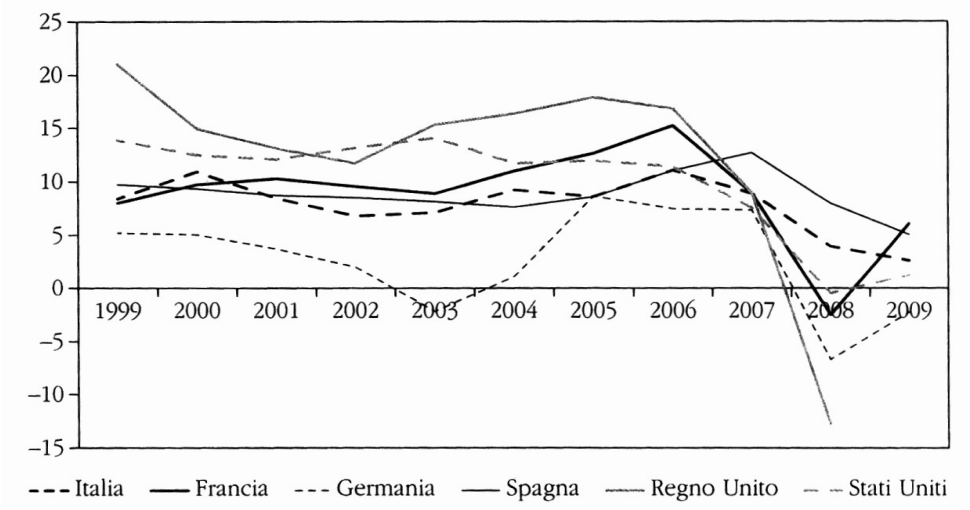
- il tasso di crescita del volume di credito erogato alle imprese italiane era superiore rispetto alle principali economie;
- le imprese avevano subito una forte contrazione della marginalità e dei ricavi;

L'effetto combinato di queste due situazioni avrebbe prodotto, nel corso della crisi economica, pesanti effetti negativi sulla capacità di rimborso del credito.

Negli anni pre-crisi i principali sistemi finanziari, ad eccezione di quello italiano, avevano introdotto nei loro mercati strumenti innovativi di trasferimento agli investitori del rischio creditizio.

Il fenomeno della cartolarizzazione, in prevalenza legato ai mutui familiari, diede impulso alla nascita di operazioni che permettevano, attraverso l'emissione di titoli, il trasferimento dei crediti erogati. Le banche italiane, invece, erano rimaste ancorate alla gestione creditizia tradizionale: la maggior parte dei crediti non transitava dai bilanci bancari ad altri investitori, com'era accaduto per una quota consistente dei prestiti concessi in altri sistemi bancari. Se da un lato il modello di business tradizionale ha salvaguardato la stabilità finanziaria italiana, dall'altro essa ha prodotto importanti flessioni di redditività. Il grafico in figura 1.13 illustra l'andamento del ROE medio bancario dei paesi sviluppati, ricavato dai bilanci non consolidati delle principali banche commerciali.

Figura 1.13: Redditività percentuale del capitale e delle riserve delle principali banche commerciali nazionali ed estere



Fonte: Elaborazione dati da OECD, grafico tratto dalla fig.11- cap. 3 del libro "Le banche e l'economia italiana. Il nostro sistema finanziario tra crisi e mercato globale", Cesarini Francesco, Gobbi Giorgio, 2013.

L'analisi grafica evidenzia chiaramente la redditività contenuta delle principali banche italiane, se confrontata coi rendimenti conseguiti da paesi come la Francia, il Regno Unito e gli Stati Uniti.

1.4 La crisi finanziaria ed economica internazionale

Il mondo economico e finanziario ha attraversato un periodo di profonda crisi, culminata nel 2008 e con un estensione su scala internazionale: nei due sottoparagrafi successivi verrà analizzato sia l'impatto globale, sia le specificità degli effetti a livello nazionale.

1.4.1 Impatto globale

Il 2007 viene considerato, dalla maggiore parte degli studiosi, l'anno di avvio della crisi finanziaria globale. Le tensioni che avevano interessato i principali mercati finanziari, fino a quel momento sotto controllo, si erano fortemente inasprite, generando forti oscillazioni nei prezzi dei titoli, e nell'anno successivo, avevano portato al crollo di numerosi istituti finanziari. Analizziamo sinteticamente quali sono stati i fattori e le dinamiche evolutive che hanno innescato la crisi finanziaria globale, prima di focalizzarci sul sistema finanziario e bancario italiano. Gli Stati Uniti hanno attraversato, negli anni '90, una fase di crescita economica eccezionalmente lunga[7]: una durata atipica se si considera che un ciclo di espansione economica si protraeva mediamente per 5-6 anni. La banca centrale americana, spinta dalle preoccupazioni di un prolungato trend economico in declino, ha introdotto un forte taglio dei tassi d'interesse, portandoli ad un livello inferiore ai valori di lungo termine. L'andamento dei tassi e del ciclo economico sarebbero divenuti la principale causa della creazione di una bolla immobiliare. Il taglio dei tassi interbancari operato dalla Fed ha esteso e reso maggiormente conveniente l'accesso ai mutui per l'acquisto di immobili: il valore delle abitazioni è esploso, registrando in alcune aree tassi di crescita superiori al 100%. Il volume di prestiti immobiliari è aumentato, e con esso anche la durata del mutuo e gli importi delle rate. Nel 2004 la Federal Reserve, per contenere il fenomeno inflazionistico, decise di reintrodurre la politica di rialzo dei tassi: l'importo delle rate aumentò, portando ad un rapido peggioramento della capacità di rimborso.

[7] Trevisan Lucia, Dispensa di Economia dei Mercati Valutari e Finanziari, p.47, anno 2013

Nei bilanci bancari cresceva la quota di crediti deteriorati: i prezzi delle case erano scesi in seguito al crollo della bolla speculativa, riducendo le garanzie in capo alle banche. Gli intermediari bancari manifestavano quindi un'elevata esigenza di copertura dal rischio di credito: la soluzione adottata fu quella di trasferire il rischio creditizio ad una molteplicità di investitori, attraverso l'emissione di titoli derivati, denominati CDO (*collaterized debt obligation*). Nel periodo pre-crisi si era assistito ad un elevata espansione di questi titoli, grazie agli interessanti rendimenti offerti: l'acquisto, effettuato anche da operatori finanziari esteri, aveva oltrepassato i confini statunitensi, creando i presupposti per una crisi di portata globale. I CDO si configuravano come titoli ad alto profilo di rischio: la determinazione del loro prezzo non avveniva in base alle normali dinamiche d'incontro domanda-offerta di mercato, ma si basava sulle valutazioni di rating del pacchetto clienti che ne costituiva il "sottostante". Tale caratteristica rendeva questi titoli fortemente soggetti al rischio di liquidità: il mercato secondario inesistente non consentiva un aggiustamento dei prezzi in funzione ai mutamenti nel profilo di rischio. Il rialzo dei tassi nel 2004 aveva portato in pochi anni ad un amplificazione esponenziale delle problematiche d'insolvenza (soprattutto nei pagamenti delle rate di mutui a tasso variabile) mentre i CDO non subirono un adeguamento di valore. L'aggiustamento di prezzo avvenne in un'unica circostanza, quando i problemi di sostenibilità finanziaria dei prestiti avevano assunto una dimensione tale da rendere di fatto illiquidi i CDO. Le banche che avevano in portafoglio una rilevante quota di CDO, furono costrette ad effettuare elevate rettifiche di bilancio. Per finanziare le propria attività, le banche non potevano più concedere in garanzia i CDO, il cui valore risultava ormai azzerato: la necessità di fondi spinse gli istituti a vendere addirittura titoli azionari in portafoglio e posizioni in cambi, per acquistare i titoli statali, gli unici ricevuti in garanzia a fronte di nuovi finanziamenti. Il dissesto finanziario degli istituti aveva innescato una crisi di fiducia fra banche, generando uno stallo dei prestiti interbancari: ciò contribuì ad aggravare ancor di più la situazione finanziaria degli intermediari. Il governo degli USA e la Federal Reserve furono costretti ad intervenire per cercare di ripristinare la stabilità finanziaria: vennero approvati piani di risanamento mirati per salvare determinate banche ed operatori finanziari.

Vennero salvati i due colossi del credito ipotecario, la compagnia assicurativa AIG, mentre a Lehman Brother venne concessa la procedura di fallimento pilotato.

La crisi finanziaria, originata negli Usa dallo scoppio della bolla speculativa del settore edilizio, si era estesa a livello globale, investendo il Giappone e l'area Euro, e trasferendosi negli anni successivi anche all'economia reale. Alla base della crisi internazionale vi fu sostanzialmente un accumulo di un livello di "debito insostenibile", sia privato che pubblico: gli Stati Uniti, a partire dagli anni settanta, incrementarono notevolmente il proprio disavanzo commerciale, finanziandosi attraverso l'emissione di titoli e attività finanziarie presso investitori esteri. La Cina fu il principale creditore degli Usa: a partire dagli anni '80 i due paesi avevano intrapreso intensi rapporti commerciali.

Analizziamo i dati forniti dal Fondo Monetario Internazionale, esposti nella tabella 1.3: gli Stati Uniti primeggiano nel confronto internazionale quale stato che registra lo squilibrio maggioritario, con un deficit commerciale pari all'1.56% del PIL mondiale nel periodo antecedente la crisi.

Tabella 1.3: Flussi commerciali mondiali fra le principali aree (in % rispetto al PIL)

	Exporter							
Importer	**Usa**	**Japan**	**Euro Area**	**Emerging Asia**	**Latin America**	**Emerging Europe**	**Rest Of The World**	**Total Imports**
Usa	-	0,27	0,5	1,04	0,57	0,04	1,26	3,68
Japan	0,11	-	0,09	0,044	0,04	0,01	0,43	1,14
Euro Area	0,33	0,14	-	0,76	0,18	0,59	1,74	3,74
Emerging Asia	0,41	0,61	0,43	-	0,15	0,05	1,36	3,15
Latin America	0,42	0,06	0,15	0,18	-	0,01	0,16	1,07
Emerging Europe	0,03	0,03	0,74	0,16	0,01	-	0,41	1,4
Rest Of the World	0,82	0,2	1,88	1,02	0,17	0,34	-	4,38
Total exports	2,12	1,31	3,78	3,36	1,06	1,04	4,66	-

Fonte: IMF- World economic outlook, 2009

Il deficit delle partite correnti, che raggiunse il culmine nel 2006, con un valore pari al 6.5% del PIL, veniva finanziato dall'acquisto delle attività americane da parte dei paesi in surplus commerciale. Gli Stati Uniti, a fine Novembre 2014, avevano accumulato un debito estero pari a circa 6100[8] miliardi di dollari, un terzo del debito pubblico complessivo.

[8] Department of Treasury, 'Major Foreign Holders Of Treasury Securities', January 2015

I principali detentori del debito americano sono Cina, Giappone e (prima dello scoppio della crisi dell'Ucraina) Russia, paesi che registravano negli anni pre-crisi un elevato surplus commerciale. La consistente dipendenza dall'afflusso di capitale estero rappresenta una fonte di instabilità, in un contesto di crisi finanziaria e dei conti pubblici, in quanto la garanzia di finanziamento degli squilibri futuri è rimessa alle negoziazioni intraprese con i principali paesi creditori. Inoltre il governo americano, nel corso della crisi economica, ha potuto attingere in misura contenuta al risparmio privato, notoriamente basso: nel confronto internazionale gli Stati Uniti figurano fra i paesi a maggior indebitamento finanziario, in rapporto al reddito disponibile.

Figura 1.14: Indebitamento familiare in rapporto al reddito disponibile

* Livello d'indebitamento rappresentato, per ogni nazione, in tre periodi: 2000, 2007 e 2012

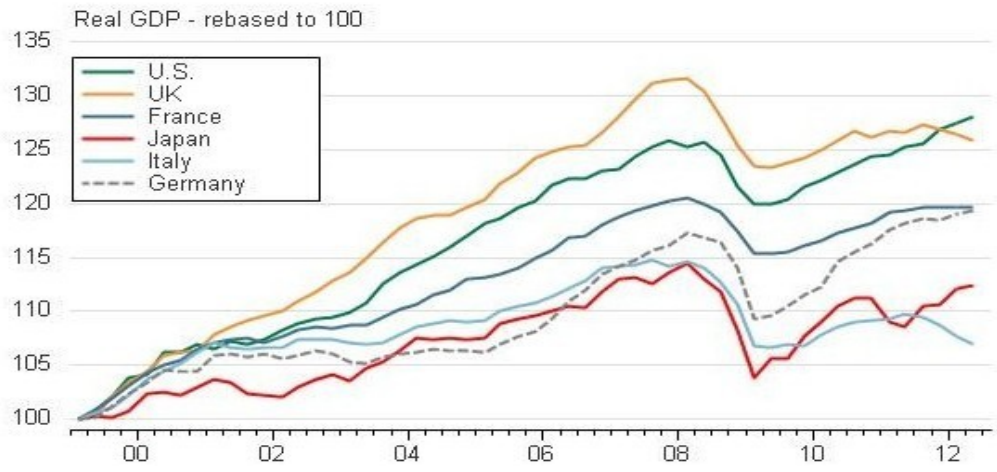
Fonte: Elaborazione dati da OECD - Households debt

Inoltre, nel periodo pre-crisi, il considerevole livello di debito delle famiglie americane aveva accelerato, per effetto della propagazione esponenziale degli stati d'insolvenza, la nascita della crisi dei mutui sub-prime descritta in precedenza.

1.4.2 Impatto Nazionale

La crisi economica e finanziaria italiana ha avuto origine, a differenza degli Stati Uniti, da fattori esterni al contesto finanziario nel quale operava. La propagazione degli effetti negativi, originati dal crollo modelli finanziari differenti rispetto al nostro, ha invece avuto notevoli ripercussioni sulle banche e l'economia reale. Lo stato italiano ha incontrato notevoli difficoltà nel fronteggiare gli shock esterni: negli anni pre-crisi l'Italia non era stata in grado allinearsi a livelli di competitività europei e dei mercati emergenti, registrando un basso livello di crescita del PIL, inferiore rispetto ai principali paesi dell'area euro. In figura 1.15 sono esposti i trend di crescita del Pil delle principali economie, assumendo una base pari a 100 nell'anno 1999: si può notare con chiarezza la posizione di inferiorità assunta dall'Italia nella crescita pre-crisi e la perdita di valore maggiore, rispetto agli altri paesi, al culmine della crisi stessa.

Figura 1.15: Tasso di crescita del Pil dei principali paesi industrializzati



Fonte: Scott Barber, Thomson Reuters Datastream, 24 August 2012

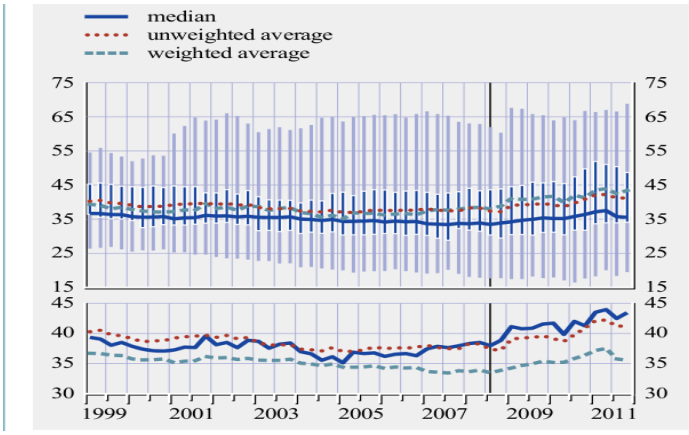
Il sistema bancario italiano tuttavia ha retto bene alla prima fase di crisi, di matrice finanziaria, che aveva investito altri paesi, in particolare Regno Unito, Usa e Irlanda.
La ragione risiedeva nel basso sviluppo, riscontrato negli istituti italiani, degli investimenti in titoli derivati o connessi al processo di cartolarizzazione: inoltre, nonostante un'elevata crescita dei prezzi nel mercato immobiliare, non si era assistito alla formazione e allo scoppio di bolle speculative.

L'economia italiana ha risentito invece in misura consistente degli effetti della seconda ondata della crisi, che era stata originata dalla crisi del debito sovrano europeo: i bilanci delle banche avevano registrato forti squilibri finanziari a partire dall'anno 2010.

Gli istituiti bancari avevano manifestato una grande instabilità finanziaria, dovuta principalmente a due fenomeni: le difficoltà di approvvigionamento di capitale nei mercati all'ingrosso e le perdite (in termini patrimoniali e di utile) conseguite dall'economia reale che avevano inciso principalmente nel versante dei crediti. Analizziamo le due cause nel dettaglio. Una banca commerciale eroga crediti ad operatori finanziari, imprese e famiglie finanziando i propri prestiti attraverso molteplici forme di raccolta. Le banche italiane ricorrono ai depositi bancari, e alle obbligazioni emesse dall'istituto stesso e collocate principalmente presso la clientela "retail". Inoltre, negli anni antecedenti la crisi, una quota rilevante della raccolta bancaria proveniva dai finanziamenti nel mercato *wholesale*, formato dai prestiti concessi da operatori finanziari esteri (banche, società finanziarie, investitori istituzionali). In quel periodo, una percentuale elevata di prestiti a privati e aziende era garantita dai finanziamenti nel mercato interbancario: vi facevano principale ricorso gli intermediari di dimensioni maggiori, in particolare i primi cinque gruppi bancari. L'avvento della crisi aveva generato gravi squilibri nei mercati all'ingrosso: dalla fine del 2008, il volume e la dimensione delle operazioni finanziarie nei mercati *wholesale* si era ridotto notevolmente. L'incremento del rischio di controparte, legato alla situazione di crescente dissesto finanziario degli istituti bancari, aveva innescato una crisi di fiducia generalizzata: i prestiti interbancari si erano ridotti per lasciare spazio a scelte di approvvigionamento orientate ai più sicuri depositi della clientela. La percentuale di depositi di famiglie e imprese in rapporto al totale delle attività aveva conosciuto, fin dall'introduzione dell'Euro, un andamento decrescente: al culmine della crisi registrava una progressiva crescita, come illustrato in figura 1.16: il valore mediano era passato dal 38% nel terzo trimestre 2008 al 43.5% a fine anno 2011.

Si osserva tuttavia una forte differenziazione fra i vari paesi: nel grafico l'ampiezza della distribuzione interquartile evidenzia infatti, nel periodo di crisi, un incremento della dispersione.

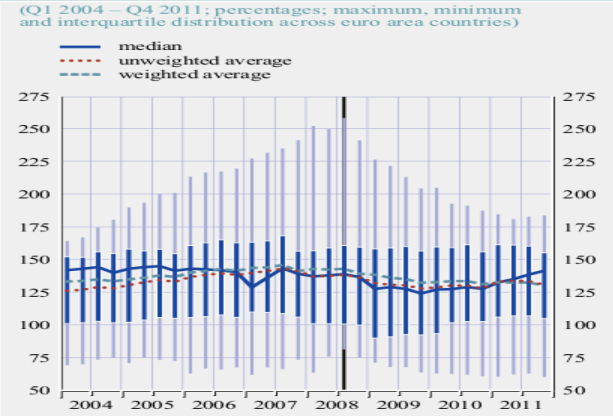
Figura 1.16: Quota di depositi di famiglie e imprese in rapporto al totale degli asset
(percentuali, minimo, massimo e distribuzione interquartile relativi agli istituti dell'area euro)



Fonte: Bce, "Changes in banking financing pattern", chart 9, April 2012

Il fenomeno di crescita dei depositi può essere analizzato, sotto un altro punto di vista, considerando il "loan to deposit ratio", un indice percentuale che esprime il rapporto fra i prestiti concessi alla clientela ed il volume di depositi complessivo. Negli anni pre-crisi, come illustrato in figura 1.17, il "loan to deposit ratio" aveva registrato una progressiva crescita fino all'autunno del 2008 raggiungendo un valore pari al 138%, e negli anni successivi è diminuito assestandosi al 130% a fine 2011.

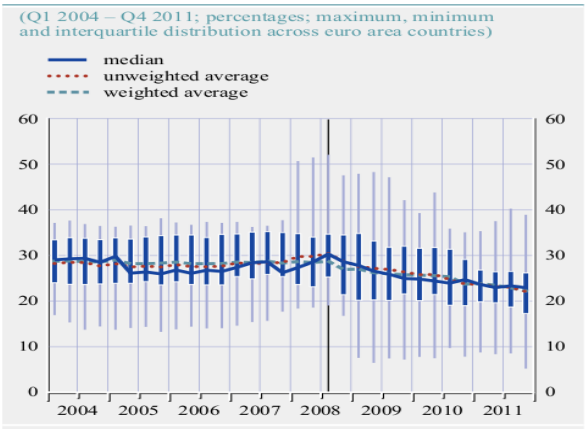
Figura 1.17: Loan to deposit ratio relativo al settore privato non finanziario



Fonte: Bce, "Changes in banking financing pattern", chart 11, April 2012

La riduzione riscontrata nel corso della crisi è in gran parte legata ad un maggiore tasso di crescita dei depositi rispetto ai prestiti, che hanno subito una forte contrazione dei volumi erogati, in seguito allo scoppio e all'intensificarsi della crisi finanziaria globale.
La crisi del mercato interbancario ha provocato un altro effetto sostitutivo: la riduzione del volume di risorse investite nei prestiti interbancari, a favore dei più sicuri fondi depositati presso le banche centrali. Osserviamo il grafico di figura 1.18, che illustra l'evoluzione, con riferimento all'area euro, della quota di passività interbancarie sul totale delle attività bancarie. Analizzando i mesi immediatamente antecedenti la crisi, si nota un forte aumento del relativo valore mediano dalla fine del 2007 al terzo trimestre del 2008, seguito da un consistente crollo verso al fine del 2008. Il trend discendente si è protratto fino alla metà del 2010, registrando nel periodo successivo assestamenti del valore mediano prossimi al 20%.

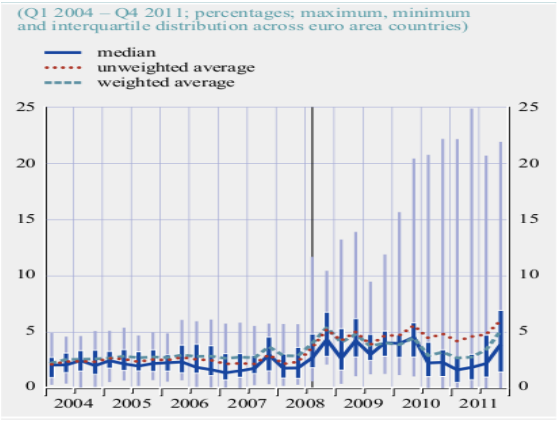
Figura 1.18. Quota di passività interbancarie in rapporto agli asset bancari totali



Fonte: Bce, "Changes in banking financing pattern", chart 1, April 2012

Se invece si esamina il trend relativo alla raccolta finanziaria delle banche europee presso la banca centrale, si può notare un aumento considerevole del ricorso al finanziamento, a partire dalla metà del 2007. Si osservi il grafico in figura 1.19: il tasso di finanziamento presso la Bce raggiunge il culmine nell'avvio della fase più critica della crisi (ultimo trimestre 2008) e attorno al 2010: i problemi di sostenibilità dei debiti sovrani avevano amplificato la crisi di fiducia nella solvibilità delle banche, che preferivano ottenere finanziamenti dalla Banca Centrale, anziché rivolgersi al mercato interbancario.

Figura 1.19. Finanziamenti presso la Banca Centrale sul totale dei depositi gestiti dalle banche



Fonte: Bce, "Changes in banking financing pattern", chart 23, April 2012

Il crollo della raccolta di fondi nel mercato interbancario aveva portato ad una contrazione del volume di credito erogato e ridotto, di conseguenza, la capacità di remunerare i depositi e le altre passività in scadenza. L'impatto finanziario sulle famiglie e sull'operatività delle imprese fu in realtà limitato, per due motivi. Da un lato l'incertezza sulle dinamiche evolutive dei mercati aveva provocato una forte riduzione della domanda di credito. In secondo luogo le banche potevano contare sui depositi delle famiglie per espandere e compensare l'offerta di finanziamenti. Il secondo stadio della crisi ha avuto invece un impatto (economico e finanziario) di maggiore portata. L'aumento del tasso di remunerazione-rischio del debito sovrano aveva influenzato, sotto molteplici aspetti, la capacità di raccolta degli istituti bancari. I titoli di stato rappresentavano, come accennato in precedenza, una percentuale rilevante dell'attivo bancario: i titoli pubblici potevano essere facilmente concessi in garanzia per l'approvvigionamento nei mercati *wholesale* o per la concessione di prestiti dalla Bce. L'aumento dei tassi d'interesse dei titoli statali ne aveva ridotto il valore, generando di conseguenza anche una diminuzione delle scorte di liquidità degli istituti. La consistenza patrimoniale delle banche aveva subito una forte riduzione: minori garanzie per i finanziamenti si riflettevano in una contrazione del credito, portando ad una diminuzione della redditività da margine d'interesse. L'indice di rischiosità dei principali istituti bancari venne inoltre innalzato dalle agenzie di rating: il taglio inflitto al merito di credito degli stati sovrani aveva prodotto un abbassamento generale delle valutazioni di solvibilità delle banche.

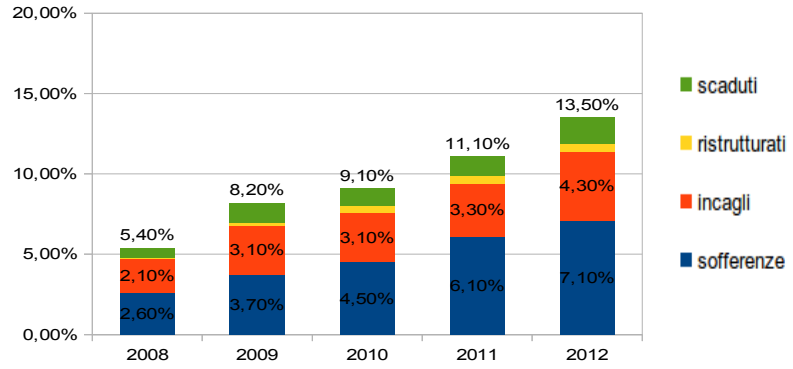
Risulta evidente che le performance di un istituto bancario siano essere strettamente correlate a quelle dello stato in cui opera: inoltre uno stato in difficoltà finanziarie disporrà di minori margini di manovra nel finanziarie e sostenere istituti in crisi.

Le banche nazionali e degli altri stati europei attraversarono quindi un periodo di profonda crisi: la Bce, dinnanzi al pericolo di consistenti e disordinate vendite delle attività in portafoglio, decise alla fine del 2011 di adottare iniziative che innalzassero in misura consistente il volume di liquidità del sistema. Venne attuato il cosiddetto LTRO, un'asta di liquidità con la quale la Bce concedeva alle banche finanziamenti a lungo termine (3 anni), ricevendo strumenti finanziari in garanzia (collateral). Finora sono stati due gli interventi finanziari a lungo termine: il primo venne lanciato il 21 dicembre 2011, con un asta di 489 miliardi, mentre il secondo l'anno successivo nel febbraio 2012, con un immissione di liquidità pari a 530 miliardi di euro [9]. Gli istituti beneficiari furono 800, per un prestito complessivo di 1000 miliardi di euro: tuttavia, nonostante l'elevata iniezione di liquidità, la raccolta all'ingrosso aveva registrato una ripresa molto modesta nel volume degli scambi. I bilanci delle banche nazionali risentirono anche degli effetti del calo generalizzato della produttività industriale. L'Italia è entrata in una fase recessiva a partire dal 2011, caratterizzata da un forte abbattimento della domanda di credito, ed una conseguente diminuzione della redditività bancaria. Ma l'impatto di maggior rilievo è stato l'incremento dei problemi di sostenibilità finanziaria dei prestiti concessi a famiglie e imprese. La percentuale di crediti "deteriorati" era cresciuta, dal 2007 al 2012, di 3 punti percentuali: la quota di crediti "in sofferenza", le situazioni debitorie di insolvenza, è passata invece dal 3 al 7%.

[9] Borsa Italiana, "Le Long Term Refinancing Operation-LTRO", Maggio 2012

Il trend è illustrato dall'istogramma di figura 1.20, che evidenzia inoltre, nel medesimo arco di tempo, un incremento di 8 punti percentuali della quota di crediti deteriorati (dal 5,4% al 13.5%).

Figura 1.20: Rapporto fra le tipologie di credito deteriorato e il credito complessivo del settore bancario nazionale

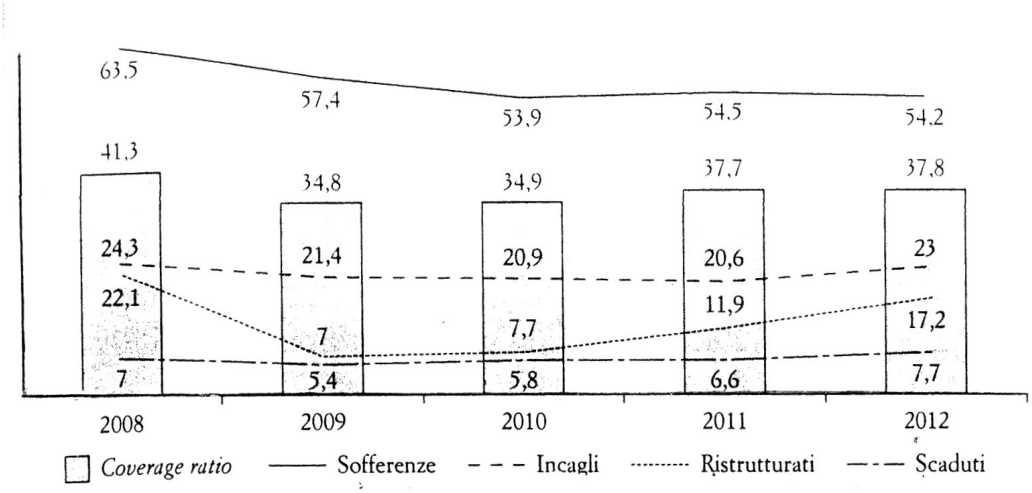


Fonte: Elaborazione dati da Banca d'Italia - bollettini statistici, 2008-2012

Il deterioramento dei rapporti creditizi ha interessato l'intera economia reale, registrando l'impatto di maggiore portata nel settore dell'edilizia, che negli anni pre-crisi rappresentava, per le banche, il principale mercato verso cui orientarsi nell'espansione dell'offerta creditizia. Alcuni studi di confronto fra le industrie bancarie dei vari paesi europei hanno riscontrato nelle banche nazionali una quota di crediti deteriorati (NPL ratio) e tasso di copertura minore rispetto ai sistemi bancari delle principali economie. In realtà, l'applicazione di differenti criteri di valorizzazione e classificazione dei crediti rende difficile la comparabilità dei portafogli creditizi dei vari stati: molti paesi europei includono, fra i *non performing loan*, i prestiti di incerto rimborso per i quali non si stima, a fronte di adeguate coperture, la manifestazione di perdite future. Le banche italiane effettuano invece la classificazione in base al merito creditizio, prescindendo dall'ampiezza delle garanzie: dall'applicazione di questa convenzione risulta un tasso di prestiti non performanti superiore ed un *coverage ratio* inferiore. Secondo le stime di Banca d'Italia, se al sistema bancario nazionale venissero applicati i medesimi criteri di altri stati europei, a fine anno 2012 l' *NPL ratio* sarebbe pari all'8.5% (circa quattro punti percentuale in meno), mentre il tasso di copertura avrebbe superato il 50% dei crediti deteriorati. Se invece si analizza il trend evolutivo del *Coverage ratio* si riscontra (a prescindere dai problemi di confrontabilità) un progressivo deterioramento dallo scoppio della crisi.

Come si nota dalla figura 1.21, il tasso di copertura registra un forte declino nel 2009 e, dopo un piccolo incremento nei 2 anni successivi, si assesta attorno al 37.8% dei crediti deteriorati lordi.

Figura 1.21: Coverage ratio (rettifiche su crediti in rapporto alle esposizioni deteriorate lorde)



Fonte: Elaborazione su dati di Banca d'Italia, bollettini statistici dal 2008 al 2012

Le banche, in presenza di crediti di incerta esigibilità, devono operare delle rettifiche di valore che andranno imputate come costi in conto economico, riducendo e assorbendo una fetta rilevante del reddito operativo (raggiungendo quasi il 90% dei ricavi operativi). L'entità della contrazione creditizia presentava inoltre rilevanti differenziazioni fra istituti bancari, a seconda della situazione di solvibilità finanziaria e delle condizioni di liquidità.

I quattro grafici di figura 1.22 evidenziano un legame negativo fra tasso di erogazione del credito e:

-peggioramento della condizione di liquidità (crescita del *loan to deposit ratio*);

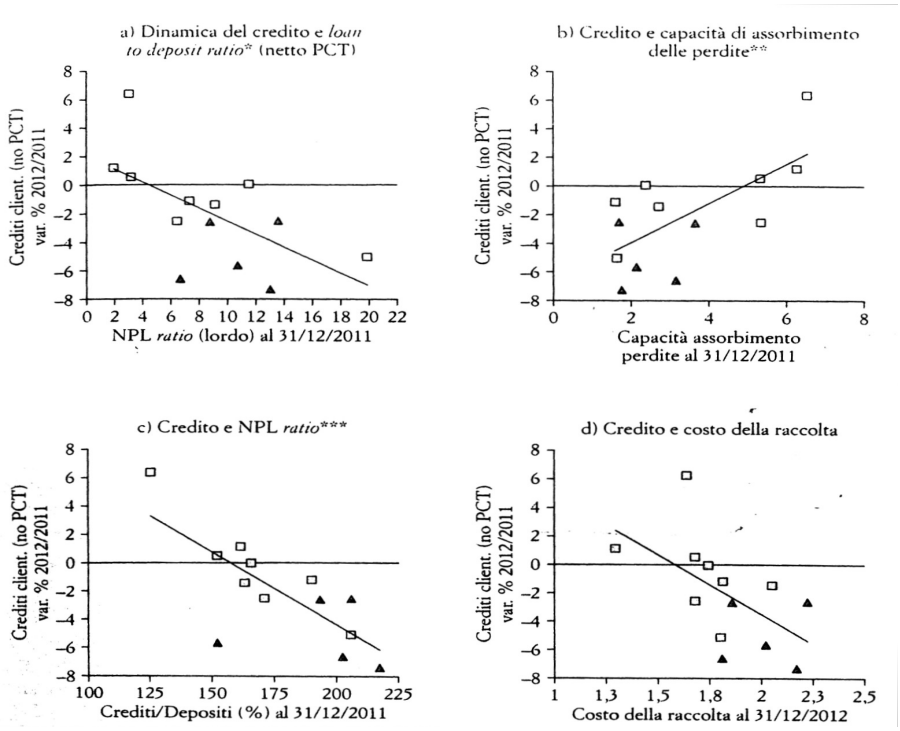
-aumento del costo della raccolta bancaria;

-aumento della quota di credito non performante (*NPL Ratio*);

ed una relazione positiva rispetto all'aumento delle capacità di assorbimento delle perdite.

Si può dedurre che le banche che presentavano i *loan to deposit ratio* (rapporti impeghi-depositi) maggiori, inferiori potenzialità di copertura delle perdite (espressa dal rapporto fra capitale di prima qualità e crediti netti in sofferenza), *NPL ratio* e costi di raccolta più elevati, hanno manifestato la contrazione più intensa dei prestiti a privati e aziende.

Figura. 1.22: Credito e vincoli: analisi per i 13 gruppi italiani quotati



* Rapporto crediti erogati-depositi gestiti (esclusi i PCT attivi e passivi)

** Core capital/sofferenze nette

*** Crediti deteriorati lordi sul totale degli impieghi lordi

Fonte: Elaborazione dati dai bilanci consolidati dei gruppi quotati

Si era innescata una pericolosa spirale recessiva: la contrazione dei ricavi delle imprese ha ridotto le possibilità di accesso al credito: l'elevato profilo di rischio ha spinto le banche ad innalzare i vincoli di accesso ai finanziamenti, accelerando ancor di più lo stato di dissesto delle aziende stesse.

1.4.3 Impatto della crisi nei bilanci bancari

La crisi economica globale, culminata negli Stati Uniti nel 2008 e propagatasi negli anni successivi in Italia e negli altri stati europei, ha avuto un pesante impatto, sia nell'economia reale che nel mondo finanziario, come ampiamente descritto nei paragrafi precedenti. Le banche sono state oggetto di pesanti ricadute in termini di redditività e di un consistente peggioramento dell'equilibrio finanziario, generando molteplici cambiamenti nei modelli di business adottati. I cambiamenti in atto posso essere analizzati e descritti attraverso la lettura dei bilanci. La tabella 1.4 espone le attività e le passività aggregate relative agli istituti bancari italiani, registrate in tre differenti istanti temporali: nel 2003, nel 2007 e nel 2012.

Oggetto di analisi sono le poste relative ai bilanci individuali, e non consolidati: la scelta deriva dalla possibilità di effettuare migliori comparazioni nel tempo, analizzando con maggiore accuratezza l'evoluzione dei fenomeni. I frequenti mutamenti nella geografia degli istituti bancari, per effetto di acquisizioni e cessioni, rende complesso il confronto e lo studio dell'evoluzione del sistema bancario nel tempo. Il bilancio in tabella evidenzia la struttura e l'evoluzione delle principali attività bancarie: il credito alla clientela ha sempre rappresentato, nel corso degli anni, il core business del sistema bancario. Tale voce ha sempre avuto un peso maggioritario, registrando nel 2012 un valore pari a 1900 miliardi di euro: nell'arco temporale 2003-2007 l'erogazione del credito in rapporto al Pil è aumentata di quasi venti punti percentuali, passando dall'87 al 103%, e la rispettiva percentuale sul totale degli impieghi bancari ha mantenuto un valore superiore al 50%.

Nel periodo di crisi la quota di prestiti sul totale delle attività è invece scesa di cinque punti segnalando una diminuzione dei finanziamenti, quasi interamente imputabile alla riduzione del credito alle imprese.

Tabella 1.4: Bilancio aggregato del sistema bancario italiano: attività

	2003		2007 [a]		2012 [a]	
	Consistenze (miliardi di euro)	In % sul Totale dell'attivo	Consistenze (miliardi di euro)	In % sul Totale dell'attivo	Consistenze (miliardi di euro)	In % sul Totale dell'attivo
Cassa	9	0,4%	12	0,4%	13	0,3%
Titoli di debito emessi da residenti [b]	116	5,5%	143	4,3%	492	11,7%
di cui: titoli pubblici [c]	100	4,7%	114	3,4%	345	8,2%
Prestiti a residenti	1100	51,8%	1673	50,2%	1928	45,8%
Famiglie consumatrici	237	11,2%	374	11,2%	512	12,2%
Imprese e famiglie produttrici	654	30,8%	904	27,1%	963	22,9%
Attività verso l'eurosistema	10	0,5%	42	1,3%	28	0,7%
Attività sull'estero	213	10,0%	375	11,3%	349	8,3%
Attività verso banche residenti [d]	346	16,3%	534	16,0%	715	17,0%
Prestiti	292	13,7%	440	13,2%	333	7,9%
Titoli	55	2,6%	94	2,8%	382	9,1%
Azioni e partecipazioni	94	4,4%	151	4,5%	134	3,2%
Altre Attività [e]	236	11,1%	401	12,0%	552	13,1%
totale attivo	2125	100,00%	3332	100,0%	4211	100,0%

[a] Le voci sono estratte dai bilanci individuali

[b] La voce non include le quote di fondi comuni monetari e l'emissione di titoli bancari

[c] titoli pubblici (statali ed emessi da enti locali)

[d] comprende le quote di fondi comuni monetari

[e] la voce aggregata include: attività materiali e immateriali, derivati creditizi e finanziari, partite viaggianti

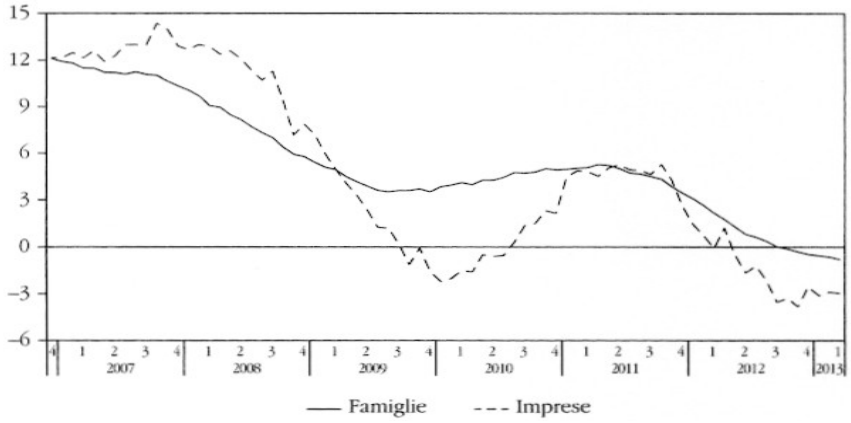
Fonte: Banca d'Italia, relazioni annuali 2003, 2007, 2012

L'erogazione di prestiti al settore privato non finanziario presenta, nei 5 anni successivi lo scoppio della crisi, un trend eterogeneo. Consideriamo la variazione annuale del tasso di erogazione di credito a famiglie ed aziende (figura 1.23). Il tasso di erogazione aveva manifestato un andamento positivo: nel 2006 si registrava un tasso di crescita del 12% per entrambe le categorie. Il volume di prestiti alle famiglie iniziava a stabilizzarsi, mentre per le imprese non risultava ancora esaurita la fase espansiva.

Le due serie storiche illustrate in figura manifestano dei trend molto diversi a partire da metà anno 2008: lo sviluppo del credito imprenditoriale si è protratto fino al primo trimestre del 2009, per poi registrare tassi di crescita più contenuti fino ad ottobre 2009, periodo in cui il volume di credito si riduce, registrando addirittura tassi negativi fino a luglio 2010.

La debole ripresa del periodo successivo viene nuovamente abbattuta dagli effetti della crisi del debito pubblico, riportando i tassi ad un valore negativo nel secondo semestre del 2012.

Figura 1.23: Tassi di crescita dei prestiti a famiglie e imprese



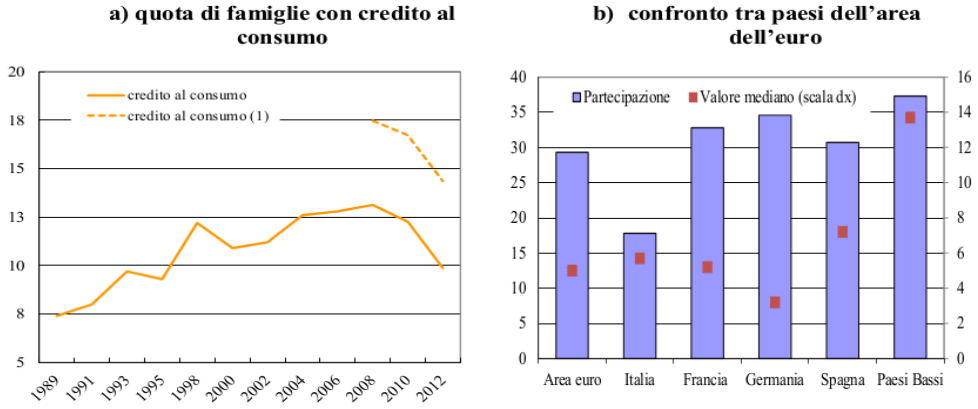
Fonte: Banca d'Italia, rapporto sulla stabilità finanziaria, 2012-2013

La serie relativa alle famiglie presenta delle oscillazioni molto contenute: a partire dall'anno 2007 manifesta un andamento sostanzialmente decrescente (un lieve aumento si riscontra solamente negli anni 2010 e 2011), fino a raggiungere valori negativi alla fine del 2012. La quota maggioritaria del credito erogato alle famiglie è rappresentata dai mutui per l'acquisto immobiliare. In Italia il mercato degli immobili aveva vissuto un periodo di forte espansione nel nuovo millennio, raggiungendo il picco di compravendite immobiliari nel 2007, e negli anni successivi, una progressiva diminuzione. La domanda di immobili in contrazione si è tradotta in una riduzione della domanda di credito, a testimonianza della forte interrelazione col mercato finanziario: l'innalzamento, da parte delle banche, dei vincoli per la concessione dei mutui ipotecari, ha generato un ulteriore diminuzione della domanda immobiliare, una riduzione delle transazioni e una conseguente riduzione della richiesta di finanziamenti. Oltre ai mutui ipotecari, le famiglie sottoscrivono prestiti a breve termine per soddisfare le proprie esigenze di consumo: si tratta del cosiddetto mercato bancario del credito al consumo.
L'indagine sui bilanci familiari di Banca d'Italia, effettuata con cadenza biennale, segnala un incremento della domanda di credito al consumo nel decennio antecedente la crisi, dal 10 al 13% nel 2008 (figura 1.24a).

Se si effettua un armonizzazione dei dati fra i paesi europei, il valore del credito al consumo delle famiglie italiane risulta pari al 18%, minore rispetto alle principali nazioni europee: tuttavia si deve considerare una dimensione media del finanziamento più alta rispetto al valore mediano europeo.

La quota di credito al consumo sul totale dei consumi familiari si è mantenuta stabile nel corso della crisi economica, in controtendenza rispetto ai principali paesi europei, nei quali si è manifestata una contrazione.

Figura 1.24: Il credito al consumo nelle indagini sui bilanci delle famiglie (valori percentuali e importi in migliaia di euro)



Fonte: 1.24a. Elaborazione dati da Banca d'Italia, supplemento al bollettino statistico- i bilanci delle famiglie italiane
1.24b. Elaborazione dati dell'Household Finance and Consumption Survey

La stabilità del volume di prestiti personali ha posto un freno alla caduta dei consumi familiari: i maggiori adottanti, nel triennio 2008-2010, erano stati i nuclei familiari appartenenti alle fasce di reddito più deboli. Quasi il 25% delle famiglie, incluse nella classe di reddito più bassa, avevano adottato questa forma di finanziamento: una quota consistente di esse aveva anche dichiarato forti riduzioni del proprio reddito. Si deduce che le famiglie in maggiore difficoltà finanziaria durante la crisi, hanno utilizzato il credito al consumo come copertura parziale delle proprie esigenze di spesa, non completamente soddisfatte a causa delle oscillazioni di reddito.

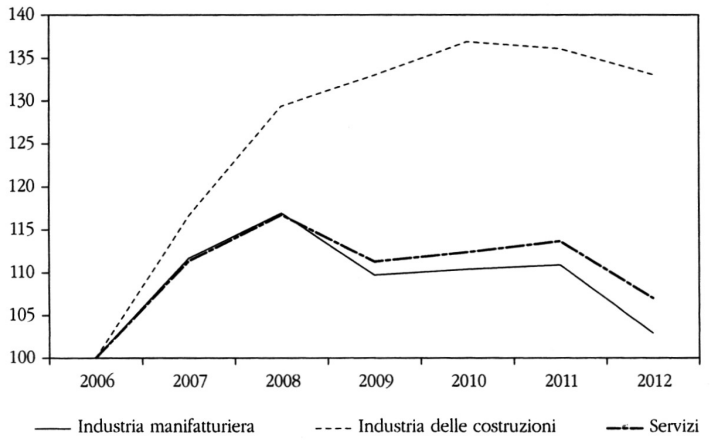
Il finanziamento dei consumi personali si è posto quindi come strumento di compensazione del crollo dei redditi: ne è una dimostrazione la diminuzione dei consumi familiari inferiore a quella dei redditi.

L'amplificarsi degli effetti negativi della crisi ha tuttavia portato ad un'inversione di tendenza nel 2013, generando una riduzione dei consumi superiore rispetto al crollo reddituale: dal 2010 al 2012 la quota di sottoscrittori di prestiti personali si è ridotta in media di due punti percentuali, riscontrando l'impatto maggiore fra i giovani e le famiglie a basso reddito.

Per quanto riguarda invece i fenomeni che incidono sull'offerta di credito alle imprese, si può osservare una forte influenza esercitata dai trend produttivi. I finanziamenti concessi alle imprese sono in buona parte legati al volume di produzione: in questa categoria rientra il credito destinato a finanziare l'operatività corrente. Esso viene erogato prevalentemente attraverso la monetizzazione dei crediti commerciali (pari a quasi un terzo dei finanziamenti complessivi) e la concessione di affidamenti di conto corrente, per una quota pari a circa il 25% del totale. La parte residua è diretta invece a finanziare gli investimenti di lungo termine (capitale fisso), e finanziari (capital market, sviluppo e ristrutturazione societaria ecc...). Nel periodo di crisi, la forte incertezza sulle prospettive evolutive dei mercati e dei fenomeni macroeconomici, aveva determinato un forte stallo nei domanda di finanziamenti da parte delle imprese. Dal lato dell'offerta, le banche versavano in una situazione di debolezza finanziaria, che si rifletteva in una minore inclinazione offerta di credito, come dimostra l'inasprimento dei vincoli per l'accesso ai finanziamenti. L'attività creditizia a favore delle imprese è influenzata inoltre dalla ciclicità di ciascun settore, che può presentare anche forti differenziazioni: osserviamo la figura 1.25, che evidenzia il trend dei prestiti alle aziende, suddiviso per macro-settori economici.

Figura 1.25: Prestiti alle imprese per macro-settore economico.

Numeri indice con base a dicembre 2006 pari a 100



Fonte: Elaborazione dati da Banca d'Italia, bollettini statistici dal 2006 al 2012

Analizziamo la variazione dei prestiti all'industria manifatturiera: dopo la flessione del 2008 e una debole ripresa a cavallo fra il 2009 e il 2011, il livello di credito è sceso ai livelli pre-crisi. Il comparto dei servizi manifesta un andamento analogo, ma con variazioni di entità minore, come si nota dal distacco delle due serie storiche a partire dal 2008. Nell'industria delle costruzioni la variazione dei finanziamenti segue un andamento totalmente differente, per la presenza di fattori propri di settore, influenzati dai profondi cambiamenti in atto nella congiuntura economica. Il crollo delle transazioni immobiliari ha determinato due conseguenze: da un lato la riduzione dei progetti edilizi ha provocato una contrazione dei redditi, dall'altro è aumentata la quota di immobili ancora in vendita. Le imprese edilizie ricevettero, nonostante l'avvento della crisi, i finanziamenti bancari necessari a portare a compimento gli immobili ancora in costruzione. Come si nota dal grafico, le imprese costruttrici presentano un livello d'indebitamento molto alto rispetto agli altri comparti, rendendole maggiormente soggette a difficoltà finanziarie al protrarsi di flessioni di mercato. Il crollo della domanda aveva generato una forte riduzione dei prezzi degli immobili, che costituivano spesso la garanzia fornita alla banche per l'ottenimento dei finanziamenti.

Negli ultimi anni i crediti deteriorati (di cui la relativa quota “in sofferenza” pari al 17%) avevano investito circa un terzo dei finanziamenti complessivi al settore, mentre negli altri due comparti si erano registrati valori nettamente inferiori: nell'industria manifatturiera i crediti con problematiche di rimborso erano pari ad un quinto del totale, mentre fra le imprese di servizi una quota pari a circa il 20%. Si è quindi riscontrata nel mercato reale una difficoltà generalizzata nel rimborso del credito, abbassando fortemente la redditività delle operazioni creditizie.

La compressione della forbice fra tassi bancari (attivi e passivi), fortemente influenzata dai tagli della Bce ai tassi interbancari, ha ulteriormente aggravato le performance dell'attività d'intermediazione caratteristica delle banche. La riduzione di volume e di marginalità nella concessione di crediti è stata in parte compensata dall'aumento degli investimenti in titoli, soprattutto nel periodo di crisi: dal 2007 al 2012 l'incidenza dei titoli nell'attivo complessivo era triplicata, passando dal 4 a 12%. La rifocalizzazione del business bancario verso un maggiore investimento mobiliare, era stata fortemente influenzata dai nuovi vincoli patrimoniali e di liquidità imposti dagli accordi di Basilea 2 e 3, che introducevano numerose pressioni nella provvista bancaria. Per capire quali pressioni si erano originate nell'approvvigionamento bancario, analizziamo l'evoluzione del passivo del sistema bancario, osservando la tabella 1.5.

Si possono individuare due principali trend: i depositi da non residenti, nel quinquennio 2003-2007, hanno registrato un incremento sia in dimensione che in percentuale, registrando poi un calo nel corso della crisi. Il secondo fenomeno che si registra è un'elevata crescita, negli anni pre-crisi, del rifinanziamento presso l'Eurosistema (disposto dalla Bce e attuato dalla Banca d'Italia).

Tabella 1.5: Bilancio aggregato del sistema bancario italiano: passività

	2003		2007 [a]		2012 [a]	
	Consistenze (miliardi di euro)	In % sul Totale passivo	Consistenze (miliardi di euro)	In % sul Totale passivo	Consistenze (miliardi di euro)	In % sul Totale passivo
Depositi di residenti in Italia	700	32,9%	1038	31,2%	1217	28,9%
Depositi da non residenti	287	13,5%	506	15,2%	346	8,2%
Obbligazioni [b]	345	16,3%	525	15,7%	576	13,7%
Rifinanziamento dall'Eurosistema	9	0,4%	30	0,9%	276	6,6%
Passività verso banche residenti	359	16,9%	534	16,0%	721	17,1%
Depositi	304	14,3%	441	13,2%	339	8,1%
Obbligazioni	55	2,6%	93	2,8%	382	9,1%
Capitale e riserve	157	7,4%	265	7,9%	373	8,9%
Altre passività [c]	268	12,6%	434	13,0%	701	16,7%
Totale passivo	2125	100,0%	3332	100,0%	4210	100,0%

[a] Le voci sono estratte dai bilanci inviduali

[b] L'aggregato non in include i titoli obbligazionari di altri istituti bancari residenti

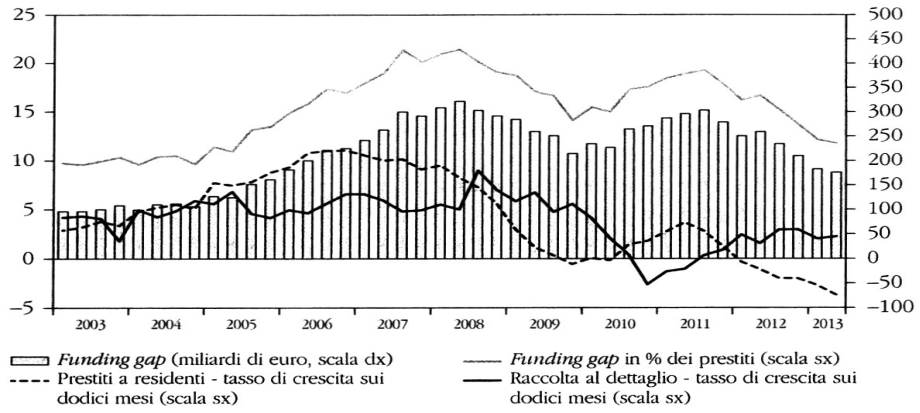
[c] L'aggregato include: passività a fronte di attività cedute e non cancellate, partite viaggianti e in corso, passività verso controparti centrali

Fonte: Banca d'Italia, relazioni annuali 2003, 2007, 2012

I depositi da non residenti rappresentano una tipica fonte di finanziamento all'ingrosso: i volumi unitari sono consistenti e nei mercati di riferimento operano in prevalenza investitori istituzionali che mobilitano consistenti masse finanziarie. Attingere fondi dai mercati all'ingrosso garantisce minore stabilità finanziaria rispetto ai depositi dei residenti e alla collocazioni obbligazionarie delle famiglie. La raccolta all'ingrosso può infatti essere molto variabile nella disponibilità: gli investitori internazionali sono maggiormente propensi a sottrarre risorse finanziarie in base alla congiuntura e alle aspettative di mercato. Per questo motivo finanziare la maggior parte dei prestiti con la raccolta all'ingrosso rappresenta un notevole rischio per un istituto bancario, nel momento in cui congiunture negative di mercato (come la crisi finanziaria attuale), generino un crollo di questa forma di approvvigionamento.

La figura 1.26 descrive l'evoluzione del funding gap, che esprime il legame fra prestiti erogati e capitale proveniente dalla raccolta all'ingrosso: il valore assoluto è rappresentato dagli istogrammi, mentre la linea grigia continua ne evidenzia l'andamento in rapporto ai prestiti complessivi. Se osserviamo l'andamento dei prestiti ai residenti e lo confrontiamo con i depositi e le obbligazioni delle famiglie, notiamo un forte squilibrio nei loro tassi di crescita nel periodo pre-crisi 2004-2008, un importante campanello d'allarme per la stabilità finanziaria degli istituti.

Figura 1.26: Funding gap delle banche italiane. Percentuale (scala sinistra) e miliardi di euro (scala destra)



Fonte: Banca d'Italia, rapporto sulla stabilità finanziaria, 2012

Il *funding gap* nel medesimo arco di tempo si era amplificato fino a superare il 20%: durante la crisi ha assunto un andamento oscillante, decrescente nella prima fase e allo scoppio della crisi del debito sovrano. La crisi della finanza pubblica ha ristretto fortemente le capacità di raccolta all'ingrosso delle banche italiane: la presenza di una quota rilevante di titoli di stato nei portafogli bancari ha innescato un clima di sfiducia generalizzato fra gli istituti, provocando un forte crollo degli approvvigionamenti. La Bce, per compensare l'elevata carenza di liquidità delle banche, ha erogato (come illustrato precedentemente) prestiti di durata triennale e tasso ridotto, attuando il cosiddetto "piano di rifinanziamento a lungo termine" (LTRO). Per ottenere i fondi dalla Bce venivano spesso forniti in garanzia i titoli pubblici: tale meccanismo ha consentito di ripristinare nel 2012 la stabilità dei titoli di stato.

L'analisi delle voci di conto economico dell'intero sistema bancario fornisce un ulteriore chiave di lettura degli effetti generati dalla crisi economica e finanziaria. La tabella 1.6 riporta la riclassificazione dei costi e dei ricavi aggregati delle banche (nazionali ed estere) che operano nel territorio italiano. Le voci sono espresse in valore assoluto e si riferiscono a bilanci non consolidati.

Tabella 1.6: Conti economici delle banche operanti in Italia (miliardi di euro)

		2003	2007	2012
A	Margine d'interesse	34	42,7	37,1
	in percentuale del margine d'intermediazione	46,6	50	49,7
B	Altri ricavi	39	42,7	37,5
	in percentuale del margine d'intermediazione	53,4	50	50,3
C=A+B	Margine d'intermediazione	73	85,4	74,6
D	Costi per il personale	23,2	27,4	24,5
	in percentuale dei costi operativi	54,8	55,2	52,2
E	Altre spese di gestione	19,1	22,2	22,4
	in percentuale dei costi operativi	45,2	44,8	47,8
F=D+E	Costi operativi	42,3	49,6	46,9
	in percentuale del margine d'intermediazione	57,9	58,1	62,9
G=C-F	Risultato di gestione	29,7	35,8	27,7
H	Svalutazioni e rettifiche di valore su crediti	9,1	5,5	24,2
	in percentuale del risultato di gestione	30,6	15,4	87,4
I	Altre rettifiche di valore	2,1	3,8	6,1
	in percentuale del risultato di gestione	7,1	10,6	22
L	Proventi straordinari	2,7	5,5	-2,2
M	Imposte	4,7	8,4	-2,4
N=G-H-I-L-M	Utile netto	11,1	23,6	-2,4

Nota: i dati vengono trasferiti dai bilanci individuali, quelli relativi a 2003 sono stati armonizzati in funzione delle successive modifiche alla normativa contabile

Fonte: Banca d'Italia, relazioni annuali 2003, 2007, 2012

Assimilando l'attività bancaria ad una generica impresa produttrice di servizi, identifichiamo nel margine d'intermediazione il complesso dei ricavi, ripartito in due macro-componenti: il margine d'interesse, la fonte di ricavo dell'attività di intermediazione tradizionale, e gli altri ricavi, suddivisa in due voci principali: i proventi netti da operazioni di compravendita su titoli in portafoglio e le commissioni nette da servizi. La tabella evidenzia un modesto incremento dei ricavi nell'arco temporale 2003-2007, di circa 12 miliardi di euro, registrando un tasso di crescita medio del 4% annuo. Il fatturato del sistema bancario italiano si avvicinava alla crescita economica globale del paese, ed era trainato in larga misura dal margine d'interesse in espansione grazie alla crescita dei volumi creditizi. Il margine d'intermediazione, con l'avvento della crisi, si è ridotto del 15%, riassestandosi ai valori dell'anno 2003: se si considerano anche gli effetti dell'inflazione il fatturato risulterebbe addirittura di importo inferiore. La crisi ha avuto un forte impatto anche nei costi operativi: nel periodo pre-crisi, hanno manifestato il medesimo trend di crescita dei ricavi, e fra il 2008 e il 2012 una consistente diminuzione, principalmente per effetto delle politiche di riduzione dell'organico aziendale. La diminuzione dei costi risultava tuttavia inferiore in percentuale rispetto a quella dei ricavi: se poniamo infatti a confronto le due grandezze attraverso il rapporto cost/income, un indicatore grezzo dell'efficienza gestionale, notiamo un incremento nel corso della crisi del 5%.

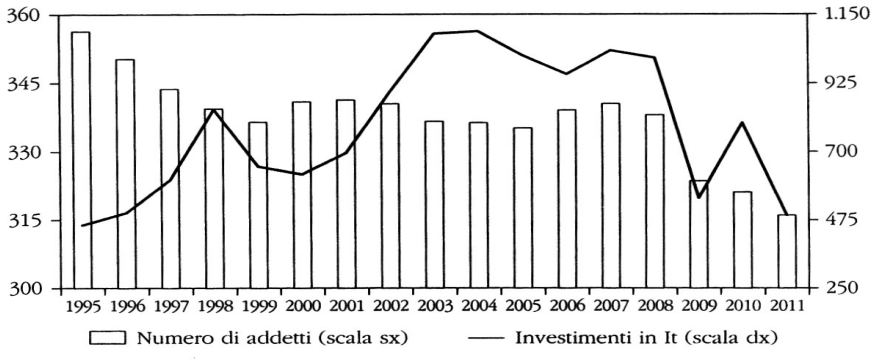
Dalla differenza fra ricavi e costi operativi si ottiene il risultato di gestione, in crescita negli anni pre-crisi e in progressivo calo negli anni successivi fino a raggiungere, nell'anno 2012, livelli inferiori al 2003. Le voci residuali del conto economico sono rappresentate dai ricavi e dai costi

relativi alla situazione e alla gestione del passivo e dell'attivo finanziario: nel 2003 assumevano un valore netto pari a circa il 40% del risultato di gestione, nel 2007 la quota era scesa di quasi il 50% e a fine anno 2012 assorbiva la totalità del risultato operativo. Le svalutazioni e le rettifiche su crediti, correlate a previsioni negative di esigibilità, erodevano, a fine 2012, l'87% del risultato gestionale.

L'utile netto del sistema bancario, positivo e in crescita fino al 2007, nel periodo di crisi si è tramutato in una perdita di 2 miliardi. Ricavi e costi operativi presentano, come si evince dalla tabella, lo stesso andamento ciclico: una progressiva crescita negli anni pre-crisi, caratterizzati da crescita del Pil (anche se contenuta) ed espansione del credito, per poi registrare un forte calo nel periodo 2007-2012, segnato da forti problematiche economiche e due recessioni di notevole impatto. L'industria bancaria versa in una situazione particolarmente gravosa, caratterizzata da un costo del credito in costante aumento e difficile da assorbire, a causa della rigidità dei costi e della flessione delle principali fonti di ricavo. Le perdite globali e l'instabilità del portafoglio crediti hanno fortemente indebolito le possibilità di autofinanziamento e ridotto la consistenza patrimoniale delle banche: a tutto ciò si aggiungono anche problematiche strutturali amplficate dallo scoppio della crisi. Si tratta di aspetti connessi alla produzione dei servizi bancari: l'incremento dei ricavi, nel periodo pre-crisi, è stato accompagnato da una crescita proporzionale dei costi, senza apportare sensibili miglioramenti di efficienza. Il medesimo trend è stato riscontrato nello sviluppo dell'economia nazionale, caratterizzata da una disparità fra investimenti tecnologici e benefici in termini di produttività.

Osserviamo in particolare il rapporto, descritto in figura 1.27, fra i due principali fattori d'impiego per la fruizione dei servizi: lavoro e infrastruttura ICT.

Figura 1.27: Investimenti in ICT e personale addetto nelle banche italiane.
Milioni di euro (scala dx) e migliaia di unità (scala sx)

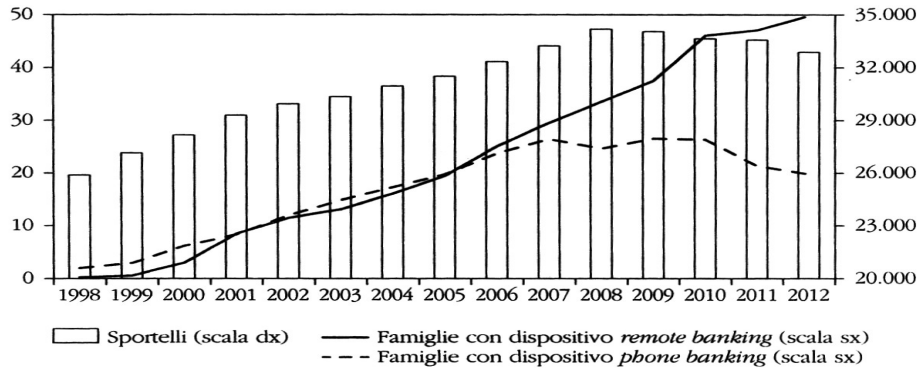


Fonte: Elaborazione dati da Banca d'Italia, Grafico tratto dalla fig.15 - cap.4 del libro
"Le banche e l'economia italiana. Il nostro sistema finanziario tra crisi e mercato globale"
Cesarini Francesco, Gobbi Giorgio, 2013

La forza lavoro impiegata nella produzione dei servizi viene approssimata dal personale addetto complessivo, mentre il capitale tecnologico viene stimato valutando gli investimenti effettuati per l'infrastruttura hardware e software: l'approssimazione è generalmente per difetto, poiché non considera le opzioni di outsourcing o di acquisto dei servizi da terzi. La forza lavoro dovrebbe essere generalmente un fattore sostitutivo del capitale, perciò i due fattori d'impiego dovrebbero presentare un trend speculare: all'aumentare del primo, si assiste alla diminuzione del secondo. Le due serie riflettono lo schema di andamento delineato fino all'anno duemila: i processi di integrazione fra banche e la razionalizzazione delle strutture organizzative, avevano condotto ad una consistente riduzione del personale e ad un notevole sviluppo degli investimenti in ICT. Negli anni pre-crisi gli investimenti tecnologici mostrano ancora un trend in crescita, mentre il numero di addetti presenta delle oscillazioni: nel corso della crisi invece entrambi i fattori registrano una forte diminuzione. La globale del grafico lascia trasparire una convivenza parallela di lavoro e capitale tecnologico anziché un effetto sostitutivo, riscontrabile in misura contenuta solamente negli anni immediatamente antecedenti la crisi: ciò principalmente alla presenza di molteplici differenziazioni di settore.

Gli istituti bancari minori (dimensione medio-piccola) miravano a conseguire un vantaggio competitivo attraverso l'ampliamento della presenza territoriale, privilegiando lo sviluppo della rete di sportelli a discapito degli investimenti in tecnologia.
I gruppi bancari e gli istituti di maggiore dimensione hanno invece registrato tassi di investimento superiori nell'infrastruttura ICT , derivanti principalmente da necessità di riorganizzazione delle strutture in seguito agli intensi processi di aggregazione bancaria.
Sommando gli effetti appena descritti si ottiene in linea generale un accostamento, e non una sostituzione, fra capitale tecnologico e addetti ai servizi. La medesima tendenza può essere descritta adottando un'altra prospettiva: analizziamo il grafico della figura 1.28, che descrivono l'evoluzione dei tre principali canali di distribuzione dei servizi bancari. Nell'istogramma è riportata la progressione annuale degli sportelli, mentre le due linee descrivono l'andamento della percentuale di conti di deposito per i quali è stato attivato il canale *remote* e *phone banking*. Fino allo scoppio della crisi, si è riscontrato un notevole sviluppo in tutti i canali di fruizione dei servizi: sembra quindi manifestarsi una tendenza ad affiancare anziché sostituire i canali di distribuzione. La tendenza delineata dal grafico riflette in alcuni casi specifiche scelte strategiche di mantenimento di una robusta presenza fisica nel territorio, nonostante l'eccesso di capacità produttiva rispetto ai ricavi generabili dalla multicanalità integrata. Altri istituti bancari hanno invece sviluppato un maggiore equilibrio nell'espansione e nell'integrazione fra canali distributivi: si può dedurre quindi che la situazione fotografata dai dati aggregati riflette rispecchia la realtà di una quota e non della totalità degli intermediari finanziari.

Figura 1.28: Trend di sviluppo dei canali di distribuzione delle banche italiane.



Punti percentuali(scala sx) e unità (scala dx)

Fonte: Elaborazione dati da Banca d'Italia, banca dati statistica - "servizi telematici alla clientela" e "banche e sportelli"

L'analisi approfondita, condotto finora, ha evidenziato due importanti fenomeni generati dalla crisi: da un lato, l' incremento vertiginoso del costo del credito ha assorbito l'intero risultato netto generato dalla erogazione dei servizi bancari.
Dall'altro negli ultimi anni la capacità produttiva delle banche, già sproporzionata negli anni pre-crisi, ha subito un progressivo ridimensionamento in seguito ai processi di razionalizzazione (ancora in corso) delle strutture organizzative.

1.4.4 I cambiamenti nella vigilanza e nella regolamentazione

La crisi del 2008 ha avuto un profondo impatto nel mondo finanziario ed economico, stimolando una maggiore regolamentazione del sistema bancario e finanziario, per cercare di prevenire la creazione di nuovi shock finanziari e contenere eventuali propagazioni all'economia reale. Il BCBS, il comitato per la supervisione bancaria di Basilea, ha pubblicato un documento che definisce il nuovo schema normativo di tutela della stabilità bancaria internazionale, noto come "accordo di Basilea 3". Il nuovo quadro normativo è stato introdotto per arginare e fronteggiare gli effetti generati dalla crisi sul sistema bancario e finanziario, integrando o sostituendo gli schemi in vigore nel 1988 (Basilea I), e nel 2008 con l'accordo di Basilea 2. La precedente normativa, in particolare "Basilea 2", prevedeva per gli istituti bancari un'elevata flessibilità nell'individuazione dei requisiti patrimoniali minimi in funzione dei profili di rischio (operativo, di mercato, di credito) assunti: nel patrimonio di vigilanza poteva essere inclusa un'estesa varietà di strumenti finanziari. Durante la crisi, alcuni strumenti finanziari che costituivano il patrimonio di vigilanza, avevano subito una forte riduzione di valore e manifestato notevoli problemi di liquidità. La sostanziale incapacità di questi titoli di assorbire le perdite di bilancio aveva spinto il Comitato di Basilea a riformare la disciplina vigente, da cui è nata Basilea III. La nuova regolamentazione fissava requisiti patrimoniali più stringenti: un vincolo di capitale minimo per il Core tier 1 (nocciolo duro del capitale formato da azioni e riserve) pari al 7% dell' RWA, l'attivo bancario aggiustato in funzione del profilo di rischio. La nuova normativa prevede inoltre l'innalzamento dei requisiti minimi da parte della Bce (all'interno dell'Eurozona), nel caso in cui i volumi creditizi raggiunti vengano giudicati eccessivi e suscettibili di innescare rischi macroeconomici. Viene riscritta la definizione di patrimonio di vigilanza, comprimendo la serie di strumenti finanziari assimilabili all'interno del capitale (*Common Equity Tier 1*) di miglior qualità . L'accordo di Basilea 3 ha definito inoltre norme a garanzia della liquidità bancaria, introducendo una serie di vincoli nel valore delle attività liquidabili e di pronta liquidabilità da possedere nel breve periodo, e introducendo dei paletti che limitino la formazione di squilibri fra le scadenze attive e passive. Sono stati introdotti due principali indicatori di liquidità: l'LCR e l'NSFR.

Il *Liquidity Coverage Ratio*[10] è un indice di copertura della liquidità (entrato in vigore a Gennaio 2015) che impone agli istituti bancari la costituzione di una riserva di attività liquide prontamente liquidabili, sufficiente a fronteggiare gli stress di breve termine (mensili). Tale riserva viene fissata dall'autorità di vigilanza ed è definita dalla seguente formula:

$$LCR = \frac{Stock\ di\ attività\ liquide\ di\ alta\ qualità\ (HQLA)}{Flusso\ netto\ totale\ di\ liquidità\ in\ uscita\ nei\ 30\ giorni\ futuri} \geq 100\%$$

Il denominatore si ottiene effettuando la differenza fra entrate e uscite di liquidità: lo squilibrio fra entrate e uscite deve essere coperto interamente dalle risorse che compongono il numeratore.

Gli accordi di Basilea 3 hanno inoltre introdotto il *Net Stable Funding Ratio*[11] , un indice di lungo periodo (verrà applicato a partire dal 2018), utilizzato per individuare gli squilibri di liquidità e incentivare gli istituti bancari ad utilizzare fondi di finanziamento stabili, attuando una parziale sostituzione dei fondi a breve termine.

L'indice è definito dal seguente rapporto:

$$NSFR = \frac{ammontare\ disponibile\ di\ fondi\ stabili\ (ASF)}{ammontare\ richiesto\ di\ fondi\ stabili\ (RSF)} \geq 100\%$$

Le banche che rispettano il requisito imposto dal *Net Stable Funding Ratio* dovrebbero avere un rapporto fra il totale di fondi disponibili e l'ammontare dell'utilizzo dei fondi pari o superiore al 100%. Nel numeratore, costituito dagli *Available Stable Funding*, vengono riportati i finanziamenti pesati in base al profilo di stabilità: il Comitato di Basilea ha definito una lista specifica di fondi assimilabili agli ASF. Il denominatore è invece rappresentato dai *Required Stable Funding*, l'insieme dei fondi utilizzati, scontati con coefficienti inversamente proporzionali al profilo di liquidità: si tratta quindi degli investimenti che approssimano la necessità di fonti di finanziamento stabili.

[10] Bank for International Settlment, "Summary description of the LCR", January 2013

[11] Bank for International Settlment, "Basel III: the net stable funding ratio", October 2014

La disciplina introdotta da Basilea 3, se da un lato si pone a garanzia di una maggiore stabilità globale del sistema, dall'altro introduce un freno alla redditività degli istituti bancari, ai quali viene imposto di rispettare specifici requisiti patrimoniali e di liquidità[12]. La nuova regolamentazione risponde inoltre alla necessità di incrementare la robustezza patrimoniale delle banche, per consentire condizioni di accesso ai mercati meno onerose e maggiori capacità di finanziamento dell'economia reale.

Anche il profilo regolamentare relativo ai meccanismi di vigilanza è stato notevolmente riformato negli ultimi anni. La crisi dei bilanci degli stati europei ha evidenziato lo stretto legame fra l'incremento dei tassi dei titoli pubblici di un paese, e l'instabilità finanziaria delle banche appartenenti al medesimo stato, ponendo notevoli ostacoli alla corretta attuazione e attivazione delle effetti delle politiche monetarie. La necessità di garantire maggiore stabilità finanziaria e ridurre le asimmetrie nei costi di accesso al credito, l'Unione Europea, sin dall'anno 2010, ha avviato un percorso di creazione dell'Unione Bancaria, fondata su tre pilastri:

1) un sistema unico di vigilanza bancaria;
2) uno schema unico di gestione delle crisi bancarie;
3) la costituzione di un'assicurazione dei depositi comune;

Il primo pilastro prevede l'attribuzione delle funzioni di supervisione bancaria alla Banca Centrale Europea, operativa nel novembre 2014. La Bce attualmente effettua una valutazione globale degli istituti bancari considerati di "rilevanza sistemica"[13]. La nozione di "rilevanza" si basa su una serie di requisiti quantitativi, che pongono sotto il controllo della Bce le banche europee di maggiori dimensioni. Attualmente la Bce ha la supervisione diretta di 120 istituti di credito europei di cui 14 banche italiane. Si tratta dei primi 5 gruppi bancari nazionali (UBI Banca, Mps , Unicredit, Intesa San Paolo, Banco Popolare) e delle 9 banche italiane e filiazioni di banche estere di maggiore rilevanza: Banca Popolare di Sondrio, Barclays Italia, MedioBanca, Veneto Banca, Banca Popolare Milano, Banca Popolare Emilia Romagna, Banca Carige, Iccrea. Le autorità di vigilanza nazionali (banche centrali e organi di vigilanza), effettuano invece il monitoraggio dei circa 6000 istituti bancari residui, rispettando tuttavia lo schema regolamentare definito a livello europeo.

[12] Franco Bruni, "Una politica industriale per il settore creditizio", ViaSarfatti25, 8 Settembre 2014

[13] Voce enciclopedica relativa all' Unione Bancaria, tratto da http://www.bankpedia.org/

Il secondo pilastro, proposto dalla commissione europea a luglio 2013, prevede l'istituzione di un meccanismo unico di risoluzione delle crisi, che integrerebbe la vigilanza bancaria unificata. Se una banca, soggetta alla vigilanza della Bce, dovesse versare in una situazione di grave dissesto finanziario, le procedure dettate dal Meccanismo Unico di Risoluzione consentirebbero una gestione efficiente della crisi, limitando i danni arrecati all'economia reale. Il terzo pilastro è strettamente connesso al secondo, e prevede la costituzione di un fondo unico di risoluzione, il *Single Resolution Fund*, che verrà utilizzato per fornire sostegno finanziario alle banche dell'Eurozona in crisi. Il fondo verrà finanziato con prelievi nazionali agli istituti di credito e che nell'arco di 10 anni verranno assorbiti in un unico fondo europeo. Il settore pubblico assume unicamente una responsabilità sussidiaria nel risanamento degli istituti bancari, limitato principalmente alle situazioni di necessaria tutela della stabilità dell'intero sistema bancario nazionale. Il progetto di creazione e consolidamento dell'Unione Bancaria è ancora in fase iniziale: il 4 Novembre 2014 è entrato in funzione il primo pilastro dell'unione bancaria, mentre si prospetta un completamento del processo nel corso di diversi anni. Se gestita correttamente, essa potrebbe condurre ad una maggiore omogeneità nelle modalità di monitoraggio degli istituti europei e ad un minor rischio di propagazione degli effetti generati dalla crisi dei debiti pubblici, generando notevoli progressi nel processo di uscita dalla crisi, anche per le banche italiane.

CAPITOLO 2

LE BANCHE POPOLARI: STRUTTURA GENERALE E PERFORMANCE

Nel capitolo secondo viene declinata la struttura del sistema delle sette maggiori banche popolari, di cui solo la Popolare di Milano in misura approfondita.
La descrizione della struttura viene integrata con l'analisi dei profili di rischio, della patrimonializzazione e delle performance economico-finanziarie.

2.1 Profilo

Banca Popolare di Milano è una banca di matrice cooperativa, fondata nel 1865 dal futuro primo ministro Mario Luzzati e da un gruppo di cittadini milanesi, con l'obiettivo principale di fornire un supporto finanziario alle imprese presenti nella provincia e nel territorio regionale[14]. Nel dopoguerra BPM inizia la propria espansione territoriale oltre i confini regionali, incorporando la Banca Popolare di Roma nel 1957. Nel ventennio successivo prosegue la crescita dimensionale, fino alla nascita ufficiale negli anni Ottanta del Gruppo BPM, con l'incorporazione Banca Popolare di Bologna e Ferrara nel 1988 e l'acquisizione del controllo di Banca Agricola Milanese (1985).
Gli anni '90 sono scanditi da un ulteriore consolidamento ed espansione del perimetro di Gruppo: nel 1998 BPM acquisisce la quota maggioritaria di Banca Akros, banca d'investimento e di private banking mentre. Nel 1999 viene fondata una banca online, denominata WeBank, mentre nel corso degli anni, fino all'avvento della crisi, prende forma la struttura attuale di Banca Popolare di Milano. Il Gruppo eroga una molteplicità di servizi, attraverso la stipulazione di partnerhip con società di prodotto, fra le principali: Bipiemme Leasing SpA, specializzata nel leasing finanziario, Bipiemme Immobili che eroga servizi immobiliari e Bipiemme Ras Vita che fornisce prodotti assicurativi. Nel 2008 viene consolidato il business di gestione del risparmio attraverso l'acquisizione del 100% di Anima sgr.

[14] BPM, sezione del sito aziendale dedicata al “Profilo del gruppo”

Negli anni recenti viene estesa e migliorata la gamma di servizi, con la nascita nel 2010 di una società specializzata nel credito al consumo e il rafforzamento del business assicurativo con la nascita di Bipiemme Assicurazioni.

Attualmente il Gruppo BPM si fonda sull'integrazione di:

-Banca Popolare di Milano, la banca Capogruppo, cooperativa e multi-regionale;

-Banca Popolare di Mantova, banca commerciale, specializzata in servizi a famiglie e PMI;

e sul controllo di Banca Akros e delle società di prodotto.

2.2 Mission

BPM focalizza la propria *mission* nel radicamento territoriale e nello sviluppo di relazioni consolidate e trasparenti con famiglie e imprese, posti al centro dell'offerta di servizi funzionali alle loro necessità ed esigenze[15].

La banca pone in evidenza quali sono i valori fondanti della propria attività:

• relazione di lungo termine con soci e azionisti, basato sul mantenimento di impegni di solidità di patrimonio e prospettive reddituali;

• valorizzazione delle risorse umane, attraverso meccanismi di tutela e incentivazione agli obiettivi;

• promozione e sviluppo di una crescita sostenibile del territorio.

La *mission* di BPM, confrontata con le sei maggiori banche popolari, evidenzia una convergenza attorno a due principali valori di base: sostegno delle economie locali e sviluppo di una relazione sostenibile e duratura con la clientela di riferimento, basata sulla costante attenzione ai bisogni espressi nel tempo. Osservando la tabella si riscontrano tuttavia alcune differenziazioni: tre banche su sette, nello sviluppare un rapporto di lungo termine con i clienti, evidenziano la necessità di configurare un'offerta di servizi semplificata.

[15] BPM, sezione del sito aziendale dedicata alla *mission*

Tre istituti di credito, incluso il Gruppo BPM, dichiarano come valori fondanti l' "attenzione alle tematiche sociali" e la "valorizzazione del capitale umano".

Tabella 2.1 : *Mission* espresse dal gruppo di banche popolari

MISSION DICHIARATE	BP	BPVi	BPER	BPS	UBI BANCA	BPM	VENETO BANCA
sostegno all'economia locale	v	v	v	v	v	v	v
focus cliente:							
offerta semplificata	v			v		v	
relazione di lungo termine	v	v	v	v	v	v	v
attenzione ai bisogni	v	v	v	v	v	v	v
rapporto etico e trasparente					v		v
valorizzazione del capitale umano			v		v	v	
attenzione alle tematiche sociali			v		v	v	
Dialogo e tutela degli stakeholder		v	v		v		v

Fonte: Elaborazione delle informazioni qualitative presenti nella sezione dei siti aziendali dedicata all'esplicitazione della *mission*

Lo sviluppo di relazioni basate sul dialogo e la tutela degli stakeholder compare nelle *mission* di BPV, UBI Banca e BPER, mentre BPM, pur non facendone esplicito riferimento, considera tale aspetto di fondamentale importanza, come testimoniano le informazioni contenute nella sezione del sito dedicata alla responsabilità sociale, nella quale sono consultabili anche i bilanci sociali.

2.3 Corporate Governance

Banca Popolare di Milano ha adottato, dalla fondazione fino all'anno 2010, un modello di *governance* tradizionale. Nel corso del 2011 viene adottato il sistema "dualistico", che prevede l'articolazione in tre organi sociali: assemblea dei soci, consiglio di gestione e consiglio di sorveglianza[16].

2.3.1 Assemblea dei Soci

Assemblea deliberativa del Gruppo presieduta dagli azionisti, le cui funzioni principali includono:

-l'approvazione del bilancio separato e consolidato;
-presa d'atto della relazione annuale del consiglio di sorveglianza;
-delibere aventi natura straordinaria (modifiche allo statuto, operazioni straordinarie...);
-la deliberazione in merito alla destinazione dell'utile di esercizio.

2.3.2 Il consiglio di Sorveglianza

Il consiglio di sorveglianza è un organo sociale con funzioni di indirizzo strategico (in integrazione col consiglio di gestione) e di controllo delineate dallo statuto della società e dalle disposizioni di legge. Al consiglio di sorveglianza compete anche: la revisione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato redatti dal Consiglio di Gestione, la nomina e la fissazione dei compensi dei consiglieri di gestione. I componenti del Consiglio di Sorveglianza vengono eletti dall'assemblea dei Soci, con procedure statutarie a garanzia della rappresentanza delle minoranze, e di esponenti delle OIC in valori mobiliari. Nell'organo siedono anche i partner strategici della banca, Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria e *Crédit Industriel et Commercial* (fino ad Aprile 2014).

[16] BPM, sezione del sito aziendale dedicata al modello di *Governance*

In seno al Consiglio di sorveglianza sono stati costituiti tre comitati:

-comitato per il controllo interno (definizione linee d'indirizzo per il sistema di controllo interno e valutazione della sua efficacia/efficienza);

-comitato per le nomine (funzioni consultive/propositive in merito alle nomine di membri del Consiglio di Gestione ed alcuni direttori generali);

-comitato per le remunerazioni (funzioni consultive in materia di remunerazioni).

2.3.3 Il Consiglio di Gestione

Il Consiglio di gestione è formato da cinque soggetti, nominati dal Consiglio di Sorveglianza, secondo criteri generali di professionalità, indipendenza, onorabilità e tutela delle minoranze (attraverso l'introduzione di un quorum deliberativo di nomina in seno al consiglio di Sorveglianza). A quest'organo sociale sono attribuite competenze gestorie, di natura ordinaria o straordinaria, finalizzate al raggiungimento dell'oggetto sociale. Banca Popolare di Milano ha inoltre istituito un Organismo di Vigilanza incaricato di monitorare il funzionamento e l'adeguatezza dei modelli di Gestione, Organizzativi e di Controllo e del relativo Codice Etico sottoscritto dalla banca. L'organo è stato istituito nel 2004 con l'obiettivo di prevenire la nascita di reati interni al Gruppo, in aderenza alla disciplina dettata dal Decreto Legislativo 231 del 2001, in tema di responsabilità in sede penale della società.

2.4 Struttura organizzativa

Nel paragrafo in oggetto viene descritta l'evoluzione dell'assetto organizzativo nella Popolare di Milano, approfondendo le considerazioni sulle trasformazioni organizzative del sistema bancario effettuate nel capitolo precedente.

2.4.1 Assetto attuale

Il gruppo bancario presenta una struttura organizzativa articolata in banche commerciali e società di prodotto specializzate, in stretta integrazione fra loro e con le politiche della Capogruppo BPM. Prima della crisi il Gruppo operava con tre banche commerciali[17]: Banca di Legnano, a presidio dei territori di Lombardia e Piemonte, Cassa di Risparmio di Alessandria, con filiali localizzate in Piemonte e Liguria e Banca Popolare di Mantova, con un articolazione territoriale limitata alla provincia omonima. Le tre banche commerciali operavano in stretto coordinamento con la Capogruppo BPM, anch'essa *commercial bank* con un presidio maggioritario in Piemonte, Lombardia ed Emilia Romagna e con un'articolazione territoriale che si estende anche alle regioni centrali e meridionali. Nel corso della crisi, con l'approvazione del piano industriale 2011-13, sono stati avviati diversi interventi di riorganizzazione dell'assetto organizzativo e proprietario, portando alla fusione fra Banca di Legnano e Cassa di Risparmio di Alessandria in un'unica banca, in seguito incorporata alla Capogruppo. Nella sua attuale articolazione il Gruppo opera con due banche commerciali, la Capogruppo e Banca di Mantova, mantenuta indipendente, e la banca online WeBank, operante in tutto il territorio nazionale[18].
BPM presidia tutte le aree dell'intermediazione creditizia e finanziaria, attraverso tre principali società specialistiche:
- Banca Akros, banca d'investimento del Gruppo, specializzata in attività di brokerage, capital market e corporate finance;
- Akros alternative investment sgr spa, società di riferimento del Gruppo per la gestione del risparmio, controllata da Banca Akros e poi incorporata alla stessa a fine 2012;

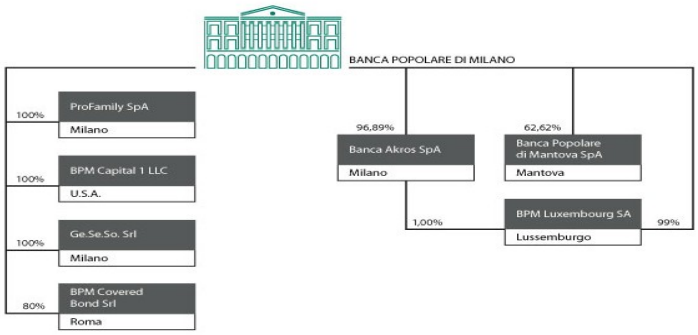
[17] BPM, "Le società del Gruppo", bilancio sociale 2008

[18] BPM, "Le società del Gruppo", bilancio sociale 2013

-Profamily spa, società di credito al consumo;

Se si osserva lo schema partecipativo di Gruppo, la parent company BPM ha il controllo quasi totalitario di Banca Akros e ProFamily e una partecipazione maggioritaria in Banca Popolare di Mantova (62%).

Figura 2.1: Schema partecipativo del Gruppo BPM



Fonte: Sito aziendale: Le società del Gruppo BPM

Vi sono infine altre due società interamente partecipate:

- BPM covered bond srl, società veicolo costituita per l'emissione di obbligazioni garantite;
- BPM capital1 llc, società di emissione e gestione del prestito subordinato.

L'assetto organizzativo di Gruppo presenta un'ulteriore articolazione per settori di business, che configurano le rispettive *Business Unit* a presidio dei differenti segmenti di mercato.

Dallo schema in figura si nota una suddivisione in cinque unità di business:

-Commercial banking: servizi bancari di base (depositi, credito al consumo, mutui...), assicurativi e di private banking, destinati ai segmenti "retail" (famiglie, privati) e PMI. L'unità di business include al proprio interno le tre banche commerciali e la società di credito al consumo Profamily;

-Corporate banking: servizi rivolti alle imprese medio-grandi ed erogati unicamente dalla Capogruppo;

- Treasury and Investment Banking: servizi di tesoreria ed investment banking (di competenza delle banche commerciali e della investment bank di Gruppo) dedicati alla clientela istituzionale e alle grandi imprese;

-Wealth management, attività connesse alla gestione del risparmio, rivolta in misura preponderante al segmento retail ed erogata da Asset Management Holding spa, che controlla Anima sgr, società di gestione del risparmio del Gruppo;

-Corporate center e altro, servizi interni di supporto, svolti dalla Capogruppo, GE.SE.SO (gestione mense aziendali) e dalle due società BPM Capital 1 e BPM Luxemburg, strumentali alla gestione dei titoli obbligazionari subordinati, emessi a fronte di uno specifico programma di rafforzamento patrimoniale approvato nel 2001.

Figura 2.2 : Principali società partecipate dal Gruppo

SOCIETÀ DEL GRUPPO E UNITÀ DI BUSINESS				
Commercial Banking	**Corporate Banking**	**Treasury and Investment Banking**	**Wealth Management**	**Corporate center e altro**
Banca Popolare di Milano	Banca Popolare di Milano	Banca Popolare di Milano	Asset Management Holding SpA (*)	Banca Popolare di Milano
Banca Popolare di Mantova		Banca Popolare di Mantova	BPM Vita SpA (*)	GE.SE.SO.
WeBank		Banca Akros		BPM Capital I
ProFamily				BPM Luxembourg
AMBITO DI ATTIVITÀ				
Servizi bancari, finanziari, di private banking, assicurativi	Servizi bancari, finanziari e di credito	Gestione di portafoglio per investimenti su mercati finanziari	Attività legate alla gestione del risparmio	Attività strumentali al funzionamento del Gruppo e di copertura rischi
CLIENTELA SERVITA				
Privati, famiglie, piccole e medie aziende (fatturato fino a 50 mln di euro)	Medie e grandi aziende (fatturato oltre 50 mln di euro)	Clientela ordinaria e istituzionale	Prevalentemente retail	

Fonte: Bilancio sociale 2013 - Le società del Gruppo

Il Gruppo ha inoltre acquisito nel tempo partecipazioni maggioritarie e stipulato partnership strategiche per consolidare e rendere più efficiente la propria offerta di servizi.

Le principali società partecipate da BPM sono[19]:

-SelmaBipiemme Leasing, società di leasing, appartenente al gruppio Mediobanca, con una quota di minoranza consistente detenuta da BPM (40%);

-Aedes BPM Real Estate sgr, società di gestione dei fondi comuni immobiliari (39%);

-Factorit s.p.a, specializzata nelle operazioni di factoring (30%);

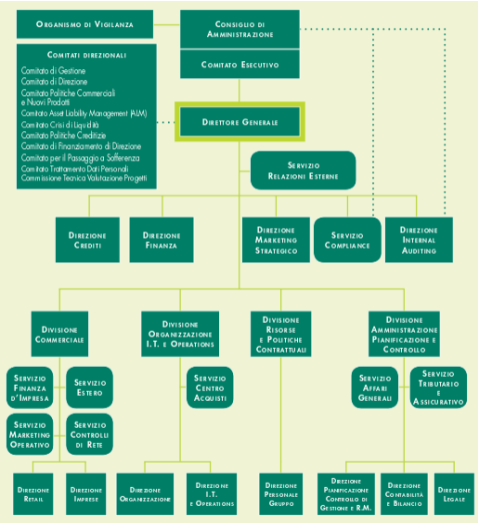
-Asset Management Holding Spa, già descritta in precedenza, la cui quota detenuta è del 35%.

[19] BPM, "Le partecipazioni", Bilancio sociale 2013

2.4.2 Evoluzione storica

A partire dalla fine degli anni '90 e nel corso del nuovo millennio fino allo scoppio della crisi, BPM espande e consolida la propria presenza territoriale ed estende la gamma di prodotti e servizi offerti, attraverso partnership strategiche e partecipazioni in società di prodotto. Nel periodo di piano 2007-2009 sorge l'esigenza in capo al Gruppo di portare a compimento il piano di espansione dell'offerta: in tale ottica si inserisce l'ingresso nel capitale di Anima sgr nel 2007 ed il lancio dell'OPA l'anno seguente. L'intenso processo di crescita del Gruppo necessitava di una razionalizzazione[20] dell'assetto organizzativo, attraverso un progressivo accentramento nella gestione e coordinamento delle aree strategiche di presidio. Nel 2008 il Gruppo (come si osserva dall'organigramma sottostante) era strutturato in quattro divisioni[21], alle dirette dipendenze del direttore generale: commerciale (gestione della rete commerciale), risorse e politiche contrattuali (gestione delle risorse umane), la divisione Amministrazione Pianificazione e Controllo deputata allo svolgimento delle funzioni di governo ed infine la divisione relativa all'assetto operativo (Organizzazione IT e Operation).

Figura 2.3: Organigramma del Gruppo



Fonte: Bilancio Sociale 2008, La struttura manageriale della Capogruppo

[20] BPM, "L'indirizzo strategico", Relazione di bilancio 2008

[21] BPM, "La struttura manageriale della Capogruppo", Bilancio sociale 2008

Le direzioni Crediti, Finanza, Marketing strategico ed Internal Audit rispondevano anch'esse, in via diretta, al direttore generale: erano presenti infine delle strutture direzionali collocate all'ultimo livello gerarchico, le quali riportano alle divisioni di riferimento. Nel processo di riassetto organizzativo rientra anche lo svuotamento e conseguente trasferimento alla Capogruppo di alcune funzioni di governo e di servizio svolte da Banca di Legnano e Cassa di Risparmio di Alessandria. La *parent company*, nell'esercizio della propria attività di indirizzo, ha promosso nelle due banche la convergenza verso le *best practise* commerciali, operative e creditizie di Gruppo.

La filosofia di governo si basava sul modello "federale"[22], che prevedeva da un lato la necessità di preservare il *brand* e l'autonomia commerciale di CR Alessandria e Banca di Legnano, dall'altro l'accentramento e la condivisione di alcune principali strutture di governo e supporto operativo. Le due banche commerciali avevano inoltre la facoltà di operare in stretta integrazione con le società-prodotto del Gruppo, collocandone i prodotti nel mercato territoriale di riferimento. BPM ha inoltre attivato alcuni processi per potenziare l'operatività delle banche commerciali: riorganizzazione delle attività di front-end, utilizzo di nuovi strumenti di CRM e maggiore strutturazione dei processi di vendita. La struttura interna ed esterna delle filiali è stata riprogettata in un ottica di coerenza rispetto all'immagine, la *mission* ed i valori fondanti del Gruppo. Anche la Capogruppo è stata oggetto di alcuni interventi: trasformazione delle strutture di back-office e informatizzazione di alcuni processi in un ottica di recupero dell'efficienza[23].

Nel periodo 2010-2014 il Gruppo BPM vara un primo piano industriale per il triennio 2010-12, al quale seguiranno la revisione e la pubblicazione di altri due piani strategici, necessario in seguito alle perdite d'esercizio registrate per due anni consecutivi (2011-12). Nell'ultimo piano industriale 2012-2015 il Gruppo si propone di attuare una semplificazione societaria, con la creazione di un unica banca commerciale di riferimento, attraverso l'integrazione nella Capogruppo di Banca Popolare di Mantova, ProFamily e Banca di Legnano: quest'ultima è stata soggetta ad un processo di incorporazione, conclusosi nel Settembre 2013 con la stipula dell'atto di fusione.

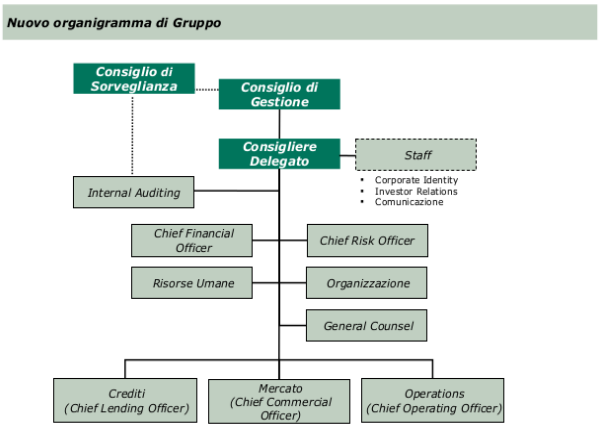
[22] BPM, relazione del Cda sull'operazione di fusione fra BPM e Carinord 1 S.p.a, Anno 2003

[23] BPM, "back-office streamlining", Business Plan 2007-2009

Il Gruppo ha potuto esercitare importanti sinergie di costo e di ricavo, attraverso le aggregazioni infra-gruppo appena descritte ed una maggiore integrazione con la banca online WeBank, volta ad ottimizzare la multicanalità dell'offerta. L'indirizzo della Capogruppo viene ulteriormente rafforzato prevedendo un intenso rapporto funzionale con Banca Akros, che prevede lo sviluppo di sinergie con la clientela del Gruppo.

La nuova struttura organizzativa prevede l'istituzione di figure manageriali a presidio di funzioni chiave, come il risk management (*chief risk officer*), la gestione dei crediti (*chief lending officer*), finanziaria (*chief financial officer*) e dell'assetto operativo (*chief operating officer*), mentre la gestione dell'intera rete territoriale viene invece posta a capo del *chief commercial officer*. Queste figure dirigenziali rispondono direttamente al Consigliere Delegato, assieme alle strutture che si occupano di Oganizzazione, General Counsel, internal Audit e gestione delle Risorse Umane. La principale differenza rispetto al precedente assetto risiede nell'istituzione di un'unica Direzione Centrale[24], alla quale rispondono i manager a presidio delle funzioni chiave delle banche commerciali e delle altre Business Unit del Gruppo: i loro ambiti di responsabilità vengono delineati e ridefiniti dal consigliere delegato in base alle necessità.

Figura 2.4: Organigramma obiettivo del Gruppo BPM



Fonte: BPM, Piano industriale 2012-2015, slide 19

[24] BPM, "Struttura manageriale della Capogruppo", Bilancio sociale 2011

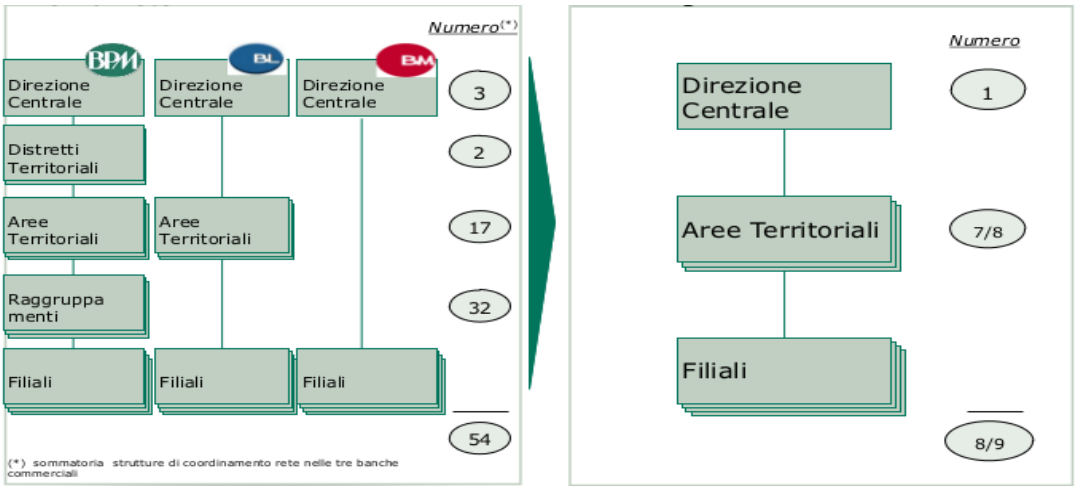
Ciò rende la struttura maggiormente flessibile rispetto alla configurazione antecedente ripartita in una pluralità di divisioni e direzioni che rendevano difficile la revisione degli ambiti di responsabilità se non con modifiche alla struttura organizzativa.

Altro profondo cambiamento è stato introdotto nella gestione del rischio, con la convergenza delle funzioni controllo di rete, compliance e *risk management* in un unica struttura (gestita Chief Risk Officer) posta a presidio del rischio globale di Gruppo.

Nell'organigramma di figura 2.4 sono inoltre presenti i due nuovi organi sociali che compongono, a partire dal 2011, il sistema di *governance* duale: il Consiglio di Sorveglianza, che opera in stretta integrazione con la funzione di *Internal Audit*, ed il Consiglio di Gestione. Il nuovo assetto consente alla Capogruppo, attraverso figure e strutture chiave in stretto coordinamento funzionale, di esercitare con maggiore efficacia la propria attività di indirizzo e controllo. Inoltre si prevede la collocazione in staff della funzione di Investor Relations, Comunicazione (si occupa della gestione della comunicazione esterna ed interna non correlata ai rapporti con la comunità finanziaria) e Corporate Identity, a presidio di aspetti relativi a immagine e relazioni istituzionali[25].

Nel processo di semplificazione organizzativa rientra anche lo snellimento delle strutture di sede, con una riduzione stimata fra il 60% e il 70%, e dell'articolazione della rete territoriale, con una riduzione da 5 a 3 livelli gerarchici[26].

Figura 2.5: Struttura di rete obiettivo di BPM



Fonte: BPM, Piano industriale 2012-2015, slide 21

[25] BPM, "piano industriale 2012-2015", relazione di bilancio 2012

[26] BPM, "Semplificazione organizzativa: sede e reti più snelle", piano industriale 2012-2015

Il grafico sottostante illustra l'evoluzione prospettica della struttura di rete: transizione da tre banche commerciali ad un unica banca, con la riduzione di 2 livelli gerarchici intermedi, portando ad un alleggerimento della rete dell'80%. Il Gruppo ottiene un risparmio consistente di costi ed una catena di governo più corta, pur mantenendo il presidio territoriale poiché, come si nota in figura, la rete di filiali non verrebbe intaccata. Anche il modello di filiale viene innovato, con l'introduzione di una struttura *hub and spoke*, che prevede la presenza di una molteplicità di filiali *spoke*, con una struttura alleggerita ed un operatività limitata alla fornitura dei servizi essenziali, in stretta integrazione con la filiale *hub*, nella quale sono presenti tutte le funzioni tradizionali. Le filiali *spoke* sono gestite e coordinate dalle filiali "capofila" attraverso l'accentramento delle attività operative rilevanti.

2.5 Struttura distributiva e politica commerciale:

La struttura del Gruppo, alla vigilia dell'approvazione del piano industriale 2007-2009, era costituita da circa 527 agenzie *Retail*, appartenenti alla Capogruppo e alle tre banche commerciali del gruppo, dieci centri dedicati alle PMI e 4 centri *Corporate* (imprese con un fatturato superiore a 50 milioni) [27]. Il gruppo fornisce servizi di "private banking" attraverso 15 centri specializzati, di cui 13 appartenenti a Bipiemme Private Banking, SIM di riferimento del gruppo, e 2 di Banca Akros. All'attività svolta nei centri "private" viene affiancata una rete di promotori finanziari, specializzati nel risparmio amministrato e nel collocamento di prodotti del risparmio gestito: 57 gli agenti totali, monomandatari al servizio della Capogruppo e di Banca Akros. Bipiemme attraverso "We@Bank" ed un Call Center, integra la rete territoriale con un offerta di servizi attraverso il canale online ed il *phone banking*. Il servizio "We@Bank" consente di effettuare operazioni informative e dispositive sul proprio conto corrente e i relativi servizi finanziari sottoscritti, fornendo inoltre una piattaforma di trading online a diretta disposizione dei privati. Il call center svolge invece le principali attività di banca telefonica: *help desk*, *outbound*, ricezione telefonica ed assistenza . Il Gruppo si è dotato quindi di una struttura distributiva e organizzativa in grado di offrire una gamma completa di servizi, sviluppati sulla base degli obiettivi strategici di piano. Nel triennio 2007-2009 sono state adottate iniziative strategiche per sostenere lo sviluppo dei servizi *retail* attraverso una maggiore penetrazione commerciale e l'acquisizione di nuova clientela[28]: la capacità distributiva viene ampliata con l'apertura di nuove filiali e di agenzie specializzate nel credito familiare. I servizi alla clientela *corporate* sono stati sviluppati in un ottica di incremento dei volumi (focus sull'asse Torino, Brescia e Bergamo) e di consolidamento dell'offerta alla clientela attuale, attraverso un aumento del presidio nelle aree a maggior potenziale (Roma, Milano, Bologna). In area *investment banking,* sono stati delineati obiettivi d'incremento della redditività, ed ottimizzazione del profilo di rischio, attraverso nuovi strumenti operativi di allocazione del capitale e di gestione del rischio, e l'investimento nella qualificazione e selezione delle risorse umane.

[27] BPM, "La struttura distributiva", Bilancio sociale 2008

[28] BPM, "Area Commercial Banking", comunicato stampa del piano strategico 2007-2009

Anche il *wealth management* è stato interessato da un consolidamento della rete distributiva interna e di terzi, al fine di espandere e diversificare l'offerta di prodotti del risparmio gestito e amministrato, destinati in particolare modo alla clientela *corporate.*

Il piano strategico prevede di finanziare la crescita della rete e dell'offerta creditizia attraverso un efficientamento della struttura di rete, che passa attraverso le iniziative organizzative di decentramento e razionalizzazione della struttura descritte nel paragrafo precedente, ed in misura limitata con un incremento di risorse. I piani industriali approvati nel corso dei 4 anni successivi si caratterizzano per una radicale revisione delle opzioni strategiche di sviluppo dell'offerta di prodotti e servizi, necessaria a fronte dei numerosi mutamenti intervenuti nel settore finanziario. La valorizzazione della base clienti attuale acquista un'importanza primaria nell'implementazione dell'offerta, mentre passa in secondo piano l'espansione di volume. La crisi finanziaria ha inasprito, in seguito all'espansione del deterioramento creditizio, la necessità di attuare una migliore selezione della clientela ottimizzandone il profilo di rischio-rendimento. Tale obiettivo strategico rientra nel piano industriale 2012-2015, che prevede di migliorare la gestione del rischio dotandosi di strumenti evoluti di configurazione dei processi di selezione e implementazione delle politiche creditizie. Il Gruppo, gravato dalle sofferenze creditizie di alcune *large corporate*, in particolare quelle operanti nel settore delle costruzioni, ha espresso la volontà di attuare un *de-leveraging*[29] nei confronti delle aziende del comparto immobiliare e delle istituzioni finanziarie, bilanciato da una convergenza maggiore dell'offerta creditizia verso le PMI con un idoneo profilo di rischio.

BPM prevede un incremento degli impieghi alle Piccole Medie Imprese di 3 miliardi di euro complessivi, di cui un terzo derivante dall'acquisizione di nuovi clienti.

Il piano strategico, relativo all'ultimo triennio, delinea tuttavia una crescita degli impieghi trainata dal segmento Retail, che rappresenta il core-business verso cui il Gruppo intende focalizzare maggiormente gli iniziative strategiche: particolare importanza viene attribuita allo sviluppo del credito al consumo.

[29] BPM, “Evoluzione Impieghi”, Piano industriale 2011-2013/15

I clienti *core* sono rappresentati da: privati con capacità finanziarie medio-alte, imprese e small business, con una configurazione mirata dell'offerta, grazie alla nuova articolazione territoriale in circa 130 micro-mercati[30]. Nuove politiche di *cross-selling* estendono, attraverso lo sfruttamento delle società di prodotto, l'offerta alla clientela target: si tratta in particolare del credito al consumo, la gestione del risparmio e l'internet banking, che consente di ampliare attraverso il canale online la raccolta diretta.

Nel piano sono previsti anche interventi di re-ingegnerizzazione di strutture e processi che prevedono:

- interventi di efficientamento della struttura amministrativa, che consentirebbe di liberare un centinaio risorse da destinare al potenziamento delle attività commerciali;
- ampliamento della rete di *Cash in-cash out* e *Self Service* evoluti, al fine di massimizzare la disponibilità di tempo commerciale.

L'evoluzione della rete distributiva, illustrata in tabella, riflette le principali revisioni strategiche in atto negli ultimi anni: gli sportelli *Retail*, dopo una prima fase di espansione nel 2007-2009 (in linea con le ipotesi di piano del periodo), si riducono di quasi 70 unità, in un ottica di riorganizzazione della struttura di rete del Gruppo, che prevede l'adozione di un modello *hub & spoke* di filiale. Si osserva parallelamente lo sviluppo del credito al consumo, con l'apertura di *financial shop* e sportelli ProFamily nel corso del triennio 2010-12, in linea con l'ipotesi dei piani di espansione di quest'area di business. Le difficoltà finanziarie del Gruppo hanno tuttavia indotto nel 2013 ad un ridimensionamento delle agenzie ProFamily, con la chiusura di dieci negozi finanziari.

Il processo di progressiva automatizzazione di alcuni processi di filiale si riscontra nell'ampliamento della rete di *Atm* e *Self Service*, quasi raddoppiati nell'arco di quattro anni (2010-2013). I piani pubblicati nel corso della crisi si focalizzano sullo sviluppo dell'area Private e dei servizi alle PMI: nel 2010 vengono aperti altri due centri *Private*, i centri *Corporate* nel corso del 2012-2013 vengono portati a 18 unità, al fine di migliorare la segmentazione e la selettività dell'offerta. Nel 2013 le unità vengono ripartite in base alle dimensioni d'impresa: 3 centri *large* (fatturato superiore ai 250 milioni di Euro), 5 *medium* (fatturato fra i 50 e i 250 milioni), 10 PMI (fatturato inferiore ai 50 milioni).

[30] BPM, punto 5) : "Radicale Innovazione del modello di presidio del territorio", comunicato stampa del Piano industriale 2012-2015

Tabella 2.1: Evoluzione della struttura distributiva di BPM

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sportelli retail	727	787	793	782	770	769	716
Banche del territorio	725	785	791	780	768	766	713
Banca Akros	1	1	1	1	1	1	1
WeBank	1	1	1	1	1	2	2
Centri Private	15	15	15	17	17	17	18
Centri Corporate	14	14	14	14	14	15	18
ProFamily+ Financial shop	0	0	0	25	38	39	24
Promotori finanziari	57	62	78	75	84	61	44
BPM	35	39	52	50	53	43	29
Banca Akros	19	19	20	25	23	18	15
BPM private banking SIM	3	4	6				
ATM				~500	905	898	842
Self service				60	107	107	106

Fonte: Elaborazione dati dai bilanci sociali 2007-2013, paragrafo relativo alla struttura distributiva

Nel triennio 2007-2009 vengono inseriti nuovi promotori finanziari (iniziativa coerente rispetto al progetto di espansione commerciale) mentre negli anni successivi, in linea con le revisioni dei piani strategici, si riscontra una rifocalizzazione verso altre strategie di penetrazione commerciale: il numero di promotori viene dimezzato dal 2011 al 2013.

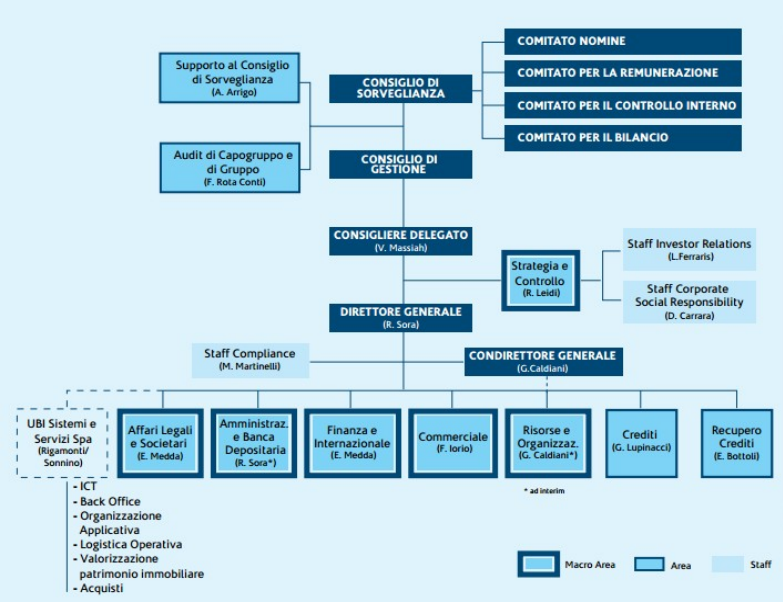
2.6 Governance e struttura organizzativa a confronto

Le sette maggiori banche banche popolari presentano una struttura di base omogenea, caratterizzata da tre tipologie di *business unit*: le banche commerciali, che fornisce servizi di deposito e prestito, connessi all'attività d'intermediazione tradizionale, servizi transazionali e altri servizi accessori in integrazione con società di prodotto specializzate in business quali la gestione del risparmio, il credito al consumo, le operazioni di leasing e di factoring. Gli istituti di credito si differenziano invece nell'implementazione della struttura manageriale e di governo societario, soggette a notevoli cambiamenti nel periodo 2007-2013. Sono stati inclusi nel confronto cinque istituti di credito: tralasciate invece Veneto Banca e Banca Popolare di Sondrio, per mancanza o carenza di fonti informative pubbliche. L'analisi è stata scomposta in due orizzonti temporali, all'interno dei quali confluiscono i processi di revisione degli assetti organizzativi. Il primo periodo, che si estende dal 2007 a 2010, vede consolidarsi differenti modelli organizzativi. UBI Banca si presenta come un gruppo caratterizzato da un'organizzazione polifunzionale, federale e integrata[31]. La struttura federale prevede un accentramento delle funzioni chiave in seno alla Capogruppo, come la definizione delle linee strategiche, la tesoreria, il *risk management*, il controllo di gestione, il coordinamento interfunzionale, concedendo allo stesso tempo livelli di autonomia giuridica e operativa alle società di prodotto controllate e alle Banche Rete, termine adottato nel bilancio sociale per indicare principalmente le banche commerciali del Gruppo. Il carattere polifunzionale è legato alla compresenza di molteplici società bancarie, assicurative e finanziarie specializzate nell'erogazione di servizi differenziati e complementari. L'integrazione fra *Business Unit* ha l'obiettivo di sfruttare sinergie di costo e di ricavo: la complementarietà fra i vari settori di attività, come ad esempio il risparmio gestito e l'offerta delle banche commerciali, consente alle società di gestione del risparmio di sfruttare le capacità commerciali delle Banche Rete, e a queste ultime di fornire alla clientela una gamma completa di servizi.

[31] UBI Banca, "Il modello organizzativo di Gruppo", Bilancio sociale 2008

Nel grafico sottostante è riportato l'assetto organizzativo di UBI Banca nel dettaglio: l'intermediario ha adottato un modello di *governance* duale, che prevede la ripartizione delle funzioni di governo in capo a due organi: il Consiglio di Gestione, cui spettano competenze di gestione del Gruppo sulla base degli indirizzi strategici delineati dal Consiglio di Sorveglianza, cui sono attribuiti anche compiti di controllo e supervisione strategica. La direzione generale poggia su otto figure chiave: il Direttore Generale, cui è attribuita anche la direzione delle risorse umane, sei Vice Direttori Generali designati dal Consiglio di Gestione ed un Condirettore Generale[32]. L'organizzazione si ripartisce in Aree, Macro Aree, Funzioni e Servizi di supporto gestiti dalla controllata UBI Sistemi e Servizi spa. Sono state create inoltre Funzioni di staff a sostegno delle attività svolte dal consigliere delegato (Staff Investor Relations e Responsabilità Sociale d'Impresa) del condirettore generale (es: Staff Compliance) e dei vari responsabili di Area e Macro Area.

Figura 2.6: Assetto organizzativo di UBI Banca



Fonte: UBI Banca, Bilancio sociale 2007, paragrafo: "Il modello organizzativo di Gruppo"

[32] Banco Popolare, "Assetto organizzativo e rete territoriale", Relazione di bilancio 2007

UBI Banca esprime, nel bilancio sociale 2007, le motivazioni alla base della scelta di un assetto organizzativo funzionale: la ripartizione in funzioni e macro aree renderebbe maggiormente efficace l'attività di coordinamento e controllo della Capogruppo, la fornitura di servizi comuni (svolta a livello centralizzato da un unica società del Gruppo) ed il presidio integrato dei segmenti di clientela e dei mercati di riferimento. L'organizzazione di UBI Banca presenta diverse similitudini con quella adottata da Banco Popolare. L'assetto organizzativo di quest'ultima poggia su una struttura federale: la Capogruppo Banco Popolare esercita un'attività di coordinamento sulle controllate, rappresentate da banche commerciali, società prodotto e società a presidio di specifiche aree di business (*bancassurance*, *private banking*, *corporate banking* ecc...). Si è assistito ad un progressivo accentramento delle funzioni di rilievo in capo alla controllante, sin dal processo di razionalizzazione organizzativa seguito alla fusione che ha decretato la nascita di Banco Popolare. Le Banche di Rete del Gruppo godono di una parziale autonomia operativa, in particolare nella gestione delle politiche commerciali e di promozione: per alcuni anni sono stati mantenuti i marchi d'origine, riflettendo la volontà del Gruppo di mantenere il radicamento territoriale e storico delle controllate[33]. Banco Popolare adotta un organizzazione a matrice, che introduce due profili di responsabilità: orizzontale, attribuita alle unità funzionali di Gruppo (ad esempio quelle deputate al presidio dell'area IT, Personale e Organizzazione) e verticale, con funzioni di business e di governo assegnatarie di responsabilità trasversali nel raggiungimento degli obiettivi economici di business. La *governance* di Gruppo poggia su un sistema dualistico, che prevede (oltre all'assemblea dei soci) l'istituzione due organi: il consiglio di gestione, con competenze gestorie, ed il consiglio di sorveglianza, che esercita funzioni di controllo e di indirizzo strategico[34]. Il sistema di governo societario è composto da altri organi direttivi: il consigliere delegato, dotato di poteri esecutivi e alle dirette dipendenze del Consiglio di Gestione, il collegio dei Probiviri che gestisce le problematiche connesse ai rapporti sociali, e la Direzione Generale, ripartita in due direzioni responsabili rispettivamente dell'area Corporate e dell'area Retail.

Nell'esercizio 2009 la *governance* di Banco Popolare è stata ridefinita, a partire dalla struttura della Direzione Generale.

[33] Banco Popolare, "Assetto organizzativo", Bilancio sociale 2007

[34] Banco Popolare, "*Corporate Governance",* Bilancio sociale 2007

Il Consiglio di Sorveglianza ha autorizzato la costituzione di sette Direzioni, ripartite in base ai segmenti di clientela serviti (Corporate e Retail), o alle funzioni di competenza (Credito, Finanza, Legale e Compliance, Operations, Risorse Umane). Si riscontra quindi, anche in questo istituto di credito, un'articolazione dell'assetto organizzativo prevalentemente funzionale. Presso le direzioni di Gruppo sono state concentrate tutte le aree di maggior rilievo: specifici comitati costituiti in seno al consiglio i Gestione (Finanza, ALM, Rischio e Direzione) supportano il management nell'assunzione delle decisioni strategiche e operative[35]. Anche la struttura organizzativa di BPER è stata configurata sulla base di un modello federale, che affianca alla Capogruppo, presso la quale sono accentrate le principali funzioni di indirizzo e coordinamento, banche commerciali con un consolidato radicamento territoriale. Il piano industriale 2009-2011 delinea la volontà di procedere ad una progressivo accentramento delle funzioni nella Capogruppo. Il grafico sottostante illustra le principali funzioni di governo e controllo esercitate dalla controllante: rientrano nella sfera di governo della Capogruppo non solo le tradizionali aree di presidio come il controllo di gestione, l'amministrazione e la gestione della tesoreria di Gruppo, ma anche funzioni operative e di gestione delle politiche creditizie,commerciali e di Customer Relationship Management.

Figura 2.7 : Assetto organizzativo di BPER

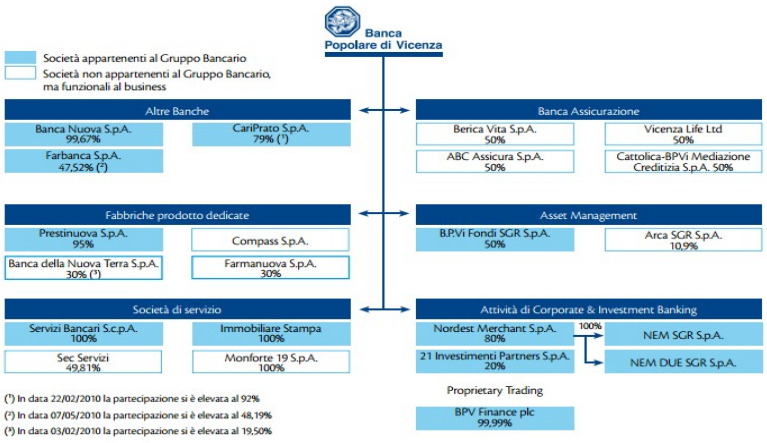
Fonte: BPER, Piano industriale 2009-2011, slide 51

[35] Banco Popolare, "*Corporate Governance*", Bilancio sociale 2009

Anche il *risk management*, di competenza delle singole banche, viene accentrato nella Capogruppo in seguito all'approvazione del piano 2009-2011: lo scoppio della crisi finanziaria ha fatto emergere la particolare rilevanza strategica della funzione di gestione del rischio. Alle altre banche che compongono il Gruppo è riservato un esercizio limitato delle leve operative e commerciali nei territori di riferimento.

Il quarto intermediario oggetto di analisi è Banca Popolare di Vicenza, che espone all'interno della relazione di bilancio i contenuti del piano industriale, fra i quali le iniziative strategiche di revisione dell'assetto organizzativo. La banca popolare è inserita attraverso la propria struttura organizzativa in tutti i principali business tipici dell'operatività bancaria: come si osserva dallo schema partecipativo sottostante, BPVi controlla tre banche commerciali, specializzate nella tradizionale attività d'intermediazione creditizia e di collocamento dei prodotti amministrati dalle due SGR del Gruppo. Le partecipazioni si estendono anche a società specializzate in servizi di Bancassurance, Corporate Banking e nel credito al consumo (si veda il grafico sottostante). Anche BPVi concentra in un'unica società consortile, Servizi Bancari s.c.p.a, i servizi di supporto alle altre unità del Gruppo.

Figura 2.8 : Schema partecipativo di BPVi



Fonte: Estrazione figura da Bilancio sociale 2009, La Struttura del Business del Gruppo BPVi

Il modello organizzativo adottato è simile agli altri tre istituti di credito: accentramento delle funzioni d'indirizzo e di controllo in capo alla controllante, esercizio delle leve operative e d'implementazione strategica attribuito alle strutture della direzione generale, mentre le altre banche del Gruppo esercitano principalmente l'attività commerciale, in ottemperanza alle linee strategiche definite dalla direzione commerciale della Capogruppo[36]. La realizzazione del piano strategico 2008-2011 ha condotto ad un rafforzamento dell'attività di controllo e coordinamento della controllante: fra gli obiettivi riscontrati anche negli altri istituti di credito, figurano la volontà di semplificare la struttura operativa, in particolare attraverso l'eliminazione delle duplicazioni. Nell'orizzonte di piano viene portato a termine anche il progressivo accentramento delle funzioni di supporto in capo alla società di servizio specializzata: si segnalano in particolare il trasferimento alla società consortile della gestione dei Back Office e dell'infrastruttura tecnologica del Gruppo. Nel periodo 2008-2011 è in vigore in BPVi un modello di *governance* tradizionale[37], composto innanzitutto da un consiglio di amministrazione, cui compete la gestione, ordinaria e straordinaria, della società. Il CdA[38] delega alcune funzioni al Comitato Esecutivo, investito di poteri gestori in materia di: erogazione del credito, gestione corrente e operazioni d'investimento, amministrazione del personale (ad es: assunzione, promozioni...) nei limiti delle funzioni non rientranti nella sfera di competenza del management e della Direzione Generale. Lo statuto e la legge definiscono le materie di esclusiva competenza del consiglio di amministrazione. L'amministratore delegato[39], nominato dal CdA, sovrintende alle attività di coordinamento e direzione del Gruppo, alla corretta operatività del sistema dei controlli interni e formula proposte agli organi collegiali, relative alle linee strategiche che confluiscono nei budget pluriennali e nei budget annuali. Al consigliere delegato sono attribuite anche competenze di gestione corrente e deleghe di rappresentanza: il CEO presiede anche numerosi comitati costituiti in seno al CdA, fra cui il Comitato Esecutivo e del Coordinamento di Gruppo.

[36] BPVi, "Il modello organizzativo del Gruppo", Bilancio sociale 2009

[37] BPVi, "Il Consiglio di Amministrazione e gli altri principali Organi Sociali", Bilancio sociale 2009

[38] BPVi, "Il Comitato esecutivo", Bilancio sociale 2009

[39] BPVi, "Il Consigliere Delegato", Bilancio sociale 2009

Il sistema tradizionale prevede altri due fondamentali organi sociali, il collegio Sindacale e l'assemblea dei soci, con attribuzioni assimilabili a quelle dei soci delle altre banche popolari, che adottano il sistema duale. Le due assemblee si differenziano nella nomina degli amministratori, di esclusiva competenza dell'assemblea solo nel sistema tradizionale: viene invece riservata, nel sistema duale, al Consiglio di Sorveglianza. Il collegio sindacale esercita le funzioni di vigilanza e controllo definite dalla legge, ossia verificare l'osservanza dello statuto ed il corretto funzionamento e configurazione della struttura organizzativa e amministrativa.

Finora abbiamo analizzato l'organizzazione delle banche popolari nel periodo a cavallo della crisi finanziaria, dal 2007 al 2010: nei tre anni successivi l'assetto organizzativo dei Gruppi bancari è soggetto ad alcune rilevanti trasformazioni. Nei piani industriali delle banche viene espressa la necessità di semplificare l'assetto organizzativo, effettuando operazioni di fusione infra-gruppo, che consentono di estrarre sinergie di costo dall'eliminazione di unità organizzative e strutture di governo in eccedenza. Le operazioni di aggregazioni sono prevalentemente indirizzate ad inglobare le banche commerciali all'interno della Capogruppo: BPER incorpora nella controllante le principali banche di rete attraverso quattro operazioni di fusioni. Banco Popolare si propone di raggiungere una struttura obiettivo composta dalla Capogruppo e da cinque banche di rete attraverso tre operazioni di fusione, di cui due mirate ad assorbire nella Capogruppo le banche commerciali di Lodi ed Efibanca.

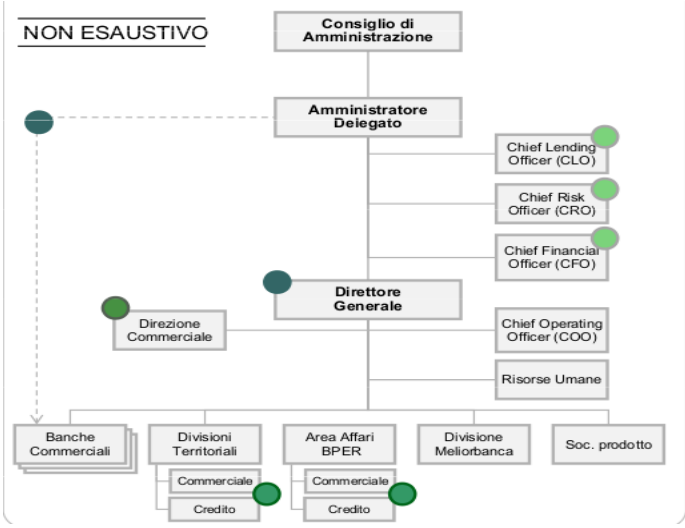
UBI Banca crea un unico polo di presidio dell'area nord occidentale attraverso la fusione per incorporazione di due banche commerciali, mentre le due società specializzate nel credito al consumo e nelle attività di corporate banking vengono nella Capogruppo. Banca Popolare di Vicenza anticipa il trend effettuando, nel periodo precedente, l'incorporazione delle due principali banche commerciali (Cariprato e Banca Nuova) nella Controllante. Si riscontra, dalla lettura dei piani strategici, un altro filo conduttore comune nel processo di revisione dell'assetto organizzativo: la creazione di un modello di rete *hub & spoke*[40].

[40] Si veda paragrafo 2.4.2 sull'assetto organizzativo di BPM, periodo 2010-2015

Il modello prevede una riorganizzazione del presidio territoriale, con l'eliminazione di alcuni sportelli tradizionali, ed il potenziamento commerciale nelle aree di maggiore interesse strategico attraverso filiali *spoke*, caratterizzate da un operatività limitata ai servizi di base e supportate dalle filiali *hub* nell'erogazione di servizi a maggior valore aggiunto. Nuove operazioni di revisione della struttura, volte rafforzare il ruolo d'indirizzo e controllo della Capogruppo, vengono avviate dai vari gruppi bancari.

BPER colloca il rafforzamento della controllante fra gli obiettivi principali: la banca popolare potenzia l'influenza decisionale della Direzione Generale, attraverso la previsione di un riporto diretto da parte dei Direttori Generali delle banche commerciali e dei responsabili delle divisioni territoriali[41]. Vengono ampliate, a favore del direttore generale di Gruppo, sia le leve di governo della macchina operativa sia il controllo delle risorse umane[41].

Figura 2.9: Organigramma della Capogruppo BPER



Fonte: Piano industriale 2012-2014, struttura della Capogruppo

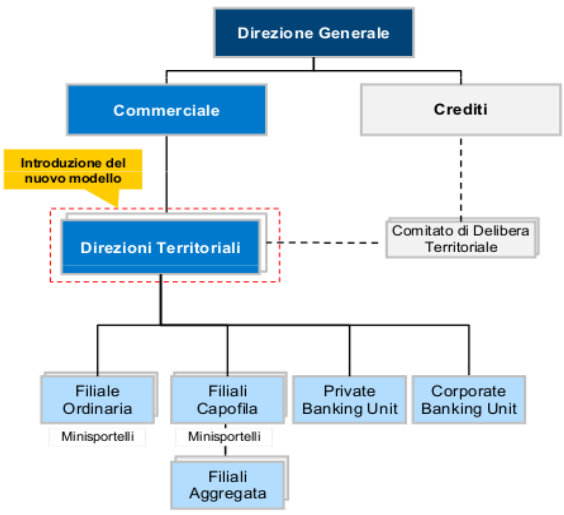
Il Gruppo ha istituito nuove figure trasversali a supporto dell'attività del consigliere delegato: il *Chief Risk Officer*, responsabile del governo dei rischi di Gruppo ed il *Chief Lending Officer*, cui compete la gestione, in chiave strategica e operativa, delle politiche creditizie.

[41] BPER, "nuovo modello di governo", piano industriale 2012-2014

L'istituzione di queste due figure, riscontrabile anche negli altri istituti popolari, è funzionale alla necessità di un maggiore presidio strategico delle aree di Risk Management e gestione del credito, cresciute di rilevanza in seguito agli effetti della recente crisi finanziaria. La banca popolare ha inoltre costituito una direzione commerciale di Gruppo, al fine di garantire una maggiore integrazione nella gestione delle politiche distributive e promozionali. Il modello di accentramento prevede un notevole svuotamento di funzioni in capo alle divisioni territoriali, deputate quasi esclusivamente al presidio delle funzioni Commerciali e di Credito.

L'assetto commerciale di Banco Popolare prevede invece un articolazione in quattro livelli gerarchici: le divisioni, in cui vengono racchiuse le principali banche commerciali del Gruppo, sei direzioni territoriali, suddivise fra principali e remote, ossia localizzate al centro del territorio di riferimento[42]. Alle direzioni viene attributo, in base al territorio di competenza, il controllo di determinate aree d'affari, le quali a loro volta presidiano uno specifico pool di filiali. Due gruppi bancari su tre conservano il sistema di *governance* duale, adottato nel periodo di piano antecedente, mentre Banco Popolare ripristina il sistema tradizionale: tale scelta rientra fra le iniziative dirette alla semplificazione della struttura organizzativa.

Figura 2.10: Modello distributivo a "clessidra"



Fonte: UBI Banca, piano industriale 2011-2013/15, il nuovo modello distributivo delle Banche di Rete

[42] Banco Popolare, "Progetto di Grande Banca Popolare, un nuovo modello", presentazione alla comunità finanziaria, 18 Luglio 2011

Se si considera invece UBI Banca, l'istituzione delle direzioni territoriali si configura come una scelta strategica innovativa: tali strutture sono sottoposte non solo al presidio di uno specifico insieme di filiali, ma anche di molteplici segmenti di mercati, al fine di estrarre sinergie dalla gestione integrata dei vari segmenti di clientela[43]. Il modello illustrato nella figura sottostante prevede la compresenza di filiali ordinarie ed articolazioni *hub & spoke*, dove la presenza di filiali aggregate con una struttura più snella permette di estendere il presidio territoriale sostenendo costi operativi inferiori.
Le sopracitate direzioni territoriali governano uno specifico gruppo di filiali e rispondono alla direzione commerciale della Banca di Rete di riferimento. Nella concessione del credito sono invece supportate dai "crediti territoriali", strutture costituite in seno alla direzione crediti e vicine alle direzioni territoriali stesse[44].

[43] UBI Banca, "Nuovo modello distributivo", Piano industriale 2011-2013/15

[44] UBI Banca, interventi organizzativi previsti dal Piano industriale 2011-2013/15

2.7 Le performance economico - finanziarie

In questo paragrafo viene effettuata l'analisi degli obiettivi e dei risultati economico-finanziari conseguiti da BPM: per ogni parametro o indicatore vengono dapprima effettuate considerazioni in merito alla singola banca, successivamente viene operato un confronto rispetto alle sei maggiori banche popolari. Gli obiettivi di piano di Bipiemme vengono comparati, per ragioni di omogeneità, con i dati contabili presenti nelle relazioni di bilancio: il confronto fra le banche popolari ha reso invece necessario l'utilizzo di dati Bankscope. La banca dati adotta metodi standard per la rappresentazione dei dati contabili e la costruzione degli indici, rendendo omogeneo il confronto fra i vari istituti bancari. L'analisi assume come periodi di riferimento i due orizzonti temporali fissati dai piani industriali 2007-2009 e 2011-2013.

2.7.1 I Proventi Operativi

Analizziamo la dinamica dei proventi operativi nel periodo 2007-2009, orizzonte di piano a cavallo della crisi finanziaria. La tabella sottostante illustra il trend dei proventi operativi, ricavato dal confronto fra valori correnti e valori dell'esercizio precedente, "riespressi" in ragione di eventuali mutamenti di carattere dimensionale o strutturale del Gruppo. BPM registra una crescita consistente dei ricavi operativi negli anni pre-crisi, sostenuta principalmente dall'incremento dei margini d'interesse. Il tasso di erogazione creditizia in crescita (favorito da una congiuntura economica favorevole) e l'allargamento dello spread fra tassi attivi e passivi hanno determinato nell'arco 2006-2007 un aumento in doppia cifra dei proventi da margine d'interesse[45]: anche le commissioni nette, pur registrando tassi di crescita modesti, hanno inciso in misura significativa sulla crescita dei ricavi operativi. Esse rappresentano la terza voce di impatto sui proventi complessivi, dopo il margine d'interesse e i "dividendi e proventi simili", che includono essenzialmente gli utili o le perdite da attività finanziarie o partecipazioni valutate al patrimonio netto.

[45] Vedi appendice, Tabella 2.3: "Ricavi operativi: composizione e trend percentuale"

Il tasso di crescita delle commissioni nette si riduce tuttavia nell'arco del 2007 di circa 6 punti percentuali: la diminuzione di maggiore portata si riscontra nelle commissioni di custodia, amministrazione e raccolta ordini, che risentono delle prime situazioni di turbolenza manifestatesi nei mercati finanziari. La voce relativa ai "dividendi e proventi simili" triplica di valore nell'arco del 2006 e registra una crescita di quasi il 40% l'anno successivo: l'impatto sui ricavi complessivi è tuttavia limitato, rispettivamente pari al 6% e al 3%. Nel medesimo anno il risultato dell'attività finanziaria registra invece una flessione, pur conservando un tasso di crescita positivo dei proventi da attività di negoziazione e del saldo netto da valutazione di attività e passività finanziarie al Fair Value. La riduzione è interamente imputabile al venir meno dei proventi connessi ad un finanziamento a lungo termine ceduto nel corso dell'esercizio[46].

Tabella 2.2: Trend dei Ricavi Operativi e scostamento obiettivo-consuntivo

RICAVI:	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	1368,671	1506,523	1811,853	1612,878	1609,811	1859,849
Trend		10,10%		-11,00%		15,50%
Target						2100
Scostamento Consuntivo-Obiettivo						
Assoluto						-240,151
Percentuale						-11,44%

Fonte: Elaborazioni da relazioni di bilancio 2006-2009 e piano industriale 2007-2009

L'anno successivo la voce è in crescita del 9%, anche se legata quasi totalmente ai proventi da cessione di attività disponibili per la vendita: in flessione il risultato netto di negoziazione e copertura, negativo il saldo netto delle attività e passività finanziarie al *Fair Value*. Nonostante il calo registrato in alcune voci di ricavo, si riscontra a livello complessivo una crescita sostenuta dei ricavi operativi: nel piano strategico viene stimata una prosecuzione dello scenario espansivo, che si traduce nella fissazione di target di ricavo a 2.1 miliardi di Euro, in crescita del 30% sul valore registrato nel 2005. Lo scoppio della crisi finanziaria nel 2008 modifica profondamente lo scenario iniziale di stima, generando un elevata contrazione dei ricavi operativi e impedendo di fatto il raggiungimento del target prefissato.

[46] BPM, "Risultato dell'attività finanziaria", Relazione di bilancio 2006

La crisi determina una riduzione del volume complessivo di 11 punti percentuali: l'unica voce a registrare una crescita positiva è il margine d'interesse, il risultato netto dell'attività finanziaria registra una perdita consistente (-210 milioni), fortemente influenzata dal crollo dei corsi dei titoli posseduti e negoziati. Pesantemente compromesso anche il saldo delle attività e passività finanziarie al Fair Value, che presenta un valore negativo di quasi 150 milioni: peggiora in misura consistente la valutazione delle quote di OICR e del portafoglio della controllata BPM Ireland plc[47].

In forte diminuzione anche i ricavi da commissione, in particolare quelli legati alle gestioni patrimoniali e collocamento titoli, a causa della persistente crisi dell'industria dei fondi e alla eccezionale congiuntura negativa nei mercati finanziari, che ha determinato un forte calo della domanda di strumenti del risparmio gestito[48]. L'anno successivo lo scenario si inverte: ricavi in ripresa con una crescita di 15 punti percentuali e la generazione un valore assoluto superiore di circa 50 milioni rispetto al 2007. L'unica voce a manifestare un trend negativo è il margine d'interesse, che risente della riduzione della forbice sui tassi (saldo negativo fra variazione media dei tassi attivi e passivi pari a 70 punti base) e della contrazione della percentuale di crescita dei volumi creditizi, quasi azzerata rispetto al 2008[49]. Il risultato netto dell'attività finanziaria riacquista segno positivo, per effetto della ripresa delle quotazioni nei mercati finanziari e del restringimento dello spread sul rischio di credito[50]. All'interno di tale voce si osserva una ripresa della quota di proventi derivanti da attività di negoziazione, legata principalmente al recupero delle minusvalenze registrate l'anno precedente e alla realizzazione di plusvalenze da compravendita di derivati e titoli in portafoglio, beneficiando del rialzo dei prezzi. Anche la componente relativa al processo di valutazione al Fair Value presenta un saldo netto positivo, dovuto in prevalenza al recupero delle minusvalenze pregresse e alla rivalutazione delle quote dei fondi comuni d'investimento.

[47] BPM, “Risultato dell'attività finanziaria”, Relazione di bilancio 2008

[48] BPM, “Commissioni nette”, Relazione di bilancio 2008

[49] BPM, “ Margine d'interesse”, Relazione di bilancio 2008

[50] BPM, “Risultato dell'attività finanziaria”, Relazione di bilancio 2009

Confrontiamo ora il Gruppo BPM con i sei principali istituti popolari: il margine d'interesse è stato diviso per l'attivo fruttifero, le altre componenti di ricavo rapportate all'attivo medio totale. L'obiettivo che ci si pone è di eliminare gli effetti distorsivi legati ad un aumento di performance unicamente dovuto a variazioni dimensionali o di inclusione nel perimetro di consolidamento. Le tabelle 2.4 e 2.5 (di cui si riportano solo gli estratti) descrivono l'andamento delle voci di ricavo percentuali di BPM e del gruppo di banche popolari: si osserva innanzitutto uno scostamento di trend fra i due margini d'interesse percentuali. BPM registra una diminuzione del margine percentuale a partire del 2008: il dato aggregato evidenzia invece una lieve flessione nel 2007 ed una crescita l'anno seguente. Le altre fonti di ricavo manifestano a livello complessivo il medesimo trend: flessione moderata nel biennio pre-crisi e consistente riduzione dopo lo scoppio della crisi finanziaria. BPM subisce nel 2008 una contrazione di 58 punti base, inferiore a quella aggregata, pari a 32 pb: maggiormente colpiti dalla congiuntura negativa dei mercati finanziari i proventi da negoziazione e la valutazione del portafoglio finanziario al Fair Value.

Estratto dalla tabella 2.4: Proventi operativi percentuali Gruppo delle Banche Popolari

GRUPPO	2006	2007	2008	2009
Margine d'interesse su Attivo fruttifero	2,54%	2,473%	2,685%	2,344%
Altri ricavi (% su Attivo Totale)	1,32%	0,97%	0,55%	1,11%

Fonte: Elaborazione su dati Bankscope

Estratto dalla tabella 2.5: Proventi operativi percentuali BPM

BPM	2006	2007	2008	2009
Margine d'interesse su Attivo fruttifero	2,610%	2,700%	2,640%	2,610%
Altri ricavi (% su Attivo Totale)	1,730%	1,640%	1,060%	1,480%

Fonte: Elaborazione su dati Bankscope

Il risultato dell'attività di negoziazione di BiPiemme conserva (nonostante la riduzione) segno positivo, a differenza del relativo dato aggregato che evidenzia una perdita di 23 punti base. Le commissioni nette subiscono a livello aggregato una flessione di 3 punti base, meno marcata rispetto a BPM (24pb). Nel 2009 si assiste ad un crollo generalizzato del margine d'interesse: BiPiemme manifesta una riduzione più contenuta (-6pb) rispetto al gruppo (-34pb). Si osserva a livello aggregato e unitario una ripresa delle principali fonti di ricavo, anche se permangono in BPM alcuni punti deboli: saldo negativo delle attività e passività valutate al Fair Value e risultato netto dell'attività di negoziazione in flessione di 11 punti base.

Consideriamo l'orizzonte temporale di analisi successivo: il piano industriale relativo al 2010-2012 prospettava una crescita sostenuta dei ricavi (+8% sul 2009). A consuntivo si registra una flessione dei proventi operativi nei primi due anni di piano ed una lieve ripresa nel 2012, con un valore di chiusura dei ricavi operativi sostanzialmente allineato ai livelli del 2010: si riscontra di conseguenza uno scostamento negativo rispetto al target prefissato (pari al 46%). Si ritiene probabile che il recupero della redditività nel 2009, dopo la forte contrazione manifestatasi nel 2008, abbia spinto il management ad ipotizzare uno scenario di crescita sostenuta dei proventi operativi. L'anno successivo il piano industriale viene in parte ridefinito nelle linee strategiche e nei target di periodo, fissando un obiettivo di ricavo per il 2013 pari ad 1.8 miliardi di Euro. Nel 2013 il bilancio consuntivo chiude con un volume di ricavi di quasi 1.6 miliardi, inferiore del 10% rispetto all'obiettivo di piano.

Tabella 2.6: Trend dei Ricavi Operativi e scostamento obiettivo-consuntivo

RICAVI:	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	1431,18	1099,688	1351,85	1152,608	1185,664	1549,714	1682,983
Trend	-18,24%		-7,70%		2,90%		8,60%
Target					2197*		1876**
Scostamento Consuntivo-Obiettivo							
Assoluto					1011,336		-193,017
Percentuale					-46,03%		-10,29%

Fonte: Elaborazioni da relazioni di bilancio 2010-2013 e piani industriali 2010-2012, 2011-13

Consideriamo le singole voci di ricavo: nel 2010 i proventi operativi registrano un calo del 18%[51]. Negative tutte le componenti di ricavo, ad eccezione delle commissioni nette, che beneficiano della crescita delle commissioni da servizi di intermediazione, gestione e consulenza[52] .

[51] Vedi appendice, Tabella 2.7: "Ricavi operativi: composizione e trend percentuale"

[52] BPM, "Commissioni nette", Relazione di bilancio 2010

Il margine d'interesse subisce una contrazione consistente, registrando un -17% sull'anno precedente. L'espansione dei volumi creditizi non è sufficiente a compensare il prolungato calo dei tassi d'interesse: la riduzione dei tassi di breve, con l'Euribor a tre mesi in riduzione di circa 100 punti base in un anno, ha danneggiato soprattutto il margine commerciale (raccolta e impiego presso la clientela ordinaria), determinando un dimezzamento del *mark down* ed una flessione *mark up* di 12 punti base[53]. L'anno seguente si riscontra ancora una contrazione generale dei ricavi, ad eccezione del margine d'interesse che registra una crescita di dodici punti percentuali, in gran parte trainata dai margini sui titoli governativi in portafoglio (+136 milioni) e dall'incremento dello spread sui tassi alla clientela delle banche commerciali, cui si associa lo sviluppo del 5% dei volumi d'impiego[54]. I risultati netti da "negoziazione" e "valutazione al Fair Value" presentano invece segno negativo: in contrazione l'attività di negoziazione generata da Banca Akros e la domanda di derivati su indici di borsa e azioni, mentre i titoli obbligazionari risentono dell'allargamento dello spread delle emissioni obbligazionarie e del trend negativo dei titoli pubblici. Anche il risultato netto da "valutazione al Fair Value" risente dei medesimi fattori, che contribuiscono a generare le minusvalenze da svalutazione delle quote OICR e del portafoglio titoli della controllata irlandese. Nel biennio 2012-2013 si assiste ad una ripresa dei ricavi, con la registrazione di due soli tassi negativi di crescita: nell'esercizio 2012 il volume di commissioni nette si riduce, in particolare quelle applicate ai servizi d'incasso e pagamento e alle commissioni d'istruttoria[55]. L'anno successivo si osserva invece una contrazione del margine d'interesse, correlata essenzialmente alla riduzione della forbice dei tassi che ha generato una diminuzione del margine commerciale.

L'andamento dei ricavi operativi di Bipiemme è sostanzialmente allineato al trend aggregato delle sette maggiori banche popolari: si osserva dalle due tabelle sottostanti una contrazione dei ricavi non derivanti da margine d'interesse nei primi due anni ed una crescita dei proventi nel biennio 2012-2013.

[53] BPM, "Margine d'interesse", Relazione di bilancio 2011

[54] BPM, "Risultato netto dell'attività finanziaria", Relazione di bilancio 2012

[55] BPM, "Commissioni nette", Relazione di bilancio 2012

I proventi da margine d'interesse presentano invece alcune differenziazioni: si osserva a livello aggregato un progressiva contrazione, mentre in BPM esso risulta sostanzialmente in crescita, se si trascura la lieve flessione registrata nel corso dell'esercizio 2011. Nell'arco di quattro anni il margine percentuale aggregato si riduce di 23 punti base: anche BPM, pur registrando una crescita nell'ultimo biennio, chiude l'esercizio 2013 con un margine percentuale inferiore di 8 punti base rispetto al 2010.

Estratto dalla tabella 2.8: Proventi operativi percentuali delle Banche Popolari

BPM	2010	2011	2012	2013
Margine d'interesse su Attivo fruttifero	1,92%	1,76%	1,81%	1,84%
Altri ricavi (% su Attivo Totale)	1,110%	0,816%	1,263%	1,668%

Fonte: Elaborazione su dati Bankscope

Estratto dalla tabella 2.9: Proventi gruppo Banca Popolare di Milano

GRUPPO	2010	2011	2012	2013
Margine d'interesse su Attivo fruttifero	1,875%	1,756%	1,675%	1,643%
Altri ricavi (% su Attivo Totale)	0,969%	0,904%	1,156%	1,349%

Fonte: Elaborazione su dati Bankscope

Analizziamo le altre voci di ricavo, rapportate all'attivo medio: l'andamento delle commissioni nette evidenzia una riduzione del valore percentuale nel corso del 2011-2012, sia a livello unitario che aggregato, l'anno successivo si registra un incremento. Come si nota dalle tabelle 2.8 e 2.9, tale voce assume un peso preponderante nella determinazione del margine "non da interesse". Nel medesimo periodo il risultato netto da "negoziazione e attività di copertura" manifesta un andamento contrapposto: si riscontra una crescita nell'arco 2011-2012, l'anno seguente il valore percentuale si riduce. In entrambe le tabelle si può notare, nell'ultimo esercizio, il peso rilevante assunto dai ricavi residuali: a livello aggregato essi apportano un incremento di 200 punti base al margine percentuale, in BPM il contributo è doppio, pari a quasi 450 pb.
All'interno di questa voce sono ricompresi i proventi da attività di *bancassurance*, cessione o riacquisto di attività/passività non classificate fra quelle detenute a scopo di negoziazione, utili o perdite da partecipazioni valutate col metodo del patrimonio netto.

2.7.2 Il Risultato Operativo

Il Gruppo ha fissato, a partire dal biennio 2007-2009, altri importanti obiettivi economico-finanziari:

- conseguimento di un Risultato della gestione operativa pari a 910 milioni, con una crescita del 50% rispetto al risultato operativo del 2005;
- Risultato netto in crescita del 75% rispetto al 2005, in valore assoluto 455 milioni;
- Incremento della redditività di cinque punti percentuali, con un ROE del 16.5%.

La tabella sottostante descrive il trend relativo al risultato operativo: si osserva al termine del 2009 un valore di chiusura pari a circa 600 milioni, inferiore al target prefissato. Si riscontra uno scostamento negativo del 34% rispetto all'obiettivo di piano ed un risultato inferiore di circa 60 milioni rispetto al valore pre-crisi relativo al 2007.

Tabella 2.10: Risultato operativo: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISULTATO OPERATIVO	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	528,11	663,883	729,047	531,867	531,867	598,824
Trend		25,71%		-27,05%		12,59%
Target						910
Scostamento Consuntivo-Obiettivo						
Assoluto						-311,176
Percentuale						-34,20%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009 e piano industriale 2007-2009.

Per comprendere le cause di tale scostamento consideriamo l'evoluzione del risultato operativo negli anni pre-crisi e nell'arco temporale di piano. Il risultato della gestione operativa si determina innanzitutto dalla differenza fra ricavi operativi e costi operativi. I ricavi operativi, analizzati in precedenza, registrano: una crescita sostenuta nel biennio pre-crisi, un crollo nel 2008 ed una ripresa del margine l'anno successivo. Sul fronte degli oneri operativi, il Gruppo attua un'attenta politica di governo dei costi che consente di mantenere, nel biennio 2007-2008, un tasso di crescita dei costi al di sotto della soglia del 2%[56].

[56] Vedi appendice, Tabella 2.11: " Risultato operativo: composizione e trend percentuale"

Le spese del personale rappresentano la voce di costo a maggiore impatto, con un assorbimento medio di circa il 40% dei proventi operativi: dopo una crescita fisiologica registrata nel biennio antecedente la crisi, il suo valore si riduce di circa un punto e mezzo percentuale nel corso del 2008. Le altre voci amministrative di spesa manifestano tassi di crescita contenuti nel periodo pre-crisi, mentre nel 2008 l'incidenza rispetto all'anno precedente sale al 5%: l'incremento dell'impatto è dovuto essenzialmente alle maggiori spese legali e di consulenza professionale, finalizzate all'adeguamento normativo e allo sviluppo di progetti di espansione aziendale. Le spese di struttura crescono invece in misura limitata: si tratta sostanzialmente degli oneri relativi alla gestione degli immobili, alle spese informatiche o per l'acquisto di servizi non professionali(ad es: le utenze)[57]. L'anno successivo i costi relativi al personale aumentano del 22.5%, principalmente a causa degli oneri straordinari legati all'adesione al "Fondo di Solidarietà per il sostegno del reddito": si tratta di costi inerenti al piano di riduzione dell'organico aziende, che prevede l'uscita di 69 dipendenti. Le altre spese amministrative manifestano una crescita fisiologica, prevalentemente legata ai maggiori oneri gestionali relativi all'acquisizione di nuovi sportelli.

Nel complesso i costi amministrativi aumentano del 17%: il tasso di crescita che si ottiene dalla media ponderata dei costi del personale e degli altri oneri amministrativi. L'incremento di 15 punti percentuali rispetto all'anno precedente è in gran parte imputabile al sopracitato aumento delle spese relative al personale, le quali rappresentano circa due terzi degli oneri amministrativi complessivi.

Confrontiamo ora il risultato conseguito dal Gruppo con quello relativo alle sei maggiori banche popolari: per rendere omogenea la comparazione, i risultati operativi e i relativi proventi e oneri sono stati espressi in rapporto all'attivo medio totale.

L'estratto della tabella 2.12[58] evidenzia nel biennio pre-crisi due andamenti distinti: Banco Popolare e BPVi registrano una riduzione del risultato operativo, gli altri istituti manifestano invece una crescita. La contrazione del margine operativo di Banco Popolare risente di un elevata diminuzione del margine d'intermediazione percentuale, cui si contrappone una riduzione inferiore dei costi operativi.

[57] BPM, "Oneri Operativi", Relazione di bilancio 2009

[58] Per maggiori approfondimenti si veda la tabella 2.12 in appendice.

I risultati operativi in crescita sono invece essenzialmente legati all'effetto espansivo generato da una riduzione dei costi parallela ad un incremento dei ricavi operativi percentuali. Nel 2008 la crisi finanziaria determina una contrazione generalizzata del risultato operativo: si assiste ad una generale riduzione dei ricavi operativi in rapporto all'attivo, ad eccezione di UBI Banca, che registra una lieve crescita di 4 punti base, incapace tuttavia di compensare l'incremento degli oneri operativi di 27 punti base. L'aumento sostenuto dei costi operativi percentuali investe anche Banco Popolare (50 pb), mentre gli altri istituti manifestano leggere flessioni o sostanziale stabilità degli oneri.

Estratto della tabella 2.12: Risultati operativi su attivo totale delle sette banche popolari

Risultato operativo %	Veneto Banca	BPER	BPVi	BPS	BP	UBI Banca	BPM
2006	1,18%	1,52%	1,16%	1,28%	1,21%	1,20%	1,56%
2007	1,36%	1,83%	1,13%	1,53%	0,86%	1,32%	1,57%
2008	1,09%	1,22%	0,98%	0,65%	0,06%	1,09%	1,05%
2009	0,90%	1,68%	1,11%	2,01%	0,99%	0,97%	1,21%

Fonte: Elaborazione su dati Bankscope, bilanci 2006-2009

L'anno seguente il trend si inverte: la parziale ripresa dei mercati finanziari determina un ritorno in positivo del saldo netto relativo all'attività di negoziazione e di valutazione al Fair Value di attività e passività finanziarie. Si osserva tuttavia un trend decrescente dei ricavi globali, connesso per la maggior parte alla riduzione degli spread creditizi[59]. Le rigide politiche di controllo e ottimizzazione dei costi operativi ne determinano una generale riduzione: fa eccezione BPM, che risente degli oneri straordinari legati alla riduzione dell'organico aziendale[60]. Anche Veneto Banca registra un incremento dei costi operativi, caratterizzato tuttavia da un tasso di crescita sensibilmente inferiore rispetto all'anno precedente.

[59] Banche Popolari, " Il margine d'interesse", Relazioni di Bilancio 2009

[60] BPM, "Oneri Operativi", Relazioni di Bilancio 2009

Cinque istituti su sette registrano un incremento del risultato della gestione operativa: solo UBI Banca e Veneto Banca ottengono un margine operativo inferiore rispetto all'anno precedente, principalmente a causa di una riduzione marcata dei proventi operativi. Se si effettua un confronto rispetto ai valori pre-crisi, solo due banche (BPS e BP) realizzano un margine operativo percentuale superiore.

Se analizziamo l'andamento del risultato operativo nel quattro anni successivi, si osserva dalla tabella 2.13 una prolungata riduzione di valore fino al 2012, ed uno scostamento rispetto al target di piano del 73%. Il piano industriale relativo al triennio 2010-2012 prospettava una rapida crescita del risultato operativo: si registra invece nei primi due anni una consistente riduzione dei ricavi operativi, dovuta principalmente al crollo del margine d'interesse nel 2010 e ad un prolungato calo del risultato netto dell'attività finanziaria, che nel 2011 presenta un saldo negativo.

Tabella 2.13: Risultato operativo: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISULTATO OPERATIVO	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	533,521	321,682	364,442	306,902	358,744	259,327	366,849	696,367
Trend		-39,71%		-15,79%		-27,71%		89,82%
Target						970		724
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto						-710,673		-27,633
Percentuale						-73,27%		-3,82%
						*piano 10-12		**piano 11-13

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2009-2013 e piani industriali 2010-2012 e 2011-2013

La marcata flessione dei ricavi è parzialmente compensata dalla diminuzione dei proventi operativi: vengono operati nei primi due anni imponenti tagli alle spese del personale[61], mentre nel 2012 si registra un significativo incremento del 30%, quasi interamente legato agli oneri relativi ad una seconda attivazione del Fondo di Solidarietà. L'anno successivo il costo del personale presenta una flessione pari al 17%[61]: si deve tuttavia considerare che la variazione percentuale è fortemente influenzata dall'onere di carattere straordinario sostenuto nell'esercizio precedente. Al netto di tale effetto di natura straordinaria si registra comunque una flessione, legata alla riduzione del personale dipendente.

[61] Vedi appendice, Tabella 2.14: "Risultato operativo: composizione e trend percentuale"

Gli altri costi amministrativi manifestano nel 2010 un incremento contenuto, prevalentemente connesso all'avvio dei nuovi progetti delineati all'interno del piano industriale: nel biennio successivo si riscontra una riduzione nell'intorno dei 4 punti percentuali ed un moderato incremento del 2% nel 2013.
Effettuiamo ora un confronto con le maggiori banche popolari, esprimendo il risultato operativo e le voci di costo e ricavo aggregate in rapporto all'attivo medio complessivo. Dalla tabella 2.15[62] si osserva nei primi tre anni uno scenario omogeneo: i margini operativi percentuali si riducono nell'arco del primo biennio, a causa di una flessione dei proventi percentuali superiore a quella dei costi operativi.

Estratto della tabella 2.15: Risultati operativi su attivo totale delle sette banche popolari

Risultato operativo %	Veneto Banca	BPER	BPVi	BPM	BPS	BP	UBI Banca
2010	0,95%	1,38%	0,71%	0,64%	1,02%	0,56%	0,78%
2011	0,77%	1,13%	0,79%	0,36%	1,08%	0,53%	0,39%
2012	1,10%	1,73%	0,78%	0,69%	1,77%	0,74%	0,79%
2013	1,09%	1,63%	0,93%	1,61%	1,79%	1,01%	0,96%

Fonte: Elaborazione su dati Bankscope, bilanci 2010-2013

Le analisi sui proventi contenute nelle relazioni di bilancio segnalano, nella maggior parte degli istituti, una riduzione delle performance connessa alla crisi del debito sovrano, che impatta nel risultato netto da negoziazione e valutazione di attività e passività finanziarie al Fair Value. L'unico istituto a presentare delle differenze è BPVi, i cui margini operativi percentuali evidenziano un andamento contrapposto, caratterizzato da un aumento del margine operativo nel 2011 ed un lieve flessione l'anno successivo. Nel 2013 la maggior parte degli istituti manifesta un incremento del risultato operativo percentuale, grazie ad una generalizzata crescita dei proventi: solo Veneto Banca e BPER presentano un risultato in riduzione. L'analisi dei costi e dei ricavi operativi, oltre ad essere funzionale allo studio del risultato operativo, consente di effettuare valutazioni di efficienza, attraverso l'adozione di un importante indicatore di riferimento, il C*ost to income ratio*, che effettua un rapporto fra le due grandezze.

[62] Viene fornito solo un estratto, per maggiori approfondimenti si consulti la tabella 21 in appendice

2.7.3 Cost to Income

Nel piano strategico 2007-2009 viene definito un obiettivo di abbattimento del *Cost to income* di 13 punti percentuali rispetto al 2005: come si nota dalla tabella 2.16 al termine del periodo di piano i costi operativi assorbono il 67.80% dei ricavi, manifestando uno scostamento negativo di piano pari al 10.6%. Nel periodo pre-crisi la dinamica positiva del margine d'intermediazione aveva determinato una progressiva riduzione dell'indicatore al 55.90% dei ricavi. Lo scoppio della crisi finanziaria determina una consistente flessione dei ricavi nell'esercizio 2008 ed una parziale ripresa l'anno successivo: sul fronte dei costi si osserva un incremento fisiologico, ad eccezione dell'anno 2009 in cui si riscontra il sopracitato sostenimento di oneri straordinari relativi al personale.

Tabella 2.16: Cost to Income: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

COST TO INCOME	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	61,40%	55,90%	59,80%	67,00%	67,00%	67,80%
Trend		-5,50%		11,10%		0,80%
Target						57,20%
Scostamento dal target						-10,60%

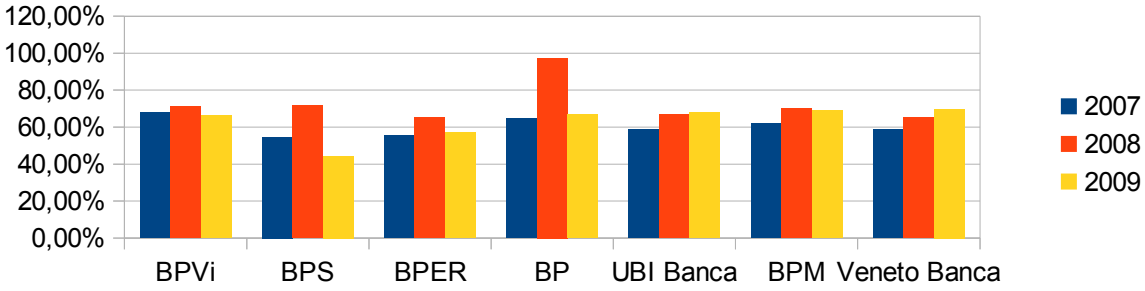
Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009 e piano industriale 2007-2009

La comparazione fra banche popolari non evidenzia differenze rilevanti: dal grafico sottostante si osserva nell'anno 2008 un generale incremento dell'indice, con un consistente impatto dei costi operativi in BPS e Banco Popolare, il cui *Cost to Income* risulta pari al 97.4%. L'incremento generalizzato nell'anno 2008 riflette principalmente una caduta dei ricavi operativi in tutte le banche del gruppo, in Banco Popolare raddoppia inoltre il peso dei costi amministrativi, facendo esplodere l'indice ad un valore prossimo al 100% dei ricavi[63].

[63] Dati di bilancio Bankscope sulle banche popolari relativi all'esercizio 2008

L'anno successivo si nota un sostanziale riequilibrio dell'indice, in linea coi valori riscontrati in periodo pre-crisi, connesso in prevalenza ad una ripresa dei ricavi e un attento controllo dei costi operativi[64].

Figura 2.11: Cost to Income delle sette banche popolari



Fonte: Elaborazione su dati Bankscope – Bilanci 2007-2009

Nei tre anni successivi il *Cost to Income* manifesta lievi flessioni nell'intorno del 78% dei proventi operativi, nel 2013 si registra invece un calo consistente di quasi 20 punti percentuali. La tabella 2.17 evidenzia uno scostamento del 22% rispettivo all'obiettivo di piano prefissato nel 2012: si deve tuttavia considerare il sostenimento nell'esercizio in esame di oneri non ricorrenti relativi all'adesione del fondo di solidarietà. Al netto di tale costo straordinario si otterrebbe un *Cost to Income* del 62.2% ed uno scostamento rispetto al target di piano di soli 6 punti percentuali.

Tabella 2.17: Cost to Income: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

COST TO INCOME	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	77,50%	75,10%	77,30%	68,90%	78,10%	76,3%*	58,60%
Trend	8,00%		2,93%		13,35%		-23,20%
Target					56,00%		61,40%
Scostamento dal target					-22,10%		2,80%

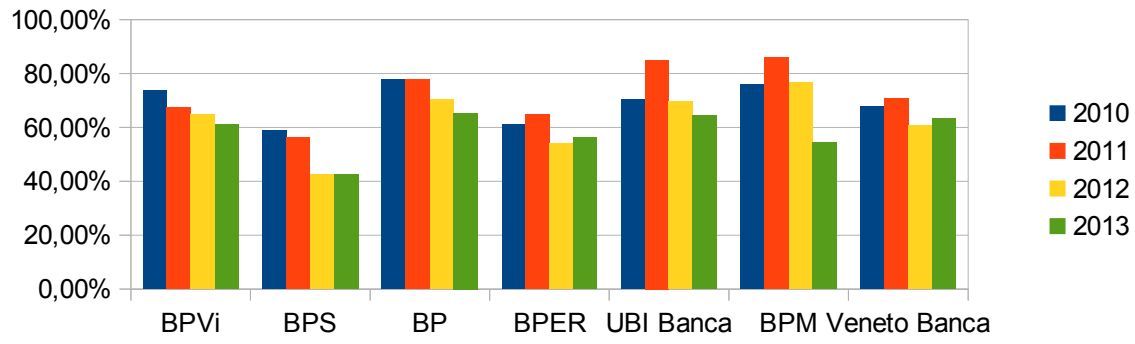
* Cost to income, 2012 - Al Netto degli oneri straordinari Il valore sarebbe pari al 62.6%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2010-2013 e piani industriali 2010-2012 e 2011-2013

[64] Si veda il paragrafo 2.7.2 sul risultato operativo, l'analisi del trend relativo a costi e ricavi operativi delle Banche Popolari nell'anno 2009

L'anno seguente la ripresa del margine d'intermediazione e la forte stretta attuata sul piano degli oneri operativi(-15%) consentono al Gruppo di coronare l'obiettivo di piano, generando uno scostamento positivo di quasi 3 punti percentuali.
Ponendo a confronto Bipiemme con i 6 principali istituti popolari, si riscontra un graduale e generalizzato miglioramento dell'indice: nel corso degli anni si osserva infatti una progressiva riduzione della quota di assorbimento dei costi operativi. L'analisi condotta in precedenza sulla dinamica dei ricavi e dei costi operativi consente di affermare che la riduzione degli indici è in gran parte ascrivibile alle rigide politiche di governo dei costi.

Figura 2.12: Cost to Income delle sette banche popolari



Fonte: Elaborazione su dati Bankscope – Bilanci 2010-2013

Banca Popolare di Sondrio beneficia inoltre di una dinamica particolarmente favorevole dei ricavi operativi: nel biennio 2011-2012 si osservano tassi di crescita in doppia cifra.

2.7.4 Il Risultato Netto

Analizziamo ora il risultato netto. Nel piano industriale 2007-2009 era stato posto un obiettivo di crescita del 75% rispetto al 2005, che avrebbe portato il risultato netto a 455 milioni: nel 2009 BPM consegue un utile netto consolidato pari a 102.9 milioni di euro, realizzando una perdita di valore assoluto del 75% rispetto al 2006, che genera uno scostamento rispetto al target prefissato del 77%. Se consideriamo come anno di partenza il 2006, si osserva un risultato netto in crescita nel corso del 2007, una marcata riduzione l'anno seguente ed un parziale recupero nel 2009.

Tabella 2.18: Risultato Netto: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISULTATO NETTO	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	269,203	349,306	335,319	82,926	82,926	102,925
Trend		29,76%		-75,27%		24,12%
Target						455
Scostamento Consuntivo-Obiettivo						
Assoluto						-352,075
Percentuale						-77,38%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009 e piano industriale 2007-2009

L'incapacità del Gruppo di conseguire un utile netto allineato ai livelli pre-crisi dipende da molteplici fattori: la dinamica dei costi e dei ricavi operativi, già descritta in precedenza, ed altre voci di costo che hanno assunto particolare rilevanza dopo lo scoppio della crisi. Si tratta soprattutto delle Loan Loss Provision, costi inerenti ad accantonamenti su crediti deteriorati, che hanno registrato un incremento esponenziale. Il volume delle esposizioni deteriorate raddoppia nell'arco di tre anni, passando da 510 milioni a 1.23 miliardi di Euro[65]: i costi relativi alle rettifiche creditizie assorbono a partire dal 2008 una quota del risultato operativo superiore al 50%. Prendiamo in considerazione un'altra voce di costo, l'utile da partecipazioni, la quale produce tuttavia effetti di modesta portata sul risultato d'esercizio.

[65] Vedi appendice, Tabella 2.19 : "Risultato netto: composizione e trend percentuale"

L'andamento di questa voce è strettamente correlato alla congiuntura dei mercati finanziari, che condiziona le prospettive reddituali delle partecipate ed i relativi processi di valutazione delle partecipazioni stesse. Nel biennio 2007-2008 BPM chiude con due saldi netti negativi di 39 e 45.5 milioni di Euro: lo scoppio della crisi determina una svalutazione delle partecipazioni in Anima sgr, a causa delle prolungate difficoltà nel comparto nel risparmio gestito, e in Cassa di Risparmio di Alessandria, nella quale il risultato dell' *impairment test* ha imposto una svalutazione del valore d'avviamento[66]. L'anno seguente il miglioramento del clima finanziario non determina ulteriori svalutazioni di bilancio: l'utile da partecipazione, derivante dalla plusvalenza realizzata con la cessione della SIM di Gruppo[67], è di 0.3 milioni, sostanzialmente nullo. Rilevante invece l'impatto delle imposte d'esercizio: la loro configurazione determina una riduzione dell'esposizione fiscale non allineata alla contrazione del risultato pre-tasse. Si osserva infatti nell'anno 2008 una diminuzione del peso fiscale inferiore alla riduzione del risultato pre-imposte, generando di conseguenza un impatto fiscale superiore rispetto all'anno precedente. L'anno successivo si osserva tuttavia una riduzione del volume d'imposta del 12%, pur registrando un lieve aumento del risultato pre-tasse.
La tabella sottostante confronta i tre principali fattori di costo che hanno inciso sul risultato netto delle banche popolari, utilizzando i seguenti parametri: crediti deteriorati in rapporto ai prestiti lordi complessivi, costi operativi su attivo medio totale, rapporto fra imposte d'esercizio e utile pre-tasse.

Tabella 2.20: Esposizioni deteriorate su totale crediti

Impaired Loans / Gross Loans	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2006	2,67%	2,85%	4,48%	6,24%	n.d	2,13%	2,780%
2007	2,56%	2,38%	4,34%	5,94%	4,26%	5,71%	2,680%
2008	3,31%	2,30%	4,87%	6,31%	5,85%	4,99%	2,640%
2009	4,96%	2,93%	6,39%	9,51%	12,22%	6,63%	3,470%

Fonte: Banca dati Bankscope, indice di qualità del credito: Impaired loans/gross loans

[66] BPM, "Altre voci dell'operatività corrente", relazione di bilancio 2008

[67] BPM, "Rettifiche nette di valore e altre voci", relazione di bilancio 2009

Si osserva, nella tabella 2.20, una progressiva crescita della percentuale di crediti deteriorati in sei istituti bancari: l'aumento di maggior entità si registra in Banco Popolare, con un ammontare di esposizioni deteriorate triplicato nell'arco di tre anni. Si riscontra anche in BPER una rapida crescita del deterioramento creditizio, pari a quasi 4 punti percentuali nell'arco 2007-2009. L'unico intermediario a mantenere sotto controllo il livello di esposizioni deteriorate è Banca Popolare di Sondrio: si riscontrano infatti percentuali di deterioramento sostanzialmente allineate ai livelli pre-crisi.

La dinamica degli oneri operativi percentuali evidenzia, a livello generale, una maggiore attenzione rivolta al governo dei costi amministrativi: a partire dal 2008 si osserva in tutti gli intermediari una riduzione del peso dei costi operativi sull'attivo bancario[68]. Si riscontra un sostanzialmente allineamento dei costi operativi percentuali attorno al 2% dell'attivo totale: solo BPM presenta un valore maggiormente vicino ai 3 punti percentuali. Le imposte d'esercizio sono state comparate in relazione al peso assunto sul risultato pre-tasse: si riscontrano innanzitutto delle asimmetrie fiscali, com'era già stato osservato in precedenza per BPM. La riduzione del risultato netto d'esercizio non è sempre associata ad una diminuzione proporzionale dell'imposizione fiscale: a fronte di una generale riduzione del risultato pre-imposte nell'anno 2008, si riscontra dalla tabella 27 un incremento dell'impatto fiscale in quattro istituti.

Tabella 2.21: Impatto percentuale dell'imposizione fiscale

Taxes / Pre-tax Profit%	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2006	39,46%	39,02%	38,80%	38,94%	34,58%	33,58%	36,63%
2007	40,63%	37,43%	39,50%	41,38%	43,37%	46,88%	39,64%
2008	54,15%	47,66%	35,48%	50,97%	25,06%	28,09%	61,05%
2009	45,66%	37,41%	36,84%	47,42%	46,50%	25,97%	55,85%

Fonte: Banca dati Bankscope, indice: taxes/ pre-tax profit

[68] Si veda la tabella 2.12 in appendice, voce relativa ai costi operativi percentuali

Una riduzione dell'indice si osserva invece in Banco Popolare: in realtà il risultato pre-imposte presenta un saldo negativo, parzialmente compensato da un recupero d'imposta pari al 25% della perdita netta. Nell'esercizio precedente l'imposizione fiscale aveva assorbito il 40% del risultato pre-tasse: si osserva di conseguenza un rapporto non proporzionale fra il beneficio d'imposta e la dimensione della tassazione applicata nell'anno 2007. Nel 2009 si osserva in quattro istituti una ripresa dei risultati pre-tasse cui si accompagna una riduzione dell'impatto fiscale. Il risultato pre-imposte di Banco Popolare riacquista segno positivo, mentre il beneficio d'imposta si tramuta in onere assorbendo il 46% del risultato, con un impatto fiscale allineato ai livelli pre-crisi. L'impatto delle imposte cresce anche in BPVi, che chiude l'esercizio 2009 con un'ulteriore diminuzione del risultato pre-tasse. Il valore assunto dall'indice presenta rilevanti differenze se si effettua una comparazione fra gli istituti: i risultati variano all'interno di una fascia di circa 30 punti percentuali. Si osservano dopo lo scoppio della crisi finanziaria maggiori oscillazioni di risultato, che possono aumentare la differenziazione nel livello d'incidenza fiscale. Per quanto riguarda il risultato netto, espresso anch'esso in funzione dell'attivo totale, si osserva in ogni istituto la medesima dinamica di variazione: forte contrazione del valore percentuale nel 2008 (Banco Popolare presenta addirittura un perdita netta d'esercizio) e recupero nel corso dell'esercizio successivo. Si riscontrano tuttavia percentuali sensibilmente inferiori rispetto ai livelli pre-crisi, con l'unica eccezione rappresentata da Banca Popolare di Sondrio.

Tabella 2.22: Risultato netto su totale attivo

Net Income / Average Total Assets%	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2006	0,92%	0,81%	0,65%	0,95%	0,86%	0,82%	1,000%
2007	0,82%	0,85%	0,46%	1,00%	0,53%	0,65%	0,800%
2008	0,12%	0,22%	0,04%	0,41%	-0,24%	0,60%	0,019%
2009	0,24%	0,90%	0,35%	0,28%	0,25%	0,56%	0,023%

Fonte: Banca dati Bankscope, indice di redditività: Net income/average total asset

Se consideriamo il risultato netto di BPM nel periodo 2010-2013, si osserva, dopo un iniziale raddoppio di valore nel 2010, un sensibile peggioramento del saldo netto. Il Gruppo registra, nei due anni consecutivi, perdite nette consistenti, pari rispettivamente a 621 e 435 milioni di Euro, impedendo di fatto il raggiungimento del target fissato per l'esercizio 2012.

Tabella 2.23: Risultato Netto: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISULTATO NETTO	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	102,925	111,12	111,12	-621,204	-505,469	-473,96	-429,694	29,589
Trend		7,96%		n.s		6,23%		n.s
Target						378		291
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto						n.s		-261,411
Percentuale						n.s		-89,83%
						*piano 10-12		**piano 11-13

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2010-2013 e piani industriali 2010-2012 e 2011-2013

L'anno seguente l'utile netto acquista nuovamente segno positivo: il Gruppo registra un saldo netto positivo di circa 30 milioni, molto distante dal target dei 260 milioni definito nel piano 2011-2013. Per comprendere le cause principali delle due perdite di bilancio, è necessario analizzare l'impatto delle rettifiche su crediti deteriorati e delle perdite su partecipazioni. Nel 2011 le due voci assorbono una quota superiore al doppio del risultato operativo[69]: significativo l'impatto degli *impairment test* che hanno imposto massicce svalutazioni degli avviamenti[70] e delle rettifiche su crediti in sofferenza pari a 326 milioni di Euro, su un totale di esposizioni deteriorate pari a 483 milioni. Sul risultato d'esercizio grava inoltre l'incremento di 100 milioni relativo all'accantonamento fondi per rischi e oneri. Anche l'esercizio 2012 è pesantemente gravato dall'impatto delle due voci di costo, pari a circa 800 milioni di euro: nell'arco di due anni gli avviamenti iscritti in bilancio e inclusi nel valore delle partecipazioni vengono totalmente azzerati[71].

[69] Vedi appendice, Tabella 2.24: "Risultato netto: composizione e trend percentuale"

[70] BPM, "Rettifiche di valore su avviamenti ed intangibles", Relazione di bilancio 2011

[71] BPM, "Rettifiche di valore su avviamenti ed intangibles", Relazione di bilancio 2012

Al lordo del beneficio indotto dal recupero d'imposta, si ottengono perdite nette rispettivamente superiori ai 700 e ai 500 milioni di Euro. Nel 2013 cresce ancora il volume di rettifiche sulle esposizioni deteriorate: sostanzialmente azzerato invece l'impatto degli utili/perdite da partecipazioni e dell'accantonamento fondi per rischi e oneri. Se si confrontano i risultati d'esercizio delle sette maggiori banche popolari, si può osservare una generale e progressiva riduzione di valore: Banco Popolare realizza perdite nette consistenti per tre anni consecutivi. Nel periodo 2011-13 la maggior parte degli intermediari realizza una perdita d'esercizio: Veneto Banca, dopo un primo biennio di tenuta del risultato d'esercizio, registra due saldi netti negativi. Nel 2013 alcune banche manifestano segnali di ripresa: si osservano incrementi del risultato netto percentuale in BPER, BPS e UBI Banca. Se effettuiamo tuttavia un confronto con valori conseguiti prima della crisi, si riscontrano ancora consistenti divari negativi.

Tabella 2.25: Risultato netto su totale attivo

Net Income / Average Total Assets%	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2010	0,15%	0,56%	0,29%	7,66%	0,24%	0,43%	0,22%
2011	-1,41%	0,28%	0,25%	5,36%	-1,65%	0,44%	-1,15%
2012	0,07%	0,13%	0,23%	-0,68%	-0,71%	-0,18%	-0,83%
2013	0,21%	0,19%	-0,06%	0,34%	-0,48%	-0,25%	0,06%

Fonte: Banca dati Bankscope, indice di redditività: Net Income/Average total asset

Il crollo dei risultati netti percentuali riflette principalmente la prosecuzione del processo di deterioramento creditizio: si osserva in ciascun istituto una crescita esponenziale delle esposizioni deteriorate sui prestiti lordi complessivi. Nel 2013 si registra, in Banco Popolare, un picco di deterioramento del 20%: nel medesimo esercizio gli altri intermediari presentano percentuali di deterioramento superiori al 10%.

Tabella 2.26: Esposizioni deteriorate su totale crediti

Impaired Loan / Gross Loans	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2010	6,10%	3,55%	7,21%	10,03%	11,05%	8,47%	5,42%
2011	7,37%	4,17%	8,27%	11,68%	11,45%	8,35%	6,21%
2012	9,99%	5,59%	10,72%	14,24%	14,51%	11,58%	9,55%
2013	11,56%	9,87%	14,41%	18,57%	20,32%	16,11%	12,18%

Fonte: Banca dati Bankscope, indice di qualità del credito: impaired loans/gross loans

La dinamica dei costi operativi (rapportati all'attivo totale) evidenzia il proseguimento del processo di riduzione della spesa amministrativa: si osserva, a livello generale, una graduale diminuzione degli oneri operativi percentuali[72]. Solo BPM registra un lieve incremento, imputabile alla sopracitata adesione al fondo di solidarietà per l'esodo del personale, che comporta il sostenimento di oneri straordinari.
L'analisi dell'impatto fiscale non consente di delineare uno specifico trend a livello aggregato, a causa di elevate oscillazioni di valore ed in alcuni casi di segno.

Tabella 2.27: Impatto percentuale dell'imposizione fiscale

Taxes / Pre-tax Profit%	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2010	67,30%	30,84%	17,81%	44,95%	-45,80%	37,02%	-246,35%
2011	12,74%	46,77%	10,15%	39,92%	11,52%	-238,43%	9,43%
2012	46,41%	62,36%	26,67%	-340,54%	1,98%	5,89%	27,30%
2013	-36,01%	51,59%	3,69%	77,84%	14,00%	19,89%	69,63%

Fonte: Banca dati Bankscope, indice: taxes/ pre-tax profit

Un esempio è rappresentato dalle imposte d'esercizio versate da BPER nel 2012, nonostante il conseguimento di un risultato pre-tasse negativo: tale dinamica rende il valore dell'indicatore negativo di 340 punti percentuali. Il valore dell'indicatore assume segno positivo negli esercizi in cui le banche realizzano delle perdite nette: ciò deriva dal rapporto fra due valori di segno negativo, il beneficio d'imposta ed il risultato pre-tasse.

[72] Si veda tabella 2.15 in appendice, voce relativa ai costi operativi percentuali nel periodo 2010-2013

2.7.5 Il Return On Tangible Equity

L'analisi condotta finora consente di effettuare alcune considerazioni sull'andamento del principale indice di riferimento per la redditività: il Return On Equity.
Nei piani strategici di Bipiemme viene adottato, in realtà, come parametro di riferimento il Return on Tangible Equity (ROTE). L'indicatore differisce dal ROE nel calcolo del patrimonio netto (che esclude le componenti intangibili) e del risultato netto, considerato al lordo delle rettifiche su avviamento e altri *intangibles*. Nell'intento di realizzare un confronto omogeneo fra obiettivi strategici e risultati consuntivi, si è proceduto ad un calcolo autonomo dell'indicatore a partire dai valori delle sue componenti, riportate nelle rispettive relazioni di bilancio. La tabella sottostante evidenzia una crescita sostenuta dell'indicatore nel biennio antecedente la crisi, nel 2008 si riscontra invece un forte crollo di redditività, con la perdita di quasi nove punti percentuali. L'anno successivo si registra un lieve rialzo dell'indice, di circa 150 punti base, che riconferma sostanzialmente la redditività conseguita nell'esercizio precedente. Lo scostamento rispetto all'obiettivo strategico delineato nel piano 2007-2009 è di 13 punti percentuali: si riscontra una netta caduta di performance rispetto alle previsioni.

Tabella 2.28: ROTE: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
ROTE	9,76%	12,18%	12,88%	3,29%	3,29%	3,44%
Trend		2,42%		-9,59%		0,15%
Target						16,50%
Scostamento						-13,06%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009 e piano industriale 2007-2009

La seconda tabella illustra le variabili che compongono il ROTE: si osserva nel 2007 una crescita del risultato netto di quasi 30 punti percentuali, rapportata ad un patrimonio netto tangibile che manifesta un tasso di crescita più contenuto.
Il patrimonio netto registra un incremento di circa 4 punti percentuali, mentre l'avviamento presenta il medesimo valore dell'esercizio precedente: si osserva quindi una crescita superiore del numeratore ed un conseguente aumento di redditività.

L'anno seguente, la crisi finanziaria impatta pesantemente sul risultato d'esercizio: si osserva infatti una perdita di valore del 75%, mentre la riduzione del denominatore, determinata da una crescita dell'avviamento superiore al patrimonio netto, compensa solo in parte il crollo del risultato netto. Nel 2009 si assiste ad un parallelo incremento del risultato netto d'esercizio (+24%) e del patrimonio netto tangibile (+18%): si ottiene un livello di redditività sostanzialmente allineato all'esercizio precedente, nettamente inferiore ai livelli registrati prima della crisi.

Tabella 2.29: ROTE: Composizione e trend percentuale

	2006	2007	2007	2008	2008	2009
ROTE- composizione	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
RISULTATO NETTO	269,203	349,306	335,319	82,926	82,926	102,925
Trend		29,76%		-75,27%		24,12%
PATRIMONIO NETTO	2789,096	2897,859	3151,415	3177,278	3177,278	3788,851
Trend		3,90%		0,82%		19,25%
Avviamento	29,542	29,542	547,656	658,913	658,913	797,018
Trend		0,00%		20,32%		20,96%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009

Nell'operare confronti di redditività fra le maggiori banche popolari, si è scelto di mantenere come indicatore di riferimento il ROTE, al fine di mantenere un livello di coerenza rispetto all'analisi appena effettuata. Anche in questo caso è stato necessario svolgere un calcolo autonomo, in quanto Bankscope non fornisce direttamente il valore del ROTE: è stata adottata la medesima formula di calcolo delle tabelle precedenti. Il risultato netto d'esercizio (*Net Income*), lordo delle componenti intangibili, è stato diviso per il patrimonio netto tangibile (*total equity* al netto del *goodwill*). L'andamento del ROTE di ciascuna banca è rappresentato nel grafico sottostante: si osserva nei primi 2 anni un generale incremento di redditività. L'esercizio 2007 manifesta una moderata flessione dell'indicatore in quattro istituti bancari, mentre prosegue il trend di crescita nelle altre banche popolari. Nell'anno di orgine della crisi finanziaria si assiste invece ad un calo generalizzato della redditività: UBI Banca registra la riduzione più consistente, pari a quasi 10 punti percentuali.

L'unica eccezione è rappresentata da Veneto Banca, che registra un incremento del ROTE di mezzo punto percentuale: se consideriamo invece il ROE, si riscontra un valore negativo in Banco Popolare, generato dalla svalutazione dell'avviamento, mentre la flessione di redditività degli altri istituti risulta meno marcata. La riduzione generalizzata del ROTE nell'anno in esame è in prevalenza legata a due fattori: contrazione del tasso di crescita dei ricavi e crescita degli oneri di accantonamento per rettifiche su crediti.

Tabella 2.30: ROTE delle sette banche popolari, 2005-2009

ROTE	Veneto Banca	BPVI	BPS	BPER	UBI Banca	BP	BPM
2005	9,97%	7,05%	7,62%	11,52%	15,27%		10,93%
2006	7,04%	7,90%	8,73%	11,58%	15,14%	13,21%	13,76%
2007	7,93%	6,32%	8,88%	12,68%	11,49%	11,73%	10,99%
2008	8,40%	5,92%	2,74%	5,79%	1,86%	3,21%	3,04%
2009	7,33%	5,31%	11,16%	4,27%	3,61%	4,17%	3,78%

Fonte: Elaborazioni su dati bankscope, indicatore calcolato: net income*/(total equity-goodwill)

Il *net income* è calcolato al lordo delle svalutazioni di avviamento e intangibili

Nel 2009 si osserva una convergenza di redditività nella fascia compresa fra il 2% ed il 4% del patrimonio, ad eccezione di due istituti: Veneto Banca, che presenta un valore percentuale allineato ai livelli pre-crisi, e BPS, che realizza un ROTE superiore al 2007 di 2 punti percentuali. Nei cinque istituti residui si riscontra un livello di redditività sensibilmente inferiore ai valori pre-crisi. Il secondo arco temporale di riferimento è caratterizzato da un progressivo declino dell'indice: dopo un lieve incremento registrato nel 2010, si assiste nel biennio successivo ad una distruzione di ricchezza, con due consistenti perdite d'esercizio che determinano un ROTE di segno negativo, ovviamente incompatibile col target di redditività fissato per il 2012. L'anno seguente il risultato netto riacquista segno positivo, con un ROTE appena al di sopra dello zero, assai distante dall'obiettivo di crescita del 7.1% definito nel piano strategico 2011-2013.

Tabella 2.31: ROTE: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
ROTE	3,33%	3,52%	3,74%	-4,94%	-13,07%	-8,38%	-10,70%	0,82%
Trend		0,20%		n.s		4,68%		n.s
Target						12,00%		7,10%
Scostamento						n.s		-6,28%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2010-2013 e piani industriali 2010-12 e 2011-2013

La redditività del capitale netto tangibile è stata influenzata in misura preponderante dal risultato netto d'esercizio, come si può osservare dalla tabella relativa alla variazione dei componenti del ROTE. Il patrimonio netto registra infatti fluttuazioni di valore contenute, se confrontate con quelle relative al risultato d'esercizio. La prolungata crisi dei mercati finanziari ed il deterioramento delle prospettive reddituali ha generato una rapida e progressiva riduzione di valore dell'avviamento: nel 2012 l'esito dell' *impairment test* ne determina un totale azzeramento.

Tabella 2.32 : ROTE: Composizione e trend percentuale

	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
ROTE- composizione	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
RISULTATO NETTO	102,925	111,12	111,12	-621,204	-505,469	-473,96	-429,694	29,589
Trend		7,96%		n.s		-6,23%		n.s
TOTAL EQUITY	3892,404	3843,166	3843,166	4014,489	4012,601	3928,875	4015,806	3625,705
Trend		-1,26%		4,46%		-2,09%		-9,71%
Avviamento	797,018	686,663	872,946	428,851	144,581	0	0	0
Trend		-13,85%		-50,87%		-100,00%		

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2010-2013

Se analizziamo lo scenario relativo al gruppo di banche popolari, si osserva nei primi tre anni una marcata riduzione di redditività: tutti gli istituti, ad eccezione di Banca Popolare di Sondrio, manifestano almeno una perdita netta nel periodo 2010-2013.
Banco Popolare registra perdite nette prolungate, che determinano nell'ultimo biennio ROTE negativi. Il bilancio del gruppo bancario chiude in perdita anche nel 2011, a causa di una massiccia svalutazione dell'avviamento: il ROE, che incorpora anche quest'ultima componente, assumerebbe un valore negativo, mentre si osserva, nella tabella sottostante, un ROTE positivo, ancorché quasi nullo.

Banca Popolare di Sondrio è l'unico intermediario in grado di mantenere una redditività positiva nel periodo considerato: nel 2013 la banca presenta un ROTE del 3.03%, valore sensibilmente inferiore a quelli registrati nel periodo pre-crisi. Nel medesimo anno si riscontra una redditività sostanzialmente azzerata in BPM e BPER, negli altri istituti ROTE negativi.

Tabella 2.33: Return on Tangible Equity delle Banche Popolari, 2009-2013

ROTE	Veneto Banca	BPVI	BPS	BPER	UBI Banca	BP	BPM
2009	7,33%	5,31%	11,16%	4,27%	3,61%	4,17%	3,78%
2010	6,21%	4,05%	7,20%	8,40%	2,61%	5,46%	3,97%
2011	8,98%	4,76%	4,16%	5,56%	1,77%	0,84%	-7,05%
2012	-3,80%	4,21%	2,08%	-0,74%	1,14%	-7,27%	-1,41%
2013	-5,04%	-0,97%	3,03%	0,37%	3,16%	-8,26%	0,81%

* Net income al lordo delle svalutazioni di avviamento e intangibili

Fonte: Elaborazioni su dati bankscope, indicatore calcolato: Net income* / (total equity-goodwill)

Il risultato d'esercizio assume, anche in questo periodo di riferimento, un peso maggioritario nella determinazione del ritorno sul patrimonio netto tangibile: il suo andamento e le principali determinanti di costo sono già stati ampiamente analizzati nel paragrafo relativo al risultato netto di BPM e del gruppo di banche popolari.

2.7.6 Analisi della raccolta diretta e indiretta

Il primo piano strategico analizzato, relativo al triennio 2007-2009, fissa due obiettivi di raccolta: 70 miliardi di raccolta complessiva, realizzabile sulla base di una stima di crescita media del 5.1% sull'anno 2005 assunto come base di riferimento. La raccolta complessiva deriva dalla somma della raccolta diretta e indiretta: all'interno di quest'ultimo macro-aggregato è contenuta la raccolta da gestione del risparmio, di cui il piano prevede una crescita fino a 25 miliardi di Euro. La raccolta totale, in chiusura dell'esercizio 2009, è pari a 81.53 miliardi, valore superiore del 16.5% rispetto alle stime di piano. Se scomposta nelle sue principali componenti, si osservano diverse oscillazioni di valore, soprattutto nel comparto del risparmio gestito.

Tabella 2.34: Raccolta totale: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RACCOLTA TOTALE	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	54,281198	57,045707	73,419984	70,531301	70,531301	81,535818
Trend		5,09%		-3,93%		15,60%
Target						70
Scostamento dal target						
valore assoluto						11,535818
percentuale						16,48%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009 e piano industriale 2007-2009

Nel periodo in esame, la raccolta diretta mantiene un tasso di crescita positivo, anche se in progressivo declino dopo lo scoppio della crisi finanziaria: si osserva una graduale riduzione di 7 punti percentuali nell'arco di piano. La raccolta diretta è stata definita nelle relazioni di bilancio come la somma dei debiti verso la clientela, i titoli in circolazione e passività finanziarie valutate al Fair Value.

Tabella 2.35: Raccolta diretta: valore assoluto e trend percentuale

RACCOLTA DIRETTA	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	24,717	27,004	32,525	35,063	35,063	35,803
Trend		9,25%		7,80%		2,11%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009

Effettuiamo, attraverso le tabelle 2.36 e 2.37, un'analisi separata delle tre componenti : si osserva un andamento dei debiti verso la clientela in crescita trainato dall'evoluzione dei depositi a risparmio e dei conti correnti. I pronti contro termine manifestano invece una prolungata e consistente contrazione, assieme alla voce relativa alle "altre forme tecniche", quasi interamente rappresentata dal debito contratto a fronte di un operazione di cartolarizzazione di debiti *in bonis* effettuata nel 2006. I debiti verso la clientela rappresentano i due terzi della raccolta diretta: lo sviluppo della raccolta è tuttavia alimentato nel biennio 2007-2008 quasi interamente dalla componente relativa ai "titoli in circolazione" (obbligazioni, titoli strutturati, passività subordinate e altre forme tecniche), che registra tassi di crescita molto elevati (+45% e +48%), connessi in prevalenza al programma di emissione titoli per il funding di medio-lungo termine[73].
Nel 2009 la crescita della raccolta diretta è sostenuta dai debiti verso la clientela, a fronte di una flessione dei titoli in circolazione di 8 punti percentuali.

Estratto delle tabelle 2.36 e 2.37: Composizione e trend percentuale della raccolta diretta

Raccolta diretta Da Clientela Ordinaria	2007-2008	2008-2009
Conti correnti / depositi risparmio	**1,46%**	**18,27%**
Pronti contro termine	**-14,98%**	**-63,68%**
Altre forme tecniche	**-49,99%**	**65,80%**
Debiti vs clientela	**-5,08%**	**14,39%**
Titoli in Circolazione	**-9,75%**	**-8,67%**
Passività finanziarie valutate al FV	**-10,84%**	**-35,76%**
Totale Raccolta Diretta	**-5,44%**	**2,11%**

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio, 2007-2009 - La raccolta diretta

Le passività finanziarie valutate al fair value manifestano una prolungata contrazione nell'arco del triennio: l'impatto sulla raccolta diretta è tuttavia limitato, rimanendo sempre al di sotto del 10%.

[73] BPM, "La Raccolta Diretta", Relazioni di bilancio 2007-2008

Analizziamo ora il risparmio gestito, cui è connesso il secondo obiettivo di raccolta: si osserva, a partire dal 2007, una rilevante riduzione di valore (-9%), influenzata in gran parte dalla congiuntura negativa nel mercato dei fondi comuni aperti di diritto italiano ed estero[74]. L'anno seguente si registra una contrazione del 20% : il crollo dei prezzi di numerosi titoli e strumenti finanziari ha provocato massicci deflussi di capitale ed una conseguente contrazione del volume di raccolta. Nel 2009 la ripresa dei mercati finanziari ripristina le potenzialità di raccolta indiretta: il risparmio gestito a fine anno ha un valore di 25 miliardi, in forte crescita rispetto al 2008 (+60%).

Tabella 2.38: Risparmio gestito: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISPARMIO GESTITO	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	15,539	14,174	20,15	15,979	15,979	25,488
Trend		-8,78%		-20,70%		59,51%
Target						25,8
Scostamento dal target						
valore assoluto						-0,312
percentuale						-1,21%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009 e piano industriale 2007-2009

Si deve tuttavia considerare che un incremento percentuale di tale portata riflette anche una parziale uscita dalla pesante congiuntura negativa dei mercati dell'anno precedente: rapportata ai livelli pre-crisi, la raccolta da risparmio gestito risulta superiore di 5 miliardi, in valore assoluto, rispetto al 2007. Il risparmio gestito raggiunge nel 2009 un volume di raccolta sostanzialmente in linea con le previsioni di piano, pari a 25.4 miliardi rispetto ai 25.8 stimati: si segnala tuttavia l'incremento indotto dal consolidamento della partecipazione in Banca d'Italia, pari a 7 miliardi, che ha permesso di agganciare le stime di crescita. Considerata al netto del beneficio da consolidamento, la raccolta da gestione del risparmio assume comunque un valore superiore rispetto all'anno antecedente. Se si analizza il risparmio gestito nelle sue componenti principali, si osserva una marcata flessione, nei primi due anni di piano, della raccolta netta da fondi e gestioni patrimoniali individuali.

[74] BPM, "La raccolta indiretta da clientela", Relazione di bilancio 2007

Tale trend è principalmente connesso alla congiuntura negativa dell'industria, i cui effetti si sono acutizzati a partire dal secondo semestre 2007 e negli ultimi mesi del 2008, dopo lo scoppio della crisi finanziaria. In contrazione nel biennio di riferimento anche le riserve assicurative e le gestioni patrimoniali residue: contenuto l'impatto delle due voci sul risparmio gestito complessivo.

Estratto delle tabelle 2.39 e 2.40: Composizione e trend percentuale della raccolta indiretta

Raccolta indiretta Da Clientela Ordinaria	2007-2008	2008-2009
Fondi	-16,92%	110,32%
Gestioni individuali	-35,58%	16,38%
Riserve Assicurative	-4,64%	9,43%
Altro Gestito	-14,24%	-0,67%
Totale Risparmio Gestito	-20,70%	59,50%
Totale Risparmio Amministrato	-6,05%	3,88%
Totale Raccolta Indiretta	-13,27%	28,94%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio, 2007-2009 - La raccolta indiretta da clientela

Nel 2009 la ripresa dei mercati finanziari genera un incremento di tutte le componenti: il volume di raccolta derivante dai fondi raddoppia, anche se il risultato è influenzato in larga misura dall'inclusione di Anima sgr nel perimetro di consolidamento, operazione che ha fatto confluire in bilancio 7.5 miliardi di Euro di raccolta addizionale[75]. Al netto del beneficio di natura contabile, si registra comunque una raccolta netta positiva di circa 1 miliardo di euro, pari ad una crescita del 13%. In ripresa anche il comparto delle gestioni individuali, con un incremento della raccolta del 16.4% e le riserve assicurative, in crescita del 8.4%.

Nel secondo periodo di crisi, si osserva un andamento oscillante della raccolta diretta: in crescita negli esercizio 2010 e 2012, in flessione nei due anni residui. Si riscontra al termine del 2012 una raccolta diretta di 30.3 miliardi di Euro, inferiore del 25% rispetto alle stime di piano di una raccolta netta pari a 40 miliardi.

[75] BPM, "La raccolta indiretta da clientela", Relazione di bilancio 2009

Tabella 2.41: Raccolta diretta: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RACCOLTA DIRETTA	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	35803,094	36605,035	36556,96	35117,768	27706,829	30311,122	38530,86	36814,475
Trend		2,24%		-3,94%		9,40%		-4,45%
Target						40173		n.d*
Scostamento dal target								
valore assoluto						-9861,878		
percentuale						-24,55%		

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009 e piano industriale 2007-2009

Il piano strategico 2011-2013 fissa un obiettivo di raccolta diretta pari a 34.1 milioni di Euro: la stima del target di crescita non assume come valori di riferimento i dati contabili di bilancio, ma una media dei dati mensili relativi a report gestionali interni, che non includono i risultati conseguiti da Banca Akros, Anima sgr e Bipiemme Vita. Di conseguenza non è possibile operare un confronto fra il target di piano fissato per il 2013 e i dati consuntivi desunti dal bilancio d'esercizio. Nel comparto del risparmio gestito si osserva uno scenario differente: nel 2010 si riscontra una moderata flessione della raccolta, l'anno successivo si registra invece un'elevata riduzione (-45%[76]), dovuta sia all'uscita dal perimetro di consolidamento di Anima sgr, sia ad una congiuntura negativa dei mercati finanziari, che ha interessato soprattutto i fondi comuni d'investimento e le gestioni patrimoniali individuali. Dopo una marcata flessione manifestatasi nel corso del 2011, si osserva l'anno seguente una piccola ripresa del risparmio gestito: i fondi, unica componente in crescita (+10%[77]), beneficiano del trend positivo dei mercati finanziari, mentre i flussi netti di raccolta risultano sostanzialmente allineati ai valori dell'anno precedente. L'esercizio 2012 presenta in chiusura un volume di raccolta inferiore del 50% rispetto al target di piano: si ritiene probabile che l'elevato tasso di crescita registrato nel 2009 (pari al 13% al netto dei sopracitati benefici contabili) abbia spinto ad un eccessivo rialzo le stime di crescita, con la previsione di uno sviluppo annuale della raccolta ad un CAGR del 7.8%.

[76] BPM, "La raccolta indiretta da clientela", Relazione di bilancio 2010

[77] BPM, "La raccolta indiretta da clientela", Relazione di bilancio 2011

Tabella 2.42: Risparmio gestito: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISPARMIO GESTITO	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	25487,54	23965,052	23965,052	13076,165	9639,481	10157,42	13764,015	15176,546
Trend		-5,97%		-45,44%		5,37%		10,26%
Target						29060		
Scostamento dal target								
valore assoluto						-18902,58		
percentuale						-65,05%		

Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009 e piano industriale 2007-2009

L'anno seguente la raccolta da risparmio gestito registra una flessione del 4.5%: il dato consuntivo non è comparabile con il target di piano prefissato, che è stato calcolato a partire da dati gestionali interni non inclusivi dell'apporto di alcune società del Gruppo.
I piani strategici '10-'12 e '11-'13 fissano anche un obiettivo di crescita del risparmio amministrato: 25.76 milioni di Euro nel 2012 e l'anno successivo 18.9 milioni. Il secondo target non è comparabile col dato consuntivo, per effetto delle medesime problematiche descritte nel confronto obiettivo-consuntivo della raccolta diretta nell'anno 2013. La tabella sottostante descrive il trend relativo al risparmio amministrato: si osserva una crescita in chiusura dell'esercizio 2010 ed una prolungata contrazione nel corso dei tre anni successivi.

Tabella 2.43: Risparmio amministrato: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISPARMIO AMMINISTRATO	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	20245,184	21523,97	21523,97	19033,637	13225,407	11289,83	16866,094	16045,59
Trend		6,32%		-11,57%		-14,64%		-4,86%
Target						25760		
Scostamento dal target								
valore assoluto						-14470,17		
percentuale						-56,17%		

Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009 e piano industriale 2007-2009

La riduzione di volume amplifica lo scostamento rispetto al target di piano: nel 2012, anno di scadenza del valore-obiettivo, si registra un divario negativo del 56.17%.

Estendiamo l'analisi al gruppo delle sette principali banche popolari: per operare confronti il più possibile omogenei, la raccolta diretta è stata riespressa in rapporto al totale passivo. Tale voce è stata determinata sottraendo al *total funding* di *bankscope*, che esprime la raccolta totale, i valori relativi ai debiti verso banche, le passività finanziarie di negoziazione e i derivati di copertura. Al netto di tali componenti si ottiene un risultato costituto approssimativamente dalla somma dei debiti verso clientela, titoli in circolazione e passività finanziarie al Fair Value, risultando in linea con la composizione della raccolta diretta di BPM e degli altri istituti di credito. La tabella sottostante descrive l'evoluzione della raccolta diretta su totale passivo: sei istituti manifestano nel periodo 2006-2008 un incremento del rapporto, moderato nei primi due anni e maggiormente sostenuto allo scoppio della crisi.

Tabella 2.44: Raccolta diretta su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2006	73,56%	86,53%	78,72%	76,78%	83,39%	87,98%	86,89%
2007	78,22%	85,90%	80,31%	79,25%	83,50%	89,68%	89,96%
2008	87,37%	90,59%	81,98%	83,57%	89,41%	86,22%	92,68%
2009	71,30%	88,52%	82,19%	85,82%	88,59%	90,27%	84,89%

Fonte: Elaborazione su dati Bankscope: Direct deposit = Total funding - derivatives - trading liabilities - dep.from bank

Nel 2009 si osservano invece flessioni sostenute in BPER e BPM, lievi in UBI Banca e BPS: in crescita l'incidenza della raccolta diretta negli altri istituti di credito.

Analizziamo il trend relativo alle due componenti principali della raccolta diretta: i depositi presso la clientela ed il finanziamento a medio-lungo termine, rappresentato dai titoli in circolazione. Nella tabella sottostante si osserva un alta incidenza dei depositi sul totale passivo: sei istituti sono ricompresi nella fascia fra il 40% e il 60%. Si contraddistingue Banca Popolare di Sondrio, che presenta un livello molto alto di depositi percentuali, superiore all'80% nel biennio 2008-2009 .

Si riscontra, all'interno del gruppo di banche, un andamento eterogeneo: tre istituti registrano una progressiva flessione dei depositi percentuali, BPM un elevata riduzione nel biennio pre-crisi ed un graduale incremento nel periodo 2008-2009, Banco Popolare uno sviluppo positivo fino al 2008 ed una flessione l'anno seguente.

Tabella 2.45: Depositi verso clientela su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2006	56,94%	78,54%	48,64%	41,32%	46,09%	61,28%	61,52%
2007	48,58%	78,67%	47,01%	44,05%	44,44%	56,03%	59,43%
2008	49,14%	82,45%	46,58%	46,71%	47,88%	53,19%	57,54%
2009	54,80%	80,54%	45,48%	43,90%	43,91%	52,91%	55,82%

Fonte: Elaborazione su dati Bankscope : Rapporto fra “Total customer deposit” e “Total liabilities”

Se effettuiamo un confronto parallelo con l'andamento dei titoli in circolazione, osserviamo una moderata concentrazione di valori all'interno del Gruppo: sei banche presentano rapporti che variano in una fascia di venti punti percentuali, dal 23% al 41% del passivo totale. Si distingue Banca Popolare di Sondrio, con un incidenza sensibilmente inferiore, attorno al 10%. La tabella sottostante evidenzia un trend omogeneo fino allo scoppio della crisi: nel periodo 2006-2008 si assiste ad un generale e progressivo incremento del rapporto, ad eccezione di Veneto Banca che manifesta un andamento oscillante.

Tabella 2.46: Finanziamento di medio-lungo periodo su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2006	22,95%	7,99%	30,07%	35,46%	37,30%	26,70%	25,36%
2007	32,52%	7,23%	33,29%	35,20%	36,99%	30,04%	30,53%
2008	34,13%	8,14%	35,40%	36,87%	37,53%	26,70%	35,14%
2009	33,09%	7,98%	36,71%	40,92%	37,44%	31,24%	29,07%

Fonte: Elaborazione su dati Bankscope: Rapporto fra “long term funding” e “total liabilities”

Nel 2006 e nel corso del primo semestre 2007 crescono sia la raccolta di titoli presso il segmento retail sia i collocamenti nei confronti della clientela istituzionale.
Le turbolenze nei mercati finanziari, manifestatesi a partire dal secondo semestre 2007 ed esplose l'anno successivo in seguito alla crisi finanziaria, introducono problemi di finanziamento fra istituti di credito, determinando una contrazione del collocamento titoli. Nonostante questo fattore negativo, la raccolta di medio-lungo termine mantiene un tasso di crescita positivo[78]. Nel 2009 il Gruppo si ripartisce equamente fra gli istituti che registrano una riduzione e le banche che manifestano invece un incremento dell'incidenza sul passivo totale. Unendo le considerazioni in merito ai trend osservati nelle due voci principali di raccolta diretta, si osserva come l'incidenza della raccolta diretta sia cresciuta nel periodo 2006-2008 in sei istituti bancari, nonostante un andamento disomogeneo dei depositi presso la clientela. Tale incremento deriva principalmente dal sopracitato sviluppo positivo della raccolta di medio-lungo periodo. L'anno seguente si registrano invece trend eterogenei sia nei depositi che nella componente dei titoli in circolazione, determinando una disomogenea evoluzione della raccolta diretta. Nel secondo periodo di analisi, lo scenario dominante è caratterizzato da una contrazione della raccolta diretta su totale passivo nel periodo 2010-2012: si osservano invece forti oscillazioni del rapporto in BPM, mentre BPS e Veneto Banca registrano una flessione nell'arco 2010-2011 ed una crescita l'anno successivo. Nell'esercizio 2013 si osserva una sostanziale stabilità del rapporto, ad eccezione di BPM che presenta una contrazione significativa di quasi quattro punti percentuali.

Tabella 2.47: Raccolta diretta su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2010	80,47%	85,53%	85,02%	85,99%	90,20%	86,86%	90,40%
2011	72,67%	83,16%	81,92%	81,78%	86,47%	75,31%	88,46%
2012	85,25%	86,11%	78,55%	77,73%	81,38%	79,24%	86,15%
2013	81,46%	86,73%	80,46%	77,38%	82,19%	79,94%	85,95%

Fonte: Elaborazione su dati Bankscope: Rapporto fra “Direct deposit” e “Total liabilities”

[78] Banche Popolari, paragrafi relativi alla “La Raccolta Diretta”, Relazioni di bilancio 2007-2009

La componente relativa ai depositi presso la clientela evidenzia in cinque istituti un andamento "a parabola", caratterizzato da una fase iniziale discendente ed una crescita nel corso dell'ultimo biennio. Si ritiene probabile che l'incremento dei depositi percentuali nell'ultimo periodo abbia rappresentato una forma di finanziamento sostitutivo, in seguito alle problematiche nella raccolta all'ingrosso innescate dalle tensioni sul debito sovrano[79]. Banca Popolare di Sondrio si discosta dal gruppo, per una forte incidenza dei depositi sul totale passivo e per il tasso di crescita sostenuto registrato nell'ultimo biennio: in UBI Banca si riscontra invece un valore percentuale quasi inalterato nel corso del periodo.

Tabella 2.48: Depositi verso clientela su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2010	46,55%	69,84%	45,00%	44,74%	40,40%	48,14%	60,76%
2011	43,84%	68,13%	38,08%	37,68%	40,95%	38,89%	54,99%
2012	45,96%	74,70%	41,85%	33,18%	40,72%	40,54%	54,42%
2013	48,76%	76,40%	49,35%	35,07%	39,87%	44,10%	56,64%

Fonte: Elaborazione su dati Bankscope : Rapporto fra "Total customer deposit" e "Total liabilities"

Anche il finanziamento di medio-lungo periodo manifesta un andamento omogeneo, caratterizzato da un iniziale incremento del rapporto nell'arco 2010-2011 ed una graduale flessione negli ultimi due esercizi. L'unico intermediario a discostarsi è BPVi, che registra, nel corso dell'intero periodo considerato, una progressiva riduzione del rapporto. Banca Popolare di Sondrio presenta ancora un incidenza sensibilmente inferiore rispetto agli altri istituti ed un valore stabile attorno al 10% del passivo complessivo.

[79] Prometeia, "Il Funding Gap e l'andamento dei depositi in Italia", 14 Giugno 2013

Tabella 2.49: Finanziamento di medio-lungo periodo su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2010	25,01%	8,52%	33,53%	40,28%	40,22%	31,19%	28,48%
2011	28,24%	10,01%	28,54%	43,22%	40,01%	30,49%	32,33%
2012	24,82%	9,65%	22,89%	36,49%	36,80%	26,58%	26,41%
2013	22,27%	9,64%	20,89%	36,06%	36,87%	25,41%	23,08%

Fonte: Elaborazione su dati Bankscope: Rapporto fra "Long Term Funding" e "Total Liabilities"

Nel periodo di riferimento produce un impatto significativo sul valore totale del passivo anche un'altra componente: i debiti verso banche, non inclusi all'interno della raccolta diretta. Questa voce non produce quindi un incremento della raccolta diretta ma solamente del totale passivo: essa assume particolare importanza nel biennio 2011-2012, periodo nel quale alcuni istituti hanno partecipato alle aste di LTRO della BCE. Banco Popolare e UBI Banca partecipano ad entrambe le aste, raccogliendo complessivamente 25 miliardi[80]. BPER, BPM e BPVi aderiscono alla seconda operazione di rifinanziamento, effettuando una raccolta totale di 3 miliardi di Euro[81].

Interessati dall'incremento dei debiti verso banche anche gli altri istituti di credito: la tabella sottostante (che esprime la voce di bilancio in rapporto al passivo totale) evidenzia un trend in forte crescita, con un incidenza sul passivo passata da pochi punti percentuali a valori superiori o pari al 10% nel 2012: l'anno precedente si osservano in due istituti valori prossimi al 20%.

Tabella 2.50: Debiti verso banche su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2009	3,99%	8,30%	12,74%	6,64%	4,58%	5,55%	3,96%
2010	10,41%	10,42%	10,90%	7,04%	4,32%	7,07%	5,67%
2011	19,60%	12,62%	12,97%	11,18%	7,35%	19,37%	8,19%
2012	12,08%	10,54%	13,14%	13,74%	12,18%	15,06%	9,82%

Fonte: Elaborazione da dati bankscope: rapporto fra "Deposits from banks" e "Total liabilities"

[80] UBI Banca, Banco popolare, "posizione interbancaria netta", Relazioni di bilancio 2011-2012

[81] BPER, BPVi, BPM, "posizione interbancaria netta", Relazioni di bilancio 2011-2012

Se interpretiamo l'andamento della raccolta diretta alla luce delle tre componenti appena analizzate, si può dedurre che l'andamento decrescente è stato in gran parte determinato dai debiti verso banche che hanno determinato un forte incremento del passivo ed una conseguente riduzione del rapporto. Le altre due voci hanno invece esercitato un impatto moderato, derivante dalla presenza dei relativi trend contrapposti che hanno creato un effetto di parziale compensazione: nel primo periodo di piano si riscontra infatti una riduzione dei depositi percentuali, a fronte di un incremento della raccolta di lungo periodo, viceversa nel periodo 2012-2013.

2.7.7 Analisi degli impieghi

Lo sviluppo dei crediti verso clientela è stato analizzato a partire dal medesimo orizzonte di piano della raccolta: l'anno 2005 viene assunto come base di riferimento per le stime di crescita degli impieghi, che prevedono un tasso annuo composto del 10% fino alla chiusura dell'esercizio 2009, ed il raggiungimento di un volume d'impieghi di 32 miliardi di euro. La tabella sottostante evidenzia, nell'esercizio 2007, un incremento degli impieghi superiore al 10%: sostenuta la crescita delle componenti di medio-lungo termine, in particolare l'erogazione di mutui ipotecari, che registra un +22% sull'anno antecedente[82]. L'anno successivo si riscontra ancora un tasso di sviluppo sostenuto, pari al 10%: consistente l'erogazione di mutui e prestiti, in aumento di 600[83] milioni rispetto all'anno precedente. L'esercizio 2008 chiude con un volume di crediti alla clientela di 32.9 miliardi, anticipando di un anno le stime di crescita delineate nel piano industriale.

Tabella 2.51: Crediti verso clientela: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

IMPIEGHI ALLA CLIENTELA	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	23103,376	26060,079	29766,745	32898,927	32898,927	32852,438
Trend		12,80%		10,52%		-0,14%
Target						32000
Scostamento Consuntivo-Obiettivo						
Assoluto						852,438
Percentuale						2,66%

Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009 e piano industriale 2007-2009

L'espansione dei volumi creditizi rappresenta nel 2008 il principale fattore di crescita del margine d'interesse, unica voce di ricavo a segno positivo. Nel 2009 la crescita dei volumi subisce una battuta d'arresto: il valore complessivo è pari a 32.85 miliardi, invariato rispetto all'anno precedente. L'erogazione dei mutui registra ancora una crescita positiva (+8% sul 2008), accompagnata da un incremento nei pronti contro termine collocati (nei due anni precedenti in forte riduzione), mentre la componente a maggiore sofferenza è quella relativa alle anticipazioni su crediti[84], che riflette principalmente la fase di crisi attraversata dalla clientela *corporate* e *small business*.

[82] BPM, "I crediti verso clientela", Relazione di bilancio 2007

[83] BPM, "I crediti verso clientela", Relazione di bilancio 2008

[84] BPM, "I crediti verso clientela", Relazione di bilancio 2009

Nei quattro anni successivi, orizzonte temporale nel quale sono ricompresi i piani 2010-2012 e 2011-2013, si osserva lo scenario seguente: il trend di crescita degli impieghi, avviatosi nel corso del 2009 e proseguito nel biennio successivo, si arresta nel corso del 2012 per effetto di una contrazione dei volumi di erogazione che si protrae anche l'anno successivo.

Tabella 2.52: Crediti verso clientela: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

IMPIEGHI ALLA CLIENTELA	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	32852,438	35585,503	35537,428	35685,563	29347,315	28986,977	34790,891	33345,026
Trend		8,32%		0,42%		-1,23%		-4,16%
Target						40330		n.d*
Scostamento dal target								
valore assoluto						-11343,023		
percentuale						-28,13%		

*Target 2013 non confrontabile in quanto non inclusivo di Banca Akros, Bipiemme Vita e Anima sgr

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2010-2013 e piani industriali 2010-2012 e 2011-2013

L'incremento degli impieghi è trainato, nel 2010, da diverse componenti: aumento della domanda di credito da parte delle famiglie e del sistema produttivo, sviluppo dei conti correnti e crescita nell'erogazione dei mutui[85]. Nel 2011 l'ammontare degli impieghi è essenzialmente uguale all'anno precedente: si osserva tuttavia un mutamento nella composizione dei crediti, in linea con le nuove iniziative strategiche di piano. A fronte di una sostenuta espansione del credito al consumo (+35.1%[86] sull'ultimo trimestre) e di un incremento delle erogazioni alle PMI, si riscontra una riduzione degli impieghi al segmento Corporate (-6.8%). Manifesta ancora un buon trend di crescita la voce relativa ai mutui, che registra un incremento di quasi 9 punti percentuali sull'anno precedente. L'anno successivo la contrazione degli impieghi investe non solo le grandi imprese ma anche i segmenti *retail* e *small business* inclusi nel piano di espansione degli impieghi: diminuisce inoltre in misura significativa l'erogazione di nuovi mutui (-36%)[87]. Gli impieghi raggiungono nel 2012 i 34.7 miliardi, registrando uno scostamento di 5 miliardi dall'obiettivo di piano.

[85] BPM, "I crediti verso clientela", Relazione di bilancio 2010

[86] BPM, "I crediti verso clientela", Relazione di bilancio 2011

[87] BPM, "I crediti verso clientela", Relazione di bilancio 2012

L'anno successivo il volume d'impieghi ancora in contrazione (-4.16%) rafforza l'ipotesi di ingresso in una fase recessiva del credito. Il target fissato per il 2013 non può essere confrontato col relativo dato consuntivo di bilancio, per le ragioni già esposte nel paragrafo relativo alla raccolta diretta e indiretta: le stime di crescita per il 2013 si basano su dati gestionali interni che non includono gli effetti generati da alcune partecipate del Gruppo. Analizziamo i crediti verso clientela all'interno del gruppo delle sette maggiori banche popolari: la voce in questione è stata rapportata all'attivo fruttifero, al fine di sterilizzare gli effetti legati alle semplici variazioni dimensionali degli istituti di credito. Consideriamo il periodo 2006-2009: nel primo biennio si osserva, dalla tabella sottostante, un incremento delle esposizioni creditizie percentuali: prosegue lo scenario espansivo, avviatosi nei primi anni 2000, sul fronte dei conti correnti e delle erogazioni creditizie di medio-lungo termine, in particolare la componente relativa ai mutui ipotecari[88]. Nell'esercizio 2008 si riscontra in cinque banche una flessione del tasso di crescita o una riduzione del peso delle erogazioni creditizie sull'attivo fruttifero: in contrazione entrambi i termini del rapporto[89]. La riduzione dell'attivo è dovuta principalmente a due fattori: la riduzione dei crediti verso banche, la cui situazione finanziaria risulta gravata dalla crisi dei mercati, e la flessione di valore delle partecipazioni, a causa della congiuntura negativa dei mercati finanziari.

Tabella 2.53: Crediti lordi verso clientela su attivo fruttifero delle banche popolari

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2006	72,42%	73,40%	77,17%	70,17%	78,67%	87,09%	76,61%
2007	74,62%	73,78%	84,80%	78,17%	86,04%	92,92%	80,88%
2008	80,21%	77,77%	87,29%	77,86%	89,38%	87,69%	84,01%
2009	83,02%	81,71%	88,12%	80,58%	90,12%	88,62%	91,13%

Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra "Gross Loans" e "Total earning assets"

[88] Analisi della voce "Crediti verso Clientela" nelle relazioni di bilancio delle banche popolari

[89] Bankscope, analisi della voce "Earning Asset" (attivo fruttifero), dati di bilancio relativi all'anno 2008

Nel 2009 prosegue il trend positivo d'incremento del rapporto impieghi-attivo fruttifero, anche nei due istituti che avevano registrato una contrazione l'anno precedente: si osservano tuttavia ritmi di crescita generalmente inferiori al periodo pre-crisi. A fronte di una sostanziale tenuta del tasso di erogazione creditizia, si riscontra uno scenario di moderata ripresa o contrazione di due rilevanti voci dell'attivo fruttifero: crediti verso banche e attività finanziarie valutate al *Fair Value* e detenute per la negoziazione[90]. Presenta ancora caratteri di debolezza l'attività di negoziazione, come già sottolineato nel paragrafo relativo all'analisi del proventi da risultato di negoziazione: sul fronte dei crediti verso banche si segnala un incremento delle difficoltà operative nel mercato interbancario, che ha determinato una contrazione dei volumi erogati in tre istituti ed un ridimensionamento del tasso di crescita negli altri intermediari[91].

Nel triennio successivo si osserva invece un trend in generale decrescita: in progressiva diminuzione l'impatto sull'attivo fruttifero complessivo, evidenziando una forte battuta d'arresto nel mercato del credito. La congiuntura negativa dell'economia ha determinato una consistente riduzione della domanda di credito da parte di famiglie e imprese e imposto una rifocalizzazione delle politiche creditizie, con conseguenti riduzioni delle esposizioni verso specifiche tipologie di clientela, in particolare il segmento rappresentato dalle grandi imprese[92]. L'attivo fruttifero è influenzato, nel periodo 2010-2012, da altre due importanti voci: i crediti verso banche e le attività finanziarie. Nella maggior parte degli istituti di credito si registra uno sviluppo positivo nell'erogazione dei crediti verso altre banche: si riscontra invece un andamento incerto in UBI Banca e BPER. Il trend di crescita della voce di bilancio risente (nel biennio 2011-2012) in misura significativa dell'incremento dei crediti verso la BCE. Il rifinanziamento tramite operazioni di LTRO, sottoscritto da cinque istituti, ha richiesto lo stanziamento di titoli di debito a garanzia, determinando di conseguenza un incremento dei crediti verso banche centrali.

[90] Nei dati di bilancio Bankscope le "Trading securities and at FV through income" raggruppano le ultime due voci

[91] Dati Bankscope, "Loans and Advances to Banks" relativi ai sette istituti popolari nell'anno 2009

[92] UBI Banca, "L'evoluzione del portafoglio crediti" e BPM, "Crediti verso clientela", Relazioni di Bilancio 2012

Se consideriamo le attività finanziarie, si registra una forte crescita in quelle classificate fra le "disponibili per la vendita", in seguito all'acquisto di obbligazioni di stato[93]: nella maggior parte degli istituti questa operazione è finalizzata ad ottenere titoli impiegati come garanzia a fronte del rifinanziamento presso l'Eurosistema[94].

Tabella 2.54: Crediti lordi verso clientela su attivo fruttifero delle banche popolari

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2010	71,77%	85,65%	88,05%	80,26%	87,88%	88,48%	91,27%
2011	75,60%	86,35%	79,18%	77,57%	86,00%	81,41%	88,97%
2012	73,38%	82,36%	72,24%	71,65%	78,52%	74,99%	88,76%
2013	76,57%	80,00%	75,25%	72,06%	80,64%	80,76%	87,84%

Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra "Gross Loans" e "Total earning assets"

Nel corso dell'ultimo esercizio si osserva un'inversione di tendenza, caratterizzata da una crescita dei crediti su attivo fruttifero in tutti gli istituti (ad eccezione di BPER e BPS) per effetto di una superiore flessione del denominatore.

Nel 2013 si assiste ad una generale flessione dell'attivo fruttifero, in gran parte originata dalla marcata riduzione delle erogazioni creditizie in tutti gli istituti: si riscontra a livello aggregato anche una contrazione dei crediti verso banche, a conferma del periodo di prolungata incertezza nel mercato di approvvigionamento all'ingrosso. Per quanto riguarda invece le attività finanziarie, lo scenario è eterogeneo: quattro istituti manifestano una contrazione delle attività disponibili per la vendita (in gran parte legata alla riduzione delle esposizioni in titoli di stato), gli altri intermediari un incremento. Le attività detenute fino alla scadenza crescono in misura significativa solo in Banco Popolare e BPER, scelta dettata in quest'ultima banca dalla volontà di rendere meno esposto il margine d'interesse ad oscillazioni di valori di mercato e tassi[95].

[93] UBI Banca, Banca Popolare, BPM, BPVi, "I crediti verso banche centrali", Relazioni di bilancio 2010-2012

[94] Banche Popolari, "Le attività finanziarie", Relazioni di bilancio 2010-2012

[95] BPER, "Attività finanziarie e Partecipazioni", Relazione di Bilancio 2013

2.8 La gestione della liquidità

Nei paragrafi precedenti sono state analizzate nel dettaglio le principali determinanti del profilo di liquidità del Gruppo: in questa sezione sono oggetto di approfondimento, qualitativo e quantitativo, delle politiche di amministrazione della liquidità di Gruppo e la relativa gestione del rischio.

2.8.1 Analisi qualitativa di BPM

La gestione ed il controllo della liquidità, nel periodo di piano a cavallo della crisi economica (2007-2009), è presidiata dal consiglio di amministrazione della Capogruppo, incaricato di definire e deliberare le principali politiche di intervento. In seno al consiglio è stato istituito il Comitato Crisi di Liquidità, che interviene nella gestione delle situazioni di maggiore criticità.

Le politiche di *governance* della liquidità prevedono una gestione accentrata e coordinata dalla Capogruppo, ed un decentramento alle singole unità sulla base di specifiche deleghe: il Gruppo effettua stress test periodici per valutare il fabbisogno di liquidità in funzione agli scenari attuali e prospettici.

Il monitoraggio della liquidità, fondamentale per verificare la capacità di conseguire gli obiettivi strategici di piano e di budget, si avvale di una serie di strumenti[96]:

- *Maturity ladder* strategica e operativa: report di analisi e programmazione del surplus di liquidità in uno specifico orizzonte temporale (fino a 6 mesi per la programmazione operativa), in funzione ai flussi netti di liquidità, alle attività prontamente liquidabili o cedibili in garanzia alla Bce;
- Indicatori di potenziali tensioni di liquidità: macroeconomici, legati alla *maturity ladder* o correlati alle valutazioni degli stress test. Le situazioni di crisi segnalate dagli indicatori possono sancire l'attivazione del Comitato Rischi di Liquidità;
- Analisi di *stress test*, che stimano la capacità di fronteggiare crisi sistemiche di liquidità o strettamente connesse alla situazione del Gruppo;

[96] BPM, sezione: "Rischio di liquidità", paragrafo:"Processi interni di gestione e controllo", Relazione di bilancio 2008

Il Gruppo realizza un *Contingency Funding Plan*, che delinea le principali Policy di gestione di specifiche crisi di liquidità, assicurando la continuità operativa: al suo interno vengono definite le condizioni di attivazione degli stati di crisi, i processi d'intervento e le responsabilità in capo alle funzioni organizzative coinvolte.

Nel 2011 è stato avviato da BPM un intenso processo di trasformazione dell'assetto organizzativo[97], che ha investito anche le politiche interne di gestione e controllo della liquidità, in particolare sono stati ridefiniti:

- La mappa delle responsabilità in capo alle funzioni e agli organi societari;
- Strumenti di gestione, monitoraggio, e attenuazione;
- Shortfall di liquidità;
- Principi generali di monitoraggio e realizzazione del *Funding Plan*.

La revisione della *governance* di Gruppo ha trasferito le competenza di gestione del rischio di liquidità in capo al Consiglio di Gestione, il quale approva le policy di monitoraggio e gestione operativa, fissando anche la fascia di tolleranza del rischio di liquidità. La liquidità operatività e strutturale viene gestita da due comitati, ALM, che si occupa delle situazioni di "normalità", di "stress" e di "osservazione", mentre al Comitato Crisi di Liquidità del Gruppo compete la gestione dello stadi di maggiore criticità, con l'obiettivo di ripristinare lo stato di "normalità". Il Consiglio di Sorveglianza esercita un'attività di controllo sui processi di gestione della liquidità, sulla base delle disposizioni definite dalla legge e dallo Statuto Societario.

I processi di gestione della liquidità si articolano in numerose funzioni aziendali, ciascuna investita di specifiche responsabilità e ruoli: funzioni di controllo (*internal auditing*, *risk management*), funzioni operative (rete commerciale, tesoreria, finanza), e la funzione demandata alla fissazione dei prezzi interni di trasferimento dei fondi[98].

[97] BPM Rischio di liquidità, "Processi interni di gestione e controllo", Relazione di bilancio 2011

[98] BPM, sezione: "Rischio di liquidità", paragrafo: " Responsabilità degli organi societari e delle funzioni aziendali ", Relazione di bilancio 2011

Gli strumenti di gestione e monitoraggio, come accennato in precedenza, sono stati riformati rispetto al precedente arco temporale di piano (2007-2009)[99]: la *Maturity Ladder* operativa segnala il fabbisogno di liquidità per un arco temporale superiore, passando da un massimo di sei a dodici mesi, mentre la *Maturity Ladder* Strategica si occupa di pianificare il mantenimento di un adeguato rapporto fonti-impieghi di liquidità nel medio-lungo termine, con l'obiettivo principale di circoscrivere l'esposizione al rifinanziamento di passività con scadenze superiori ai dodici mesi.

Gli indicatori di *Early Warning*, già introdotti nel precedente periodo di piano, sono stati affinati riconfigurando una serie di variabili chiave, il cui andamento segnala lo stadio ("normalità", "osservazione", "stress", "crisi") in cui versa la liquidità di Gruppo e la conseguente attivazione delle funzioni competenti. Soggetta a revisione anche l'analisi di *stress test*, che consente di simulare la capacità del Gruppo di fronteggiare scenari favorevoli. La policy di liquidità si avvale di un altro fondamentale strumento (non vincolante) di pianificazione ed intervento, il *Contingency Funding Plan*. Già incluso nel precedente periodo strategico di piano, esso definisce un nuovo aspetto chiave: l'organizzazione del flusso informativo nei periodi di crisi e stress.

Viene mantenuta la sua configurazione di base, con la previsione dei meccanismi di attivazione degli stati di liquidità, l'attivazione delle funzioni competenti e la strutturazione di piani d'intervento per il recupero di liquidità.

[99] BPM, sezione: "Rischio di liquidità", paragrafo: " Strumenti di gestione e monitoraggio del rischio di liquidità ", Relazione di bilancio 2011

2.8.2 Analisi qualitativa del gruppo di Banche Popolari

In questo paragrafo viene esaminato e confrontato il profilo di liquidità delle sette maggiori banche popolari nazionali: le informazioni qualitative sono state in gran parte reperite, come per il Gruppo BPM, nelle relazioni di bilancio degli istituti, all'interno della sezione dedicata all'analisi del rischio di liquidità.

Si individuano innanzitutto (in ciascun istituto) due principali tipologie di rischio connesse alla liquidità:

-*funding liquidity risk*, rischio connesso alle difficoltà di negoziazione con la controparte istituzionale, con la quale non si raggiunge un accordo su una transazione a carattere usuale, o viene fissato un livello di remunerazione significativamente superiore.

- *market liquidity risk*, rischio legato ad una difficile liquidabilità di specifiche attività, con una potenziale perdita in conto capitale.

La gestione dei due profili di rischio è disciplinata da una specifica policy, attraverso la quale vengono formalizzati: l'assetto di governo della liquidità nella fase operativa e di monitoraggio, gli indici e i modelli d'identificazione del rischio di breve e medio-lungo periodo, l'implementazione del processo di *testing* di contingenze di rivelante gravità ed i piani mirati all'ottimizzazione della liquidità strutturale. Ciascun istituto elabora un *liquidity funding plan* che disciplina l'ordinaria gestione della liquidità, mentre le contingenze di carattere eccezionale sono oggetto di definizione separata all'interno del *contingency funding plan*. La liquidità di breve periodo (arco temporale inferiore ai 12 mesi) viene principalmente gestita attraverso la *Matury Ladder* (introdotta dalla vigilanza prudenziale), strumento di monitoraggio dei gap di liquidità nei diversi orizzonti di scadenza. Sommando gli sbilanciamenti fra flussi attivi e passivi, si ottiene il saldo netto di liquidità, che include anche le risorse derivanti dalla *Counterbalancing Capacity*, riserva di liquidità prontamente liquidabile e costituita in prevalenza da strumenti finanziari candidabili come *collateral* per la concessione di finanziamenti da parte della BCE. Nell'amministrazione della liquidità in un orizzonte di medio-lungo termine (superiore a 12 mesi) viene invece impiegato un altro strumento, la *Maturity Ladder* Strutturale, strumento di valutazione dell'equilibrio fra voci attive e passive, sia in relazione ai flussi di cassa che all'andamento di determinati indicatori patrimoniali.

Gli istituti popolari hanno optato per una gestione accentrata del rischio: BPER attribuisce alla Capogruppo la facoltà di predisporre la policy di liquidità, la gestione strategica e operativa (anche attraverso la definizione del funding plan) ed il monitoraggio del rischio, svolto dalla funzione specializzata nel *Risk Management*[100]. Banca Popolare di Vicenza assegna al Cda il compito di definire direttive strategiche fondamentali, previa consultazione col Comitato Finanza e ALM[101].

La gestione operativa del rischio di liquidità compete al direttore generale del Gruppo BPVi: tale figura interviene nelle situazioni di tensione di liquidità, proponendo azioni correttive nei limiti delle deleghe attribuitegli dal Consiglio di Amministrazione. La funzione deputata al Risk Management esercita una funzione di controllo sul profilo di liquidità, in particolare sul rispetto dei limiti di rischio e sul valore assunto dagli indicatori di *Early Warning*. Banco Popolare e Veneto Banca affidano al Servizio Finanza di Gruppo i controlli di primo livello sulla liquidità operativa: configurazione simile si riscontra in UBI Banca, che assegna le responsabilità in oggetto alle strutture di *Chief Business Officer*[102], competenti in materia operativa e finanziaria. Si osserva in tutti gli istituti popolari il conferimento, in capo alla funzione di Risk Management, dei processi di controllo di secondo livello e produzione della reportistica sui rischi.

L'introduzione nella disciplina di vigilanza di due nuovi indicatori di liquidità, il *Liquidity Cover Ratio* ed il *Net Stable Funding Ratio*, ha imposto ulteriori integrazioni a livello organizzativo e la fissazione di limiti operativi funzionali al raggiungimento ed al rispetto dei requisiti prefissati per i due indici di riferimento.

Il primo, di breve periodo, identifica le risorse a pronta liquidabilità impiegabili nella copertura del saldo netto di cassa, ipotizzando scenari di tensione liquidatoria di breve termine. Il secondo indicatore, di medio-lungo periodo, rapporta le fonti di provvista stabile affidabile all'ammontare della raccolta obbligatoria, richiesta all'intermediario dall'Autorità di Vigilanza. La disciplina fissa per entrambi gli indicatori un importo superiore al 100%.

[100] BPER, "Rischio di liquidità", relazione di bilancio 2013

[101] BPVi, "Rischio di liquidità", relazione di bilancio 2013

[102] UBI Banca, "Gruppo Bancario - Rischio di liquidità", parte A: "Aspetti generali, processi di gestione e metodi di misurazione del rischio di liquidità", relazione di bilancio 2013

Fino al 2014 le banche popolari erano soggette a monitoraggio periodico (cadenza settimanale) da parte di Banca d'Italia, che esaminava essenzialmente: il profilo di liquidità di breve (principali scadenze sul mercato *retail* e istituzionale nell'arco dei dodici mesi successivi), la posizione liquidatoria di lungo periodo, la composizione delle attività costituenti capitale eligibile e configurabili come buffer di liquidità.

2.8.3 Analisi quantitativa

L'analisi condotta finora sulla struttura ed il trend relativo agli impieghi e alla raccolta diretta consente di effettuare uno studio più chiaro e approfondito del profilo di liquidità del Gruppo. Consideriamo innanzitutto un importante indicatore di equilibrio nella gestione della liquidità: *Net Loans / Dep & ST Funding*, rapporto fra i prestiti (al netto delle rettifiche) erogati alla clientela, e la somma fra strumenti finanziari di breve termine e depositi della clientela (inclusi i depositi interbancari). Se si osserva nei tre anni antecedenti la crisi l'andamento dell'indice relativo al Gruppo BPM si può riscontrare un incremento complessivo del 33%, in prevalenza connesso alla forte espansione del credito, cui si contrappone una crescita inferiore ed una successiva contrazione del raccolta di breve-termine. Si riscontra l'anno seguente un moderato incremento dell'indice, dovuto ad una riduzione del tasso di crescita dei prestiti: nel 2009 il sostanziale stallo delle erogazioni creditizie e dei depositi ne mantiene invariato il valore. L'indice assume notevole importanza nel segnalare in che misura i prestiti netti sono finanziabili attraverso depositi e strumenti di liquidità a breve-termine: nel 2005 l'intera quota di impieghi è potenzialmente coperta, mentre l'anno successivo l'indice supera il 100%, lasciando scoperta una parte dei crediti erogati, finanziabili obbligatoriamente con altri strumenti. Nei tre anni successivi la percentuale di esposizioni creditizie non coperte raggiunge un valore pari al 37% delle fonti a breve.

Tabella 2.55: Rapporto crediti - depositi e strumenti finanziari di breve di BPM

Net Loans / Dep & ST Funding	BPM
2006	103,40%
2007	126,28%
2008	137,13%
2009	137,36%

Fonte: Bankscope, Summary analytics – Funding index: Net Loans / Dep & ST funding, periodo 2006-2009

Nelle sei maggiori banche popolari si riscontra uno scenario analogo: nel periodo 2006-2009 si osservano valori dell'indice superiori a quota 100 in tutti gli intermediari ad eccezione di BPS.

Si notano rilevanti differenziazioni nelle basi di partenza dell'indice: nell'intorno del 120% il rapporto relativo a BPER e Banco Popolare, gli altri tre istituti presentano invece valori mediamente superiori di 20 punti percentuali. Si assiste nel corso dei quattro anni ad un progressivo e generalizzato incremento dell'indice: Banco Popolare registra la crescita maggiore (+28%), principalmente a causa della consistente diminuzione dei depositi interbancari, pari a quasi 5 miliardi. Anche in Banca Popolare di Sondrio si assiste ad un aumento dell'indice: il tasso di crescita contenuto consente alla banca di mantenere un rapporto al di sotto del 100%.

Tabella 2.56: Rapporto crediti - depositi e strumenti finanziari di breve delle banche popolari

Net Loans / Dep & ST Funding	BPER	BPS	BP	BPVi	Veneto Banca	UBI Banca
2006	114,93%	87,94%	123,24%	143,11%	133,39%	144,73%
2007	123,66%	86,53%	131,63%	141,56%	140,16%	160,15%
2008	137,77%	91,11%	135,73%	148,69%	128,49%	162,06%
2009	137,30%	94,38%	151,49%	150,18%	137,95%	161,35%

Fonte: Bankscope, Summary analytics – Funding index: Net Loans / Dep & ST funding, periodo 2006-2009

Nel secondo periodo di analisi (2010-2013) si riscontra un'inversione del trend: trascurando alcune oscillazioni di valore (presenti in particolare in Banca Popolare di Sondrio), si osserva dalla tabella sottostante una generale e graduale riduzione di valore. L'andamento osservato dipende in larga misura dalla sensibile contrazione delle erogazioni creditizie (si veda il paragrafo sugli impieghi alla clientela), cui si aggiunge un consistente peggioramento della qualità del credito che contribuisce ad abbassare ancor di più il volume di prestiti netti. Il denominatore, rappresentato dai depositi e dalla raccolta di breve termine, manifesta invece un trend eterogeneo: nel 2011 la riduzione riscontrata in Banco Popolare, BPER e BPM determina lievi oscillazioni al rialzo.

Tabella 2.57: Rapporto crediti - depositi e strumenti finanziari di breve delle banche popolari

Net Loans / Dep & ST Funding	BPER	BPS	BP	BPVi	Veneto Banca	UBI Banca	BPM
2009	137,30%	94,38%	151,49%	150,18%	137,95%	161,35%	137,36%
2010	130,55%	99,51%	144,69%	139,06%	138,65%	158,46%	114,72%
2011	134,16%	100,73%	146,76%	115,76%	120,86%	153,83%	115,49%
2012	121,46%	93,83%	123,73%	99,83%	104,31%	133,78%	106,60%
2013	112,08%	89,08%	120,20%	95,26%	108,73%	134,52%	102,89%

Fonte: Bankscope, Summary analytics – Funding index: Net Loans / Dep & ST funding, periodo 2010-2013

L'anno successivo l'incremento sostenuto del volume di raccolta genera in tutti gli istituti una riduzione degli indici. Nel 2013, la prolungata contrazione creditizia ed il deterioramento delle esposizioni determinano una riduzione dei prestiti netti superiore alla raccolta di breve e da depositi, generando di conseguenza ulteriori diminuzioni di valore degli indici. Se includiamo al denominatore non solo i depositi e gli strumenti di finanziamento di breve ma anche la quota di passività rappresentata dai titoli in circolazione, otteniamo un indice che fornisce indicazioni sulla capacità della raccolta diretta di finanziare le erogazioni creditizie. In bankscope è presente un indicatore che rapporta i crediti verso clientela alla raccolta diretta: il denominatore calcolato nella banca dati è stato considerato al netto dei depositi presso banche, in quanto voce relativa alla raccolta all'ingrosso. Sono state costruite, come per l'indicatore precedente, due tabelle descrittive del trend nei due periodi di riferimento: si osservano innanzitutto valori percentuali inferiori a quota 100 in tutte le banche popolari. Ciò significa che le risorse reperite attraverso la raccolta diretta erano potenzialmente in grado di finanziare, ogni anno ed in ciascun istituto bancario, l'erogazione di credito alla clientela.

Nel primo triennio si riscontrano forti scostamenti di trend fra le banche popolari, che non consentono di delineare un andamento generale: BPS e BPER manifestano una progressiva crescita dell'indice, UBI Banca una graduale riduzione, gli istituti residui un andamento oscillante.

Tabella 2.58: Crediti verso clientela su raccolta diretta delle banche popolari

Net Loans / Tot Dep & Bor	BPER	BPS	BP	BPVi	Veneto Banca	UBI BANCA	BPM
2006	86,17%	80,16%	73,35%	92,93%	95,69%	89,58%	77,30%
2007	86,78%	79,60%	80,71%	91,78%	97,60%	96,23%	80,14%
2008	89,01%	82,17%	80,82%	93,03%	94,14%	97,35%	87,08%
2009	94,59%	86,26%	82,99%	92,91%	95,75%	97,46%	89,56%

Fonte: Bankscope, Summary analytics – Funding index: Net Loans / Tot Dep & Bor, periodo 2006-2009

Nel periodo 2010-2012 si manifesta invece una generale riduzione di valore: fattore determinante l'elevata contrazione dei crediti ed il sensibile peggioramento della qualità creditizia.

Tabella 2.59: Crediti verso clientela su raccolta diretta delle banche popolari

Net Loans / Tot Dep & Bor	BPER	BPS	BP	BPVi	Veneto Banca	UBI BANCA	BPM
2010	94,33%	91,61%	81,47%	91,26%	94,65%	92,14%	82,11%
2011	90,35%	91,98%	77,13%	80,21%	82,11%	89,33%	80,55%
2012	89,29%	86,45%	71,97%	71,40%	74,68%	81,85%	78,28%
2013	85,91%	81,94%	71,59%	71,51%	79,25%	84,37%	79,47%

Fonte: Bankscope, Summary analytics – Funding index: Net Loans / Tot Dep & Bor, periodo 2010-2013

Cinque banche su sette registrano una diminuzione anche nell'esercizio 2013: Veneto Banca e UBI Banca presentano invece due valori in crescita, nonostante la sensibile contrazione del credito. Nei due intermediari si riscontra, a differenza dalle altre banche del gruppo, una duplice contrazione della raccolta di breve e medio-lungo termine. Sul fronte della raccolta da *titoli in circolazione,* si osserva nei primi due anni un andamento eterogeneo: BPM e BPER, dopo due contrazioni consecutive nel biennio 2009-2010, registrano un incremento di valore nell'esercizio successivo. Negli altri istituti di credito si riscontra invece una riduzione del tasso di crescita, ad eccezione di BPS che manifesta nel biennio in esame un incremento di 10 punti percentuali.

Negli esercizi 2012-2013 si osserva una contrazione generalizzata, che riflette da un lato le tensioni registratesi nei mercati obbligazionari nel corso del 2012, dall'altro i consistenti rimborsi di titoli obbligazionari in scadenza nell'ambito di programmi di collocamento di medio-lungo termine[103]. Veneto Banca e BPVi manifestano inoltre una riduzione dello stock obbligazionario nell'esercizio 2013, per effetto del riposizionamento di alcuni investitori verso strumenti del risparmio gestito[104]. Banca Popolare mantiene, a differenza degli altri intermediari, un trend di crescita positivo: si riscontra comunque un forte abbattimento del tasso, quasi azzerato nell'arco di due anni. Consideriamo ora un altro importante canale di finanziamento dell'operatività bancaria: il mercato interbancario. Al fine di valutare, nel corso del tempo, quali cambiamenti hanno interessato i rapporti interbancari di Gruppo, assumiamo come indice di riferimento la posizione interbancaria netta, che esprime la differenza fra crediti e debiti verso le banche. La tabella 45 evidenzia l'andamento della posizione interbancaria netta e delle due componenti principali: si nota nel 2007 una posizione interbancaria netta negativa, con una dimensione delle passività verso gli intermediari bancari superiore di 117 milioni.

Tabella 2.60: Posizione interbancaria netta del Gruppo BPM

POSIZIONE INTERBANCARIA NETTA:	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
CREDITI VERSO LE BANCHE	3362,157	2691,985	3603,085	3476,438	3476,438	3200,498
TREND %		-19,93%		-3,51%		-7,94%
DEBITI VERSO LE BANCHE	3248,451	2809,426	4292,214	3473,93	3473,93	1754,431
TREND %		-13,51%		-19,06%		-49,50%
POSIZIONE INTERB. NETTA	113,706	-117,441	-689,129	2,508	2,508	1446,067

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009

Lo scoppio della crisi introduce difficoltà di approvvigionamento nel mercato all'ingrosso: si riscontra una forte contrazione del volume di debiti verso banche nel biennio 2008-2009 (-19% e -48.5%) ed una riduzione, meno marcata, dei prestiti interbancari.

[103] Banche popolari, "La raccolta diretta", Relazioni di bilancio 2012-2013

[104] Veneto Banca e BPVi, "La raccolta diretta", Relazioni di bilancio 2013

L'effetto combinato dei due fattori genera un'inversione della posizione interbancaria netta, che nel 2009 assume segno positivo. Nel 2010 la politica di finanziamento presso le banche muta radicalmente: i debiti verso gli istituti bancari passano da 1.7 miliardi a quasi 7.1 miliardi di euro. La maggior quota dell'esposizione interbancaria deriva da operazioni di mercato aperto e pronti contro termine con la Banca Centrale Europea, il cui valore complessivo è pari a 4.6 miliardi di Euro. Nel 2011 la banca raggiunge un picco di raccolta pari a 8.4 miliardi di Euro, di cui circa 7.5 miliardi relativi ad operazioni di mercato con la BCE. L'anno seguente si osserva invece una marcata flessione di circa 2 miliardi, dovuta prevalentemente alla scadenza di un operazione di LTRO con la BCE, bilanciata da un incremento della raccolta da clientela[105]: l'esercizio 2013 chiude con un volume di passività interbancarie in moderata contrazione (-6%).
Sul fronte dei crediti verso banche si riscontra invece un trend in graduale e crescente riduzione, come si può osservare dalle consistenti flessioni registrate nell'ultimo biennio.

Tabella 2.61: Posizione interbancaria netta del Gruppo BPM

POSIZIONE INTERBANCARIA NETTA:	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
CREDITI VERSO LE BANCHE	3200,498	2535,99	2488,57	2104,004	2163,454	1361,91	2718,371	1813,458
TREND PRESTITI		-20,76%		-15,45%		-37,05%		-33,29%
DEBITI VERSO LE BANCHE	1754,431	7154,837	7107,417	9465,678	9663,258	6893,982	6292,005	5913,928
TREND DEPOSITI		307,82%		33,18%		-28,66%		-6,01%
POSIZIONE INTERB. NETTA	1446,067	-4618,847	-4618,847	-7361,674	-7499,804	-5532,072	-3573,634	-4100,47

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2010-2013

La dinamica di forte contrazione dei crediti, associata ad un incremento sostenuto delle passività interbancarie, determina nel periodo 2010-2011 un saldo negativo della posizione interbancaria netta. Nel 2010 l'incremento esponenziale del debito interbancario, accompagnato dalla contrazione dei crediti verso banche, determina un saldo della posizione interbancaria quattro volte superiore all'anno precedente.

[105] BPM, "Posizione interbancaria netta", Relazione di bilancio 2012

Nei due anni successivi si osserva una progressiva riduzione dello sbilanciamento debitorio, per effetto di una flessione delle passività interbancarie superiore a quella riscontrata nei crediti verso banche: l'esercizio 2013 chiude comunque con un saldo netto fortemente negativo, pari a quasi 6 miliardi di euro. La comparazione fra banche popolari è stata effettuata sulla base di un indicatore, definito *interbank ratio*, che effettua il rapporto dei medesimi parametri (debiti e crediti verso banche) utilizzati nel calcolo della posizione interbancaria netta. Si osservano, in periodo pre-crisi, alcune difformità nei rapporti interbancari: cinque istituti bancari su sette presentano nel 2006 un *interbank ratio* inferiore al 100%, cui corrisponde una posizione interbancaria netta negativa. BPER manifesta un forte sbilanciamento verso le erogazioni creditizie ad altre banche: in sostanziale equilibrio invece la posizione di BPVi. Nel 2008 le difficoltà di approvvigionamento producono, nella maggioranza degli istituti bancari, una consistente riduzione del volume di depositi: flessione contenuta si registra invece in BPVi e BPM, mentre l'unico intermediario a presentare un incremento è Veneto Banca. Si registra in tutti gli intermediari un aumento dell'*Interbank Ratio,* nonostante le rilevanti differenze di valore riscontrate nei crediti verso banche.

Tabella 2.62: Interbank ratio delle sette banche banche popolari

INTERBANK RATIO	BPER	BPS	BP	BPVi	Veneto Banca	UBI Banca	BPM
2006	220,68%	60,01%	86,67%	100,07%	56,87%	46,91%	78,42%
2007	143,86%	71,28%	85,74%	58,00%	19,81%	36,50%	82,04%
2008	326,92%	83,46%	149,55%	70,68%	47,99%	48,26%	92,11%
2009	111,00%	54,89%	137,56%	55,26%	59,04%	34,11%	151,48%

Fonte: Bankscope, Ratios – Liquidity: loans and advances to bank / deposits from banks, periodo 2006-2009

Nel 2009 si osserva in cinque istituti su sette una riduzione del rapporto fra attivo e passivo interbancario: determinante l'incremento delle passività verso altri intermediari bancari, favorito da un parziale ripresa dei mercati di approvvigionamento all'ingrosso, a fronte di una flessione o di un incremento meno sostenuto dei crediti verso banche.

Banca Popolare di Milano registra invece un elevata diminuzione del volume di depositi (-58% sull'anno precedente), dovuto principalmente alla contrazione delle attività finanziarie che hanno determinato nel 2009 un minor fabbisogno di liquidità[106].
Nei due anni successivi si può notare un notevole calo dell'indice, per effetto di una crescita esponenziale del volume di passività interbancarie: dalle relazioni di bilancio delle banche popolari emerge un generale incremento delle passività verso la Banca Centrale Europa, in particolare a seguito delle due operazioni di LTRO effettuate negli esercizi 2011-2012.

Tabella 2.63: Interbank ratio delle sette banche banche popolari

INTERBANK RATIO	BPER	BPS	BP	BPVi	Veneto Banca	UBI Banca	BPM
2009	111,00%	54,89%	137,56%	55,26%	59,04%	34,11%	151,48%
2010	40,61%	15,81%	91,28%	30,50%	32,20%	16,50%	32,31%
2011	50,04%	21,30%	73,07%	35,26%	21,10%	41,52%	18,25%
2012	23,67%	37,62%	47,83%	48,29%	28,93%	28,32%	24,76%
2013	15,32%	20,67%	43,76%	40,76%	29,43%	15,83%	14,77%

Fonte: Bankscope, Ratios – Liquidity: loans and advances to bank / deposits from banks, periodo 2010-2013

Nel corso del 2013 si riscontra un ulteriore riduzione dell'*interbank ratio*, nonostante tutti gli istituti (eccetto BPER) abbiano scelto di ridurre il volume di raccolta presso altri intermediari: si deduce che le banche popolari hanno ridotto anche le relative esposizioni interbancarie.

[106] BPM, "Posizione interbancaria netta", Relazione di bilancio 2009

2.9 Rischio di Credito

Il paragrafo descrive le politiche di gestione operativa del credito e del rischio creditizio, esplicitate in prevalenza nella sezione E della nota integrativa di bilancio, relativa ai "rischi e le relative politiche di copertura".

2.9.1 Aspetti Organizzativi

La struttura deputata alla gestione e al monitoraggio del portafoglio crediti di Gruppo è il comitato Direzionale Politiche Creditizie: al proprio interno vengono definite le politiche generali, che trovano poi attuazione nei processi operativi di gestione, erogazione e controllo delle esposizioni creditizie. L'erogazione del credito sorge dall'attività svolta dalla rete commerciale, che prevede una fase preliminare di predisposizione dell'istruttoria di fido, atta ad individuare il corretto profilo di rischio dell'operazione: a tale scopo il Gruppo si è dotato di modelli interni di *rating*.
La concessione del credito è soggetta ad un sistema che attribuisce differenti margini discrezionali in ambito deliberativo e di definizione dei parametri di concessione. In presenza di un rating elevato e nei limiti degli importi prefissati dal Regolamento Fidi, per le rispettive strutture competenti, il finanziamento può essere soggetto a delibera locale. Se il profilo di rischio appartiene alle classi "media" e "alta", in base anche a quanto disposto dal Regolamento Fidi, è richiesto l'intervento della funzione "Crediti" per condurre maggiori approfondimenti sul merito creditizio.
Le analisi approfondite potranno condurre a due esiti: formulazione di una decisione oppure istruzione di una relazione per le funzioni deliberanti di livello superiore. Il *rating* creditizio, assegnato attraverso una procedura automatica, può essere modificato da figure specialistiche, i Raters, che dovranno specificare le particolari circostanze che hanno indotto all'assegnazione di una classe di merito differente rispetto a quella definita dal modello statistico di riferimento. Alla concessione del credito segue un attenta e continua attività di controllo finalizzata ad anticipare e contenere le problematiche creditizie: il Gruppo adotta il sistema NASCA, che analizza la relazione creditizia alla luce di determinati indicatori di rischio, segnalando preventivamente potenziali deterioramenti creditizi.

Il sistema consente di attuare interventi correttivi che limitino la probabilità di trasferimento tra i crediti problematici. Il gestore della relazione creditizia è supportato, nell'attività di presidio operativo del credito, da un'unità specialistica di controllo, il Servizio Monitoraggio Credito che fa capo alla Direzione Crediti. Analizziamo ora i sistemi di gestione, misurazione e controllo implementati dal gruppo bancario[107].
Bipiemme ha adottato, a partire dalla fine degli anni '90, sistemi di identificazione del merito di credito per ciascun segmento di mercato, che hanno consentito di sviluppare una consistente esperienza (prima dell'avvento della disciplina introdotta da Basilea 2) nell'utilizzo di modelli interni di gestione della concessione e del rifinanziamento del credito. Il Cda della Capogruppo ha scelto di applicare un orientamento *Internal Rating Based* alle esposizioni verso il mercato Retail e PMI, attraverso le seguenti delibere:

- approvazione di un sistema interno di rating, accompagnata dalla definizione dell'area di interesse in termini di segmenti di clientela e Banche del Gruppo incluse nel processo di adozione;
- masterplan dei processi di realizzazione del sistema di rating e dei rispettivi impegni finanziari;
- definizione delle funzioni deputate all'implementazione del sistema, con l'attribuzione del compito di assicurarne l'efficace attuazione in capo alla Direzione Generale.

Il Gruppo, a partire dal 2004, ha attuato una revisione dei sistemi informativi e dei modelli di gestione creditizia, adeguandosi alla disciplina contenuto nel testo definitivo, appena approvato, relativo agli accordi di Basilea 2. Nel medesimo periodo il Cda si è espresso in merito alla revisione degli obiettivi strategici di implementazione del rating interno, investendo anche la struttura organizzativa e le previsione di budget, al fine di delineare uno sviluppo coerente con le nuove prescrizioni di Basilea 2 in tema di rischio di credito. Bipiemme ha adattato i nuovi modelli di rating alle diverse segmentazioni di mercato, funzionali nel garantire un maggiore efficacia sia nell'intercettazione dei bisogni della clientela sia nella fase di istruttoria e monitoraggio del credito.

[107] BPM, sezione: “Rischio di credito”, paragrafo: “Sistemi di gestione, misurazione e controllo”, Relazione di bilancio 2013

Il Gruppo opera una prima distinzione fra clienti privati ed aziende: all'interno di quest'ultimo macrosegmento sono ricomprese le imprese *Small Business* (con un volume di ricavi al di sotto dei 5 milioni di Euro) le Piccole e Medie Imprese (che presentano un fatturato compreso nella fascia fra i 5 e i 50 milioni, o con un volume di finanziamenti che supera il milione di Euro), e le *Imprese* (volume di ricavi sopra quota 50 milioni). Quest'ultimo segmento include anche le società di Leasing, Factoring, Finanziarie e Holding.

I sistemi di Rating Interno sono soggetti a molteplici applicazioni all'interno del Gruppo:

- funzioni già descritte in precedenza come l'identificazione del merito di credito in fase istruttoria e di controllo e classificazione del cliente;
- reportistica direzionale e gestionale analitica;
- individuazione del corretto *pricing* creditizio, aggiustato in funzione al rischio;
- valutazione dello stato dei crediti ed identificazione dell'eventuale svalutazione di bilancio;
- processo ICAAP di analisi dell'adeguatezza del patrimonio.

Analizziamo il primo punto, focalizzando l'attenzione nel processo iniziale di erogazione che si contraddistingue in base alla tipologia di clientela richiedente.

2.9.2 Processo di erogazione del credito

Il processo di revisione dei modelli di rating, avviato nel 2004, è stato portato a compimento nel 2007 (anno di entrata in vigore di Basilea 2) per la clientela PMI e Imprese, a marzo 2008 per le Small Business. Anche i processi creditizi sono stati investiti da profonde modifiche: in fase di istruttoria sono stati inseriti controlli sulle generalità dei clienti, con l'obiettivo di affinare il processo di segmentazione. La revisione dei processi poggiava sul requisito di trasparenza nella concessione del credito, attraverso maggiori informazioni a disposizione degli utenti su:

-motivazioni alla base dell'esclusione dal calcolo del merito creditizio;

-parametri di determinazione della classe di rating;

-profilo storico del rating relativo all'ultimo anno;

La fase istruttoria non viene portata a compimento se non sono disponibili tutte le informazioni necessarie all'attribuzione di una classe di merito: nel corso del processo è inoltre possibile applicare l'istituto dell' *override,* che attribuisce la facoltà di richiedere una modifica della classe di rating, presentando adeguata documentazione di supporto al Servizio Monitoraggio Credito, cui compete la valutazione della richiesta di revisione. Questo istituto è riservato unicamente alla clientela imprenditoriale[108]: esso consente di integrare le valutazioni di merito fornite dal modello di rating standardizzato, con altre informazioni qualitativi non includibili. Il processo di affinamento dei modelli di rating prosegue sulla traccia delle nuove direttive introdotte nel 2010 da Basilea 3. Nel quarto trimestre 2011 l'applicazione del cosiddetto rinnovo automatico dei fidi, riservata alla clientela privata, viene estesa alle *Small Business*, con l'obiettivo di snellire i processi amministrativi delle Reti Commerciali.

Tuttavia il rinnovo automatico è soggetto ad alcune condizioni che dovranno essere soddisfatte simultaneamente:

- mantenimento di rating di alto livello (basso profilo di rischio) per almeno sei mesi;
- cliente inserito nel portafoglio di mercato *Retail*;
- affidamenti con scadenza a breve termine (mese successivo) o scaduti.

La competenza di rinnovo è riservata al Dirigente di Filiale e circoscritta nell'ambito delle disposizioni del Regolamento Fidi. Dal rinnovo automatico risulta invece esclusa la clientela appartenente ai segmenti PMI e Imprese, data la maggiore complessità strutturale che esige analisi più approfondite per il rinnovo dei finanziamenti.

Il processo di erogazione creditizia ai Privati prevede invece delle differenziazioni, nella fase istruttoria, in base al prodotto bancario richiesto(mutuo, credito al consumo, conto corrente, carte di credito...). L'analisi effettuata non si limita alla situazione contingente, ma considera anche il profilo storico del cliente (ove disponibile), le valutazioni operate dalle società di referenza creditizia ed infine l'applicazione di una serie di criteri standard di concessione (ad esempio verifica della presenza di atti negativi esterni, fissazione di limiti al tasso di copertura dell'immobile o al rapporto rata/reddito...).

[108] BPM, sezione relativa al Rischio di credito, paragrafo: "Processo di erogazione del credito: segmento Imprese, PMI", Relazione di bilancio 2013

Il rating andamentale consente di definire le caratteristiche del rifinanziamento: l'analisi condotta può dar luogo ad un rinnovo automatico oppure ad una nuova identificazione del profilo di rischio.

2.9.3 Monitoraggio del credito

La fase di monitoraggio prevede l'applicazione di modelli di valutazione del rischio, basati essenzialmente su metodi interni di *credit rating* e *credit scoring*.
Processi di controllo del merito creditizio sono stati implementati a partire dal 2001, con l'obiettivo di fornire modelli previsionali sulla rischiosità della controparte. Attraverso un sistema di ponderazioni ed un insieme di indicatori di rischiosità, veniva individuata la clientela "a rischio" o da allocare fra i crediti incagliati. L'utilizzo del rating, riservato inizialmente alla fase istruttoria, è stato esteso anche al controllo delle posizioni creditizie, introducendo un'unica classificazione delle esposizioni. Il nuovo sistema di monitoraggio, entrato in vigore nella prima parte del 2009, prevede:
- sistema di rating integrato nel sistema di *early warning* (basato sugli indici di rischiosità);
- rapporto di coordinamento fra la Direzione Crediti e le reti commerciali sulle questioni legate all'assegnazione interna del rating, assicurando una tutela più efficace dell'integrità creditizia;
- impiego di rating in un orizzonte mensile, consentendo una puntale individuazione di trend anomali.

Il monitoraggio delle esposizione adotta un sistema predittivo che consente di anticipare, il deterioramento creditizio: risulta quindi possibile attivare degli interventi correttivi prima dell'insorgere di una situazione di default. La funzione Servizio Monitoraggio Crediti interviene nella revisione della classe di *rating*, nell'attuazione di misure tempestive sulle esposizioni "rischiose" e nelle richieste di *override* descritte in precedenza. Il Gruppo adotta un sistema di regolazione delle esposizioni creditizie, essenzialmente finalizzato ad evitare esposizioni creditizie verso un singolo cliente (rischio di concentrazione) e in volume complessivo (ammontare assorbito dal rischio creditizio).

2.9.4 Tecniche di mitigazione del rischio di credito

L'attenuazione del rischio creditizio viene attenuata attraverso la richiesta di garanzie con la previsione di una copertura differenziata in base al merito di credito. L'erogazione del credito è vincolata alla predisposizione di idonea garanzia: reale, rappresentata da garanzie ipotecarie che investono il 60% del portafoglio complessivo, garanzie personali o valori mobiliari. Le garanzie ipotecarie assunte a cavallo della crisi (2007-2009) venivano iscritte ad un valore due o tre volte superiore all'obbligazione garantita, a seconda della durata contrattuale. A partire dal 2011, il valore d'assunzione è diminuito nella concessione ai privati (50% in più dell'importo finanziato, 100% nell'ipotesi di frazionamento del mutuo), mentre per le aziende, a prescindere dalla durata del contratto, viene iscritta ipoteca ad un valore doppio rispetto all'obbligazione. I valori mobiliari sono invece soggetti a periodica valorizzazione sulla base dei prezzi di mercato, mentre le garanzie personali vengono sottoscritte a fronte di una preventiva valutazione dell'idoneità patrimoniale del merito di credito del garante.

Bipiemme effettua il monitoraggio delle garanzie immobiliari applicando i seguenti criteri:

- censimento dei beni immobiliari, secondo un processo GAG di gestione delle garanzie;
- individuazione della microzona catastale;
- rivalutazione automatica operata dall'applicativo GAG sulla base delle valutazioni di mercato annuali dell'Osservatorio Mercato Immobiliare.

Il Gruppo ha provveduto a canalizzare all'interno del proprio sistema (GAG) le perizie esterne attraverso un applicativo di ricezione, gestito da due *provider* operanti nel territorio nazionale.

L'attività di monitoraggio delle garanzie prevede inoltre:

- la definizione degli aspetti generale da porre sotto controllo;
- l'analisi delle scadenze, delle variazioni di consistenza e dei premi assicurativi connessi;
- la predisposizione di un sistema di reporting funzionale al processo di controllo.

2.9.5 Credit risk management: confronto fra Gruppi Popolari

Le banche popolari che compongono il gruppo di riferimento adottano specifiche politiche di indirizzo processi operativi di gestione del rischio creditizio. Le informazioni relative al *credit risk management* attuato dagli istituti di credito sono contenute all'interno delle note integrative, nella parte E relative alla "descrizione dei rischi e delle relative politiche di copertura".

Si osserva all'interno delle relazioni di Bilancio una struttura descrittiva sostanzialmente omogenea: la prima parte attiene agli "aspetti generali", nella quale sono esposti gli orientamenti strategici e operativi che connotano l'attività di gestione del rischio di credito, e "gli aspetti organizzativi" inerenti l'implementazione del relativo assetto organizzativo.

La maggior parte delle banche popolari, nel delineare gli orientamenti strategici di base, pone l'accento sulle politiche creditizie dirette al finanziamento alla comunità locale, rappresentata in misura prevalente da famiglie, professionisti e piccole-medie imprese. Gli istituti popolari si soffermano inoltre sulla necessità di attuare una politica di diversificazione del portafoglio creditizio e di prudente assunzione del rischio di credito, pur preservando il prioritario sostegno al territorio. Il modello organizzativo è funzionale in ciascun istituto al corretto svolgimento di tutte le fasi in cui si articola l'attività di credit risk management: l'istruttoria creditizia diretta alla valutazione iniziale del merito creditizio di controparte, cui segue il processo di erogazione, la gestione ed il monitoraggio periodico del rischio di credito e la gestione delle esposizioni creditizie deteriorate. Le banche popolari attribuiscono alle strutture di vertice della Capogruppo, rappresentate di norma dal CdA o dal Consiglio di Gestione la definizione delle linee di indirizzo strategico in materia di gestione del portafoglio crediti ed assunzione dei profili di rischio. Gli organi sociali di vertice sono di norma supportati dal Chief Risk Officer, che definisce i limiti e gli strumenti di assunzione del rischio di credito, lavorando in stretta integrazione con la figura (negli istituti in cui è prevista, come ad esempio UBI Banca e BPER) del Chief Lending Officer, competente nella definizione delle politiche creditizie di base.

Essi hanno solo funzione consultoria, mentre le deliberazioni in merito spettano al Consiglio di Gestione o Amministrazione. Gli istituti di credito presentano maggiori differenziazioni nell'implementazione della struttura operativa a presidio del rischio creditizio. Il modello organizzativo di UBI Banca[109] pone al vertice le direzioni generali delle banche commerciali e delle società controllate, a cui sono preposte:

le direzioni crediti, in cui è collocata l'unità "Presidio Monitoraggio Qualità del Credito", con funzioni di gestione e monitoraggio delle esposizioni creditizie, in collaborazione con i sopracitati crediti territoriali. Queste strutture non hanno potere deliberativo in materia di affidamenti: possono valutare e (se le leve operative esercitabili lo consentono) disporre eventuale modifica della classe di rating della controparte debitoria. Nei casi disposti dal Regolamento Fidi, i crediti territoriali devono richiedere alla Capogruppo l'espressione di un parere non vincolante.

Alla base della struttura organizzativa sono collocati i gestori di Relazione, che operano all'interno delle filiali: l'attività di monitoraggio si esplica nel semplice trasferimento di informazioni in merito a variazioni nella situazione finanziaria dei clienti, al fine di monitorare e prevenire situazioni di anomalia creditizia. La struttura operativa di Banco Popolare[110] assegna ad una Direzione Crediti di Gruppo il compito di implementare e trasferire le politiche creditizie di indirizzo alle Banche di Rete e alle società controllate. Vengono trasferite direttive in materia di: strumenti e processi di analisi del merito di credito, limiti operativi di assunzione del rischio (definiti di concerto col Chief Risk Officer e deliberati dal Cda), configurazione della struttura di monitoraggio degli affidamenti. Banca Popolare di Sondrio presenta una struttura organizzativa[111] simile a UBI Banca, con una direzione generale di Gruppo che rende operative le politiche definite dal CdA: le strutture di Servizio Crediti, assimilabili ai sopra descritti Crediti Territoriali, supportano le filiali nella gestione degli affidamenti, attraverso il perfezionamento delle istruttorie, le valutazioni tecnico-legali delle operazioni di finanziamento ed il perfezionamento delle garanzie.

[109] UBI Banca, sezione:"Rischio di credito", paragrafo:"Aspetti organizzativi", Relazione di bilancio 2013

[110] Banco Popolare, sezione: "Rischio di credito", paragrafo:"Aspetti organizzativi", Relazione di bilancio 2013

[111] BPS, sezione: "Rischio di credito", paragrafo:"Aspetti organizzativi", Relazione di bilancio 2013

Le strutture di coordinamento, assimilabili ai sopra descritti Crediti Territoriali, supportano le filiali nella gestione degli affidamenti di maggiore criticità o complessità, esaminando le proposte di finanziamento di competenza delle strutture centrali, formulando pareri di merito. Banca Popolare dell'Emilia Romagna[112] presenta una struttura operativa caratterizzata dalla presenza, all'interno delle divisioni territoriali, da una direzione crediti, cui sono sottoposte le filiali che compongono le aree territoriali, a garanzia di un presidio parzialmente autonomo del rischio di credito. L'istituzione di direzioni credito legate ad una specifica area d'affari, consentono una gestione integrata del credito per area territoriale di riferimento: le aree d'affari sono sottoposte alla direzione generale della società, che trasferire a tali strutture le direttive di politica creditizia della Capogruppo, garantendo un'omogeneità nei processi di *credit risk management* anche all'interno delle controllate. Nella seconda parte delle relazioni di bilancio vengono descritti i processi di gestione e monitoraggio del rischio di credito. UBI Banca attribuisce alla funzione Rischi di Credito[113] la competenza in materia di produzione dell'informativa sul rischio creditizio, per la Capogruppo e le Banche di Rete. I report illustrano la distribuzione del portafoglio in base alle classi di rating interne, alla *Loss Given Default* (percentuale di perdita attesa in ipotesi d'insolvenza della controparte) e alla probabilità di default (PD). La documentazione prodotta è sottoposta con cadenza trimestrale all'attenzione dei CdA delle relative banche commerciali. Nelle società di prodotto l'informativa è diretta all'analisi delle specifiche tipologie di servizi erogati: ad essa si affiancano ulteriori report sull'andamento di specifiche componenti del rischio di credito. Il Gruppo ha sviluppato modelli automatici di rating interno per il segmento *corporate* e per il mercato *small business* e privati, entrambi sottoposti a validazione e autorizzati da Banca d'Italia.

La probabilità di default considera aspetti quantitativi e qualitativi nella valutazione delle esposizioni verso controparti imprenditoriali. La componente quantitativa viene stimata sulla base di un modello di regressione Logistica, mentre le informazioni qualitative derivano dai trasferimenti operati dal Gestore di Relazione e per le Grandi Imprese dall'attività di raccolta svolta da una struttura centrale della Capogruppo.

[112] BPER, sezione: “Rischio di credito”, paragrafo: “Aspetti organizzativi”, Relazione di bilancio 2013

[113] UBI Banca, sezione: “Rischio di credito”, paragrafo: “Sistemi di gestione, misurazione e controllo” Relazione di bilancio 2013

Le esposizioni verso il mercato *retail* sono soggette alle sole valutazioni di carattere quantitativo, data la minore complessità della struttura di finanziamento.

Nel modello di regressione vengono inseriti parametri di carattere economico-finanziario, di analisi del settore e della collocazione geografica di riferimento, connessi al trend interno del portafoglio crediti ed andamentali esterni. L'impiego e lo sviluppo di modelli di rating associati all'identificazione del default di controparte, in termini percentuali e probabilistici, viene esplicitato anche nelle altre banche popolari. I modelli di rating adottano un approccio per controparte, con differenziazioni per specifici segmenti di mercato serviti: si riscontrano essenzialmente tre macro-ripartizioni, fra clientela retail, piccole realtà imprenditoriali e segmento *corporate*, all'interno del quale vengono incluse le imprese medio-grandi. La struttura di deleghe nell'assegnazione della classe di merito creditizio e nella concessione fidi è legata principalmente al profilo di rischio di controparte, alla natura della transazione e alla dimensione della perdita attesa: l'istituto dell'*override* è presente nella maggiore delle banche popolari, e consente l'attribuzione di una classe di rating differente da quella elaborata dai modelli interni di stima. La procedura, già descritta in precedenza in BPM, prevede differenti meccanismi di presentazione, analisi e autorizzazione a seconda che si tratti di una variazione della classe in termini migliorativi o peggiorativi. La richiesta di revisione viene inoltrata ad una struttura centrale, che esamina la documentazione accessoria a supporto della modifica, non inclusa nel modello di rating: le banche operano un accentramento delle decisioni al fine di mantenere una valutazione omogenea, a livello di Gruppo, delle posizioni creditizie di maggiore complessità.

Tutti gli istituti di credito dichiarano di aver implementato un regolamento fidi, il quale affiancandosi alle altre policy creditizie di Gruppo, definisce i processi organizzativi di gestione del rischio di credito. UBI Banca fornisce una descrizione puntuale delle proprie policy a presidio dei rischi creditizi. Vengono disciplinati i limiti e le caratteristiche di assunzione del rischio di credito, verso clientela ordinaria e istituzionale, ed il rischio di concentrazione, connesso ad un'esposizione rilevante verso una determinata controparte o un insieme di soggetti appartenenti al medesimo settore economico. Le policy sono differenziate anche in base alla specifica configurazione di prodotto, come ad esempio le politiche di revisione dei mutui verso clientela diretta delle banche commerciali o attraverso intermediari.

La gestione del rischio di credito include altre due importanti attività, descritte nelle relazioni di bilancio: le operazioni di mitigazione del rischio creditizio e la gestione del credito problematico. Se consideriamo la prima attività, si osserva una generale omogeneità nell'adozione degli strumenti di mitigazione del rischio, attraverso l'assunzione di garanzie immobiliari e finanziarie, reali (ipoteca e pegno) e garanzie personali. I gruppi bancari utilizzano prevalentemente le garanzie ipotecarie sui mutui: meno frequente il pegno su titoli, differenziati fra immateriali (titoli di stato, obbligazioni societarie...) e materiali, rappresentati principalmente da certificati di deposito, azioni di società non quotate, depositi in conto corrente e quote di fondi comuni d'investimento. Le garanzie reali sono soggette ad una stima di valore, aggiustata attraverso l'introduzione di scarti di natura prudenziale, che si differenziano in base alla tipologia di garanzia costituita. Gli scarti prudenziali riflettono la variabilità della garanzia in essere: negli titoli espressi in valuta, la volatilità del tasso di cambio viene sommata a quella relativa allo strumento finanziario. Le garanzie sono soggette ad una costante attività di monitoraggio: nelle garanzie ipotecarie viene confrontato il valore attuale stimato col valore di perizia iniziale, facendo scattare eventuali misure d'intervento qualora si presenti uno scostamento negativo di entità significativa. Segue la medesima logica il monitoraggio delle garanzie su strumenti finanziari, che prevede l'adozione di misure correttive mirate in seguito a manifestazioni di perdite consistenti di valore. Le banche popolari adottano sistemi informatici di censimento e iscrizione delle perizie di stima, al fine di esercitare una corretta attività di valutazione e monitoraggio degli immobili costituiti in garanzia. Gli istituti hanno inoltre adottato sistemi di gestione delle garanzie conformi alla normativa di vigilanza, al fine di ottenere un riconoscimento delle stesse ai fini prudenziali. Il Gruppo UBI Banca[114] ha effettuato in particolare una revisione del sistema di gestione e acquisizione delle garanzie, con obbligo d'inserimento in database di tutte le informazioni necessarie ad assicurarne l'ammissibilità come requisito patrimoniale, in linea con la disciplina disposta da Basilea 2. L'ultimo paragrafo sulla gestione del rischio di credito riporta informazioni in merito all'amministrazione delle esposizione creditizie deteriorate.

[114] UBI Banca, sezione: “Rischio di credito”, paragrafo: “Tecniche di mitigazione del rischio di credito”, Relazione di bilancio 2013

Le banche popolari adottano, come già osservato in precedenza in BPM, la classificazione dei crediti introdotta dalla normativa di vigilanza, che effettua una ripartizione in quattro gruppi: scaduti (sconfinanti in base a specifici indicatori), sofferenze (esposizioni verso controparti in stato d'insolvenza), ristrutturati (crediti soggetti a modifica delle condizioni di finanziamento) e gli incagli, comprovate (benché temporanee) situazioni di difficoltà finanziaria. Ciascuna classe di deterioramento è soggetta a differenti procedure di gestione: BPVi effettua generalmente un recupero bonario degli incagli, mentre il ripianamento dei crediti in sofferenza prevede il ricorso ad azioni giudiziali[115]. Le posizioni "ristrutturate" vengono invece monitorate per verificare l'adempimento dei piani di ristrutturazione concordati. I crediti scaduti sono soggetti ad un costante monitoraggio diretto a valutare, entro un prefissato limite gestionale di tempo, un eventuale rientro fra le esposizioni non deteriorate o il ricollocamento in altre classi di credito anomalo. Ciascun istituto predispone un regolamento interno, che dispone le procedure, operative e organizzative, per la classificazione delle posizioni creditizie: vengono inoltre previsti controlli periodici per verificare la corretta ripartizione dei crediti e l'adeguatezza delle rettifiche rispetto a quanto disposto dalla disciplina interna. Gli istituti popolari adottano un approccio pro-attivo nella gestione del rischio di credito: nella relazione di BPER viene descritto l'impiego di un modello di Early Warning[116], che introduce una differenziazione in base al profilo di rischio anche per le esposizioni creditizie "in bonis", consentendo una preventiva e tempestiva procedura d'intervento. Si osserva un accentramento organizzativo nell'amministrazione dei crediti deteriorati: BPVi assegna la gestione delle sofferenze e delle procedure di recupero creditizio a specifiche unità operative allocate all'interno della funzione crediti di Gruppo.

[115] BPVi, sezione:"Rischio di credito", paragrafo: "Attività finanziarie deteriorate", Relazione di bilancio 2013

[116] BPER, sezione: "Rischio di credito", paragrafo: "Attività finanziarie deteriorate", Relazione di bilancio 2013

Banca Popolare di Sondrio[117] si affida al "Servizio Controllo crediti e incagliate", presente in ciascuna banca commerciale e società prodotto, cui vengono attribuite funzioni di monitoraggio del credito e propositive nell'assegnazione delle relative classi di deterioramento. Anche UBI Banca[118] ha attuato un decentramento nella gestione del credito problematico, che è stato imputato a specifiche unità organizzative delle Banca di Rete e delle "Fabbriche Prodotto": l'amministrazione delle posizioni in sofferenza viene tuttavia posta a carico della Capogruppo, data l'elevata criticità. Banco Popolare adotta la medesima filosofia[119] organizzativa di gestione del esposizioni deteriorate, che prevede la ripartizione delle funzioni all'interno delle strutture del Gruppo sulla base di classi d'importo e del relativo profilo di rischio, ed un totale accentramento in capo alla Direzione Crediti di Gruppo delle posizioni in sofferenza.

[117] BPS, sezione: "Rischio di credito", paragrafo: "Attività finanziarie deteriorate", Relazione di bilancio 2013

[118] UBI Banca, sezione: "Rischio di credito", paragrafo: "Attività finanziarie deteriorate", Relazione di bilancio 2013

[119] Banco Popolare, sezione: "Rischio di credito", paragrafo: "Attività finanziarie deteriorate", Relazione di bilancio 2013

2.9.6 Analisi della qualità degli attivi

Le attività bancarie del Gruppo, in particolare le esposizioni creditizie, sono stati interessate, nel corso dei primi due anni di crisi, da un esponenziale deterioramento della qualità. Nei due anni antecedenti la crisi il tasso di deterioramento era stabile attorno al 12%, con una lieve diminuzione nel biennio di riferimento di mezzo punto percentuale. Con lo scoppio della crisi finanziaria si assiste invece ad un rapido peggioramento della qualità creditizia: aumento di 30 punti percentuali nel 2008 (dal 12% al 45%) e di altri 26 punti percentuali nel 2009 (crescita del 71%).
Dalla tabella 60, che espone i principali indicatori di qualità del credito, si osserva un aumento dell'incidenza dei crediti deteriorati sul totale degli impieghi lordi del 3%.

Tabella 2.64: Indicatori di qualità degli attivi di BPM

	2006	2007	2008	2009
Loan Loss Res. / Impaired Loans	81,05%	77,41%	64,68%	41,43%
Impaired Loans / Gross Loans	2,68%	2,64%	3,47%	5,93%
Loan Loss Res. / Gross Loans	2,17%	2,05%	2,24%	2,46%
Gross Loan	26896,8	30388,5	33653,4	33680,4
Non Performing Loans	720,8	803,3	1166,5	1998,7
Loan Loss Reserves	584,2	621,8	754,5	828

Fonte: Dati Bankscope: Gross Loan, NPL, Loan Loss Reserves e indicatori di "Loan quality", periodo 2006-2009

Le esposizioni deteriorate crescono in misura consistente, passando da 700 milioni a quasi 2 miliardi nel 2009, mentre il tasso di copertura dei crediti deteriorati (Loan Loss Reserves/Impaired Loans) manifesta un sensibile peggioramento: nell'arco di quattro si dimezza, passando dall' 81% al 41%. Tale indicatore segnala rilevanti problematiche sul fronte dell'accantonamento dei fondi a tutela delle potenziali perdite, insufficiente a causa dell'incremento molto rapido e consistente delle esposizioni deteriorate.

Il tasso di copertura dei crediti complessivi registra invece una leggera crescita (40 punti base dal 2007 al 2009), dovuta a due effetti paralleli: incremento consistente delle rettifiche su crediti negli anni 2008 e 2009 e riduzione del tasso di crescita delle erogazioni creditizie. Nel periodo 2010-2013 l'indice di copertura si stabilizza attorno al 50% delle esposizioni deteriorate complessive: il tasso di deterioramento dei crediti *in bonis* sale tuttavia al 12%, segnalando una crescita prolungata e sostenuta dei crediti deteriorati, che nell'arco dei quattro anni raddoppiano.

Tabella 2.65: Indicatori di qualità degli attivi di BPM

	2010	2011	2012	2013
Loan Loss Res. / Impaired Loans	43,77%	49,99%	47,80%	49,55%
Impaired Loans / Gross Loans	5,42%	6,21%	9,55%	12,18%
Loan Loss Res. / Gross Loans	2,37%	3,10%	4,57%	6,04%
Gross Loan	36450,7	36786,6	36402,5	35407,4
Non Performing Loans	1976,9	2282,8	3477,1	4312,3
Loan Loss Reserves	865,2	1141,1	1661,9	2136,7

Fonte: Dati Bankscope: Gross Loan, NPL, Loan Loss Reserves e indicatori di "Loan quality", periodo 2010-2013

Rispetto al periodo scorso si segnalano in proporzione maggiori accantonamenti su crediti: 54% sul totale delle nuove esposizioni deteriorate, rispetto al 20% di copertura dei 4 anni precedenti. Si ritiene probabile che la politica prudenziale adottata dal Gruppo derivi da aspettative di ulteriore peggioramento della qualità creditizia e dall'esigenza di rispettare i vincoli patrimoniali imposti dagli accordi di Basilea.

Se effettuiamo ora un confronto con le principali Banche Popolari, si osserva un generale incremento della quota di crediti deteriorati sull'ammontare delle erogazioni complessive lorde: la crescita è avvenuta tuttavia a ritmi piuttosto differenziati.

Estratto della tabella 2.66: Percentuale di crediti deteriorati

Impaired Loans / Gross Loans	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2007	2,56%	2,38%	4,34%	5,94%	4,26%	5,71%	2,680%
2009	4,96%	2,93%	6,39%	9,51%	12,22%	6,63%	3,470%

Fonte: Dati Bankscope: indicatore di "loan quality": Impaired loans / Gross Loans

Banco Popolare è l'intermediario che risente maggiormente del deterioramento creditizio, con una percentuale di esposizioni deteriorate triplicate nell'arco di 4 anni: BPER, Veneto Banca e BPM manifestano invece una crescita moderata, compresa fra i 3 e i 4 punti percentuali. Si riscontra infine un impatto limitato in BPV, UBI Banca e BPS (fra l'1% e il 2% circa).

Anche il tasso di copertura dei crediti deteriorati manifesta, a livello aggregato, un trend unitario, caratterizzato da una marcata diminuzione dell'indice nel corso del biennio 2008-2009: unica eccezione è rappresentata da BPVi, il cui tasso aumenta di 8.5 punti percentuali. La contrazione maggiore si osserva in Banco Popolare e BPM, che registra un abbassamento della copertura del 50% rispetto ai valori 2006-2007.

Estratto della tabella 2.67: Tasso di copertura dei crediti deteriorati

Loan Loss Res. / Impaired Loans	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2007	55,46%	69,63%	20,73%	68,54%	62,80%	55,25%	77,41%
2009	47,05%	61,18%	30,21%	50,64%	36,06%	35,26%	41,43%

Fonte: Dati Bankscope: indicatore di “loan quality”:Loan Loss Res. / Impaired loans

Tale fenomeno è strettamente legato all'improvvisa esplosione del processo di deterioramento creditizio, che ha innescato difficoltà di reperimento delle risorse da destinare ad accantonamenti per rettifiche su crediti. Si assiste, anche nel corso del periodo 2010-2013, ad un prolungato ed significativo peggioramento della qualità del credito: in quattro anni si verifica in tutti gli istituti bancari un raddoppio della percentuale di crediti deteriorati sull'ammontare lordo complessivo.

Estratto della tabella 2.68: Percentuale di crediti deteriorati

Impaired Loans / Gross Loans	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2010	6,10%	3,55%	7,21%	10,03%	11,05%	8,47%	5,42%
2013	11,56%	9,87%	14,41%	18,57%	20,32%	16,11%	12,18%

Fonte: Dati Bankscope: indicatore di “loan quality”: Impaired loans / Gross Loans

Nel medesimo arco temporale si osserva inoltre una generale stabilità del tasso di copertura dei crediti deteriorati, dopo un periodo di progressiva diminuzione.

Estratto della tabella 2.69: Tasso di copertura dei crediti deteriorati

Loan Loss Res. / Impaired Loans	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2010	47,01%	57,41%	34,52%	47,84%	39,29%	33,21%	43,77%
2011	41,84%	50,31%	35,13%	42,50%	38,36%	34,79%	49,99%
2013	36,03%	53,56%	35,88%	43,20%	31,95%	36,88%	49,55%

Fonte: Dati Bankscope: indicatore di "loan quality": Loan Loss Res. / Impaired loans

Alla chiusura del 2013 i tassi di copertura risultano sostanzialmente allineati ai valori riscontrati nel 2009: si registrano scostamenti massimi pari al 10%, nonostante la crescita esponenziale del deterioramento creditizio.

2.10 Rischio di mercato

In questa sezione vengono analizzate, dal punto di vista organizzativo e operativo, le modalità di gestione, identificazione e mitigazione dei rischi di mercato, suddivisi in tre tipologie principali: rischio di tasso d'interesse, di prezzo e di cambio. Il rischio di mercato viene analizzato nella sezione E della nota integrativa di bilancio, assieme agli altri profili di rischio (di credito, operativo...) sostenuti dal gruppo bancario.

2.10.1 Assetto organizzativo

Il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo definisce e approva le linee strategiche di gestione dei rischi per gli istituti del Gruppo, producendo i benefici connessi ad una gestione integrata. Il consiglio definisce il livello di rischio tollerabile da BPM, con i relativi limiti di variazione, attribuendo alle singole società del Gruppo la facoltà di definire specifiche politiche di gestione circoscritte all'interno delle direttive generali. Le attività finanziarie del Gruppo confluiscono nel portafoglio bancario finanziario oppure nel portafoglio di negoziazione. Quest'ultimo include strumenti finanziari destinati alla negoziazione nel breve termine, traendo beneficio dal trend positivo dei prezzi, attraverso strategie di rendimento assoluto o direzionali.
Il portafoglio bancario include invece:
- strumenti finalizzati ad ottimizzare il profilo di liquidità, ad esempio l'acquisto di titoli ad immediata liquidabilità (pubblici o di istituti bancari) o titoli a garanzia del rifinanziamento operato dalla BCE;
- posizioni acquisite in un ottica di investimento durevole;
- titoli idonei impiegati come pronti contro termine o collateral nelle operazioni con la clientela;
- titoli detenuti nel lungo termine con obiettivo di investimento durevole;
- portafoglio di cambi e strumenti finanziari impiegati nell'attività di Asset & Liability Management.

Il Gruppo ha attribuito l'esclusiva gestione del portafoglio di negoziazione alla banca d'investimento Akros, mentre il portafoglio bancario è gestito anche dalle banche commerciali e dalla Capogruppo.

BPM ha scelto di mantenere una quota residuale di portafoglio presso le controllate, poiché indispensabile per soddisfare obiettivi specifici delle unità del Gruppo o della rete commerciale. Le controllate gestiscono prevalentemente titoli di debito a garanzia dei pronti contro termine collocati presso la clientela o strumenti di capitale strumentali agli obiettivi strategici di Gruppo. Ogni unità assegnataria di un portafoglio titoli è tenuta al rispetto di specifici limiti operativi, in particolare le banche commerciali devono osservare:

- vincoli di perdita massima, composizione quantitativa e qualitativa di portafoglio e limiti di concentrazione per tipologia di emittente;
- vincoli che derivano dall'analisi di sensitività sulle variazioni di valore legate a fluttuazioni degli spread creditizi e del tasso d'interesse;
-limiti qualitativi sulla composizione di portafoglio.

Banca Akros ha attuato una ripartizione del rischio più dettagliata, includendo nei limiti anche il grado di esposizione sui tassi a breve, le differenti scadenze della curva dei tassi, il merito di credito della società emittente.

2.10.2 Metodi di misurazione del rischio

La funzione *Risk Management* svolge attività di controllo e reportistica esteso anche al rischio di mercato. Attraverso uno specifico applicativo vengono effettuate le analisi seguenti:

- *interest rate sensitivity*: calcolo della variazione del valore attuale netto in funzioni specifiche ipotesi di variazione del tasso;
- *credit spread sensitivity*: le obbligazioni sono soggette ad un ulteriore analisi di sensitività che simula l'oscillazione di valore in corrispondenza di una variazione positiva/negativa della curva dei tassi Euribor/Swap di 25 punti base.

In presenza di tassi variabili non vengono effettuate simulazioni di variazione della curva dei tassi a termine (tassi *forward*). Banca Akros, per la valutazione del rischio di mercato, ai risultati generati dall'indicatore *Var* (*Value at Risk*): il metodo prevede l'identificazione di potenziali variazioni economiche, connesse agli scenari evolutivi di specifici parametri di rischio, costruiti a partire dal comportamento storico dei parametri stessi. Assume particolare importanza l'analisi delle correlazioni, che può generare parziali compensazioni nelle variazioni di portafoglio. Le principali componenti di rischio incluse nel modello sono il rischio delta, che esprime la sensibilità del valore di un titolo al rischio prezzo (mercato azionario), rischio di cambio (scambio titoli nel mercato Forex), e rischio di tasso. L'impatto dei fattori di rischio viene inoltre valutato separatamente (rischio *Rho* di tasso d'interesse), come sottostante dello strumento finanziario (rischio *Vega*) o in funzione alla volatilità del fattore stesso (rischio *Theta*). Il *Var* viene anche impiegato per identificare i requisiti patrimoniali per fronteggiare i rischi di mercato quali: rischio generico su titoli di capitale, di debito (principalmente portafogli di obbligazione e derivati di tasso d'interesse) e rischio di cambio. Il Gruppo, a partire dal 2009, analizza anche il rischio emittente delle esposizioni obbligazionarie (*credit spread Var*), che viene valorizzato attraverso un calcolo omogeneo rispetto alle altre componenti di rischio. Il metodo prevede la costruzione di curve di *bond credit spread* che consentono di mappare il rischio specifico degli emittenti: esse si ottengono da una procedura d'inversione dei prezzi delle obbligazioni quotate con i migliori profili di liquidità.

Il *credit spread Var* trova applicazione a livello gestionale, integrando le valutazioni del modello regolamentare: a partire dalla seconda metà del 2010 l'impiego si è esteso anche al portafoglio dei derivati di credito, inglobando la totalità dei titoli (detenuti dal Gruppo) soggetti al rischio emittente. Non essendo ancora stato sottoposto a validazione da parte dell'Autorità di Vigilanza, il *credit spread VaR* trova applicazione a livello gestionale. Il modello *Var* è soggetto a periodica valutazione di conformità da parte della funzione di *Audit* sulla base di fonti d'informazione interne, archivi, un piano definito dalla funzione stessa sull'adeguatezza del modello interno e un attività di ispezione condotta annualmente dalla Direzione *Internal Auditing* del Gruppo.

2.10.3 Attività di stress testing

Il modello *Var* è integrato dalle valutazioni operate attraverso stress test sul portafoglio di negoziazione. Le prove di stress si applicano anche a sotto-portafogli, assumendo tre potenziali contesti di stress: scenari ipotetici (evoluzione delle performance in relazione a potenziali situazioni di crisi), scenari specifici (considerano i fattori di debolezza dello specifico portafoglio) e scenari storici (eventi ed effetti riscontrati nei periodi antecedenti).

2.10.4 Fonti del rischio tasso di interesse

Il rischio di tasso è originato principalmente da due attività del Gruppo: processi di gestione e negoziazione dei portafogli di obbligazioni o titoli pubblici e operazioni effettuate nel mercato dei derivati su tassi (principalmente *overnight interest swap*, *forward rate agreement* e *interest rate swap*) negoziati nei mercati regolamentati e OTC. Il rischio di prezzo è legato essenzialmente al trend dei derivati classificati come *portable alfa*, che costituiscono un investimento di lungo termine effettuato nell'ottica di ottenere ritorni con effetti non correlati al trend e all'aleatorietà di mercato. La Capogruppo ha scelto nel corso della crisi di attuare un progressivo disinvestimento dei titoli in essere, conclusosi nel 2011.

Se consideriamo Banca Akros, i fattori all'origine del rischio di prezzo sono rappresentati prevalentemente dalle negoziazioni di strumenti finanziari azionari:
titoli azionari, quote di fondi comuni d'investimento azionari, opzioni e future su azioni o indici azionari. L'attività di negoziazione, in prevalenza svolta nel mercato finanziario domestico, si articola principalmente:
- nel market making su derivati con sottostante azionario, in esecuzione di ordini della clientela;
- in operazioni strategiche di arbitraggio o *spread* fra titoli azionari e indici e fra Otc e derivati scambiati nei mercati regolamentati;
- gestione di fondi comuni di investimento o derivati valorizzati sulla base di panieri di azioni.

2.10.5 Obiettivi e strategie sottostanti all'attività di negoziazione

La gestione del portafoglio bancario risponde a molteplici finalità:

-ottimizzazione del profilo di liquidità, attraverso investimento in titoli di pronta liquidabilità, come obbligazioni di Stato e titoli di primari istituti bancari;

-operazioni d'investimento di lungo termine finalizzate a conseguire un flusso costante di entrate;

-sostegno alle banche di rete nella raccolta effettuata attraverso i pronti contro termine e (in via residuale) supporto alle operazioni attuate nel mercato secondario a favore dei clienti.

Le operazioni relative alle transazioni di titoli derivati rispondono principalmente alla necessità di mitigare la variabilità del margine d'interesse o di garantire una forma di copertura (parziale o totale) dell'esposizione al rischio di specifici titoli in portafoglio. L'operatività nei derivati si estende anche alle negoziazioni per conto della clientela, effettuate nei mercati OTC: le negoziazioni avvengono unicamente a pareggio, non prevedendo l'assunzione di posizioni aperte. Per quanto riguarda Banca Akros, l'attività di negoziazione risponde all'esigenza di fornire delle forme di copertura sulla volatilità del rischio di tasso cui è soggetta la clientela *corporate* e istituzionale. Il rischio confluisce nella proprietà, che effettua una gestione basata su un'attività di copertura dinamica.

La banca opera come *market maker* per i titoli obbligazionari emessi dalla clientela *corporate*, effettuando le transazioni nelle piattaforme multilaterali di negoziazione o nei mercati OTC. La banca d'investimento si occupa inoltre delle negoziazioni di strumenti di copertura delle obbligazioni strutturate di istituti bancari o di prodotti finanziario-assicurativi.

2.10.6 Rischio di cambio

Il rischio di cambio è originato principalmente da operazioni quali: acquisto di strumenti finanziari e titoli in valuta straniera, negoziazione di valuta estera, operazioni di impiego e raccolta in valuta estera per conto della clientela *retail* o *corporate*. Il rischio di cambio si estende in Banca Akros anche alle capacità operative di un *desk* proprietario cui compete la gestione di tale profilo di rischio. La Capogruppo effettua transazioni in cambi al fine rispondere alla necessità della rete commerciale: l'attività principale in cambi si articola in operazioni di negoziazione di valuta estera e di utili conseguiti in divisa diversa dall'Euro. Il rischio originato da attività di intermediazione tradizionale (impiego e raccolta) e investimento in partecipazioni o titoli viene sterilizzato attraverso operazioni di segno opposto compiute nella medesima valuta: sono soggette allo stesso tipo di attività di copertura anche le posizioni che derivano dalla negoziazione di banconote estere e dai flussi di reddito in divisa estera. La Capogruppo non si è dotata di modelli interni di gestione del relativo profilo di rischio: nel corso degli anni la posizione netta si è mantenuta al di sotto del 2 % del patrimonio di vigilanza, non richiedendo di fatto alcun requisito patrimoniale. Banca Akros ha adottato invece un proprio modello di *Value at Risk* per la determinazione del rischio di cambio. Il *Var* di portafoglio viene assunto come principale indicatore di riferimento e affiancato ad un analisi che misura la sensitività al rischio di volatilità, alle dinamiche non lineare legate all'esercizio delle opzioni e al mutamento dei tassi di cambio. La gestione ed il coordinamento globale delle politiche relative al rischio di cambio è demandata al Direttore Finanziario: l'assunzione del rischio è soggetta a specifici limiti operativi, prefissati dalla funzione *Risk Management* di Gruppo.

L'unità di *Risk Management* lavora in stretta integrazione con l'omologa funzione presente in Banca Akros e definisce i limiti che circoscrivono l'operatività relativa al rischio di cambio. Principali vincoli di riferimento derivano dalla fissazione del cosiddetto *stop loss* (limite massimo per il conseguimento di perdite) e di limiti relativi al *Var* di portafoglio.

Altri parametri significativi si riferiscono a[120]:

- rischio *Gamma* e *Vega*, ripartiti per divisa;
- rischio *Theta* sul portafoglio complessivo;
- esposizione al rischio di cambio, *intraday* e *overnight*.

2.10.7 Rischio di mercato, confronto fra banche popolari

La gestione del rischio di mercato è descritta, nella sua articolazione organizzativa e nei modelli di definizione e monitoraggio, nella parte E della nota integrativa di bilancio, dedicata alle informazioni sui rischi e le relative politiche di copertura.
Il confronto si basa quindi sull'analisi di tale sezione delle relazioni di bilancio degli istituti: si osservano numerose affinità nelle *policy* e negli assetti organizzativi a presidio del rischio. Le banche popolari, in aderenza alla normativa di vigilanza, sono specializzate nella gestione di due tipologie di portafoglio: *banking* e *trading book*.
Il *banking book* identifica la quota di portafoglio destinata all'attività "proprietaria", rappresentata essenzialmente da partecipazioni di collegamento, di controllo o di minoranza classificate come "disponibili per la vendita", depositi della clientela e impieghi creditizi. Il rischio di mercato viene scisso nelle due macro-componenti: tasso d'interesse e prezzo. Il rischio di tasso si manifesta principalmente nella difficoltà di sincronizzare i flussi dell'attivo fruttifero e del passivo oneroso: esso deriva quindi da problematiche connesse alla trasformazione delle scadenze. Il rischio di prezzo si manifesta invece nella variazione dei corsi delle interessenze di minoranza e delle partecipazioni proprietarie o di collegamento.
Il processo di gestione del profilo di rischio in questione è disciplinato da una specifica *policy*, che determina: direttive generali di amministrazione, ruoli e responsabilità organizzative a presidio del rischio, limiti operativi e criteri per la quantificazione del rischio, sistema di reportistica direzionale. Gli istituti popolari adottano un modello di *maturity gap* per misurare il rischio di riduzione della redditività da margine d'interesse indotta da variazioni sfavorevoli dei tassi.

[120] BPM, sezione: "Rischi di mercato", paragrafo: "Metodi di misurazione del rischio", relazione di Bilancio 2013

Il *maturity gap* misura da un lato gli scostamenti temporali fra impieghi e fonti di raccolta e, per le voci attive e passive a tasso variabile, lo sfasamento nella distribuzione temporale delle revisioni di tasso. Il portafoglio bancario è inoltre soggetto al rischio d'investimento, che si esplicita attraverso fluttuazioni di valore delle voci attive e passive di bilancio indotte dai movimenti dei tassi d'interesse. La componente di rischio in esame viene identificata attraverso le analisi di *Duration Gap* e Sensitività.

Per quanto riguarda invece l'assetto organizzativo di presidio dei rischi, si riscontrano diverse configurazioni comuni all'interno degli istituti di credito. Analizziamo la struttura di BPVi: il Gruppo attribuisce la gestione strategica del rischio al Consiglio di Amministrazione, supportato nella definizione delle linee d'indirizzo dai Comitati Finanza e ALM. Il Cda delibera in merito alle linee strategiche ed i limiti operativi predisposti dai Comitati Finanza e ALM, ed è reso edotto dello stato di evoluzione del rischio e delle politiche di gestione operativa. Il direttore generale del Gruppo, dopo aver consultato i due comitati precedentemente descritti, definisce le procedure operative che la Divisione Finanza dovrà adottare in ottica di breve e medio-lungo termine. La funzione di *Risk Management* è invece deputata al controllo dei limiti operativi e alla reportistica, strumentale all'elaborazione strategica da parte dei Comitati Finanza e ALM. L'informativa prodotta (di norma con cadenza mensile), consente di analizzare l'esposizione al rischio del *banking book* sia in termini di valore economico che di margine d'interesse. Gli altri istituti di credito dichiarano una struttura generale di presidio sostanzialmente allineata a quella di Banca Popolare di Vicenza. Banco Popolare si discosta dagli altri istituti per la scelta di attuare un maggiore decentramento nel controllo dei rischi: il riconoscimento del rischio e l'individuazione di metodi di quantificazione, nel rispetto dei limiti strategici, competono alle Funzioni Rischi di Mercato allocate nelle rispettive società del Gruppo. Il secondo portafoglio oggetto di vigilanza è il *trading book*: esso include le voci finanziarie, attive e passive, detenute con finalità di negoziazione, proprietaria o con la clientela.

Il rischio di mercato associato a questa tipologia di portafoglio è quantificato, in tutti gli istituti bancari, dall'indice sintetico di Var (Value at Risk). Il modello stima la massima perdita (potenziale) di valore del portafoglio di riferimento, generata dalla variazione di determinati fattori d'influenza, in condizioni normali di mercato.

Nella maggior parte degli istituti viene adottato il metodo di simulazione storica, che prevede la costruzione di una distribuzione di probabilità in base ai rendimenti registratisi nei periodi antecedenti. Il limite di perdita potenziale viene definito all'interno di un intervallo di confidenza del 99%, assumendo un orizzonte temporale di un giorno. Le capacità di previsione del modello sono soggette ad un controllo di *backtest*, che confronta le stime di *Var* con l'effettiva manifestazione di valore nel mercato. Il *Value at Risk* viene affiancato ad indicatori di s*top loss*, che identificano i livelli di perdita sostenibili a vari livelli organizzativi e assumendo periodi temporali d'ampiezza maggiore (di norma un mese o l'intero esercizio). Si deve inoltre considerare che il *Var* è applicabile in condizioni normali di mercato: non consente quindi di effettuare valutazioni del rischio in contesti estremi, che produrrebbero un forte impatto sulla situazione economico-finanziaria dell'istituto di credito. Sorge perciò la necessità di effettuare degli stress test, che misurino il grado di rischio in condizioni eccezionali, o (per quegli istituti che applicano il metodo di simulazione storica) non incluse nelle serie storiche del *Var*. Se si considera l'assetto organizzativo, si riscontra una volontà comune degli istituti di attribuire al Cda/ Consiglio di Sorveglianza la definizione delle propensione al rischio e delle linee strategiche di gestione. Le aree Finanza e *Asset & Liabiliy Management* (nelle diverse declinazioni organizzative a seconda dell'istituto di riferimento) elaborano le linee guida da sottoporre al Consiglio di Amministrazione.

L'unità preposta al *Risk Management* effettua verifiche periodiche del rispetto dei limiti di rischio prefissati e, con il supporto della Direzione Finanziaria, dei limiti operativi e di *stop loss*. Alla Direzione/Divisione Finanza compete anche la gestione operativa del rischio, sulla base di deleghe predisposte di norma dal Direttore Generale, a seguito di consultazioni con i massimi vertici in area finanziaria e di ALM.

Si può notare dunque una sostanziale equivalenza negli assetti organizzativi di base a presidio dei rischi connessi alle due tipologie di portafoglio: solo Banco Popolare e BPVi hanno operato ulteriori integrazioni alla struttura. Banca Popolare di Vicenza[121] ha istituito la Direzione *Global Market*, subordinata alla Divisione Finanza, con funzioni di negoziazione titoli, nel rispetto dei vincoli di rischio e delle deleghe attribuite dalla Divisione. Banco Popolare introduce due strutture funzionali[122] (all'interno di Banca Aletti, sgr del Gruppo) specializzate nella gestione del rischio finanziario (di matrice azionaria) connesso al *trading book*: la funzione *Equity Proprietary Trading*, che gestisce l'operatività in strumenti azionari (es: attività di *market maker* e *trading*) e la funzione *Equity Structured Product*, che si occupa invece degli strumenti strutturati e dei derivati con sottostante azionario. Il portafoglio obbligazionario d'investimento viene invece gestito dalla funzione di *Fixed Income*, anche allocata all'interno di Banca Aletti: particolare attenzione viene posta al presidio del rischio di tasso e di credito. La sezione relativa ai rischi di mercato presenta anche un paragrafo dedicato alle forme di copertura adottate per mitigare il rischio di variazioni avverse del *Fair Value*. Sono assoggettate al *Fair Value Option* varie voci di bilancio, a seconda delle policy definite all'interno dei gruppi bancari: titoli a rendimento fisso inseriti fra le attività "disponibili per la vendita", impieghi alla clientela emissioni di obbligazioni e *covered bond* a tasso fisso ecc...

Le coperture poste in essere dalle banche prevedono il ricorso a strumenti finanziari derivati, in prevalenza finalizzati a contenere le esposizioni al rischio di tasso. Si tratta di contratti derivati di tipo *plain vanilla*, locuzione utilizzata per indicare uno strumento finanziario tradizionale, come ad esempio gli IRS e i Cap sui tassi d'interesse impiegati da UBI Banca e Banco Popolare[123]. Le banche popolari sono esposte anche ad una tipologia di rischio finanziario: il rischio di cambio.

[121] BPVi, sezione: "Rischio di mercato", paragrafo:"aspetti organizzativi", Relazione di Bilancio 2013

[122] Banco Popolare, sezione: "Rischio di mercato", paragrafo:"aspetti organizzativi", Relazione di Bilancio 2013

[123] UBI Banca, Banco Popolare, "Rischio di mercato", Relazioni di Bilancio 2013

Il rischio in questione è connesso a potenziali variazioni negative nel valore delle posizioni in valuta, in particolare: impieghi e raccolta in valuta con clientela *retail* e industriale, negoziazioni di banconote estere e di strumenti finanziari in divisa, detenzione di quote O.I.C.R inclusive di investimenti in valuta. Il rischio di cambio, rientrando nella sfera di gestione del rischio di mercato, è sottoposto a rilevazione giornaliera del *Value at Risk* da parte della funzione deputata al *Risk Management*, incaricata di produrre anche una reportistica mensile sul profilo di rischio in esame. Le banche popolari hanno adottato misure di mitigazione del rischio in oggetto, costituite essenzialmente da: pareggio delle esposizioni attraverso operazioni in contropartita di finanziamento/impiego nella medesima valuta di riferimento della transazione e gestione di un portafoglio derivati con la definizione di specifici limiti di posizione e rischio. UBI Banca, oltre alle due operazioni appena descritte, necessita l'attivazione di misure di copertura a fronte delle esposizioni della clientela in depositi in valuta giapponese: l'acquisto di questi strumenti avviene contestualmente alla stipula di un *Domestic Currency Swap*, che prevede la fissazione contrattuale di uno specifico tasso di cambio a termine [124].

[124] UBI Banca, sezione: "Rischio di cambio", paragrafo: "Attività di copertura del Rischio", Relazione di Bilancio 2013

2.12 Rischio Operativo

2.12.1 Gruppo BPM

Il rischio operativo presidiato dal Gruppo riflette la definizione del Comitato di Basilea: probabilità di manifestazione di perdite a causa di disfunzioni riscontrabili nei sistemi e nelle procedure interne, nel personale o generate da fattori esterni. Vengono principalmente incluse in questa definizione le perdite originate da inadempienze del personale, rischi legali (ad es. inadempienze contrattuali), fattori esogeni come catastrofi naturali ecc...

Sono esclusi invece i rischi connessi alla reputazione e all'attuazione degli obiettivi strategici: il Gruppo si è dotato di un sistema di gestione adeguato alla relativa struttura, dimensione e profilo di rischio. Il Cda di BPM ha deliberato nel 2008 l'adozione del metodo standardizzato per la stima rischio operativo e dei relativi assorbimenti patrimoniali. Il modello è applicato a Banca Popolare di Milano e all' *Investment Bank* del Gruppo, Banca Akros: la stima del rischio per le società residue del Gruppo, come Banca Popolare di Mantova, viene invece effettuata attraverso il modello Base. Bipiemme ha definito un modello di governo dei rischi operativi, a partire dal quale sono state definite ed estese all'organizzazione le procedure operative di gestione e monitoraggio, predisponendo anche un adeguata informativa periodica a favore del management. Il Gruppo ha inoltre definito e formalizzato la mappa delle responsabilità, un sistema di verifica dell'adeguatezza delle procedure e dei modelli di controllo. La Capogruppo gestisce il controllo ed il coordinamento generale delle attività, sulla base di un modello di accentramento nella definizione delle linee strategiche. Il consiglio di Sorveglianza, di Gestione ed i relativi Comitati di Gestione e Controllo Interno svolgono le attività di carattere strategico in stretta integrazione con la funzione *Risk Management*. Il presidio delle attività operative è invece attribuito all'*Operational Risk* della Capogruppo ed ai relativi centri di responsabilità individuati all'interno delle banche del Gruppo.

Il sistema di governo dei rischi operativi implementato dal Gruppo BPM prevede una fase iniziale di acquisizione dei dati sulle perdite operative e le potenzialità di recupero assicurativo[125]. Il processo, definito di *Loss data collection*, fornisce informazioni sull'evoluzione temporale dei fenomeni di perdita maggiormente significativi: i dati raccolti costituiscono un importante base per l'individuazione degli assorbimenti patrimoniali indotti dal rischio operativi e per la stima del *Value at Risk*. La banca si è dotata di un sistema di reporting *ad hoc* per il processo di raccolta delle perdite operative, che è stato progressivamente esteso dalla Capogruppo a tutte le *business unit* del Gruppo. Il sistema prevede una classificazione standardizzata dei profili di perdita, a garanzia di un confronto omogeneo fra unità operative e per facilitare valutazione aggregate del rischio. Sono state individuate sette macro-categorie di perdita originate da: frodi interne e esterne, corretta esecuzione e gestione dei processi, rapporti da atti non conformi a leggi o accordi in materia di salute o sicurezza sul lavoro, inadempienze relative a obblighi professionali verso clienti, danni ad attività materiali, disfunzioni dei sistemi informatici.

La tabella 2.70 attribuisce le priorità in termini d'impatto alle sette tipologie di perdita menzionate: le frodi esterne e le perdite generate dall'errata gestione dei processi occupano i primi due posti nell'arco dell'intero periodo di riferimento. Al terzo posto si alternano le tre categorie relative ai danni ad attività materiali, alle inadempienze verso la clientela e alle disfunzioni nei sistemi informatici. Nella tabella sono presenti alcuni spazi bianchi, che indicano un impatto essenzialmente nullo delle voci di perdita nell'anno di riferimento: si osserva come il Gruppo non abbia mai sostenuto oneri connessi alla non conformità in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Si riscontra un peso sostanzialmente nullo anche nella voce relativa alle frodi interne, a partire dal 2008.

[125] BPM, sezione: “Rischio operativo”, paragrafo: “Il sistema di gestione dei rischi”, Relazione di Bilancio 2013

Tabella 2.70: Ranking d'impatto delle varie categorie standard di perdita operativa

CLASSIFICA IMPATTO %	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Frodi interne	4°						
Frodi esterne	1°	2°	1°	1°	1°	1°	1°
Rapporto d'impiego sicurezza sul lavoro							
Clientela, prodotti Prassi operative	2°	3°		3°			
Danni ad attività materiali		4°	4°		3°	3°	4°
Interruzioni operative Disfunzione sistemi informatici			3°		4°	4°	3°
Esecuzione, consegna Gestione dei processi	3°	1°	2°	2°	2°	2°	2°

Fonte: Elaborazione da Relazioni di bilancio dal 2007 al 2013 -Rischi operativi - La raccolta delle perdite operative

Il sistema di rilevazione è funzionale all'attività di monitoraggio e valutazione del profilo di rischio, di competenza delle sopracitate funzioni di vertice all'interno della Capogruppo. Il Gruppo ha attivato, oltre alla raccolta dati e all'attività di supervisione periodica, un processo annuale di valutazione dell'esposizione al rischio all'interno dei processi operativi di maggior rilievo. Vengono analizzati i principali processi creditizi, finanziari e commerciali al fine di rilevare i fattori rischio maggiormente significativi e predisporre adeguate misure di mitigazione. I criteri di svolgimento delle attività operative sono allineati ai parametri adottati dalla disciplina normativa per l'individuazione dei profili di business e dei relativi coefficienti di calcolo degli assorbimenti patrimoniali, individuali e consolidati. La cultura organizzativa del rischio è estesa sia al management posto ai vertici aziendali sia alle funzioni operative, attraverso attività di formazione e predisposizione di un'adeguata strumentazione.
Banca Popolare di Milano verifica, tramite un processo di autovalutazione interna (annuale) l'adeguatezza del sistema di rilevazione e di controllo realizzato e l'efficacia delle linee strategiche delineate in funzione al contingente profilo di rischio.

Il Gruppo predispone, a fini prudenziali, la stesura di un Piano di Continuità Operativa (PCO)[126], che consente di monitorare la capacità di ripristino dei processi aziendali, assumendo scenari di profonda crisi innescati dall'acutizzarsi del rischio operativo.
Attraverso il PCO vengono formalizzate le attività finalizzate a mantenere operativo il sistema di individuazione e monitoraggio del rischio. Viene inoltre testato il corretto funzionamento del piano di simulazione degli eventi di crisi e individuate azioni di mitigazione del rischio in presenza di scenari anomali ad esteso e significativo impatto negativo, al fine di garantire la continuità dei processi chiave.

2.12.2 Analisi comparativa all'interno del gruppo di banche popolari

Le banche popolari adottano una definizione di rischio operativo omogenea, in relazione al perimetro di definizione delineato dalla normativa di vigilanza.
Il rischio operativo è associato all'insorgenza di potenziali perdite associate alla non adeguata configurazione delle risorse umane, dei sistemi interni aziendali, delle procedure o per effetto di eventi esogeni. La normativa individua sette categorie di eventi, già descritte in precedenza nel paragrafo relativo alla gestione dei rischi operativi del Gruppo BPM. Si tratta di: frodi interne ed esterne, violazione della disciplina contrattuale verso i clienti, danni a beni materiali e sistemi operativi, perdite generate dall'errata esecuzione dei processi. Il rischio operativo racchiude al proprio interno anche il rischio legale, mentre sono esclusi i rischi reputazionali e di natura strategica.
Gli istituti popolari hanno adottato generalmente il metodo standard nell'identificare i requisiti patrimoniali a fronte dei rischi operativi sostenuti: si distinguono BPVi[127], che adotta il BIA (*Basic Indicator Approach*), che prevede di effettuare una moltiplicazione fra la media dei margini d'intermediazione degli ultimi tre anni ed una costante fissa (pari al 15%).

[126] BPM, sezione: “Rischio operativo”, paragrafo: “Il sistema di gestione dei rischi”, Relazione di Bilancio 2013

[127] BPVi, sezione: “Rischi operativi”, paragrafo: “Informazioni di natura qualitativa” Relazione di Bilancio 2013

Banco Popolare[128] applica invece entrambi i metodi: "standard" per i requisiti relativi alla Capogruppo e alle società che eccedono i limiti dimensionali definiti dalla normativa di Vigilanza, le società residuali il metodo "base". I sistemi organizzativi implementati dai gruppi bancari si caratterizzano per una comune volontà di accentrare in capo alla controllante la definizione delle linee d'indirizzo strategico ed i controlli di secondo e terzo livello. I controlli di secondo livello vengono attribuiti generalmente alla direzione cui compete la gestione del rischio di Gruppo: al terzo livello si colloca il monitoraggio effettuato dalla Direzione Internal Audit, organo centrale di Gruppo deputato all'esercizio della funzione di revisione interna. La direzione in oggetto verifica attraverso ispezioni interne o a distanza, l'adeguatezza della struttura di governo dei rischi operativi dal punto di vista della struttura organizzativa/operativa e dell'assetto normativo. La definizione delle politiche d'indirizzo in materia di gestione del rischio operativo compete al CdA o al CdG: a supporto degli organi statutari in oggetto, il Gruppo UBI Banca[129] ha istituito il Comitato Rischi Operativi, esercitante funzioni di natura consultiva e informativa. La gestione del rischio operativo si articola nelle seguenti fasi: identificazione, nella quale i rischi sono oggetto di misurazione,attraverso la procedura operativa di *Loss Data Collection* (LDC), che individua la frequenza e l'impatto economico delle fonti di perdita operativa. Il processo di LDC è integrato anche dal *self Risk Assessment*, che prevede l'auto-determinazione del potenziale di rischio connesso a eventi di perdita futuri e dell'efficacia del sistema di governo del rischio. Gli istituti di credito hanno inoltre aderito al consorzio interbancario DIPO, che consente di consultare un database sulle perdite operative collezionate dal settore bancario italiano: l'obiettivo è quello di condurre eventuali analisi di *benchmark*, al fine di valutare la posizione del proprio istituto rispetto al mercato, o per valutare il profilo di rischio connesso a nuovi segmenti operativi di cui si sta pianificando l'ingresso.

[128] Banco Popolare, "Rischi operativi", Relazione di Bilancio 2013

[129] UBI Banca, sezione: "Rischio Operativo", paragrafo: "Aspetti generali, processi di gestione e misurazione", Relazione di bilancio 2013

La fase successiva consiste nel monitoraggio del profilo di rischio in oggetto, attraverso i sopracitati controlli operativi che consentono di generare flussi di informazioni funzionali ad una gestione pro-attiva. Le esposizioni al rischio vengono mitigate attraverso una serie di strumenti, fra cui la sottoscrizione di polizze assicurative a copertura dei profili di rischio trasferibili[130].

[130] UBI Banca, sezione: "Rischi operativi", paragrafo: "Il sistema di reporting", Relazione di bilancio 2013

2.13 Patrimonializzazione

2.13.1 Gruppo BPM

L'analisi della solidità e della qualità del patrimonio è strettamente correlata ai profili di rischio esposti nei paragrafi precedenti: requisiti patrimoniali soddisfacenti consentono al Gruppo BPM di fronteggiare shock esterni originati dalla manifestazione di specifici eventi di rischio. Nella valutazione delle capacità patrimoniali assumono rilevanza due specifici coefficienti: *Tier 1 Capital Ratio* e *Total Capital Ratio*. Il numeratore è rappresentato rispettivamente dal *Tier 1 Capital*, costituito dalla somma fra[131]: utili non distribuiti, riserve e azioni ordinarie (che costituiscono il *Core Tier*, nocciolo duro del capitale), azioni privilegiate . Il *Total Capital* è costituito da tutte le voci incluse nel *Tier 1 capital*, a cui si sommano le voci del cosiddetto patrimonio supplementare (riserve da valutazione, passività subordinate, strumenti patrimoniali ibridi...). I due coefficienti vengono determinati a partire da un divisore comune: l'attivo bancario consolidato, ponderato in funzione delle varie tipologie di rischio (credito, mercato, operativo..). Il rischio di credito viene calcolato sulla base del metodo standardizzato: la normativa prevede una copertura patrimoniale per il rischio creditizio pari ad almeno l'8%[132] delle esposizioni complessive ponderate. Il rischio operativo viene invece determinato applicando congiuntamente metodo Base e Standardizzato[133]. Quest'ultima metodologia prevede di applicare, alla media triennale del margine d'intermediazione, coefficienti di ponderazione differenziati in base alle aree di business. Il margine d'intermediazione di riferimento è quello consolidato di Gruppo (ad eccezione del margine conseguito da WeBank e Banca Popolare di Mantova). Il metodo Base stabilisce invece un requisito patrimoniale fisso, pari al 15%, della media triennale dei margini d'intermediazione di riferimento: sono soggetti all'applicazione di questo metodo WeBank, Banca Popolare di Mantova e le società non bancarie.

[131] Il Sole 24 Ore, Parole chiave: “Tier 1 Capital”, sito: “http://argomenti.ilsole24ore.com/”

[132] BPM, sezione: “Il patrimonio e i coefficienti di vigilanza bancari”, paragrafo 2.3: “Adeguatezza Patrimoniale - Rischio di Credito”, parte A, Relazione di bilancio 2013

[133] BPM, sezione: “Il patrimonio e i coefficienti di vigilanza bancari”, paragrafo 2.3: “Adeguatezza Patrimoniale - Rischio Operativo”, parte A, Relazione di bilancio 2013

Per la determinazione del rischio di mercato è invece prevista l'applicazione di requisiti patrimoniali differenziati in base alla tipologia di rischio: concentrazione, cambio, posizione, regolamento, e posizione su merci. Bipiemme adotta il metodo standardizzato per la quantificazione dei requisiti patrimoniali a fronte dei fattori di rischio di mercato: unica eccezione Banca Akros, unico istituto del Gruppo ad adottare modelli interni autorizzati dalla Banca d'Italia.

2.13.2 Analisi qualitativa all'interno del gruppo di banche popolari

Le banche popolari attuano politiche di gestione della dimensione e della qualità del patrimonio in funzione alle disposizioni fissate dalla normativa di Vigilanza, riflessa essenzialmente (fino al 2013) nelle circolari 263/06, che definisce le linee guida per il calcolo del capitale regolamentare e dei relativi assorbimenti di patrimonio e 155/91, emanate da Banca d'Italia, cui si aggiungono le integrazioni effettuate nel corso degli anni. Nel 2014 entrano in vigore le nuove disposizioni definite nella direttiva comunitaria "CRD IV" e nel regolamento del 26 Giugno 2013, che introducono un'armonizzazione a livello europeo della disciplina di vigilanza, assimilando gli standard definiti dal Comitato di Basilea. In questo paragrafo consideriamo tuttavia la situazione fino al 2013, mantenendo una coerenza temporale rispetto alle analisi precedenti: si osserva una sostanziale omogeneità nell'identificazione e predisposizione dei requisiti patrimoniali, nonostante la normativa conceda alcuni margini di discrezionalità. Il patrimonio regolamentare di vigilanza è rappresentato dalla somma del patrimonio di base (il sopracitato *Tier 1*) ed il patrimonio supplementare (*Tier 2*), il quale può assumere un valore non superiore al *Tier 1 capital*. Il patrimonio di base comprende il capitale sociale versato ed eventuale sovrapprezzi di emissione, riserve di utili conseguiti gli anni antecedenti, l'utile d'esercizio al netto della quota relativa alla distribuzione dei dividendi, strumenti innovativi di capitale. Il patrimonio supplementare include prevalentemente passività subordinate (di secondo livello) e riserve da valutazione ed altri elementi positivi.

La voce relativa alle riserve da valutazione a fronte di variazioni nel valore delle "attività finanziarie disponibili per la vendita" (purché emesse dalle amministrazioni centrali di un paese UE) può essere esclusa dal calcolo del patrimonio di vigilanza, neutralizzando completamente gli effetti indotti dalle relative minusvalenze e plusvalenze. Banco Popolare[134] e BPVi hanno aderito a tale disposizione normativa, oggetto di un provvedimento emanato da Banca d'Italia il 18 maggio 2010. Dal patrimonio così ottenuto vengono dedotti, in misura pari al 50% del *Tier 1* e del *Tier 2 capital*, gli strumenti innovativi di capitale, le partecipazioni, gli strumenti ibridi e le attività subordinate, relativi a banche ed altre società finanziarie non controllate. Sono oggetto di deduzione, sempre nella misura del 50% dei due patrimoni, anche le passività emesse da società assicurative e le relative partecipazioni. Si applicano inoltre rettifiche prudenziali (filtri positivi/negativi), al fine di mitigare gli effetti indotti dalla discrezionalità di applicazione dei principi IAS/IFRS. I requisiti patrimoniali vengono determinati considerando le prospettive di evoluzione delineate all'interno del piano industriale, cui si associano determinati profili di rischio. Gli istituti di credito presentano alcune differenziazioni nei modelli di calcolo dei requisiti patrimoniali utilizzati: UBI Banca[135] utilizza modelli interni per la determinazione del patrimonio a copertura del rischio di credito (da esposizioni verso i segmenti *corporate* e *retail*) e del rischio operativo, applicando per quest'ultimo il modello avanzato AMA in associazione ai modelli base e standardizzato. Banco Popolare e BPER[136] adottano il modello standard per la definizione dei requisiti a fronte del rischio creditizio, pur avendo predisposto la struttura organizzativa per l'adozione del metodo avanzato (AIRB): gli istituti di credito residui applicano anch'essi il metodo standard. I rischi di mercato sono soggetti all'applicazione del metodo standard di definizione dei requisiti patrimoniali: si differenzia Banco Popolare[137], che adotta anche modelli interni ad una quota del patrimonio regolamentare.

[134] Banco Popolare, sezione: "Il patrimonio e i coefficienti di vigilanza", paragrafo: "Comunicazione in merito ai filtri prudenziali del portafoglio AFS", Relazione di bilancio 2013

[135] UBI Banca, "Il patrimonio e i coefficienti di vigilanza", Relazione di bilancio 2013

[136] BPER, sezione: "Il patrimonio e i coefficienti di vigilanza", paragrafo 2.3: "Adeguatezza Patrimoniale", parte B, Relazione di bilancio 2013

[137] Banco Popolare, sezione: "Il patrimonio e i coefficienti di vigilanza", paragrafo 2.3: "Adeguatezza Patrimoniale", parte B, Relazione di bilancio 2013

2.13.3 Analisi quantitativa

Analizziamo ora le politiche patrimoniali ed il trend relativo ai due coefficienti, partendo dai target prefissati nel piano strategico 2007-2009, che prevedevano di ottenere un *Tier 1 Ratio* pari al 7.7% ed un *Total Capital Ratio* del 10.5%.

Analizziamo le tabelle 2.71 e 2.73 che descrivono l'andamento dei due indici patrimoniali: si osserva, nell'arco temporale di piano, un graduale incremento dei patrimonio di base e di vigilanza in rapporto all'attivo ponderato al rischio. L'aumento dei due indici patrimoniali è in gran parte imputabile all'accrescimento dei relativi patrimoni: particolarmente sostenuto l'incremento del *Total Capital* nel 2008 (+23%), e del *Tier 1 capital* l'anno successivo(+12%)[138]. Nel 2008 le emissioni subordinate costituiscono la principale fonte di incremento dei due patrimoni: 248 milioni confluiscono nel patrimonio di base, 810 milioni nel patrimonio di vigilanza[139]. L'anno seguente le emissioni dei cosiddetti *Tremonti Bond*[140] (obbligazioni subordinate e perpetue sottoscritte dal Tesoro), contribuiscono in misura maggioritaria alla crescita del patrimonio *Tier 1* di base. Il profilo di rischio della banca si riduce nel biennio 2008-2009, grazie anche alle disposizioni di Basilea 2 che consentono una ponderazione migliore per le esposizioni verso intermediari vigilati e verso imprese dotate di Rating esterni. L'accrescimento patrimoniale e la riduzione del profilo di rischio generano un aumento di valore dei due coefficienti. L'esercizio 2008 chiude con un *Tier 1 Ratio* del 7,66%, raggiungendo in anticipo l'obiettivo di piano: l'anno successivo si registra un ulteriore accrescimento patrimoniale di circa 1 punto percentuale.

[138] Tabella 2.72: "Composizione e trend percentuale di Total Capital Ratio e Tier 1 Ratio", 2006-2009

[139] Il Sole 24 Ore, Parole chiave: "Patrimonio di Vigilanza", sito: "http://argomenti.ilsole24ore.com/"

[140] BPM, sezione: "Informazioni sul patrimonio", paragrafo 2.3: "Adeguatezza patrimoniale", Relazione di bilancio 2009

Tabella 2.71: *Tier 1 Ratio*: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

Tier 1 Ratio	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Trend	8,15%	8,38%	7,22%	7,66%	7,70%	8,60%
Target di Piano						7,50%
Vincolo di Basilea						4,00%
Scostamento dal target						1,10%
percentuale						4,60%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009 e piano industriale 2007-2009

Il *Total Capital Ratio* cresce di circa un punto e mezzo percentuale nel periodo di piano, raggiungendo il 12.6%: dal confronto con l'obiettivo prefissato, si riscontra uno scostamento positivo di circa due punti percentuali.

Tabella 2.73: *Total Capital Ratio*: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

Total Capital Ratio	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Trend	12,38%	11,12%	9,44%	11,87%	11,90%	12,60%
Target di Piano						10,50%
Vincolo di Basilea 2						8,00%
Scostamento dal target						2,10%
Scostamento da Basilea 2						4,60%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2006-2009 e piano industriale 2007-2009

Se consideriamo il secondo periodo di analisi (2010-2013), si osserva nel 2010 un sensibile incremento del profilo di rischio, che determina un aumento dell' RWA (Risk Weighted Asset) ed una conseguente flessione dei due indici.

Tabella 2.74: *Tier 1 Ratio*: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

Tier 1 Ratio	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Trend	8,60%	7,80%	7,78%	8,60%	13,35%	13,45%	8,99%	7,82%
Target di Piano						7,20%		9,90%
Vincolo di Basilea 3								6,00%
Scostamento dal target						6,25%		-2,08%
Scostamento da Basilea 3								1,82%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2010-2013 e piani industriali 2010-2012 e 2011-2013

Nei tre anni successivi, si osserva un progressivo rafforzamento degli indici patrimoniali: i patrimoni di base e di vigilanza nel corso del 2011 aumentano di una quota superiore al 30%: l'anno successivo registrano invece una lieve flessione.

Tabella 2.75: *Total Capital Ratio*: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

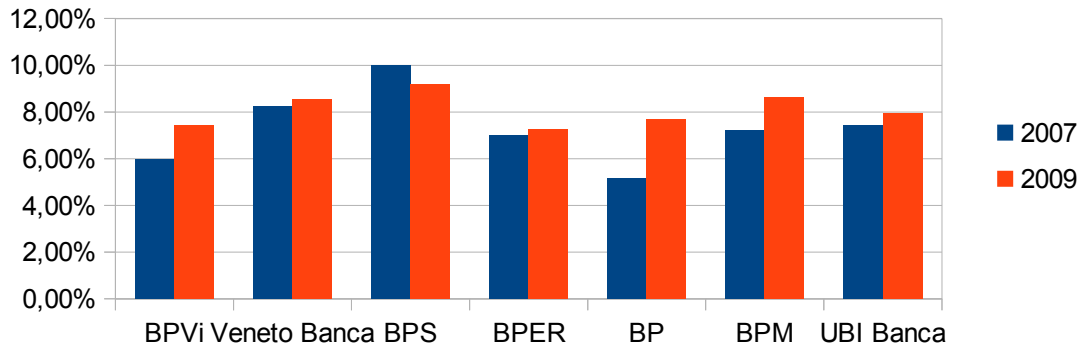
Total Capital Ratio	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Trend	12,60%	10,80%	10,83%	11,84%	18,79%	18,98%	12,14%	10,68%
Target di Piano						10,77%		12,70%
Vincolo di Basilea 3								8,00%
Scostamento dal target						8,21%		-2,02%
Scostamento da Basilea 3								2,68%

Fonte: Elaborazione dati da relazioni di bilancio 2010-2013 e piani industriali 2010-2012 e 2011-2013

Il rafforzamento patrimoniale, superiore all'incremento delle attività ponderate per il rischio, determina una crescita di *Total Capital Ratio* e *Tier 1 Ratio* di un punto e mezzo percentuale nell'arco di tre anni. Gli indici patrimoniali di Gruppo sono conformi e superiori in entrambi i periodi ai requisiti minimi fissati dagli accordi di Basilea.

Se operiamo un confronto con i *Tier 1 Ratio* relativi alle 6 maggiori banche popolari, si osserva un generale incremento dell'indice nell'arco 2007-2009, ad eccezione di Banca Popolare di Sondrio. La banca popolare presentava un valore molto alto nel 2007, pari al 10%: l'anno seguente l'indice si riduce, per effetto dell'aumento del profilo di rischio[141].

Figura 2.13 : *Tier 1 Ratio* delle banche popolari

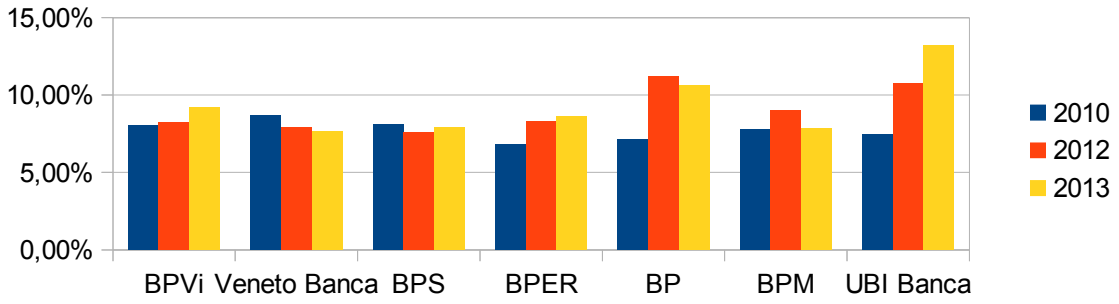


Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: Rapporto fra *Tier 1 Capital* ed *RWA*, anni 2007 e 2009

[141] Banca Popolare di Sondrio, "Informazioni sul patrimonio", Relazione di Bilancio 2008

Nel 2009 il *Tier 1 Ratio* è pari al 8.21% delle attività ponderate per il rischio, in crescita rispetto all'anno precedente: Banca Popolare di Milano, nel confronto con i singoli intermediari, risulta essere, dopo BPS, la banca con la migliore patrimonializzazione di base. Si osservano in tutte le banche popolari valori del *Tier 1 Ratio* superiori al requisito patrimoniale minimo di Basilea 2, fissato al 4%, sin dall'anno 2007 di effettiva entrata in vigore. Nel periodo 2010-2013 si riscontra in quattro istituti un progressivo rafforzamento dell'indice: sostanzialmente stabile in Banca Popolare di Sondrio e di Vicenza, mentre Veneto Banca registra una graduale riduzione. Le banche popolari presentano, al termine del 2013, un *Tier 1 Ratio* quasi doppio rispetto al requisito minimo fissato da Basilea 3, pari al 4.5%. Si ritiene che il buffer di capitale sia stato costituito in ragione dell'innalzamento del coefficiente, al termine del 2015, al 6%.
Il grafico sottostante evidenzia una bassa dispersione di valori. Nel 2013 gli indici di patrimonializzazione di base si distribuiscono nella fascia fra gli 8 e i 9 punti percentuali: si discosta UBI Banca, che presenta un *Tier 1 Ratio* del 13.23%, quasi doppio rispetto al 2009 e Banco Popolare, che chiude l'esercizio con un patrimonio di base su RWA pari al 10.6%.

Figura 2.14: *Tier 1 Ratio* delle banche popolari



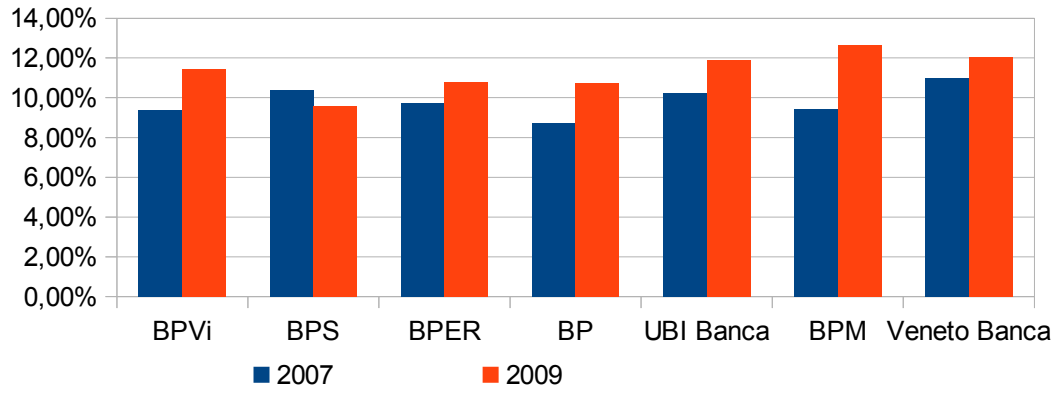
Fonte:Elaborazione da dati bankscope: Rapporto fra *Tier 1 Capital* ed *RWA*, anni 2010-2012-2013

Nel corso del 2012 Banco Popolare aveva rafforzato la componente "core" del patrimonio di base, attraverso un massiccio riacquisto di titoli *Tier 2* e *Tier 1* emessi dall'istituto stesso[142].

[142] Banco Popolare, "Informazioni sul patrimonio", Relazione di Bilancio 2012

Se consideriamo invece i *Total capital Ratio* delle 7 grandi banche popolari, si osserva nell'arco 2007-2009 un generale rafforzamento patrimoniale, ad eccezione di Banca Popolare di Sondrio, il cui TCR si riduce, nel 2008, di un punto e mezzo percentuale: l'anno successivo aumenta, raggiungendo tuttavia un livello inferiore rispetto al 2007.

Figura 2.15: *Total Capital Ratio* delle banche popolari

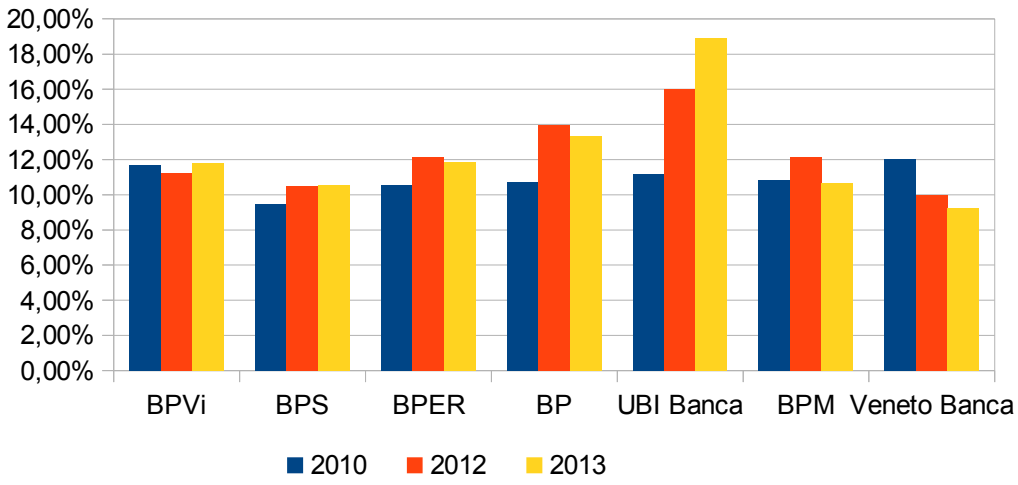


Fonte: Elaborazione da dati bankscope: Rapporto fra *Total Capital* ed *RWA*, anni 2007 e 2009

All'entrata in vigore dell'accordo di Basilea II, tutte le banche presentano un patrimonio di vigilanza rapportato all' RWA superiore al valore minimo dell' 8%. Banca Popolare di Milano presenta, al termine del 2009, il maggior livello di patrimonializzazione: 12.63%, superiore al dato medio di un punto percentuale. Nei tre anni successivi si osserva, a livello generale, un incremento dell'indice patrimoniale: l'unico intermediario che si discosta è Veneto Banca, nella quale si riscontra una graduale riduzione del *Total Capital Ratio*. Nel confronto fra i vari istituti popolari, emerge UBI Banca, con un *Total Capital Ratio* del 19%, in crescita di quasi 8 punti percentuali nell'arco dei quattro anni. Il valore si discosta fortemente dai livelli patrimoniali osservati nelle altre banche, che si distribuiscono nell'intervallo compreso fra i 9 e i 13 punti percentuali.

Il livello sensibilmente superiore di patrimonializzazione dipende in larga misura dalla riduzione in doppia cifra dell'RWA riscontrata negli ultimi anni, attraverso una politica volta a ridurre sensibilmente il profilo di rischio: la componente relativa al rischio di credito ponderato registra nel 2013 una diminuzione di circa 15 miliardi di Euro[143].

Figura 2.16: *Total Capital Ratio* delle banche popolari



Fonte: Elaborazione da dati bankscope: Rapporto fra *Total Capital* ed *RWA*, anni 2010-2012-2013

Significativo anche il rafforzamento patrimoniale attuato da Banco Popolare, il cui indice aumenta di 3 punti percentuali, a fronte di un incremento inferiore al 2% nei cinque istituti residui. Nel 2012 Banco Popolare accresce in misura rilevante il proprio patrimonio di base, attraverso l'acquisto di alcuni titoli emessi in precedenza[144]: tale operazione, associata all'adozione di modelli interni per l'individuazione dei requisiti di patrimonio, ha generato un miglioramento dei *ratio* patrimoniali. Trascurando gli indici patrimoniali relativi a Banco Popolare e UBI Banca, si osservano, confrontando i ratio degli istituti coi dati medi di gruppo, scostamenti di valore contenuti. Si osservano anche nel periodo 2010-2013 indici di patrimonializzazione superiori al requisito minimo (8%) per il *Total Capital Ratio* fissato da Basilea 3.

[143] UBI Banca, "Informazioni sul patrimonio", Relazioni di Bilancio 2012-2013

[144] Banco Popolare, "Informazioni sul patrimonio", Relazione di Bilancio 2012

I trend di entrambi i coefficienti riflettono le pressioni dei mercati finanziari ad un rafforzamento patrimoniale, alla luce dei fenomeni che, durante lo scoppio della crisi finanziaria nel 2008, hanno indebolito la redditività ed il patrimonio delle banche[145].
Anche Banca d'Italia ha inciso significativamente nelle operazioni di rafforzamento patrimoniale: a partire dal 2001 ha sollecitato i maggiori gruppi italiani a perseguire valori obiettivo del *Core Tier 1 Ratio* pari ad almeno il 6% e di *Total Capital Ratio* pari almeno al 10%[146]. Col passaggio a Basilea 2, è stata confermata l'indicazione del mantenimento di risorse patrimoniali superiori ai minimi regolamentari.

[145] Intesa San Paolo, "Il punto sul capitale", paragrafo: "L'adeguatezza patrimoniale delle banche italiane", pubblicazione del Centro Studi e Ricerche, Luglio 2009

[146] Banca d'Italia, sezione: "I Controlli", paragrafo: "I controlli sulle banche e sui gruppi bancari" Relazione annuale 2002

CAPITOLO TERZO

LE BANCHE POPOLARI: COMPETITIVITÀ E CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Il capitolo effettua un analisi, in chiave quantitativa e qualitativa, della capacità competitiva di cinque principali banche popolari.
Nella seconda parte viene invece valutata l'efficacia ed efficienza nel conseguimento degli obiettivi di piano, prendendone in considerazione gli scostamenti e integrando le considerazioni relative alla dinamiche consuntive osservate nel capitolo 2.

3.1 Analisi competitiva

Il paragrafo illustra l'evoluzione degli aggregati patrimoniali ed economico-finanziari delle banche popolari in chiave competitiva, e intende analizzare i fattori qualitativi (interventi sulla struttura operativo-distributiva, segmentazione di mercato...) che differenziano e rappresentano un vantaggio competitivo per gli istituti bancari nell'esercizio della propria attività operativa. Una panoramica generale sulla struttura patrimoniale, commerciale e operativa delle banche popolari rappresenta un utile base di partenza per l'analisi competitiva. Le banche prese in considerazione sono state ristrette a cinque: si tratta degli istituti che hanno reso reso pubblicamente fruibili le informazioni sullo sviluppo dell'attività bancaria, presenti (in prevalenza) all'interno dei piani strategici. La tabella sottostante descrive la struttura delle cinque gruppi in oggetto nell'anno 2007: si possono individuare tre categorie di istituti, osservando la dimensione dell'attivo. UBI Banca e Banca Popolare rappresentano i gruppi bancari di maggiore dimensione, con un volume di asset superiore ai 100 miliardi: seguono BPER e BPM, i due istituti intermedi con valori dell'attivo compreso fra i 40 e i 50 miliardi, ed infine BPVi, l'intermediario più piccolo con 27 miliardi di *asset* detenuti. Le attività patrimoniali rappresentano un affidabile parametro di misura della grandezza di un istituto: la dimensione della rete commerciale invece, espressa dal numero di filiali, non sempre manifesta una correlazione diretta rispetto al volume di *asset* in bilancio. BPER e BPM, pur presentando un volume di attivo e di crediti alla clientela simile, differiscono, nel numero di filiali, di circa 300 unità.

Lo scostamento significativo risiede nelle differenti scelte di copertura territoriale: BPER ha una presenza sul territorio estesa a 17 regioni, con particolare focus nella regione di fondazione dell'istituto, l'Emilia Romagna, ed in Campania, Lazio e Sardegna. BPM ha puntato invece ad una forte concentrazione in pochissime regioni strategiche: Lombardia (regione in cui è nata la banca), Piemonte e Lazio.

Tabella 3.1: Panoramica generale di BPVI, BPER, BPM, UBI Banca e Banco Popolare

Aggregati Patrimoniali (miliardi di euro)	BPVi	BPER	BPM	UBI Banca	BP
Attività finanziarie	1,65	6,9	6,48	9	12
Crediti verso clientela	20,89	35,4	29,77	93	87
Crediti verso banche	1,9	3,03	3,52	3,68	11
Totale Attivo	27,25	48,5	43,63	121,5	128
Raccolta diretta	19,6	40,14	32,19	89,83	91,98
Raccolta indiretta	17,64	27,03	30,04	91,7	96,33
di cui risparmio gestito:	5,075	11,35	14,174	52,23	45,05
Patrimonio netto	2,837	3,931	3,598	11,957	11,074
Aggregati economici e Informazioni Commerciali (migliaia di euro)					
Margine d'intermediazione %	3,30%	3,99%	3,98%	3,26%	2,36%
di cui: Margine D'interesse %	2,70%	3,54%	2,70%	2,49%	1,88%
di cui: Commissioni Nette%	0,97%	0,93%	1,34%	1,00%	0,80%
Risultato Operativo %	1,06%	1,77%	1,50%	1,35%	0,83%
Dipendenti	5430	11348	8588	21049	21813
Filiali	448	1181	756	1920	2165
Quota di mercato relativa					
Impieghi	7,85%	13,31%	11,19%	34,95%	32,70%
Raccolta indiretta	6,71%	10,29%	11,43%	34,90%	36,66%
Di cui: Risparmio Gestito	3,97%	8,88%	11,08%	40,84%	35,23%
Indicatori di struttura					
Margine d'interesse su totale ricavi	71,51%	80,79%	60,56%	67,82%	67,78%
Commissioni nette su totale ricavi	29,48%	23,37%	33,74%	30,69%	33,84%
Risparmio gestito su raccolta indiretta	28,77%	41,99%	47,18%	56,96%	46,77%

Fonte: Elaborazione da dati *bankscope* per aggregati patrimoniali ed economico-finanziari, relazioni finanziarie per i dati relativi al numero di filiali e dipendenti.

La presenza nelle altre regioni centrali e nel meridione (ad eccezione della Puglia) risulta essere minima o nulla. I risultati economici dei due istituti manifestano invece una sostanziale convergenza: nel margine d'intermediazione (differenza di 10 punti base) e nei risultati operativi, che presentano uno scostamento dello 0.27%.

UBI Banca dispone di un numero di filiali e dipendenti inferiore a Banco Popolare: tuttavia la massa di crediti intermediati e di risparmio gestito per addetto risultano superiori. Il primo istituto consegue anche risultati economici migliori: i proventi superano dell'1% quelli di Banco Popolare, mentre i risultati operativi si discostano di circa mezzo punto percentuale.

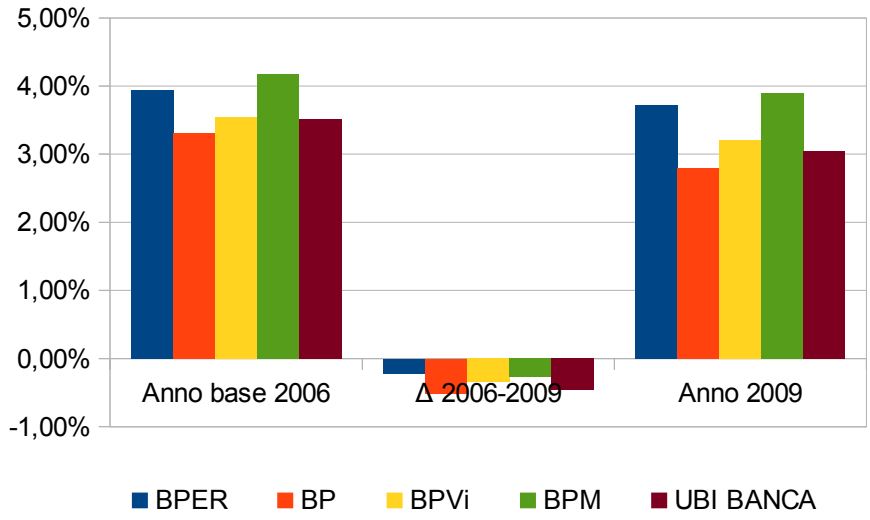
Se osserviamo le quote di mercato relative, si riscontra una forte concentrazione della raccolta indiretta e del volume d'impieghi nei due istituti maggioritari, UBI Banca e Banco Popolare.
Il margine d'interesse rappresenta la principale fonte di ricavo per tutti gli istituti, con un incidenza sui proventi totali compresa fra il 60% ed il 70% in quattro intermediari, mentre in BPER l'impatto supera addirittura gli 80 punti percentuali. Sul fronte delle commissioni nette emerge BPM, che registra la migliore performance rispetto al gruppo: si riscontra inoltre un incidenza elevata di tale componente sui ricavi totali e la seconda quota di risparmio gestito (fra le maggiore fonti di ricavo commissionale) in rapporto alla raccolta indiretta.
Dopo aver fornito una breve descrizione generale dell'attività bancaria e della posizione patrimoniale nel 2007, illustriamo l'evoluzione del business bancario e della capacità competitiva dei cinque istituti di credito.

3.1.1 Il periodo a cavallo della crisi finanziaria

3.1.1.1 I risultati economico-finanziari in ottica competitiva

La crisi finanziaria, come osservato a più riprese nel capitolo precedente, ha avuto un impatto significativo sulle performance conseguite dagli istituti bancari, determinando rilevanti mutamenti nell'orientamento di business e nella posizione competitiva.
Consideriamo innanzitutto i proventi operativi: il grafico in figura 3.1 illustra i margini d'intermediazione in rapporto all'attivo relativi al 2006, al 2009 e la variazione fra i valori registrati nei due periodi. Si osservano, nel 2006, proventi operativi percentuali piuttosto concentrati, compresi fra i 3 e i 4 punti percentuali: emergono, fra le banche maggiormente performanti, BPM e BPER, con ricavi pari rispettivamente al 4.17% e al 3.93%. Il diagramma centrale evidenzia l'impatto negativo della crisi, la quale inibisce non solo le capacità di espansione del business, ma anche le potenzialità di ripristino della situazione antecedente.

Figura 3.1: Proventi operativi su totale attivo

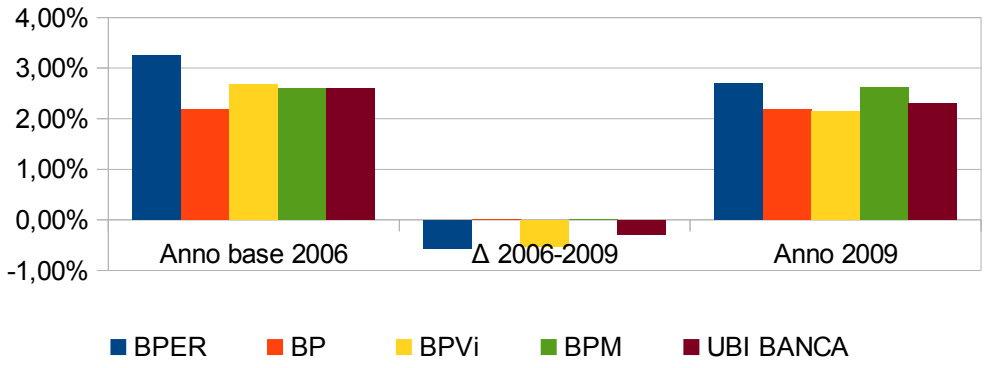


Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra “Operating Income” ed “Average Total Asset” valori relativi all'anno 2006, 2009 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

Si osservano infatti valori percentuali negativi in tutti gli istituti: fra le più soggette figurano le due banche di maggiori dimensioni, UBI Banca e Banco Popolare, mentre BPER e BPM riconfermano le prime due posizioni in termini di performance, registrando contrazioni inferiori rispetto agli altri intermediari. La variazione dei margini d'intermediazione può essere scomposta nelle sue componenti principali: margine d'interesse (rapportato all'attivo fruttifero), commissioni nette e risultato dell'attività finanziaria su totale attivo.

Il grafico sottostante espone le variazioni che hanno interessato il margine d'interesse: si osserva in tre istituti una flessione della componente di ricavo, fino a quel momento interessata da una contrazione della forbice dei tassi che ha interessato solo il 2009. Sostanzialmente stabile, rispetto al periodo pre-crisi, il margine d'interesse di Banco Popolare e BPM. Si riscontra in BPER la contrazione più significativa: l'istituto presenta e conserva, nonostante la flessione, il margine d'interesse percentuale più alto del gruppo. Si deve tuttavia considerare l'incidenza mediamente superiore, rispetto agli altri istituti di credito, del margine d'interesse sui ricavi operativi.

Figura 3.2: Margine d'interesse su totale attivo fruttifero

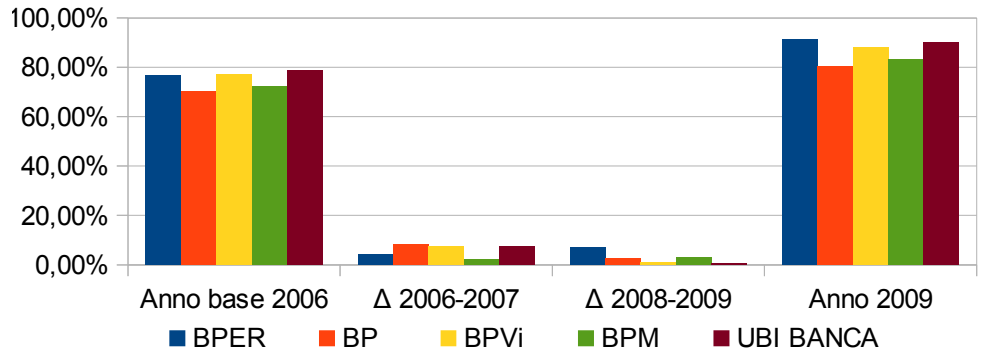


Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra “Net interest revenue” ed “Average Earning Asset” valori relativi all'anno 2006, 2009 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

Se da un lato lo spread dei tassi d'interesse manifesta una generale diminuzione, dall'altro non si blocca, pur registrando evidenti rallentamenti, la capacità degli istituti di espandere l'offerta di credito.

In figura 3.3 viene rappresentata la congiuntura, pre e post-crisi, relativi a crediti verso clientela in rapporto all'attivo fruttifero totale: si osserva una generale espansione dei volumi creditizi, concentrata in misura preponderante, come si osserva dai due diagrammi centrali, nel periodo pre-crisi. BPER registra il livello di crescita complessivo più elevato (+14%)[147], da cui si deduce che sensibile riduzione del margine d'interesse è unicamente imputabile al calo dello spread fra tassi attivi e passivi. Gli altri gruppi bancari manifestano incrementi simili, compresi fra i 7 e i 10 punti percentuali, portando (ad eccezione di Banco Popolare) la quota di esposizioni creditizie a superare l'80% dell'attivo totale.

Figura 3.3: Crediti verso clientela su attivo fruttifero totale



Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra "Gross Loans" ed "Average Earning Asset"
valori relativi all'anno 2006, 2009 e alla variazione intercorsa nei bienni 2006-2007 e 2008-2009

Si è quindi riscontrato come l'"effetto volume" abbia sostenuto il margine d'interesse: focalizziamo ora l'attenzione sulla capacità di *princing* dell'attività d'intermediazione tradizionale, espressa dalla differenza fra il tasso medio d'interesse attivo sugli impieghi ed il tasso medio passivo sui depositi.

Osserviamo la tabella 3.2: BPM e BPER realizzano, nel periodo 2006-2008, le marginalità migliori. Si comprende quindi quali siano i fattori a determinare un margine d'interesse nei due istituti superiore rispetto agli altri gruppi bancari: in BPM è dovuto sia ad un "effetto volume" (vedi descrizione figura 3.3) che all'effetto di prezzo, mentre in BPER prevale quest'ultimo.

[147] Calcolato come variazione fra la quota di crediti su attivo fruttifero del 2009 e quella relativa al 2006

I due gruppi di maggiori dimensioni applicano nel periodo pre-crisi un *princing* particolarmente basso, bilanciato da una forte capacità di sviluppo degli impieghi: il tasso di crescita degli impieghi in rapporto all'attivo, nel biennio 2006-2007, è pari all' 8% in Banco Popolare e al 7.32% in UBI Banca. L'anno della crisi finanziaria si caratterizza invece per una crescita della marginalità nei 2 gruppi maggioritari ed in BPVi, che ha consentito, congiuntamente ad una moderata espansione degli impieghi, di compensare la flessione delle altre componenti di ricavo. Nell'esercizio 2009 la flessione dei tassi, attivi e passivi, riduce sensibilmente le differenze fra istituti[148]: lo scostamento massimo rilevato nell'anno 2009 è pari allo 0.7%, sensibilmente inferiore ai 2 punti percentuali rilevati nell'esercizio 2007. Si osservano sensibili riduzioni in BPM e BPER, di quasi un punto percentuale: moderato il calo nei due istituti maggioritari, che registrano una flessione di circa 50 punti base. Il livello di marginalità di BPM si assesta, dopo il consistente calo, a quello di UBI Banca: l'unico istituto a registrare un incremento è BPVi, a fronte di una prolungata flessione registrata nei tre anni precedenti.

Tabella 3.2: Marginalità dell'attività d'intermediazione tradizionale

Marginalità attività Deposito-prestito	BPM	UBI banca	BP	BPER	BPVI
2006	3,79%		2,45%	4,33%	3,29%
2007	4,17%	2,98%	1,88%	4,70%	3,11%
2008	4,14%	3,83%	3,24%	4,45%	2,37%
2009	3,26%	3,27%	2,74%	3,61%	2,58%

Fonte: Elaborazione personale su dati BankScope relativi al periodo 2006-2009: differenza fra i primi due Profitability ratio,che esprimo rispettivamente i tassi medi attivi (applicati) e passivi (sottoscritti) dalle banche.

L'analisi della capacità di *pricing* può essere estesa alle attività e passività complessive, generatrici d'interessi. Nella tabella seguente viene illustrata la marginalità media relativa a tutte le attività di business che contribuiscono alla formazione del margine d'interesse: a livello aggregato si osserva un andamento simile alla tabella precedente.

[148] Si consultino, per ciascun gruppo i primi due *profitability ratio* di Bankscope, relativi ai tassi attivi medi sui prestiti e alla remunerazione media passiva dei depositi

Si può notare un margine medio complessivo generalmente inferiore a quello generato dall'attività di deposito-prestito: emerge BPER, con una marginalità media superiore, nel periodo 2006-2008, ai 3 punti percentuali. BPM, pur riconfermandosi il secondo istituto in termini *pricing,* manifesta un sostanziale allineamento ai livelli di marginalità registrati negli altri gruppi. Banco Popolare e UBI Banca presentano il medesimo andamento osservato nella tabella precedente: è importante considerare che il margine realizzato attraverso l'attività di deposito-prestito rappresenta una quota rilevante della marginalità media complessiva. L'ultimo biennio si caratterizza per una sostanziale omogeneità rispetto alla situazione fotografata dalla tabella 3.2: nel 2008, BPM e BPER registrano una flessione del margine medio, negli altri istituti di credito risulta invece in crescita.

Tabella 3.3: Marginalità media complessiva nel gruppo di Banche Popolari

Marginalità media Complessiva	BPM	UBI Banca	BP	BPER	BPVI
2006	2,48%	2,42%	2,08%	3,09%	2,43%
2007	2,49%	2,25%	1,78%	3,32%	2,39%
2008	2,42%	2,57%	2,21%	3,00%	2,46%
2009	2,53%	2,18%	2,12%	2,55%	2,07%

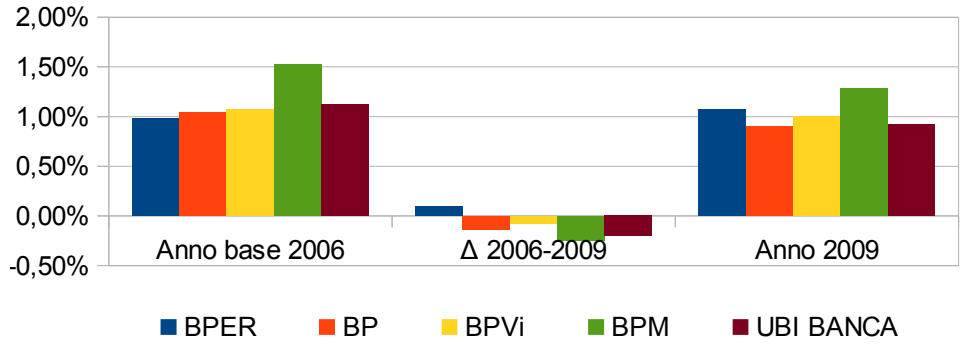
Fonte: Elaborazione personale su dati Bankscope relativi al periodo 2006-2009: differenza fra terzo e quarto Profitability Ratio, ossia fra i tassi medi applicati sull'attivo fruttifero e quelli relativi al passivo oneroso

L'anno successivo è interessato da una generale riduzione della marginalità, generata principalmente dal sopracitato crollo dei tassi sui prestiti e dall'incremento del costo della raccolta di medio-lungo termine[149], che ha inciso negativamente sui tassi passivi.
La flessione significativa subita da BPER riallinea il relativo margine medio a quello di BPM, unico intermediario a registrare una crescita della marginalità.

[149] Si veda in proposito: la sezione relativa alla raccolta diretta dei Gruppi Bancari, Relazioni finanziarie 2009-2010

Analizziamo la seconda componente d'incidenza sul margine d'intermediazione: le commissioni nette, in rapporto all'attivo medio totale. La figura sottostante descrive attraverso tre diagrammi il trend relativo alle commissioni nette: nel 2006 il valore percentuale si assesta, in quattro istituti di credito, attorno all'1% degli asset complessivi.

Figura 3.4: Commissioni nette su totale attivo



Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra "Net fees and Commissions" ed "Average Total Asset" valori relativi all'anno 2006, 2009 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

Nell'anno in oggetto il confronto competitivo è dominato da BPM, che realizza proventi da commissioni pari all'1.53% dell'attivo: l'istituto bancario si distingue dal gruppo anche nel corso della crisi finanziaria, figurando tuttavia come l'intermediario maggiormente esposto al calo dei ricavi commissionali. Il secondo diagramma evidenzia (con l'unica eccezione rappresentata da BPER) un crollo generale delle commissioni nette: la crisi finanziaria impatta in misura significativa sui proventi commissionali delle due banche maggiormente performanti in periodo pre-crisi, BPM e UBI Banca. La variazione calcolata rispetto al 2006 riflette in realtà una contrazione molto forte delle commissioni nette nel 2008, ed un parziale rimbalzo l'anno seguente, incapace di colmare il *gap* generato dalla crisi. Banca Popolare di Milano conserva, al termine del 2009, il primato competitivo nelle commissioni nette, nonostante la sensibile riduzione di valore rispetto al periodo pre-crisi: UBI Banca viene invece scavalcata da BPER, unico istituto a registrare un incremento, seppur lieve, pari a 9 punti base.

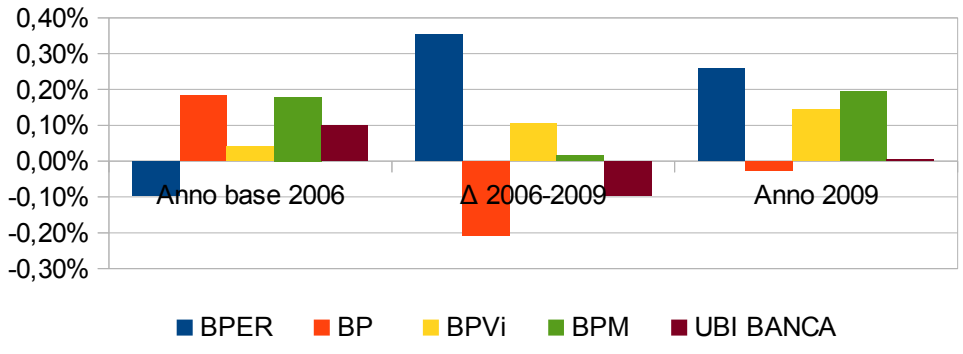
L'istituto in maggiore difficoltà è Banco Popolare, che aveva manifestato, già prima della crisi finanziaria, segnali di debolezza nello sviluppo dei ricavi da commissione, come dimostra la contrazione, dello 0.24%, registrata nel corso del 2007.

La terza voce di ricavo è rappresentata dal risultato dell'attività finanziaria, la componente maggiormente esposta agli effetti della crisi. Osserviamo la figura 3.5, che espone attraverso il medesimo schema adottato per le altre due voci di ricavo, l'andamento del risultato finanziario: nel 2006 fornisce un contributo positivo ai proventi di tutti gli intermediari, ad eccezione di BPER, in cui genera una flessione dei ricavi in rapporto all'attivo dello 0.9%. Nel confronto competitivo emergono Banco Popolare e BPM, che presentano nel 2006 un risultato finanziario pari a circa lo 0.18% dell'attivo: in UBI Banca e BPVi il contributo non supera i 10 punti base. La crisi del 2008 estende l'impatto negativo al risultato finanziario di tutti gli istituti, incidendo in misura significativa sui risultati netti da negoziazione e valutazione al *fair value*.

L'impatto maggiore si riscontra, ancora una volta, negli intermediari che avevano registrato in periodo pre-crisi le perfomance migliori, BPM e Banco Popolare.

L'anno successivo BPM recupera integralmente la flessione del risultato finanziario, raggiungendo un valore percentuale appena al di sopra dei livelli registrati nel 2006: si nota chiaramente la forte ripresa realizzata di BPER, dopo tre anni consecutivi di risultato finanziario negativo.

Figura 3.5: Risultato dell'attività finanziaria su totale attivo



Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: Le voci "Net Gains (Losses) on Trading and Derivatives" e "Net Gains (Losses) on Assets at FV through Income Statement" sono state sommate e rapporate all'attivo medio totale. Valori relativi all'anno 2006, 2009 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

Gli istituti maggiormente esposti agli effetti della crisi sono stati Banco Popolare e UBI Banca: nel 2009 il primo è stato interessato da un forte impatto negativo nel risultato dell'attività di negoziazione/copertura, mentre il secondo nel risultato netto della valutazione al Fair Value[150]. I due istituti maggioritari vengono scavalcati nella gerarchia competitiva dalle due banche di minori dimensioni, BPER (di cui era già stato evidenziato il recupero del risultato) e BPVi. Risulta difficile, in realtà, effettuare delle valutazioni di competitività basate sul risultato dell'attività finanziaria, a causa della forte aleatorietà indotta dalla crisi finanziaria, e della presenza, a volte significativa, di componenti di natura straordinaria. L'analisi sui proventi operativi, a livello generale ed in relazione alle tre componenti di ricavo più significative, consente di effettuare alcune considerazioni conclusive sulle capacità competitive degli istituti di credito nel periodo a cavallo della crisi. Si è visto come la congiuntura negativa dei mercati finanziari abbia investito tutti gli istituti di credito, influenzando tre importanti fattori di redditività:

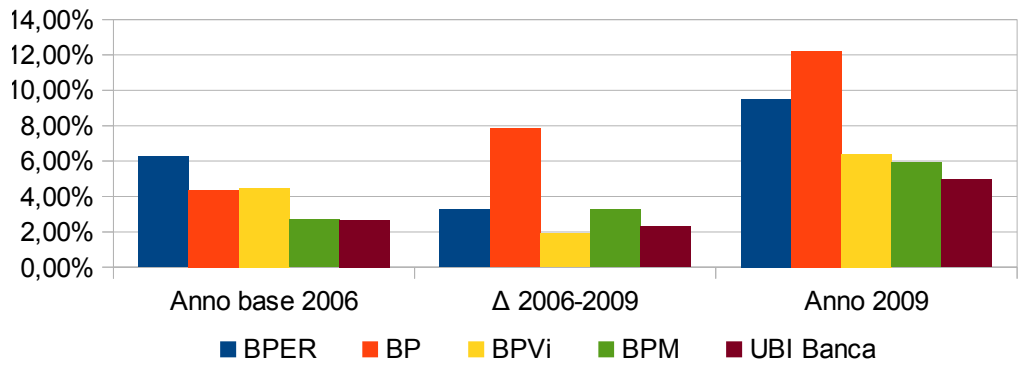
- l'attività di negoziazione dei titoli in portafoglio e la valutazione del patrimonio al *fair value*, le cui performance negative hanno contribuito in misura determinante alla riduzione del risultato finanziario.
- la gestione del risparmio, che ha condizionato in misura significativa i ricavi commissionali;
- il margine d'interesse, condizionato da un lato dalla caduta dei tassi d'interesse, dall'altro dal crescente tasso di deterioramento creditizio, che ha parzialmente frenato l'espansione prospettica degli impieghi.

Gli intermediari bancari sono stati colpiti, in misura più o meno intensa, dagli effetti della crisi finanziaria: l'analisi dei grafici ha evidenziato la maggiore reattività delle due banche di medie dimensioni, BPM e BPER, che hanno conservato nei primi due anni di crisi la propria superiorità competitiva. BPER è stata in grado di sovvertire, nel 2009, il segno negativo del risultato finanziario e la prolungata flessione registrata nelle commissioni nette: il margine d'interesse, pur risultando fra i più esposti alla congiuntura negativa dei tassi, mantiene un livello percentuale superiore agli altri istituti.

[150] Si vedano in proposito i dati di bilancio Bankscope di Banco Popolare e UBI Banca relativi al 2009, voci: “Net Gains (Losses) on Trading and Derivatives”, e “Net Gains (Losses) on Assets at FV through Income Statement”

BPM ha manifestato invece una buona tenuta del margine d'interesse ed una ripresa integrale della marginalità derivante dell'attività finanziaria: il gruppo bancario conserva inoltre il primato nelle commissioni nette, pur registrando la contrazione di valore più elevata. I due istituti si caratterizzano, dopo Banco Popolare, per il maggior tasso di deterioramento del credito: come si nota dal grafico in figura 3.6, BPER presenta la quota di crediti deteriorati iniziale più elevata, mentre BPM e UBI Banca i valori percentuali più bassi, di poco superiori al 2%. L'avvento della crisi determina una crescita notevole del livello di deterioramento, superiore ai 3 punti percentuali sia in BPM che in BPER: tale fattore non ha frenato, come si è visto in precedenza, l'espansione dei ricavi nei due istituti, in particolare l'ultimo istituto, che ha registrato il tasso di crescita maggiore, con un valore dei crediti verso clientela passato dal 76% al 91% dell'attivo.

Figura 3.6: Crediti deteriorati in rapporto agli impieghi totali

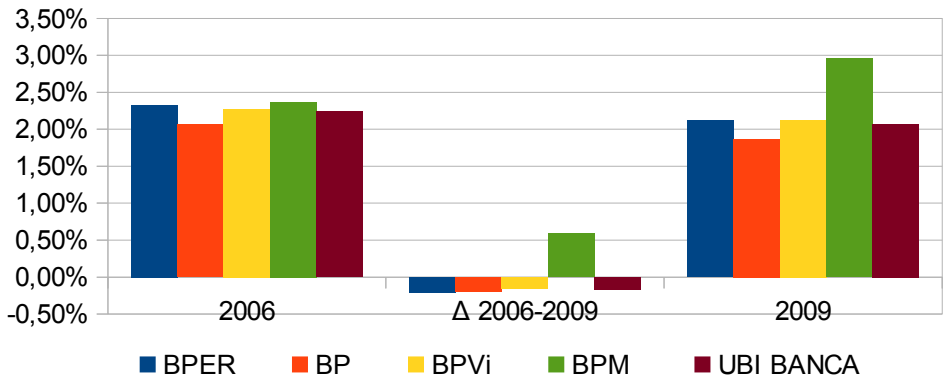


Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: Rapporto fra “Impaired loans” e “Gross loans”
Valori relativi all'anno 2006, 2009 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

Gli istituti maggiormente sensibili agli effetti della crisi sono stati UBI Banca e Banco Popolare: il primo intermediario è stato investito da un crollo generalizzato di tutte le componenti di ricavo, in particolar modo le commissioni nette ed il risultato dell'attività finanziaria. Banco Popolare manifesta una sostanziale tenuta del margine d'interesse ed una flessione contenuta delle commissioni nette rispetto agli altri istituti: il risultato finanziario subisce invece una consistente riduzione, posizionando il gruppo bancario all'ultimo posto in termini di capacità di ricavo.

L'istituto, nonostante una flessione quasi nulla del margine d'interesse, deve sostenere l'onere di una massa di crediti deteriorati già superiore nel 2009 al 12% degli impieghi complessivi. Come si vedrà più avanti, tale fattore rappresenterà, nel periodo 2010-2013, un ostacolo rilevante all'incremento dell'offerta creditizia. L'istituto residuo, BPVi, si colloca in posizione intermedia, registrando una significativa flessione del margine d'interesse, dovuta sia al crollo della forbice dei tassi sia al brusco rallentamento dell'offerta di credito (crescita quasi nulla nel biennio 2008-2009) e parzialmente compensata dalla ripresa nel 2009 del risultato finanziario e da una moderata flessione delle commissioni nette. Sul fronte dei costi operativi, si riscontra invece una situazione differente: il livello iniziale di efficienza è molto simile fra gli istituti popolari, come dimostra lo scostamento massimo di 30 punti base all'interno del gruppo. Nel periodo 2006-2009 tutti gli istituti attuano una riduzione del peso dei costi operativi, al fine di preservare la propria posizione competitiva, a fronte di una riduzione dei margini d'intermediazione. I due istituti di maggiori dimensioni registrano, al termine del 2009, il minore impatto dei costi operativi sull'attivo complessivo: la strategia di notevole contenimento degli oneri da parte di UBI Banca e Banco Popolare risponde all'esigenza di compensare le perdite maggiori, rispetto agli altri istituti del gruppo, manifestate sul fronte dei ricavi operativi.

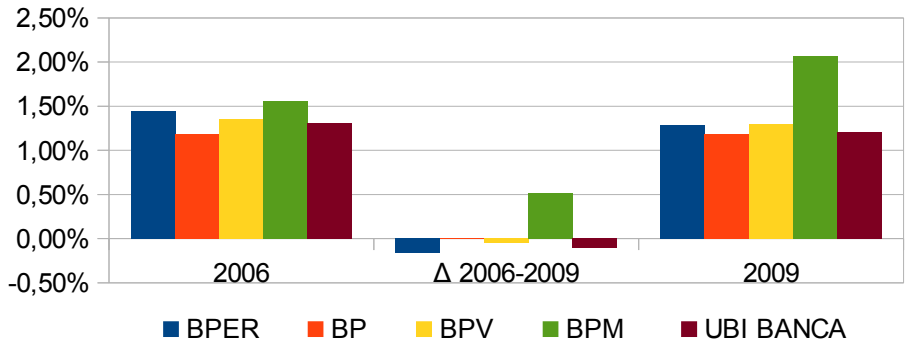
Figura 3.7: Oneri operativi su attivo complessivo



Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra “Overheads” ed “Average Total Asset” valori relativi all'anno 2006, 2009 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

Si osserva il medesimo livello di oneri operativi in BPER e BPVi, mentre BPM manifesta un incremento significativo dei costi rapportati all'attivo: si deve tuttavia considerare gli oneri di natura straordinaria, sostenuti da quest'ultimo istituto, connessi alla riduzione dell'organico. Analizziamo i costi operativi nelle due componenti principali, “oneri per il personale” e “altre spese amministrative”, ai fini di una migliore comprensione delle dinamiche che hanno contraddistinto ciascun intermediario.
Nei diagrammi in figura 3.8 si osserva una maggiore variabilità, rispetto al trend globale, nella distribuzione iniziale degli oneri operativi rapportati all'attivo: BPM e BPER le due banche maggiormente performanti sul fronte dei ricavi, presentano anche i costi operativi percentuali più elevati. Nell'arco 2006-2009, l'impatto dei costi operativi viene lievemente ridotto o mantenuto inalterato, ad eccezione di BPM, che registra una sensibile crescita degli oneri per i motivi sopra esposti.

Figura 3.8: Oneri relativi al personale su attivo complessivo

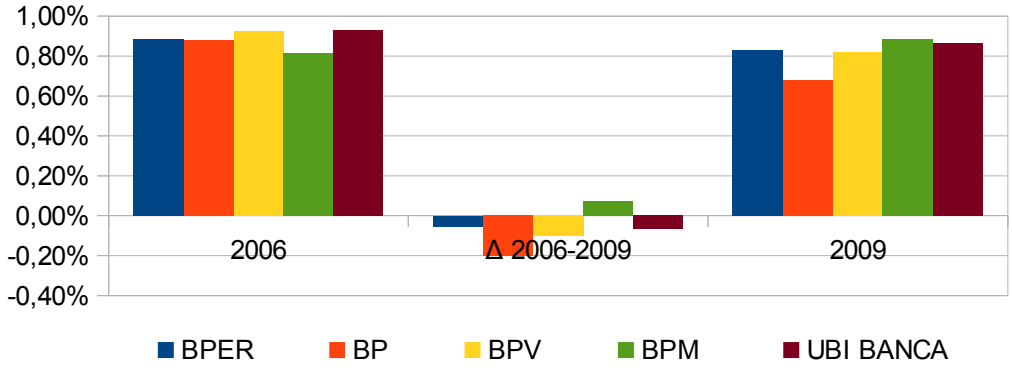


Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra “Personnel expenses” ed “Average Total Asset” valori relativi all'anno 2006, 2009 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

La riduzione degli oneri maggiore si riscontra nell'ambito delle altre spese amministrative: si nota una forte convergenza iniziale dell'impatto fra gli istituti, che manifestano uno scostamento di appena 10 punti base. L'avvento della crisi finanziaria da avvio ad una prolungata fase di notevoli efficientamenti e tagli delle spese amministrative: nel diagramma centrale di 3.9 emerge Banco Popolare, che attua una sensibile riduzione degli oneri operativi, abbassando l'impatto sui attivi totali di circa 20 punti base.

Anche gli altri istituti si caratterizzano per una flessione, più o meno consistente, degli oneri operativi, ad eccezione di BPM, che registra un incremento di 17 punti base.

Figura 3.9: Altre spese amministrative su attivo complessivo



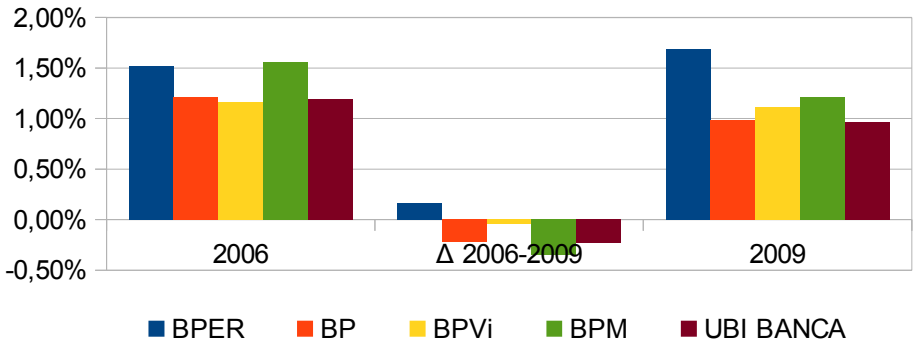
Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra "Other operating expenses" ed "Average Total Asset" valori relativi all'anno 2006, 2009 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

Al termine del 2009 si osserva, a livello aggregato, una convergenza ancor più elevata delle altre spese amministrative: i valori percentuali oscillano all'interno di una fascia di 5 punti base, ad eccezione di Banco Popolare che, grazie alle rigide politiche di governo adottate, raggiunge un livello d'impatto inferiore allo 0.70% dell'attivo, a fronte di valori percentuali concentrati fra gli 83 e gli 87 punti base.

Osserviamo ora il risultato complessivo delle politiche e performance realizzate dagli istituti di credito, analizzando il trend relativo al risultato della gestione operativa: nell'anno 2006 emerge chiaramente il primato competitivo assunto da BPER e BPM, ascrivibile alle (sopra-descritte) migliori performance relative ai ricavi operativi, cui si contrappone un livello percentuale di costi operativi leggermente superiore agli altri istituti. Nel periodo a cavallo della crisi finanziaria si assiste ad un parziale mutamento del panorama competitivo: Banco Popolare e UBI Banca registrano una sensibile riduzione (rispetto al 2006) dei risultati operativi, che si assestano ai livelli più bassi all'interno del gruppo.

BPER e BPM, pur mantenendo la propria posizione di primato, manifestano due dinamiche contrapposte: il primo istituto accresce ancor di più l'impatto del margine operativo, nonostante la crisi finanziaria, mentre BPM subisce un forte ridimensionamento di valore, registrando la flessione di portata maggiore, in gran parte legata all'incremento (descritto in precedenza) dei costi operativi.

Figura 3.10: Risultato operativo su attivo complessivo



Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra "Pre-impairment operating profit" ed "Average Total Asset" valori relativi all'anno 2006, 2009 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

Il livello dei costi operativi di Bipiemme, se considerata al netto della componente straordinaria legata ai costi del personale, risulterebbe comunque superiore a quello degli altri *competitor*: tale fattore potrebbe pregiudicare i risultati operativi futuri, qualora si manifestasse una prolungata congiuntura negativa dei ricavi. L'analisi relativa al periodo 2010-2013, che verrà effettuata nel paragrafo successivo, aiuterà a chiarire anche quest'ultimo aspetto, illustrando la posizione e le iniziative strategiche assunte da BPM.

3.1.1.2 L'evoluzione della quota di mercato

Nella sezione introduttiva è stata descritta la struttura della quota di mercato relativa detenuta da ciascun istituto bancario nell'anno 2007. Il paragrafo in questione intende verificare i mutamenti competitivi (espressi dall'evoluzione delle quote di mercato) sono stati generati dalla crisi finanziaria: nelle prime due righe della tabella sottostante sono esposte le quote di mercato degli istituti negli 2007 e 2009. Si osserva, nell'arco 2007-2009, una flessione della quote di mercato detenuta da UBI Banca, assorbita quasi integralmente da BPER, caratterizzata dall'espansione (si veda la figura 3.3) degli impieghi più elevata del campione: le quote relative agli altri istituti di credito risultano invece sostanzialmente inalterate. Maggiori variazioni si osservano nella dinamica delle quote relativa alla raccolta indiretta: Banco Popolare e UBI Banca perdono rispettivamente 5 e 2 punti percentuali in termini di masse globali (amministrate, custodite e gestite), recuperati quasi interamente da BPM, che registra un incremento della quota di mercato pari a circa il 7%, mentre BPER passa dal 10% all'11% della raccolta indiretta complessiva del gruppo. Gli istituti maggioritari conservano, pur avendo subito rilevanti riduzioni, le prime due posizioni in termini di quote di mercato.
Il risparmio gestito riflette il medesimo trend osservato nella raccolta indiretta: si osservano tuttavia variazioni di portata maggiore. BPM registra un incremento della quota di mercato superiore ai 10 punti percentuali, a fronte di una riduzione congiunta del 10% circa, manifestata da Banco Popolare e UBI Banca.

Tabella 3.4: Quota di mercato relativa negli impieghi alla clientela, nella raccolta indiretta e nella gestione del risparmio

Crediti verso clientela	BPER	BP	BPVi	BPM	UBI Banca
2007	13,31%	32,70%	7,85%	11,19%	34,95%
2009	15,69%	32,09%	8,26%	11,07%	32,89%
Raccolta indiretta	**BPER**	**BP**	**BPVi**	**BPM**	**UBI Banca**
2007	10,29%	36,66%	6,71%	11,43%	34,90%
2009	11,36%	31,57%	6,17%	18,70%	32,21%
Risparmio Gestito	**BPER**	**BP**	**BPVi**	**BPM**	**UBI Banca**
2007	8,88%	35,23%	3,97%	11,08%	40,84%
2009	10,31%	27,46%	2,45%	22,60%	37,17%

Fonte: Elaborazione personale su dati Bankscope, per la quota relativa degli impieghi ("Gross Loans"), mentre per le quote della raccolta indiretta e del risparmio gestito sono state consultate le relazioni di bilancio dei gruppi relative agli anni 2007 e 2009.

Si deve tuttavia considerare che la consistente espansione registrata da BPM incorpora anche il consolidamento dei volumi di Anima sgr: il gruppo avrebbe comunque realizzato, al netto dell'effetto derivante dall'estensione del perimetro di consolidamento, un incremento di quota rilevante, passando dall'11% al 17% della gestione del risparmio complessiva. Il confronto fra valori assoluti fornisce maggiore chiarezza in merito alle dinamiche che hanno interessato le variazioni delle quote di mercato: per quanto riguarda raccolta indiretta e risparmio gestito, dalle relazioni di bilancio relative agli anni 2007 e 2009, si deduce che le flessioni della raccolta registrate nel 2008 da Banco Popolare e UBI Banca e recuperate solo parzialmente nel corso del 2009. Tale trend ha caratterizzato anche BPER e BPVi, tuttavia con impatti di minore portata in termini percentuali, consentendo al primo istituto di conquistare una piccola quota incrementale di mercato, mentre al secondo di mantenerla sostanzialmente invariata.

L'unico intermediario a registrare una crescita della raccolta indiretta rispetto al 2007 è BPM, la quale assorbe, come riscontrato in precedenza, la maggiore quota di mercato ceduta dai due istituti maggioritari. Sul fronte degli impieghi alla clientela, si osserva un trend generalizzato di crescita e differenziato fra i vari istituti di credito: la manifestazione di tassi di espansione differenti all'interno del gruppo di banche rappresenta il fattore determinante nell'evoluzione delle quote di mercato dei crediti osservata in precedenza.

3.1.1.3 L'assetto della rete commerciale

L'analisi sarà focalizzata, in questo paragrafo, su due importanti indicatori della struttura commerciale-operativa: l'evoluzione del volume di filiali e dell'organico.
Nella tabella 3.5 si nota una riduzione del personale nei 2 gruppi bancari più grandi: l'organico di UBI Banca è stato ridotto di circa 870 unità nell'arco di quattro anni, mentre Banco Popolare ha attutato una riduzione meno consistente, pari a circa 470 dipendenti. I tagli all'organico aziendale rientrano, in entrambi gli istituti, nei piani di razionalizzazione delle risorse umane di gruppo: UBI Banca prevedeva per la fine del 2010 un piano di esodi di 1700 unità aziendali, ed un ricollocamento di circa 300 risorse a potenziamento della rete di vendita.

Tabella 3.5 : Personale aziendale relativo ai cinque istituti bancari

Personale	BPER	BP	BPVi	BPM	UBI BANCA
2006	11206	21098	4909	8391	21049
Δ 2006-2009	460	-468	707	442	-866
2009	11666	20630	5616	8833	20183

Fonte: Dati Bankscope e Relazioni finanziarie: informazioni relative al numero di addetti totali di ciascun istituto di ciascun istituto negli anni 2006, 2009 e la variazione intercorsa nei due periodi

Banco Popolare prevedeva invece, nei piani di ottimizzazione della forza lavoro, l'esodo di 1350 risorse nell'arco 2007-2010.
I due istituti maggioritari, nonostante i consistenti processi di razionalizzazione del personale, hanno attuato una modesta espansione della rete commerciale, attraverso l'apertura di alcune decine di filiali: ciò consente ai due istituti di ottenere un guadagno di efficienza, espresso dal rapporto fra dipendenti e numero di sportelli. Nei due istituti intermedi, BPM e BPER, si registra un'evoluzione del personale e della rete di vendita simile, caratterizzata dall'incremento delle risorse di circa 450 unità e dall'apertura di circa 80 filiali nel primo istituto e 90 nel secondo.

Tabella 3.6: Numero di sportelli relativo ai cinque istituti bancari

Filiale	BPER	BP	BPVi	BPM	UBI BANCA
2006	1180	2223	528	711	1908
Δ 2006-2009	92	30	110	82	47
2009	1272	2253	638	793	1955

Fonte: Dati Bankscope e Relazioni finanziarie: informazioni relative al numero di filiali bancarie di ciascun istituto negli anni 2006, 2009 e la variazione intercorsa nei due periodi

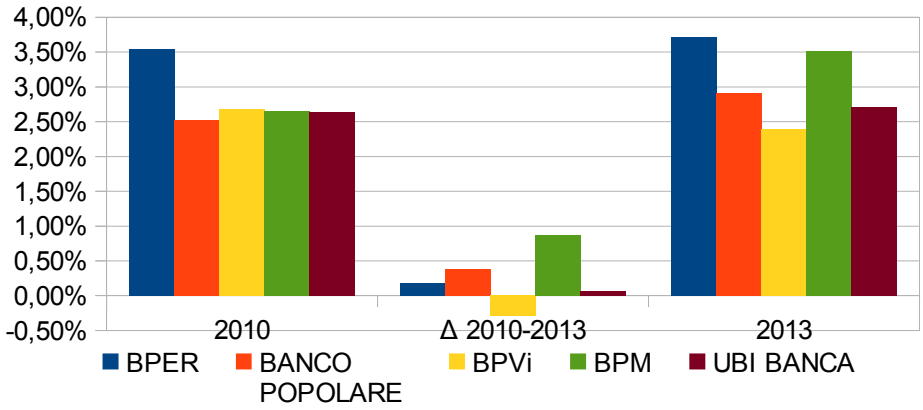
Il processo di rafforzamento delle risorse di gruppo da parte di BPM viene bloccato già nel 2009, anno in cui vengono avviati gli accordi sindacali per la riduzione dell'organico aziendale di 500 unità nell'arco di tre anni. L'istituto residuo, Banca Popolare di Vicenza, realizza l'espansione di rete più elevata, aprendo 110 nuove filiali commerciali, cui è associata l'assunzione di circa 700 nuove risorse. I rapporti relativi al numero di filiali e al volume di personale di ciascun istituto non subiscono mutamenti significativi nell'arco di tempo considerato: si distingue BPVi che registra un progressivo avvicinamento in termini dimensionali a BPM, grazie alla succitata politica di forte espansione della rete commerciale.

3.1.2 Il secondo periodo di crisi: dal 2010 al 2013

3.1.2.1 I risultati economico-finanziari in ottica competitiva

Nel periodo precedente si è riscontrato come l'impatto della crisi finanziaria si sia esteso a tutti gli istituti, influenzando la dinamica dei margini d'intermediazione, dei costi operativi e le scelte di sviluppo e gestione della rete commerciale. Il panorama competitivo è stato interessato da rilevanti cambiamenti, nelle capacità dei *competitor* di gestire gli effetti della crisi e nei fattori chiave di sviluppo dell'attività bancaria. In questo paragrafo verrà effettuata l'analisi del periodo compreso fra il 2010 ed il 2013, nella quale verranno considerati ulteriori mutamenti nella posizione e nelle dinamiche competitive degli istituti di credito. Valutiamo innanzitutto la situazione inerente i proventi operativi rapportati all'attivo: la figura 3.11 espone, attraverso 3 diagrammi, la dimensione del margine d'intermediazione nel 2010, nel 2013 e la variazione intercorsa fra i due periodi. Si può osservare, dal confronto fra il diagramma del 2010 e quello relativo al 2009 (si veda il terzo diagramma di figura 3.1), una generale riduzione dei proventi operativi percentuali. All'interno del gruppo emerge la performance di BPER, che registra una flessione di soli 18 punti base, mentre gli altri quattro istituti di credito realizzano sostanzialmente i medesimi risultati di ricavo.

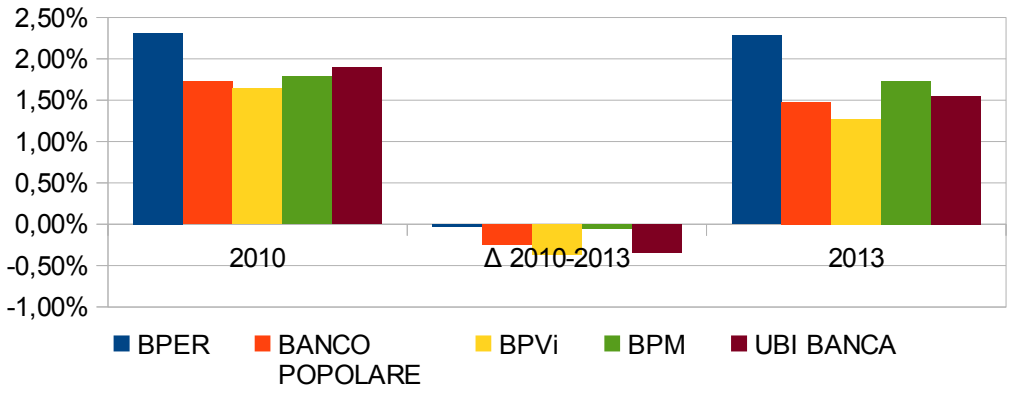
Figura 3.11: Proventi operativi su attivo complessivo



Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra "Operating Income" ed "Average Total Asset" valori relativi all'anno 2010, 2013 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

La variabilità fra istituti viene quasi annullata per effetto di una sensibile riduzione dei proventi operativi in BPM (-1.25%) ed in BPVi (-0.3%): il primo intermediario, che fino al 2009 deteneva il primato del gruppo nei ricavi, scivola al penultimo posto nel posizionamento competitivo. I due gruppi bancari maggioritari e BPM riescono a sovvertire, nell'arco di tre anni, la dinamica negativa registrata nel 2010: BPM si riposiziona, assieme a BPER, fra gli istituti più performanti, mentre Banco Popolare registra una crescita significativa, che lo colloca al di sopra di UBI Banca
e BPVi, l'unico intermediario a presentare un livello di ricavi operativi inferiore al 2010.
Per comprendere le cause delle variazioni appena descritte, analizziamo in modo approfondito i proventi operativi, valutando ancora una volta l'andamento delle tre componenti principali: il margine d'interesse, le commissioni nette ed il risultato finanziario. Consideriamo il margine d'interesse in rapporto all'attivo medio complessivo: si osserva, nel primo diagramma in figura 3.12, una flessione generalizzata della componente di ricavo rispetto al 2009.
Nel 2010 i tassi Euribor manifestano una lieve ripresa mentre l'Eurirs, utilizzato nell'indicizzazione dei mutui a tasso fisso, scende ai minimi nel Settembre del medesimo anno: il rischio di tasso incide in misura più o meno significativa su tutti gli intermediari. BPM, in particolare, registra una flessione del margine d'interesse consistente, pari all'1.52%, che annulla il differenziale competitivo rispetto agli altri istituti di credito.

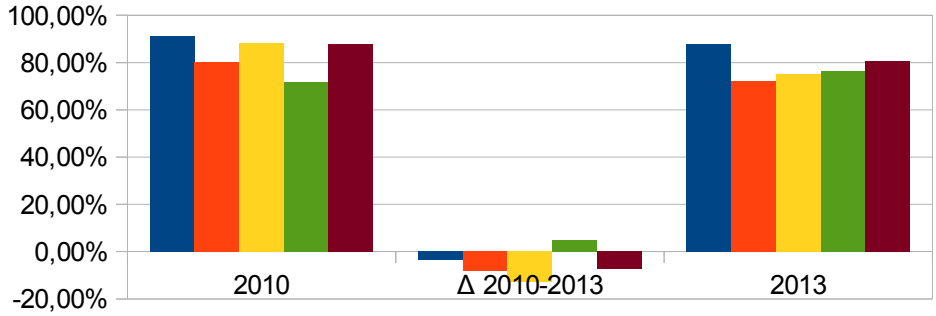
Figura 3.12: Margine d'interesse su attivo fruttifero complessivo



Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra “Net interest revenue” ed “Average Earning Asset” valori relativi all'anno 2010, 2013 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

Nel periodo 2010-2013 si riscontra in tutti i gruppi bancari una progressiva e persistente riduzione del margine d'interesse: nel diagramma centrale si può osservare la diminuzione cumulata. BPER e BPM manifestano una sostanziale tenuta dei margine d'interesse, con flessioni inferiori ai 10 punti base, mentre gli impatti negativi di maggior rilevanza si registrano in BPVi e UBI Banca. Al termine del periodo di riferimento si assiste ad un ripristino della situazione competitiva vigente nell'anno 2009: l'unica eccezione è rappresentata da BPVi, scesa all'ultimo posto dopo aver registrato la perdita percentuale di maggiore portata. Analizziamo modo più approfondito il margine d'interesse, valutando innanzitutto l'evoluzione dei crediti alla clientela. Il grafico sottostante evidenzia nel 2010, in tre istituti di credito, una dimensione dei crediti rapportati all'attivo fruttifero invariata rispetto al 2009: i due intermediari rimanenti, UBI Banca e BPM, registrano rispettivamente una flessione di 3 e 13 punti percentuali.

Figura 3.13: Crediti verso la clientela su attivo fruttifero totale



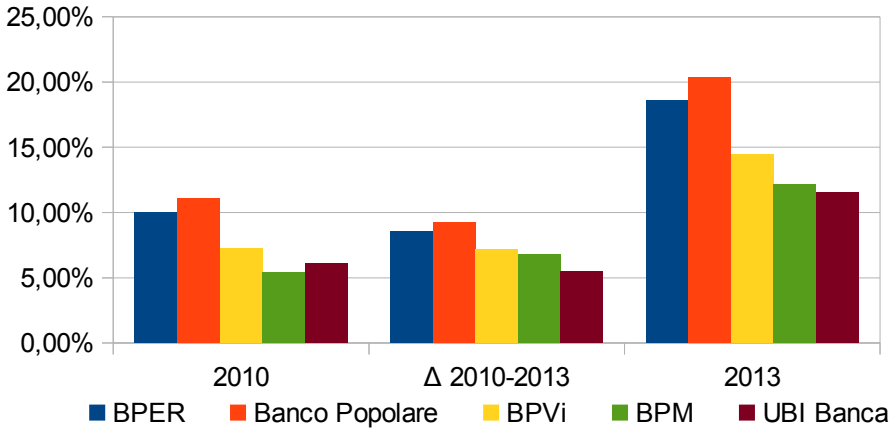
Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra “Gross Loans” ed “Average Earning Asset” valori relativi all'anno 2010, 2013 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

Si deve tuttavia considerare che la riduzione dell'impatto dei crediti percentuali non deriva da una contrazione dell'offerta creditizia, ma da una crescita degli *asset* bancari superiore a quella degli impieghi: entrambi gli intermediari hanno investito in misura significativa sull'acquisto di nuove attività finanziarie, in particolare quelle classificate come “disponibili per la vendita”.

La contrazione del credito si manifesta negli anni successivi, generando una riduzione degli impieghi di circa 8 punti percentuali nei due intermediari più grandi e del 12% in BPVi: meno significativa la variazione in BPER, mentre BPM registra un incremento di 3 punti percentuali. L'aumento dell'impatto risulta tuttavia connesso ad una riduzione degli impieghi inferiore all'attivo fruttifero, il quale risente principalmente della diminuzione dell'esposizione creditizia verso gli altri istituti bancari. Il margine d'interesse di BPM risulta quindi (anch'esso) gravato da un "effetto volume" sfavorevole, legato alla flessione dei crediti verso clientela e verso le altre banche. Al termine del 2013, BPER conserva l'impatto dei crediti più elevato: al secondo posto UBI Banca, mentre l'incidenza di BPM risulta allineata a quella di BPVi.

La congiuntura negativa registrata sul fronte dello sviluppo degli impieghi alla clientela è in parte connessa al peggioramento della qualità del credito: l'incremento delle esposizioni deteriorate accrescerebbe ad esempio l'impatto del rischio di credito, inasprendo i criteri dell'offerta creditizia. Nella tabella sottostante si osserva come il processo di deterioramento creditizio, già osservato nel biennio 2008-2009, intensifichi il proprio impatto nei quattro anni successivi. Si osserva, nel diagramma centrale di figura 3.14, un livello di crescita del deterioramento in rapporto ai prestiti complessivi particolarmente sostenuto: il tasso risulta superiore al 5% in tutti gli istituti di credito.

Figura 3.14: Crediti deteriorati sul totale degli impieghi lordi



Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: Rapporto fra "Impaired loans" e "Gross loans"

Valori relativi all'anno 2010, 2013 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

BPER e Banco Popolare rappresentano i due gruppi bancari maggiormente esposti al deterioramento delle esposizioni: nel 2010 presentavano la percentuale di crediti deteriorati più alta e, nel periodo 2010-2013, hanno registrato i tassi di crescita maggiori all'interno del gruppo. Se uniamo le considerazioni effettuate in merito allo sviluppo degli impieghi, si può notare che Banco Popolare, l'istituto maggiormente gravato dal peggioramento della qualità del credito, sia stato interessato anche dalla flessione più elevata del livello d'impieghi: anche BPVi, particolarmente colpita dal peggioramento della qualità creditizia, registra una sensibile riduzione dei volumi creditizi. Diversa la situazione riscontrata in BPER, che manifesta una flessione molto lieve del credito, nonostante un livello di deterioramento pari a quasi un quinto degli impieghi complessivi. Analizziamo ora l'effetto sul margine d'interesse indotto dalla capacità di *pricing* degli istituti: la tabella sottostante descrive l'andamento della marginalità media connessa all'attività di deposito-prestito. Nel 2010 si osserva un sensibile accorciamento della differenza fra tassi attivi e passivi: BPM registra la contrazione più elevata, perdendo quasi un punto percentuale di margine, cui seguono UBI Banca e BPER che registrano una diminuzione di circa 50 punti base.

Tabella 3.7: Marginalità media dell'attività d'intermediazione tradizionale

Marginalità attività Deposito-prestito	BPM	UBI Banca	BP	BPER	BPVI
2009	3,26%	3,27%	2,74%	3,61%	2,58%
2010	2,41%	2,71%	2,48%	3,04%	2,16%
2011	2,50%	2,62%	2,68%	2,84%	2,18%
2012	2,25%	2,41%	2,66%	2,74%	1,61%
2013	2,21%	2,09%	2,43%	2,57%	1,62%

Fonte: Elaborazione personale su dati BankScope relativi al periodo 2009-2013: differenza fra i primi due Profitability ratio,che esprimo rispettivamente i tassi medi attivi (applicati) e passivi (sottoscritti) dalle banche.

Nel triennio successivo si assiste ad un ulteriore flessione in tutti gli istituti di credito, che determina una maggiore convergenza fra gli istituti: la sensibile riduzione registrata da BPER ha portato ad un sostanziale allineamento dell'intermediario ai livelli di margine di Banco Popolare.

Seguono BPM e UBI Banca, con una marginalità appena al di sopra dei due punti percentuali, ed infine BPVi, il cui margine scende al di sotto del 2%. La marginalità relativa all'intera attività bancaria di generazione del margine d'interesse manifesta (anch'essa) un trend decrescente: tuttavia si possono riscontrare alcune differenziazioni nel posizionamento competitivo.

Tabella 3.8: Marginalità media su attività fruttifere totali

Marginalità media Complessiva	BPM	UBI Banca	BP	BPER	BPVI
2009	2,61%	2,30%	2,19%	2,69%	2,16%
2010	1,92%	1,90%	1,94%	2,52%	1,78%
2011	1,76%	1,83%	1,69%	2,48%	1,57%
2012	1,81%	1,64%	1,63%	2,42%	1,33%
2013	1,84%	1,55%	1,60%	2,44%	1,39%

Fonte: Elaborazione personale su dati Bankscope relativi al periodo 2009-2013: differenza fra terzo e quarto Profitability Ratio, ossia fra i tassi medi applicati sull'attivo fruttifero e quelli relativi al passivo oneroso

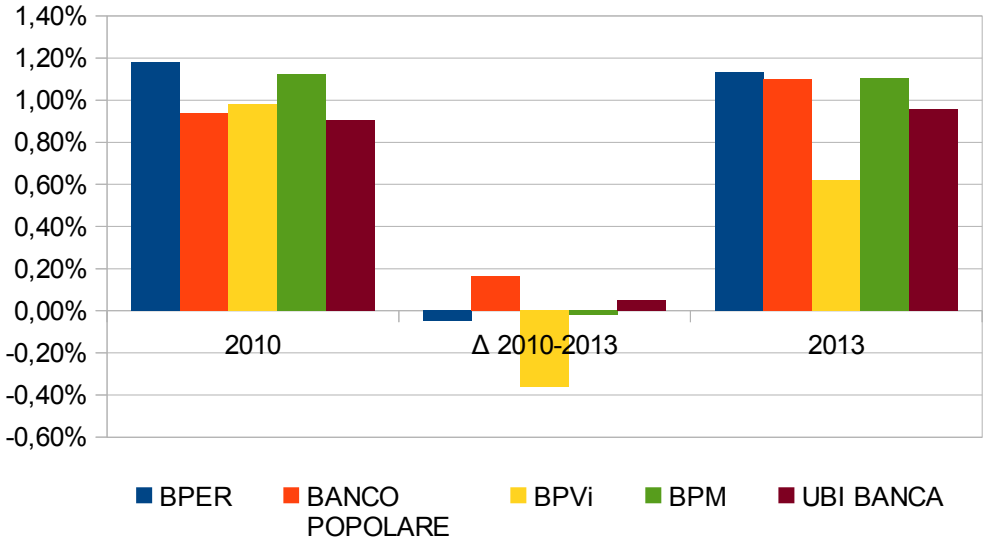
BPER e BPVi conservano rispettivamente, nel corso dell'intero periodo, la prima e l'ultima posizione nel confronto competitivo: nel 2010 gli altri tre istituti presentano i medesimi livelli di marginalità, mentre nel periodo seguente BPM si afferma come secondo gruppo bancario in termini di margine medio complessivo. Associando le valutazioni effettuate in merito al volume di crediti con quelle relative al pricing, è possibile fornire una spiegazione alla dinamica competitiva che ha interessato il margine d'interesse: si è osservato come la congiuntura negativa sul fronte dei crediti e della marginalità abbia investito tutti gli intermediari. I due istituti di medie dimensioni, BPER e BPM, hanno risentito in misura inferiore dei due fattori rispetto al resto del gruppo, mantenendo le prime due posizione nel confronto competitivo: BPVi è stata invece interessata da un intensa caduta sia dell'impatto dei crediti in rapporto all'attivo che della marginalità media complessiva, scivolando all'ultimo posto rispetto ai competitor.

Banco Popolare registra risultati migliori rispetto a UBI Banca, in termini di minore contrazione del volume creditizio (anche se consistente e influenzata in misura rilevante dall'incremento esponenziale del tasso di deterioramento) e dei livelli medi di margine rispetto ai livelli registrati nel 2010, che consentono al gruppo bancario di recuperare quasi interamente il *gap* competitivo nei confronti del secondo istituto.

Focalizziamo ora l'analisi sul trend relativo alle commissioni nette: nell'anno 2010 le performance migliori vengono realizzate, ancora una volta, dai due istituti intermedi, anche se BPM registra la flessione di portata maggiore, scendendo al secondo posto nel confronto competitivo. Gli altri intermediari sono invece interessati da riduzioni di valore assai ridotte e riconfermano il posizionamento competitivo dell'anno precedente. Se analizziamo l'andamento nei tre anni successivi, si registrano oscillazioni di valore contenute in tre istituti di credito, UBI Banca e i due gruppi bancari intermedi.

BPVi e Banco Popolare manifestano invece due trend opposti: nel primo istituto si riscontra un progressivo e consistente declino dell'impatto delle commissioni nette sull'attivo complessivo, nel secondo un andamento speculare.

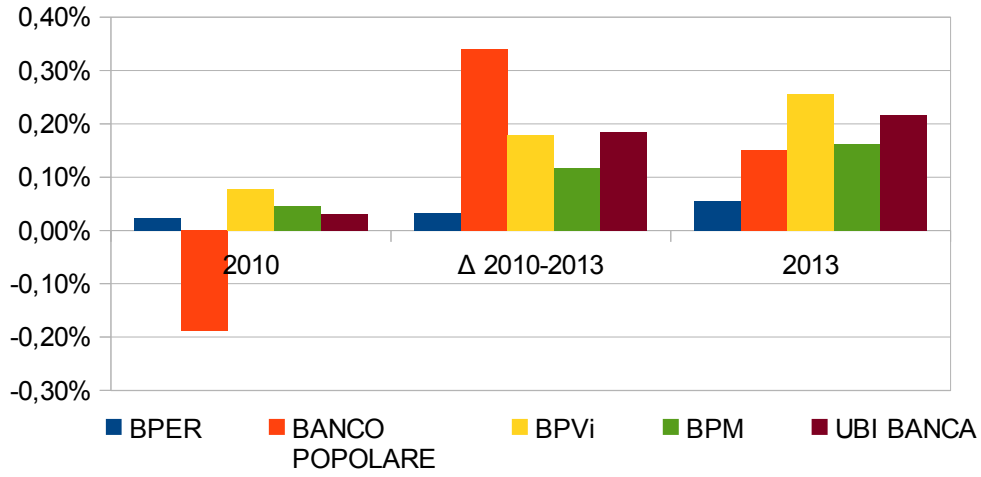
Figura 3.15: Commissioni Nette su attivo complessivo



Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra "Net fees and Commissions" ed "Average Total Asset" valori relativi all'anno 2010, 2013 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

BPVi, secondo quanto riportato nelle relazioni di bilancio, risente soprattutto dei maggiori oneri legati alle garanzie fornite dallo stato per le operazioni di LTRO presso la BCE e sostenuti per le “operazioni di prestito titoli” da parte della clientela.
La sensibile riduzione subita da BPVi fa ricadere l'istituto all'ultima posizione nel confronto competitivo: l'incremento registrato da Banco Popolare consente consente invece al gruppo bancario di allinearsi alle performance di BPM. Banca Popolare dell'Emilia conserva, anche se di poco, il primato competitivo, mentre UBI Banca occupa la penultima, dopo aver manifestato una sostanziale tenuta delle commissioni nel corso degli anni e registrato un lieve incremento nel 2013. Si è quindi osservato come solo Banco Popolare abbia tratto un beneficio incrementale significativo dalle commissioni nette, mentre i due gruppi bancari più performanti hanno registrato una flessione di valore, seppur contenuta, rispetto al 2010. La terza componente di ricavo, oggetto di analisi, è il risultato netto dell'attività finanziaria: l'anno 2010 si caratterizza per una generale flessione del risultato finanziario, i cui valori rapportati all'attivo totale scendono al di sotto dei 10 punti base. Banco Popolare registra un saldo netto negativo di quasi 20 punti base, prevalentemente legato alle significative minusvalenze generate dall'attività di negoziazione.

Figura 3.16: Risultato netto finanziario su totale attivo



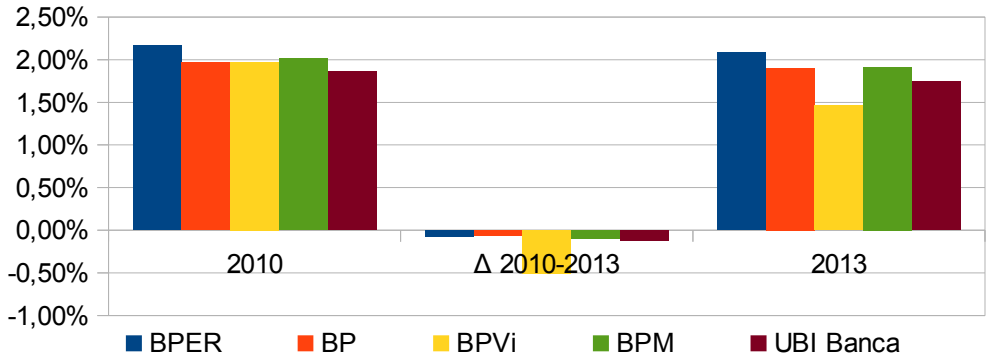
Fonte : Elaborazione da dati Bankscope: Le voci “Net Gains (Losses) on Trading and Derivatives” e “Net Gains (Losses) on Assets at FV through Income Statement” sono state sommate e rapporate all'attivo medio totale. Valori relativi all'anno 2006, 2009 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

L'anno successivo il risultato finanziario peggiora ulteriormente: tre istituti bancari (BPER, BPM e UBI Banca) presentano un saldo netto negativo, principalmente per effetto della valutazione al *fair value* dei titoli in portafoglio, penalizzata dalle flessioni di valore indotte dalla crisi del debito sovrano. Nel biennio 2012-13 la situazione dei mercati finanziari migliora, consentendo ai tre istituti di ripristinare un risultato netto positivo: nel diagramma centrale è esposta la variazione del saldo netto fra il 2013 e il 2010. Si osserva, in Banco Popolare, un rilevante recupero del risultato finanziario che si assesta al termine del 2013 a 15 punti base. I risultati finanziari migliori sono stati conseguiti da BPVi e UBI Banca, i due istituti in maggiore difficoltà sul fronte delle commissioni nette e del margine d'interesse. BPER realizza invece, rispetto al gruppo, un risultato finanziario sensibilmente inferiore, figurando come l'unico istituto a presentare un saldo netto al di sotto dei 10 punti base. Finora abbiamo valutato separatamente l'andamento delle componenti di ricavo: unendo le considerazioni è possibile individuare con più accuratezza i percorsi di formazione dei margini d'intermediazione. Si è osservata in BPVi la flessione dei proventi operativi più elevata: essa deriva da una forte contrazione del margine d'interesse e delle commissioni nette, non sufficientemente compensata dal risultato finanziario, il più alto di tutto il gruppo nel periodo 2010-2013.

BPER e BPM avevano realizzato le performance migliori fino al 2009 ed al termine del 2013 il riconfermano il proprio primato competitivo: i due intermediari manifestano un buona tenuta del margine d'interesse e delle commissioni nette, che registrano flessioni di valore molto contenute. L'incremento del margine d'intermediazione, rispetto ai livelli registrati nel 2010, è connesso unicamente al risultato finanziario anche se con significative differenze: il saldo registrato da BPM risulta, nel 2013, tre volte superiore rispetto a BPER. Banco Popolare e UBI Banca si posizionano invece al di sotto dei due intermediari più performanti: nel periodo esaminato le due banche hanno manifestato una sensibile riduzione del margine d'interesse, compensata sia dal risultato dell'attività finanziaria che dall'apporto incrementale delle commissioni nette. I due istituti sono stati gli unici ad aver registrato incrementi nei ricavi commissionali: tale risultato incorpora in realtà il beneficio derivante da un livello di redditività iniziale più basso rispetto agli altri gruppi bancari.

Il periodo 2010-2013 è stato interessato da rilevanti mutamenti competitivi sia sul fronte dei ricavi che degli oneri operativi: il grafico sottostante illustra, attraverso tre diagrammi, l'andamento dei costi operativi in rapporto alle attività medie complessive.
Il diagramma relativo al 2010 evidenzia un assestamento dei costi operativi a valori prossimi al 2% degli *asset* totali: tre istituti di credito (BPM, BPVi e Banco Popolare) manifestano differenze inferiori ai 10 punti base. BPER registra l'impatto maggiore dei costi operativi all'interno del gruppo, mentre UBI Banca l'incidenza minore.

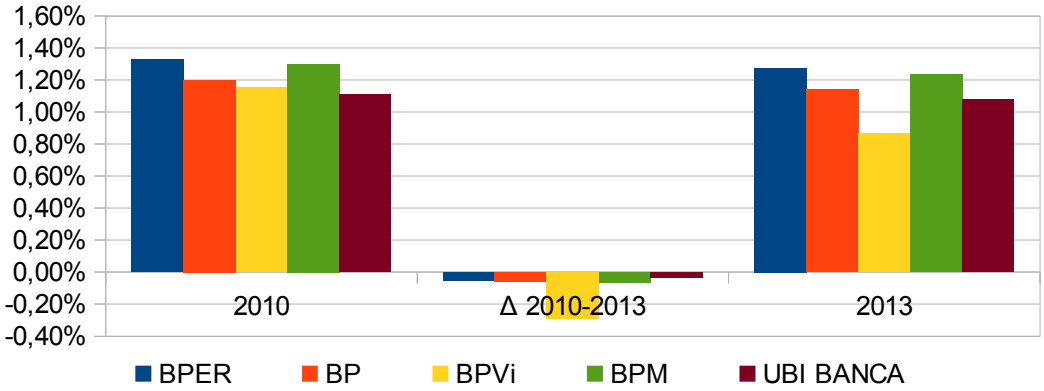
Figura 3.17: Costi operativi in rapporto al totale attivo



Fonte: Elaborazione personale su dati Bankscope: rapporto fra "Overheads" ed "Average Total Asset"
Valori relativi all'anno 2010, 2013 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

Nel periodo 2010-2013 tutti gli istituti del gruppo registrano una prolungata flessione dei costi operativi percentuali: si può notare nel diagramma centrale la consistente riduzione manifestata da BPVi, connessa solo in parte (come si vedrà più avanti) al sensibile crollo dei proventi, che ha generato un calo della remunerazione variabile del personale commerciale. Gli altri istituti di credito registrano, rispetto al 2010, riduzioni di minore portata, comprese fra i 6 e i 12 punti base. Lo scenario competitivo relativo al 2010 riflette quasi integralmente quello riscontrato nel 2013: l'unica differenza risiede nel peso assunto dagli oneri operativi di BPVi, il più basso all'interno del gruppo. Approfondiamo l'analisi relativa ai costi operativi, prendendo in considerazione l'andamento delle due principali voci di costo: gli oneri del personale e gli altri costi amministrativi.

Figura 3.18 : Costi del personale in rapporto al totale attivo



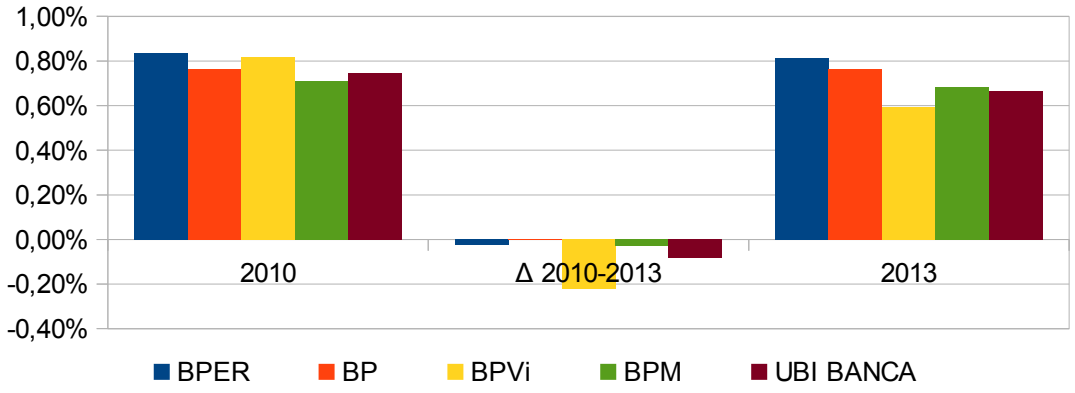
Fonte: Elaborazione personale su dati Bankscope: rapporto fra “Personnel expenses” ed “Average Total Asset” Valori relativi all'anno 2010, 2013 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

Sul fronte dei costi connessi all'organico aziendale, si riscontra in BPM e BPER l'incidenza maggiore dei costi operativi (si veda il primo diagramma di figura 3.17): gli altri istituti registrano invece un sostanziale allineamento del valore. Si osserva in BPM come il peso degli oneri relativi al personale sia sceso in misura consistente nel 2010, per effetto del venir meno della componente straordinaria relativa all'anno precedente. Nel corso del triennio, ciascun istituto di credito ha varato piani di licenziamento del personale (già descritti in precedenza nel capitolo 2) che generano una riduzione dell'impatto assunto dalla relativa voce di costo sull'attivo complessivo.

Si osserva, in BPVi, la flessione percentuale di entità maggiore: se si valuta la riduzione dell'organico attuata dagli altri gruppi bancari, l'istituto non figura fra quelli che hanno effettuato (in proporzione) i licenziamenti maggiori. La maggior parte della riduzione delle spese per il personale deriva dal contenimento della parte variabile delle retribuzioni, come esposto nel “commento dei risultati economici” all'interno della relazione di bilancio 2013. Il panorama competitivo risulta sostanzialmente immutato alla chiusura del 2013: unica eccezione è rappresentata da BPVi che, grazie alla sensibile riduzione degli oneri del personale, raggiunge il livello d'incidenza più basso del gruppo. BPER e BPM mantengono l'impatto sull'attivo totale maggiore, in parte legata alla lentezza di attuazione dei piani di (notevole) riduzione dell'organico varati nei piani industriali 2012-2015.

Seguono le due banche di maggiori dimensioni, le quali mantengono, nonostante i licenziamenti maggiori in termini proporzionali, un livello d'impatto sull'attivo superiore a BPVi. Consideriamo ora la componente di costo residuale, rappresentata dalle altre spese relative alla gestione operativa: analizziamo il grafico sottostante, che descrive l'incidenza delle altre spese amministrative sull'attivo complessivo attraverso tre diagrammi. Nel primo, relativo all'anno 2010, si osserva come BPM si sia riposizionata ai livelli degli altri istituti, attuando una contrazione delle spese di circa 10 punti base: BPER registra l'incidenza più elevata, seguita da BPVi e dai due istituti di maggiori dimensioni, che presentano il medesimo impatto sull'attivo. Nel periodo 2010-2013 gli oneri amministrativi non correlati al personale manifestano un andamento oscillante in tutti gli istituti, con valori comunque inferiori al 2010 nell'intero arco di tempo. Al termine del 2013 si assiste perciò ad una generale flessione dei costi amministrativi in rapporto all'attivo: BPVi registra la riduzione percentuale più consistente. Gli altri istituti di credito hanno parzialmente attuato, nell'arco del triennio, i piani di revisione della struttura organizzativa e commerciale, già descritti nel capitolo 2, che dovrebbero apportare, una volta completati gli interventi, significativi benefici in termini di costo, già in parte visibili nei bilanci del biennio 2012-2013.

Figura 3.19: Altre spese amministrative in rapporto all'attivo totale



Fonte: Elaborazione da dati Bankscope: rapporto fra "Other operating expenses" ed "Average Total Asset" valori relativi all'anno 2010, 2013 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

La moderata flessione, rispetto a BPVi, registrata dagli istituti deriverebbe quindi (in gran parte) dal succitato processo di razionalizzazione dell'assetto dei gruppi, ancora in corso d'opera.

Nel 2013 BPVi si colloca al primo posto in termini di minor incidenza degli altri costi amministrativi sull'attivo globale: rispetto al 2010 si osserva un sostanziale equivalenza nei livelli d'impatto registrati da BPM e Ubi Banca. BPER registra invece una lieve riduzione del valore percentuale, avvicinandosi al livello d'incidenza di Banco Popolare.

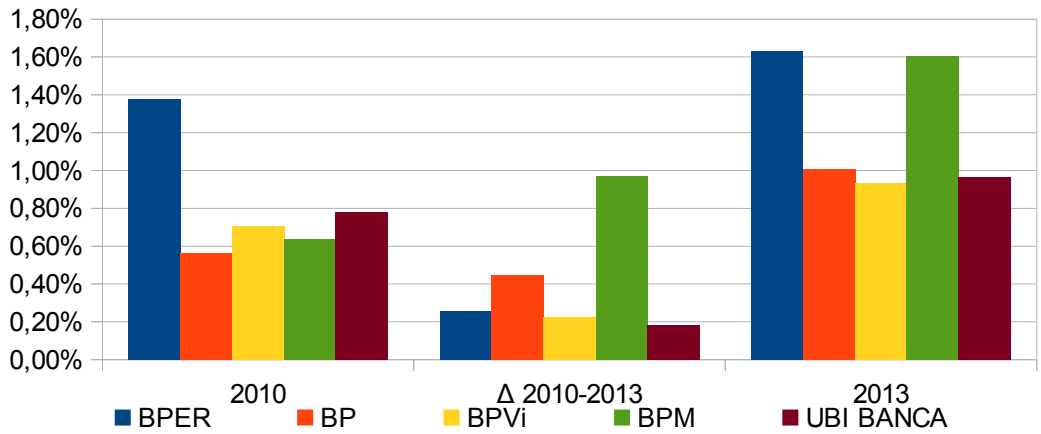
Consultando i bilanci della banca dati Bankscope, relativi al periodo 2010-2013, è possibile individuare la fonte dell'incidenza sensibilmente inferiore di BPVi rispetto agli gruppi: l'intermediario si caratterizza per una crescita sostenuta degli attivi, mentre gli *asset* di BPM e dei due istituti maggioritari si riducono, principalmente per effetto di interventi di riorganizzazione dell'assetto commerciale, fra cui l'introduzione del modello di rete “hub & spoke” (adottato da BPVi solamente nel 2013) e la chiusura di alcune filiali (mentre BPVi registra un lieve incremento). BPER rappresenta l'unico istituto, oltre a BPVi, a registrare una crescita degli attivi, che non si traduce tuttavia in una riduzione dei costi operativi, come riscontrato in Banca Popolare di Vicenza.

L'incremento rilevante degli attivi, associato ad un tasso di riduzione dei costi amministrativi secondo solo a UBI Banca, hanno determinato la consistente riduzione dell'incidenza osservata in BPVi. Unendo le considerazioni effettuate nelle ultimi due grafici, si può dedurre che tutti gli istituti di credito hanno avviato, pur con alcune differenziazioni nella strategia e nelle scelte temporali di realizzazione, processi di riduzione dei costi operativi. Le lievi flessioni del rapporto fra costi operativi e attivo totale riflettono il fatto che le operazioni di razionalizzazione sono ancora in corso, e verranno portate avanti anche nel biennio 2014-15, come si legge nei piani industriali dei gruppi bancari. Si ritiene inoltre probabile che BPVi sia costretta ad abbandonare la strategia moderatamente espansiva attuata nel periodo 2010-2013, qualora tardassero a manifestarsi prospettive migliori sul fronte dei ricavi operativi: nell'analisi dei margini d'intermediazione l'istituto occupava inoltre l'ultima posizione all'interno del gruppo.

Analizziamo ora i trend relativi ai risultati operativi, che consentono di effettuare una valutazione congiunta e maggiormente chiara degli effetti generati dall'andamento di costi e ricavi operativi.

La figura 3.20 espone attraverso tre diagrammi il risultato operativo realizzato nel 2010, nel 2013 e nel diagramma centrale la variazione intercorsa fra i due anni.
Nel 2010 si assiste ad una sensibile riduzione del risultato operativo che scende, in quattro istituti bancari, al di sotto dell'1%, in seguito alla generale flessione di due principali componenti di ricavo: il margine d'interesse (di cui era già stata descritta la sensibile riduzione della marginalità sui tassi fissi) ed il risultato finanziario, per effetto di una prolungata debolezza dei mercati finanziari.

Figura 3.20: Risultato Operativo su attivo complessivo



Fonte: Elaborazione personale su dati Bankscope: rapporto fra "Pre-impairment operating profit" ed "Average Total Asset". Valori relativi all'anno 2006, 2009 e alla variazione intercorsa fra i due periodi.

BPER registra una flessione contenuta, pari a 30 punti base, assestandosi all'1.38% dell'attivo e conservando il primato competitivo: il risultato operativo di BPM, il secondo istituto in termini di performance, risulta quasi dimezzato, determinando una discesa al penultimo posto nel confronto competitivo. L'istituto meno esposto è UBI Banca, che realizza, registrando una flessione di circa 20 punti base, il secondo (maggiore) risultato operativo all'interno del gruppo. L'anno successivo si caratterizza per un ulteriore peggioramento della congiuntura dei mercati finanziari, con impatto negativo (generale) sui ricavi e sui risultati operativi, entrambi in flessione.

La situazione dei mercati finanziari migliora nel corso del 2012, dando avvio ad una progressiva ripresa dei proventi e dei risultati operativi: il diagramma centrale evidenzia una crescita generale, rispetto al 2010, dei risultati della gestione operativa, le due di maggiore portata registrate da BPM e Banco Popolare, gli istituti che occupavano le ultime due posizioni competitive nel 2010.

L'incremento dei margini operativi è trainato, come osservato in precedenza, dal risultato finanziario e, limitatamente ai due istituti maggioritari, dalla crescita d'impatto delle commissioni nette: sul fronte dei costi operativi si riscontra una riduzione (più o meno significativa) dell'incidenza sull'attivo totale. Al termine del 2013, BPM riacquista la seconda posizione nel gruppo, realizzando un risultato operativo pari all'1.61% dell'attivo, inferiore di soli 2 punti base al risultato conseguito da BPER.

I tre istituti si collocano invece nell'intorno dell'1%: in terza e quarta posizione gli istituti maggioritari, mentre l'ultima posizione è occupata da BPVi. Banco Popolare e UBI Banca registrano un miglioramento sia nell'ambito dei costi che dei ricavi operativi, mentre BPVi manifesta una progressiva e sostenuta contrazione dei ricavi, parzialmente controbilanciata da una dinamica dei costi operativi in maggiore riduzione rispetto agli altri istituti del gruppo.

3.1.2.2 L'evoluzione della quota di mercato

Nel paragrafo relativo all'andamento della quota di mercato nel periodo 2007-2009 si è riscontrata nei due gruppi maggioritari una progressiva riduzione della quota di mercato relativa (sia sul fronte dei crediti che della raccolta indiretta), conquistata principalmente da BPM e, in misura minoritaria, da BPVi. Il periodo 2010-2013 è invece interessato da un parziale mutamento del *trend*: se da un lato Banco Popolare registra un ulteriore riduzione della quota relativa di impieghi alla clientela, dall'altro si osserva una maggiore redistribuzione delle quote, come si può osservare dall'incremento del 2% realizzato da BPVi, rispetto allo 0.50% registrato nel periodo 2007-2009. L'incremento registrato da BPVi riflette la strategia, moderatamente espansiva, della rete commerciale e del volume d'impieghi, che verrà descritta nel prossimo paragrafo.
Nell'ambito della raccolta indiretta, si riscontra in diversi istituti un trend differente: UBI Banca registra un lieve incremento della quota, di circa 1 punto percentuale, mentre BPM perde il 4%, invertendo la dinamica fortemente espansiva registrata nel periodo precedente.

Tabella 3.9 : Quota di mercato relativa negli impieghi, nella raccolta indiretta e nella gestione del risparmio

Crediti verso clientela	BPER	Banco Popolare	BPVi	BPM	UBI Banca
2009	15,69%	32,09%	8,26%	11,07%	32,89%
2013	16,15%	29,06%	10,48%	12,29%	32,02%
Raccolta indiretta	**BPER**	**Banco Popolare**	**BPVi**	**BPM**	**UBI Banca**
2009	11,36%	31,57%	6,17%	18,70%	32,21%
2013	12,52%	30,06%	8,97%	14,70%	33,74%
Risparmio Gestito	**BPER**	**Banco Popolare**	**BPVi**	**BPM**	**UBI Banca**
2009	10,31%	27,46%	2,45%	22,60%	37,17%
2013	11,57%	29,11%	3,03%	16,24%	40,04%

Fonte: Elaborazione personale su dati Bankscope, per la quota relativa degli impieghi ("Gross Loans"), mentre per le quote della raccolta indiretta e del risparmio gestito sono state consultate le relazioni di bilancio dei gruppi relative agli anni 2009 e 2013.

Banco Popolare registra una riduzione sensibilmente inferiore rispetto al biennio 2007-2009, parzialmente frenata dalla perdita subita da BPM: il calo delle quote viene assorbito dagli altri tre istituti in misura sostanzialmente uniforme.

Il risparmio gestito evidenzia lo scostamento di scenario maggiore: BPM, che aveva registrato nel periodo precedente l'incremento di maggiore dimensione, perde 6 punti percentuali in termini di quota di mercato, conquistata in prevalenza da Banco Popolare (+1.65%) e UBI Banca (+2.87%). Se analizziamo le variazioni di risparmio gestito, espresse in valore assoluto, si può notare come l'incremento delle quote di mercato non sia legato ad un espansione del patrimonio gestito, bensì ad una riduzione di entità inferiore rispetto a quella registrata da BPM. La riduzione generale sul fronte della raccolta indiretta e degli impieghi alla clientela dipende in gran parte dalla congiuntura negativa o di debolezza nei mercati delle erogazioni creditizie e della gestione del risparmio: dalle descrizioni sull'andamento della raccolta indiretta contenute nelle relazioni finanziarie relative al periodo 2010-2013[151], si riscontra un impatto notevole sul risparmio gestito esercitato dalla crisi del debito sovrano nella seconda metà del 2011. I due anni successivi sono stati contrassegnati da una debole ripresa del risparmio gestito, incapace di ripristinare i livelli presenti nel 2009.

[151] Si vedano in particolare i dati sulla "raccolta indiretta" e il risparmio gestito" nelle relazioni di UBI Banca, BPM e Banco Popolare

3.1.2.3 L'assetto della rete commerciale

Lo sviluppo futuro di ricavi e costi operativi è fortemente legato alle scelte inerenti l'organizzazione della rete commerciale-operativa e del personale aziendale.
La tabella sottostante illustra la variazione cumulata dell'organico nel periodo 2010-2013: si riscontra in tutti gli istituti bancari una riduzione del personale di gruppo. Le operazioni di taglio del personale rientrano nei piani di esodo incorporati all'interno dei piani industriali approvati dai gruppi: Banco Popolare prevedeva un esodo di 1120 risorse nel biennio 2011-2013, al netto delle nuove assunzioni e della riqualificazione di una parte del personale, mentre UBI Banca una riduzione netta di circa 500 unità nel medesimo arco temporale e altre 500 nel biennio successivo. L'inasprimento della crisi finanziaria ed economica porterà gli istituti ad operare licenziamenti di maggiore portata: come si può notare dalla tabella 3.10, Banco Popolare opera un ulteriore taglio di 700 unità, mentre UBI Banca effettua una riduzione più che raddoppiata rispetto alle ipotesi di piano. Le operazioni di taglio dell'organico operate da BPM, pari a circa 700 unità nel periodo 2010-2013 riflettono in realtà due differenti piani di esubero: il primo prevedeva, nell'orizzonte temporale 2010-2012, una riduzione netta di 270 dipendenti, cui si sarebbe aggiunta la fuoriuscita (disposta nel secondo piano) di altre 700 risorse nell'arco 2012-2015.

Tabella 3.10: Personale aziendale relativo ai cinque istituti bancari

Personale	BPER	BP	BPVi	BPM	UBI BANCA
2010	12159	19872	5427	8602	19671
Δ 2010-2013	-441	-1834	-137	-756	-1334
2013	11718	18038	5290	7846	18337

Fonte: Dati Bankscope e Relazioni finanziarie: informazioni relative al numero di addetti totali di ciascun istituto negli anni 2010, 2013 e la variazione intercorsa nei due periodi.

La riduzione delle risorse umane attuata da BPER risulta, invece, totalmente incorporata nel piano relativo al periodo 2012-2015, il quale disponeva un considerevole taglio della forza lavoro, pari a 1200 unità (450 al netto dei piani di ricollocamento): al termine del 2013 si riscontra una diminuzione di circa 400 dipendenti.
La riduzione del personale effettuata da BPVi, pari a circa 140 unità nell'arco dei tre anni, non rientra invece nella predisposizione di uno specifico piano di riduzione, ma deriva essenzialmente dagli incentivi all'esodo e dagli effetti di alcune operazioni di riassetto della struttura organizzativa. La diminuzione generalizzata dell'organico aziendale non risulta, tuttavia, automaticamente associata ad una dimensione della rete commerciale ridotta: la tabella sottostante evidenzia una riduzione del numero di sportelli in BPM e nei due istituti maggioritari. BPER e BPVi attuano invece una politica di espansione prudenziale, incrementando di poche unità la dimensione complessiva della rete di vendita.

Tabella 3.11: Numero di sportelli relativo ai cinque istituti bancari

Filiali	BPER	BP	BPVi	BPM	UBI BANCA
2010	1297	2033	633	782	1892
Δ 2010-2013	11	-43	7	-66	-167
2013	1308	1990	640	716	1725

Fonte: Dati Bankscope e Relazioni finanziarie: informazioni relative al numero di filiali bancarie di ciascun istituto negli anni 2010, 2013 e la variazione intercorsa nei due periodi.

Il riassetto della rete commerciale, in corso d'attuazione in quattro istituti di credito (BPER in seguito all'approvazione del piano industriale 2012-2015, due anni più tardi rispetto alle altre banche), ha assunto dimensioni inferiori rispetto alle altre componenti della struttura organizzativa, come si può riscontrare dalle descrizioni contenute nei piani strategici dei gruppi.

La competitività dei gruppi sembra muoversi lungo due direttive principali: da un lato la razionalizzazione della struttura di vendita, attraverso l'introduzione della struttura "hub and spoke", dall'altro l'assegnazione di una parte delle risorse umane a potenziamento della struttura commerciale-operativa[152], che consentirebbe di accrescere la forza competitiva sul fronte dei ricavi operativi, sia nell'ambito delle commissioni nette che degli impieghi alla clientela.

Si segnala inoltre una volontà strategica comune, già descritta nel capitolo 2, sul processo di ottimizzazione ed estensione della multicanalità integrata e sugli investimenti tecnologici volti a migliorare i processi amministrativi e commerciali.

Alla fine del 2013 emergevano ancora rilevanti spazi di manovra sul fronte della multicanalità e dell'implementazione dei sistemi tecnologici: pur riconoscendo un impatto positivo in termini competitivi, risulta ancora complesso riconoscere l'effettiva incidenza sulle performance e sulle capacità competitive degli istituti di credito.

[152] Le iniziative sulla struttura "hub & spoke" e "riqualificazione del personale" sono illustrate nei piani industriali dei gruppi bancari relativi al periodo 2011-2013/14

3.2 Efficacia/efficienza nel raggiungimento degli obiettivi

In questa sezione ci si propone di approfondire l'analisi delle potenzialità di conseguimento degli obiettivi economico-finanziari effettuando, ove necessario, integrazioni alla luce dei fattori di mercato e macroeconomici contingenti. Gli istituti di credito esaminati, per mancanza d'informativa pubblica disponibile, sono stati ristretti a quattro: BPER, Banco Popolare, UBI Banca e BPM. Sono state costruite, a supporto dell'analisi, tabelle comparative per ciascuno dei principali obiettivi strategici delineati nei piani industriali: oltre all'esposizione dei target di piano, sono stati calcolati gli scostamenti obiettivo-consuntivo e i CAGR, una misura del tasso annuo composto di crescita delle variabili economiche e patrimoniali. L'indicatore del tasso di crescita, esprimendo l'evoluzione degli aggregati in termini percentuali, consente di effettuare confronti di performance fra i quattro gruppi bancari, analizzare le modalità di stima e le aspettative di crescita/diminuzione delle variabili economico-finanziarie.
Il CAGR presenta alcuni limiti nella capacità di rappresentazione dei risultati prospettici e consuntivi: il tasso di crescita calcolato è un tasso medio, replicabile in tutti i periodi dell'arco temporale considerato. La recente crisi finanziaria ha incrementato la volatilità dei risultati economici, non considerata all'interno del CAGR: per questo motivo i tassi di crescita consuntivi e stimati sono stati integrati dagli andamenti consuntivi (desunti dalle relazioni di bilancio) e ove possibile, sono state effettuate da considerazioni qualitative che giustificassero i target di crescita stimati.

3.2.1 Gli aggregati economico-finanziari

Gli istituti di credito analizzati hanno definito i seguenti obiettivi economici comuni:

- ricavi operativi, in alcuni casi con declinazione di target di crescita specifici relativi alle commissioni nette e al margine d'interesse;
- costi operativi, effettuando una macro-distinzione fra spese amministrative e spese per il personale;
- risultato della gestione operativa;
- risultato netto.
- indicatori di redditività ed efficienza (ROE o ROTE e Cost / Income).

Consideriamo la prima variabile economica, relativa ai proventi operativi: la tabella 3.12 evidenzia forti scostamenti nel raggiungimento dei target obiettivo. Il margine d'intermediazione di Banco Popolare e UBI Banca è inferiore al periodo pre-crisi: in termini di CAGR, si registrano flessioni medie dei ricavi del 3.8% nel primo istituto e superiori al 2% nel secondo. Banca Popolare di Milano consegue una crescita positiva, anche se inferiore alle attese di piano: l'unico gruppo bancario ad avvicinarsi al target di piano è BPER, come si osserva dallo scostamento negativo di soli 70 milioni di Euro.

Tabella 3.12: Scostamento obiettivo-consuntivo dei ricavi operativi (periodo a cavallo della crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RICAVI OPERATIVI	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	4217,7	3617	1815	2101	3826	3496	1574	1859,849
Target		6334		2170		5003		2080
CAGR		10,70%		6,1%		6,94%		7,20%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-2716,826594		-69		-1507		-220,151
Percentuale		-42,89%		-3,18%		-30,12%		-10,58%
CAGR consuntivo		-3,77%		5,00%		-2,23%		4,26%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare e UBI Banca, 2006-2010
BPER 2008-2011, BPM 2005-2009

Le relazioni finanziarie dei quattro gruppi bancari fotografano uno scenario molto simile: il periodo pre-crisi è caratterizzato da un'espansione dei margini d'intermediazione, seguito da una consistente riduzione del fatturato generata dallo scoppio della crisi finanziaria ed un rimbalzo positivo dei proventi operativi nel biennio successivo. Il tasso medio di crescita espresso dal CAGR non riflette l'elevata volatilità manifestatasi nei flussi di ricavo, non prevedibile nel periodo in cui sono stati predisposti i piani strategici: nella relazione finanziaria di BPM relativa all'anno 2008 si pone l'accento sul fatto che gli obiettivi di piano non potevano incorporare gli effetti di una crisi finanziaria globale di quelle dimensioni. Sarebbe stato quindi necessario operare una revisione dei target di piano in ottica maggiormente prudenziale per consentire il raggiungimento degli obiettivi strategici. Tale tesi trova conferma in Banca Popolare dell'Emilia, il cui piano è stato redatto durante il periodo di crisi, consentendo una migliore definizione ed un sostanziale coronamento dell'obiettivo strategico di ricavo. Nel secondo periodo di analisi, le previsioni di ricavo vengono nuovamente disattese: si osservano scostamenti negativi in tutti gli istituti ad eccezione di BPER, che raggiunge nuovamente il target di crescita prefissato. Si osservano in Banco Popolare e UBI Banca sensibili flessioni dei ricavi, pari rispettivamente a 200 e 140 milioni (rispetto al flussi registrati nel 2010), cui corrispondono CAGR negativi di circa 1 punto percentuale. L'unico istituto ad avvicinarsi ancora una volta al target obiettivo è BPER, che presenta uno scostamento di 16 milioni di Euro. Se si confrontano i CAGR obiettivo, Banca Popolare dell'Emilia risulta essere l'istituto ad aver formulato la stima di crescita maggiormente prudenziale. BPM assume il tasso di sviluppo più elevato, pari a quasi il 10%: nonostante un incremento rilevante del margine d'intermediazione (CAGR consuntivo pari al 5%), l'istituto non riesce a coronare pienamente l'obiettivo di ricavo. I piani industriali dei gruppi bancari delineavano uno scenario di moderata ripresa dell'economia e dei tassi interbancari: si erano quindi generate aspettative di crescita dei margini d'intermediazione. Il biennio 2012-2013 è stato determinante nel porre un consistente freno allo sviluppo dei ricavi operativi: in questo periodo si è assistito ad un crollo dell' Euribor ed una prolungata recessione dell'economia italiana.

Tabella 3.13: Scostamento obiettivo-consuntivo dei ricavi operativi (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RICAVI OPERATIVI	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	3720	3584,6	2101	2217,4	3500	3359	1431	1683
Target		4096		2234		4200		1876
CAGR		3,26%		2,10%		6,60%		9,45%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-511,4		-16,6		-841		-193,017
Percentuale		-12,49%		-0,74%		-20,02%		-10,29%
CAGR consuntivo		-1,23%		1,81%		-1,36%		5,56%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare, UBI Banca, BPM 2010-2013 ; BPER 2011-2014

Analizziamo ora i target e le politiche di governo dei costi operativi: anche questa macro-variabile è stata influenzata in misura determinante dalla crisi finanziaria.

La tabella sottostante espone gli oneri operativi dei gruppi bancari nel primo periodo di analisi, a cavallo della crisi: si osserva in tre istituti un incremento contenuto dei costi, con un CAGR consuntivo massimo di circa 4 punti percentuali. Banco Popolare registra invece una crescita dei costi inferiore alle prospettive evolutive di piano: espressa in termini di CAGR, il risparmio ottenuto è pari a circa 1 punto percentuale medio annuo.

Se consideriamo, analizzando le relazioni finanziarie, l'evoluzione storica degli oneri operativi, si può notare a livello generale un inasprimento delle politiche di controllo dei costi, in particolare dopo la manifestazione della crisi finanziaria globale.

Tabella 3.14: Scostamento obiettivo-consuntivo dei costi operativi (periodo a cavallo della crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
ONERI OPERATIVI	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	2355,6	2576,015	1070	1242,6	2447	2468,6	1089	1242,6
Target		2672		1182		2459		1170
CAGR		3,20%		3,4%		0,12%		1,81%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-95,89		60,6		9,6		72,6
Percentuale		-3,59%		5,13%		0,39%		6,21%
CAGR consuntivo		2,26%		3,81%		0,22%		3,35%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare e UBI Banca, 2006-2010 BPER 2008-2011, BPM 2005-2009

UBI Banca e Banco Popolare hanno potuto estrarre rilevanti sinergie di costo (nel periodo pre-crisi) dai processi di fusione che hanno decretato la nascita dei due gruppi: anche negli altri due istituti è emersa la necessità di operare importanti interventi di razionalizzazione della struttura organizzativa, dopo un intenso periodo di aggregazioni e acquisizioni[153]. Nel corso della crisi, l'impatto negativo e prolungato sui margini d'intermediazione ha imposto un aggiustamento del risultato economico attraverso un governo più rigido dei costi: BPER avvia, a partire dal 2009, un importante processo di controllo dei costi del personale, che culmina nel taglio del 10% della forza lavoro, come emerge dal piano strategico 2012-2014. Se si effettua un'analisi congiunta delle relazioni finanziarie e dei piani industriali, si riscontra uno scenario analogo anche nelle altre banche popolari. La tabella 3.15 evidenzia una contrazione dei costi operativi in tre istituti di credito, in larga parte generata dalle iniziative strategiche di riduzione (consistente) del personale e dalle sinergie di costo derivanti dalle aggregazioni infra-gruppo[154].

Tabella 3.15: Scostamento obiettivo-consuntivo degli oneri operativi (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
ONERI OPERATIVI	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	2452	2254	1243	1261,5	2468,564	2141,798	1110	913,97
Target		2472		1270		2500		1152
CAGR		0,30%		0,72%		0,42%		1,25%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-218		-8,5		-358,202		-238,03
Percentuale		-8,82%		-0,67%		-14,33%		-20,66%
CAGR consuntivo		-2,77%		0,49%		-4,62%		-6,27%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare, UBI Banca, BPM 2010-2013 ; BPER 2011-2014

Banca Popolare dell'Emilia registra una crescita dei costi inferiore a quella prospettata nelle stime di piano: si osserva negli altri gruppi bancari un impatto favorevole elevato, sia in termini assoluti che percentuali.

[153] Si veda paragrafo 2.1 relativo al profilo storico di BPM

[154] Si vedano le macro-iniziative sui costi dei piani industriali di: Banco Popolare, UBI Banca e BPM relativi al periodo 2010-2013

L'analisi del trend relativo a costi e margine d'intermediazione supporta le valutazione in merito all'andamento del risultato della gestione operativa. La tabella sottostante descrive l'andamento e lo scostamento obiettivo-consuntivo relativi al risultato operativo: si osserva uno scarto rispetto al target di piano molto ampio, sia in termini assoluti che percentuali. L'analisi congiunta di costi e ricavi operativi evidenzia come, a fronte di una contrazione o di una forte riduzione del tasso di crescita dei proventi, si sia registrato un lieve incremento degli oneri operativi, decretando di fatto il mancato raggiungimento degli obiettivi di piano. Lo scostamento meno significativo si riscontra in BPER, con un risultato operativo inferiore di circa 13 punti percentuali rispetto alle stime di piano. Si deve comunque considerare, ancora una volta, il vantaggio indotto dal periodo di definizione del piano strategico (anno 2008) in grado, a differenza degli altri, di scontare gli effetti della crisi finanziaria.

Tabella 3.16: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al risultato operativo (periodo a cavallo della crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RISULTATO OPERATIVO	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	1862	1041	745	858,4	1379	1027,5	484	598,82
Target		3721		988		2544		910
CAGR		18,90%		9,9%		16,54%		17,10%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-2680,406357		-129,6		-1516,5		-311,18
Percentuale		-72,03%		-13,12%		-59,61%		-34,20%
CAGR consuntivo		-13,53%		3,61%		-7,09%		5,47%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare e UBI Banca, 2006-2010
BPER 2008-2011, BPM 2005-2009

Nel secondo orizzonte temporale di analisi, si osservano sensibili scostamenti rispetto ai target di piano, meno significativi rispetto al periodo precedente. L'effetto positivo sul risultato operativo è in gran parte imputabile ai benefici indotti da un massiccio taglio dei costi operativi: sul piano dei proventi operativi, si osserva in BPM e BPER una crescita effettiva inferiore alle previsioni di stima, mentre UBI Banca e Banco Popolare registrano una prolungata contrazione. L'incapacità dei costi di compensare la riduzione dei ricavi determina ancora una volta un risultato della gestione operativo inferiore alle attese.

Nel periodo in esame non sono intervenute, come si legge dalle relazioni di bilancio, variazioni significative del perimetro di consolidamento: inoltre le operazioni di aggregazioni annunciate nei piani industriali hanno riguardato (esclusivamente) società già soggette al controllo maggioritario delle rispettive capogruppo.

Tabella 3.17: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al risultato operativo (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RISULTATO OPERATIVO	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	1268	1330,7	858	709,762	1027	1190	321,682	696,367
Target		1623		964		1700		724
CAGR		8,60%		3,96%		18,29%		31,00%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-292,3		-254,238		-510		-27,633
Percentuale		-18,01%		-26,37%		-30,00%		-3,82%
CAGR consuntivo		1,62%		-6,13%		5,03%		29,36%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare, UBI Banca, BPM 2010-2013 ; BPER 2011-2014

Si segnala come unica operazione di rilievo la dismissione del 50% degli asset non strumentali di Italease, con un impatto sul conto economico di Banco Popolare in termini di minusvalenze o plusvalenze da cessione, cui si contrappone la cessazione dei flussi incrementali positivi e negativi generati dall'attività dismessa[155]. L'unico istituto ad avvicinarsi al target obiettivo è BPM: a fronte di una crescita stimata del margine operativo molto sostenuta (CAGR annuo del 31%), si registra a consuntivo uno scostamento di soli 28 milioni di euro ed una crescita media annua inferiore (alle ipotesi di piano) di 1 punto e mezzo percentuale. Il risultato della gestione operativa rappresenta un importante indicatore economico di confronto fra costi e ricavi operativi: viene inoltre impiegato il *cost to income* (il rapporto fra queste due voci) come target obiettivo nelle valutazioni di efficienza di un gruppo bancario.
La tabella 3.18 illustra gli scostamenti relativi a quest'ultimo indicatore: si riscontra a livello generale uno scarto negativo rispetto agli obiettivi di piano, prevalentemente generato dalla (sopra descritta) dinamica sfavorevole dei proventi operativi che ha abbassato l'incidenza del denominatore.

[155] Effetti generati dalle operazioni su Banca Italease non quantificati nelle relazioni di bilancio di Banco Popolare

I target definiti da Banco Popolare e BPM riflettono la volontà dei due gruppi di ottenere un elevato abbattimento del valore dell'indice: nel primo caso l'obiettivo viene centrato al 50%, nel secondo si registra una lieve riduzione di circa un punto percentuale. UBI Banca e BPM manifestano entrambi uno scostamento piuttosto ampio, in prevalenza legato agli oneri di natura straordinaria per gli incentivi all'esodo del personale.

Tabella 3.18: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al Cost to Income (periodo a cavallo della crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
COST TO INCOME	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	57,00%	49,80%	58,92%	59,15%	56,20%	63,54%	69,20%	67,80%
Target %		43,00%		54%		44,00%		56,20%
CAGR (Δ pp)		-14,00%		-4,45%		-12,20%		-13,00%
CAGR (Δ pp) Consuntivo		-7,20%		0,23%		7,34%		-1,40%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		6,80%		4,68%		19,54%		11,60%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare, UBI Banca, BPM 2010-2013 ; BPER 2011-2014

Nel periodo 2010-2013 si osserva, dall'analisi della tabella sottostante, una definizione maggiormente prudenziale degli obiettivi di *cost to income*: solo un istituto, BPM, dichiara una riduzione in doppia cifra dell'indice. La maggiore consapevolezza di definizione consente a tre istituti su quattro di centrare, attraverso il sopracitato taglio dei costi operativi, i target obiettivo. Banco Popolare registra uno scostamento dal target di piano di circa 2 punti e mezzo percentuali: al netto degli oneri straordinari sostenuti per l'esodo del personale[156] aziendale si otterrebbe un sostanziale coronamento dell'obiettivo strategico.

Tabella 3.19: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al Cost to Income (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
COST TO INCOME	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	65,90%	62,90%	61,40%	57,73%	66,20%	54,85%	77,30%	58,60%
Target %		60,40%		57,80%		56,70%		61,40%
CAGR (Δ pp)		-5,50%		-3,60%		-9,50%		-15,90%
CAGR (Δ pp) Consuntivo		-3,00%		-3,67%		-11,35%		-18,70%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		2,50%		-0,07%		-1,85%		-2,80%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare, UBI Banca, BPM 2010-2013 ; BPER 2011-2014

[156] Riduzione dell'organico di BPM pari a circa 1100 unità

Il risultato della gestione operativa è strettamente correlato alla fissazione di un altro target di piano, il risultato netto d'esercizio: in linea con le previsioni di crescita ipotizzate nel periodo pre-crisi, ciascun gruppo bancario stimava una forte espansione degli utili netti. Il prolungato clima di debolezza e incertezza economico-finanziaria ha inciso in misura negativa sulla formazione del risultato operativo ed ha determinato un forte incremento delle rettifiche su crediti deteriorati. L'effetto complessivo è di un forte ridimensionamento del risultato netto, non solo nel 2008 ma anche nel biennio successivo, come si può osservare dalle relazioni di bilancio. La tabella 3.18 segnala scostamenti elevati (superiori al 70% del target obiettivo) in tre istituti, che registrano una contrazione dell'utile netto rispetto ai livelli pre-crisi. Le relazioni finanziarie evidenziano un consistente crollo del risultato netto nel 2008, cui segue una ripresa degli utili parziale e insufficiente a ripristinare il precedente livello di reddito: BPER manifesta uno scostamento meno marcato, frutto ancora una volta della facoltà di detrarre gli effetti della crisi finanziaria dalle stime di crescita.

Tabella 3.20: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al risultato netto (periodo a cavallo della crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RISULTATO NETTO	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	1007,31	331,53	208	237,4	951	172,1	259	103
Target		2089		365		1300		455
CAGR		20,00%		20,6%		10,00%		15,1%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-1757,23		-127,6		-1127,9		-352
Percentuale		-84,13%		-34,96%		-86,76%		-77,36%
CAGR consuntivo		-24,26%		3,36%		-34,78%		-20,59%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare e UBI Banca, 2006-2010
BPER 2008-2011, BPM 2005-2009

Il secondo periodo di analisi è caratterizzato da un persistente trend negativo del risultato operativo (già osservato in precedenza) e da un incremento delle rettifiche a fronte di un crescente deterioramento creditizio. L'effetto combinato dei due fattori comprime in misura notevole i risultati netti, quasi azzerati in BPER e BPM, mentre Banco Popolare registra perdite consistenti per tre anni consecutivi. Solo UBI Banca manifesta una ripresa dell'utile netto, registrando una crescita media annua del 13%, nettamente inferiore in realtà al CAGR obiettivo del 51%.

La tabella non riporta lo scostamento, percentuale e assoluto, relativo a Banco Popolare, non potendo effettuare una comparazione sulla base di un risultato netto negativo. Si deve inoltre considerare che i CAGR consuntivi non scontano la forte volatilità del risultato netto: perdite di bilancio si manifestano anche in BPER nel 2012 e nella Popolare di Milano nell'arco 2011-2012.

Tabella 3.21: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al risultato netto (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RISULTATO NETTO	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	308	-606	272	15	172	250	111	30
Target		603		348		600		291
CAGR		25,10%		8,50%		51,66%		37,89%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		n.s		-333		-350		-261
Percentuale		n.s		-95,69%		-58,33%		-89,69%
CAGR consuntivo		n.s		-61,94%		13,28%		-35,35%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare, UBI Banca, BPM 2010-2013 ; BPER 2011-2014

Se si rapporta il risultato netto ai rispettivi *equity* consolidati di gruppo, si ottiene un importante misura della redditività, il Return on Equity, anch'esso soggetto alla definizione di obiettivi strategici di crescita: le banche popolari, come si nota dalla tabella 3.22, hanno fissato incrementi-obiettivo dell'indice fra i 2 e i 6 punti percentuali. Analizzando, all'interno delle relazioni finanziarie, l'andamento delle due componenti dell'indice si può dedurre come il crollo dei risultati netti (precedentemente descritto) abbia inciso in misura determinante nell'elevata riduzione del ROE: si osservano infatti forti scostamenti rispetto ai target di piano, superiori in tre istituti ai 10 punti percentuali. Si riscontra inoltre un trend in forte ribasso dell'indicatore: unico istituto a manifestare una moderata flessione di redditività è BPER, che registra una riduzione di 4 punti percentuali rispetto all'esercizio 2006, a fronte di perdite percentuali più consistenti manifestatesi in UBI Banca e BPM, pari rispettivamente all'11% e all'8.3%.

Tabella 3.22: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al ROE (periodo a cavallo della crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
ROE	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	7,95%	2,70%	5,70%	6,43%	13,40%	1,60%	11,70%	3,44%
Target		14,60%		8,80%		16,00%		16,50%
CAGR (Δ pp)		6,65%		3,10%		2,60%		4,80%
CAGR (Δ pp) Consuntivo		-5,25%		0,73%		-11,80%		-8,26%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		-11,90%		-2,37%		-14,40%		-13,06%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare e UBI Banca, 2006-2010 BPER 2008-2011, BPM 2005-2009

Nel secondo orizzonte di piano, i gruppi bancari esprimono il proprio obiettivo di redditività in termini di ROTE, che considera, a differenza del ROE, il patrimonio netto di bilancio al netto delle componenti intangibili. I gruppi bancari avevano stimato una redditività in forte crescita, alla luce delle aspettative positive in merito ai risultati della gestione operativa e netti: Banco Popolare e BPM prospettavano un incrementi quasi doppio, UBI Banca un ROTE quattro volte superiore rispetto al 2010. BPER ipotizza invece uno sviluppo più contenuto della redditività, in linea con le stime prudenziali della banca stessa relative alla crescita del risultato economico.

La tabella 3.23 evidenzia uno scenario consuntivo molto differente rispetto alle stime di piano dei quattro istituti. Si riscontra, in BPM e BPER, una redditività inferiore all'1%, che riflette il (sopra-descritto) conseguimento di risultati netti quasi nulli, mentre Banco Popolare registra un ROTE negativo, non confrontabile col target di piano.

Tabella 3.23: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al ROTE (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
ROTE	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	5,50%	n.s	7,30%	0,37%	2,00%	3,40%	3,74%	0,82%
Target		9,30%		8,50%		9,00%		7,10%
CAGR (Δ pp)		3,80%		1,20%		7,00%		3,36%
CAGR (Δ pp) Consuntivo		n.s		-6,93%		1,40%		-2,92%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		n.s		-8,13%		-5,60%		-6,28%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare, UBI Banca, BPM 2010-2013 ; BPER 2011-2014

UBI Banca registra una moderata ripresa di redditività, inferiore tuttavia alle stime di piano, che prospettavano, nel 2013, la realizzazione di un ROTE del 9%.

3.2.2 Gli aggregati patrimoniali

Gli obiettivo economico-finanziari delineati nel paragrafo precedente sono stati agganciati ad una serie di variabili patrimoniali. La crescita del margine d'interesse viene ad esempio associata a specifici target di crescita degli impieghi e al finanziamento attraverso la raccolta diretta. Analizziamo l'andamento e gli scostamenti di piano relativi a quest'ultima voce: nella tabella 3.24 si osservano, in Banco Popolare e BPM, livelli di raccolta diretta allineati ai target prefissati. UBI Banca e BPER presentano invece scostamenti significativi, come si nota dalla divergenza (in entrambi) di 5 punti percentuali fra CAGR reali e obiettivo. Le relazioni finanziarie dei gruppi rilevano un trend della raccolta diretta in crescita seppur frenato, sul fronte del funding istituzionale, dalla carenza di liquidità innescata nel 2008 dalla crisi finanziaria e nell'anno 2010 dalla crisi greca che ha generato un incremento del rischio-Italia sul debito pubblico, con conseguenze negative in termini di costo della raccolta.

Tabella 3.24: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo alla raccolta diretta nel periodo a cavallo della crisi

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RACCOLTA DIRETTA	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	78	104,5	45,23	48,58	86	106,76	20	35,8
Target		106		56		124		35
CAGR		7,70%		7,10%		9,60%		15,02%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-1,5		-6,98		-17,24		0,8
Percentuale		-1,42%		-12,57%		-13,90%		2,29%
CAGR consuntivo		7,59%		2,41%		5,55%		15,67%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare e UBI Banca, 2006-2010 BPER 2008-2011, BPM 2005-2009

Il periodo successivo si caratterizza per la manifestazione di scostamenti di maggiore portata: tutti gli istituti di credito registrano una flessione della raccolta diretta, come si può osservare dai CAGR (consuntivi) di segno negativo.

L'attività di espansione della raccolta risulta ancora frenata dalle problematiche connesse all'approvvigionamento nel mercato interbancario e dalla crescente onerosità nel *funding* connessa ad una prolungata tensione sul debito sovrano[157]. Peggiora inoltre la congiuntura economica con pesanti ricadute sul fronte delle erogazioni creditizie, in forte riduzione[158].

Tabella 3.25: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo alla raccolta diretta (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RACCOLTA DIRETTA	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2009	2012
Consuntivi	104,5	90,02	48,58	46,18	106,8	92,6	34,6	30,3
Target		117,3		53,83		114		40,2
CAGR		3,93%		3,48%		2,20%		5,10%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-27,28		-7,65		-21,4		-9,9
Percentuale		-23,26%		-14,21%		-18,77%		-24,63%
CAGR consuntivo		-4,85%		-1,67%		-4,64%		-4,33%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare, UBI Banca, BPM 2010-2013 ; BPER 2011-2014

Se si analizza il trend e lo scostamento relativo ai crediti verso clientela, si possono individuare due scenari differenti nel periodo 2006-2010: l'espansione del credito di Banco Popolare e UBI Banca è avvenuta ad un tasso inferiore al target di piano. Le relazioni finanziarie dei due gruppi segnalano l'entrata in crisi degli strumenti di finanziamento del circolante delle imprese nel breve termine, quali ad esempio i conti correnti e le "altre operazioni" (finanziamenti per anticipi, operazioni di import/export ecc...). Banco Popolare manifesta rilevanti sofferenze (post-crisi) nella componente del leasing finanziario, in prevalenza dovute al significativo deterioramento crediti della controllata Italease. Gli altri due istituti di credito realizzano invece una crescita delle impieghi in linea con gli obiettivi di piano prefissati: la tabella sottostante rileva scostamenti di circa 1 punto percentuale in BPER e del 2% in BPM.

[157] UBI Banca, "L'intermediazione con la clientela: raccolta", Relazione di bilancio 2012

[158] UBI Banca, "L'intermediazione con la clientela: raccolta", Relazione di bilancio 2013

La crescita degli impieghi degli istituti di credito è stata trainata dalla componente di lungo termine dei mutui: BPER registra (a differenza di Banco Popolare e UBI Banca) una discreta crescita dei finanziamenti di breve termine alle imprese, subendo tuttavia una battuta d'arresto nell'esercizio 2011.

Tabella 3.26: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo ai crediti verso clientela nel periodo a cavallo della crisi

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
IMPIEGHI CLIENTELA	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	70	98,6	40,213	48,19	83	101,81	21,94	32,85
Target		113		48,85		125		32
CAGR		12,90%		6,70%		10,80%		9,90%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-14,4		-0,66		-23,19		0,85
Percentuale		-12,74%		-1,35%		-18,55%		2,66%
CAGR consuntivo		8,94%		6,22%		5,24%		10,62%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare e UBI Banca, 2006-2010 BPER 2008-2011, BPM 2005-2009

Nel secondo periodo di analisi, si osserva una contrazione marcata degli impieghi in tutti gli istituti bancari, sintomo di una prolungata congiuntura economica negativa che ha investito il settore privato e imprenditoriale. La tabella 3.27 evidenzia CAGR consuntivi di segno negativo e scostamenti rispetto al target obiettivo attorno al 20% (in BPM quasi pari al 30%). Nelle relazioni finanziarie viene delineato un contesto macroeconomico di debolezza dei consumi privati e di contrazione della produzione industriale degli investimenti.

Tabella 3.27: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo ai crediti verso clientela nel periodo post-crisi

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
IMPIEGHI CLIENTELA	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2009	2012
Consuntivi	98,6	86,15	48,2	43,9	101,8	88,4	32,4	29
Target		104,6		54,6		110,3		40,3
CAGR		1,99%		4,24%		2,71%		7,54%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-18,45		-10,7		-21,9		-11,3
Percentuale		-17,64%		-19,60%		-19,85%		-28,04%
CAGR consuntivo		-4,40%		-3,07%		-4,60%		-3,63%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare, UBI Banca, BPM 2010-2013 ; BPER 2011-2014

L'impatto di questo fattori congiunturali si è riflesso in un calo della domanda di mutui ipotecari e prestiti personali da parte della clientela *retail*, mentre nei segmenti *corporate* e *small business* si segnalano riduzioni del ricorso ai finanziamenti dell'operatività corrente e della richiesta di investimenti a lungo termine: si osservi ad esempio, all'interno delle relazioni di bilancio, la sensibile contrazione delle operazioni di leasing finanziario nel biennio 2012-2013. La dinamica degli impieghi è stata inoltre influenzata dall'inasprimento della normativa di vigilanza che ha imposto agli istituti bancari un attento governo delle esposizioni e dell'andamento del rischio di credito.

Gli accordi di Basilea 3 (definiti nel 2010) prevedevano, nell'arco 2013-2015, una progressiva entrata in vigore dei requisiti patrimoniali e di liquidità: ciò ha indotto le banche a incorporare nei propri piani strategici iniziative di revisione delle politiche creditizie funzionali al mantenimento di *ratio* patrimoniali in linea con la disciplina di vigilanza. Le strategie volte a ridurre il rischio di credito sono sorte dall'esigenza di arginare il fenomeno di elevato deterioramento delle esposizioni creditizie: a tal fine è stato definito, nei piani industriali dei gruppi, un importante parametro-obiettivo denominato "costo del credito". L'indicatore esprime il rapporto fra le rettifiche operate sui crediti deteriorati ed il totale d'impieghi alla clientela lordi, fornendo una misura del grado di esposizione al rischio creditizio. Solo un istituto, come si osserva dalla tabella sottostante, presenta un livello di costo del credito in linea con le aspettative di piano: nelle tre banche residue si rilevano scostamenti superiori ai 30 punti base, per effetto delle maggiori rettifiche operate a fronte di un incremento sostenuto dei crediti deteriorati. BPM manifesta lo scarto maggiore: si deve tuttavia considerare che lo scostamento è stato rilevato nel 2009, un anno in anticipo rispetto a BPER e UBI Banca. Utilizzando l'esercizio successivo come base per il calcolo, si sarebbe ottenuto uno scostamento inferiore di 33 punti base.

Tabella 3.28: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al costo del credito nel periodo a cavallo della crisi

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
Costo del Credito	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	0,42%	0,81%	0,60%	0,71%	0,29%	0,69%	0,39%	1,05%
Target		0,45%		0,69%		0,38%		0,40%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		0,36%		0,02%		0,31%		0,65%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare e UBI Banca, 2006-2010 BPER 2008-2011, BPM 2005-2009

Nel periodo 2010-2013, si intensificano le problematiche connesse alla qualità del credito: come si può notare dalla tabella 3.29, il costo del credito raddoppia in tutti gli istituti, assumendo valori superiori ai 100 punti base. La crescita dell'indicatore è stata determinata da due fattori[159]: da un lato si è assistito ad una crescita prolungata delle rettifiche nette, dall'altro la sopracitata contrazione delle erogazioni creditizie ha ridotto il denominatore dell'indice.

Tabella 3.29: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al costo del credito (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
Costo del Credito	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	0,78%	1,69%	0,71%	1,85%	0,69%	1,07%	0,72%	1,77%
Target		0,52%		0,67%		0,45%		0,55%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		1,17%		1,18%		0,62%		1,22%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare, UBI Banca, e BPM, 2010-2013 ; BPER 2011-2014

Il presidio della qualità del credito è inserita all'interno di un complesso sistema di azioni strategiche volte a garantire un adeguato profilo patrimoniale, espresso nei piani industriali dagli indici di *Tier 1 e Core Tier 1 Ratio*. Nelle tabelle 3.30 e 3.31 vengono rilevati gli scostamenti relativi al *Tier 1 Ratio* di BPM e Banco Popolare ed al *Core Tier 1 Ratio* di BPER e UBI Banca: si osserva, a livello generale, un rafforzamento dei *ratio* patrimoniali superiore ai target di piano. I due ratio patrimoniali manifestano un progressivo incremento, nonostante la generale flessione dei patrimoni registrata nel biennio 2008-2009, come si riscontra dalle relazioni finanziarie dei quattro istituti.
Il denominatore, rappresentato dall' RWA, evidenzia invece un andamento volatile e divergente all'interno dei quattro gruppi bancari: si registra una crescita in Banco Popolare, nel corso del biennio 2009-2010, mentre gli altri istituti manifestano un trend oscillante. I ratio relativi agli anni 2005-2006 sono stati riespressi in relazione alle nuove disposizioni di Basilea 2: si tratta di un operazione indispensabile per una corretta valutazione dell'evoluzione dell'indice nel periodo di piano.

[159] Si consultino in merito le valutazioni contenute sul costo del credito nelle relazioni finanziarie 2010-2013

Tabella 3.30: Core Tier 1 Ratio: scostamenti di piano

	BPER		UBI Banca	
CORE TIER 1 RATIO	2008	2011	2006	2010
Consuntivi	6,92%	7,86%	6,40%	6,95%
Target		7,04%		6,50%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		0,76%		0,82%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: BPER 2008-2011, BPM 2005-2009 Banco Popolare e UBI Banca: 2006-2010

Tabella 3.31: Tier 1 Ratio: scostamenti di piano

	BPM		BP	
TIER 1 RATIO	2005	2009	2006	2010
Consuntivi	7,20%	8,60%	6.1%	7,16%
Target		7,50%		6,40%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		0,45%		1,10%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: BPER 2008-2011, BPM 2005-2009, Banco Popolare e UBI Banca: 2006-2010

Nel secondo periodo di analisi, si riscontra un significativo miglioramento dei ratio patrimoniali nei due maggiori istituti di credito popolari, UBI Banca e Banco Popolare. Sulle variazioni dell'indice ha inciso principalmente:

- l'approvazione dei modelli interni di calcolo dei rischi di credito, che hanno apportato una crescita sostenuta;
- l'introduzione, con l'accordo di Basilea 3, di requisiti patrimoniali più stringenti, impattando negativamente sul valore dell'indice;
- deliberazioni di aumenti di capitale.

Anche BPER registra un notevole incremento dell'indice, transitato da 9 a 11 punti percentuali nell'arco del 2014, principalmente per effetto dell'aumento di capitale di 750 milioni: il gruppo ha beneficiato inoltre dell'applicazione del modello standard per la valutazione del rischio operativo, che ha determinato un incremento di circa 50 punti base.

Tabella 3.32: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al Tier 1 Ratio (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
TIER 1 RATIO	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	6,50%	14,70%	7,83%	11,29%	7,47%	13,23%	7,80%	7,82%
Target		7,60%		9,2%		8,30%		9,90%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		7,10%		2,09%		4,93%		-2,08%

Fonte: Elaborazione personale da piani industriali: Banco Popolare, UBI Banca, BPM 2010-2013 ; BPER 2011-2014

BPM presenta invece un livello di *Tier 1 Ratio* invariato rispetto al 2010: il raggiungimento del livello di *ratio* obiettivo è stato principalmente ostacolato dall'imposizione di *add-on* (requisiti patrimoniali aggiuntivi) da parte di Banca d'Italia al termine dell'ispezione condotta nel 2011.

CAPITOLO QUARTO

LE PROSPETTIVE EVOLUTIVE DEL SISTEMA

Nel quarto capitolo si intende fornire una rappresentazione evolutiva del sistema delle maggiori banche popolari, considerando sia i fattori endogeni, legati alla pianificazione strategica futura, sia quelli endogeni, di carattere istituzionale e macro-economico.

4.1 Le prospettive macroeconomiche

Il paragrafo espone le prospettive di sviluppo delle grandezze macroeconomiche, con riferimento all'Italia e all'influenza esercitata dalla situazione europea e internazionale nell'economia del nostro paese, allo scopo di analizzare i potenziali impatti sul settore bancario nazionale e i maggiori gruppi popolari. Saranno oggetto di analisi e di proiezioni anche i profili di clientela e i principali settori che incidono nell'attività bancaria.

4.1.1 Il PIL e i conti pubblici nazionali

Nella stima del PIL e dello stato dei conti pubblici sono state consultate due fonti autorevoli: le pubblicazioni di Banca d'Italia ed il rapporto di previsione sull'economia italiana redatto da Prometeia, società di consulenza finanziaria. Secondo le proiezioni di Bankitalia, elaborate nel bollettino economico di Luglio 2015, il Pil italiano dovrebbe registrare una crescita dello 0.7% nel 2015 e dell'1.5% nel 2016. L'istituto centrale prevede una graduale ripresa della crescita economica, sostenuta principalmente da un graduale rafforzamento della domanda interna. Nel primo trimestre 2015 il Pil nazionale è aumentato dello 0.3%: il bollettino evidenzia una crescita rilevante degli investimenti (+1.5%) a fronte di una lieve flessione dei consumi interni. Banca d'Italia prevede un consolidamento della dinamica positiva registrata nel primo trimestre: la crescita sarà trainata dagli investimenti fissi lordi (+2.2%) con un contributo significativo apportato dagli investimenti in attrezzature, macchinari e mezzi di trasporto (+4.5%). Le esportazioni vengono invece frenate da una situazione di debolezza nel commercio internazionale, in particolare dal rallentamento delle economie emergenti.

Prometeia delinea uno scenario di crescita analogo, confermando le stime di crescita del Pil dello 0.7% e rivedendo al ribasso le previsione per il 2016, da 1.6 a 1.3 punti percentuali. La società prevede una ripresa moderata dei consumi influenzata da numerosi fattori, fra i quali il sostegno al reddito derivante da un incremento stimato dell'occupazione di 120 mila unità, le rivalutazioni degli importi pensionistici all'inflazione ed rinnovi contrattuali del pubblico impiego. Le aspettative di crescita, seppur molto modesta, dei consumi interni, darebbero impulso alla sopracitata ripresa degli investimenti.

Le previsioni sul Pil sono incorporate nelle previsioni del del deficit pubblico: Prometeia stima per il 2015 un rapporto debito/pil ancora pari al 3%. L'operazione di QE attuata dalla BCE ha ridotto significativamente rendimenti sul debito: si prevede una riduzione della spesa per interessi del 10% e un abbassamento del costo medio della raccolta dal 3.6% al 3.2%. Il debito pubblico sul PIL salirebbe al 133.4%, rispetto al 132.1 % dell'ultimo trimestre 2014: si tratta di un incremento limitato, se confrontato con quelli registrati negli anni precedenti. Nel 2016 è attesa invece una diminuzione del rapporto, che dovrebbe proseguire nei due anni successivi portando il debito pubblico al 129.7% del PIL nel 2018: si raggiungerebbe inoltre una di equilibrio fra crescita e costo medio del debito, condizione fondamentale per la sostenibilità di lungo termine del debito.

4.1.2 La congiuntura economica europea e internazionale

Il rapporto sulla stabilità finanziaria di Banca d'Italia pubblicato nell'Aprile del 2015 evidenzia diverse fonti di vulnerabilità nello scenario geopolitico e macroeconomico internazionali. Le economie avanzate si stanno avviando, secondo le previsioni, verso una lenta ripresa, mentre le economie emergenti hanno manifestato un brusco rallentamento. Il Pil della Cina ha registrato nel secondo trimestre una crescita tendenziale del 7%, che rappresenta il valore più basso associato al periodo di crisi. Le importazioni del paese sono diminuite del 20% nel primo trimestre 2015, incidendo in misura rilevante sul calo dei prezzi delle materie prime.

In Cina il settore immobiliare manifesta una persistente debolezza: il governo cinese ha avviato politiche fiscali e monetarie espansive, principalmente dirette a sostenere gli investimenti in infrastrutture ed i consumi interni. Le forti turbolenze nel mercato azionario cinese, scoppiate a metà giugno, potrebbero manifestarsi anche nei prossimi mesi, con rischi di contagio all'economia reale. Brasile e Russia stanno attraversando una fase recessiva dell'economia: nel primo trimestre entrambe le potenze registrano un calo di quasi punti percentuali rispetto al trimestre precedente. Le previsioni del FMI configurano una crescita dei paesi emergenti sostenuta da Cina e India, mentre Brasile e Russia darebbero un contributo negativo (-1.5% e -3.4%) nel 2015.Il commercio internazionale si riduce in misura consistente, per effetto una marcata contrazione dei flussi di scambio con i paesi emergenti. Le proiezioni del FMI sull'economia dell'Eurozona evidenziano una moderata ripresa (+1.5% e +1.7%) nei prossimi due anni, che vedrebbe fra i protagonisti della crescita, oltre a Francia e Germania, anche la Spagna. Le tensioni sul piano di risoluzione della crisi greca hanno accentuato il clima d'incertezza e sfiducia sulla stabilità dell'area Euro. Il deflusso di depositi è cresciuto in misura esponenziale nei due mesi antecedenti la scadenza del secondo piano di salvataggio, generando forti tensioni di liquidità nelle banche greche: il congelamento, il giorno 29 Giugno, della liquidità d'emergenza da parte della Bce, costringe gli istituti ellenici a chiudere per una settimana. La borsa di Milano crolla il 29 Giugno, trascinata al ribasso dalle vendite dei titoli bancari: Banco Popolare, UBI Banca e BPM registrano flessioni comprese fra il 7 e l'8% del valore azionario. Lo spread si assesta al termine della giornata a 159 punti: non subisce un impennata, ma un moderato rialzo grazie alle misure attuate dalla BCE, fra le quali anche il *Quantitative Easing*, che dovrebbero evitare in futuro il contagio dei paesi periferici dell'Eurozona. Tuttavia l'incertezza sui negoziati per il terzo piano di salvataggio ed i rischi d'instabilità politica connessi alla capacità del Governo di Atene di approvare le riforme richieste dai creditori potrebbero riflettersi in ulteriori tensioni del mercato azionario. L' “effetto grecia” si trasmette quindi al settore bancario attraverso due canali: innalzamento dello spread e flessione dei corsi azionari. Lo spread non ha rappresentato finora una grossa fonte di rischio per le banche, protette dallo scudo delle operazioni di mercato effettuate dalla BCE: anche l'impatto sul valore azionario e sulla capitalizzazione delle banche popolari finora è stato limitato.

I grafici di borsa evidenziano una forte impennata dei titoli delle popolari, a partire dalla fine di Gennaio, dopo l'approvazione del decreto legge sulla riforma delle banche popolari: le performance dei titoli a 6 mesi sono positive, e il tasso di crescita viaggia in doppia cifra. Se si considera invece l'ultimo mese, l'effetto Grecia ha provocato forti cadute dei titoli in due occasioni: chiusura delle banche elleniche (30 Giugno) e mancato raggiungimento di un accordo con i creditori (7 Luglio).

Le performance ad un mese segnalano un leggera riduzione di valore dei titoli, che hanno quasi interamente recuperato gli effetti delle tensioni sulla risoluzione della crisi greca. Lo stato delle finanze greche potrebbe avere (inoltre) un impatto diretto sui conti pubblici italiani: l'esposizione nei confronti della Grecia è di 35,1 miliardi di Euro, di cui 10 relativi al prestiti bilaterali e 25.1 relativi alla copertura dei finanziamenti erogati dal fondo “salva stati” nell'ambito del secondo piano di salvataggio. Il terzo programma di aiuti farebbe invece ricorso al fondo Esm, già finanziato dall'Europa, con un impatto nullo sui conti pubblici italiani.

Qualora invece la Grecia concordasse una ristrutturazione del debito, l'impatto sulle finanze statali muterebbe: se si procedesse in futuro ad un taglio del debito (misura voluta dall' FMI ma non dai capi di governo europei) l'Italia subirebbe una perdita immediata sul capitale investito, che non verrebbe più rimborsato. Se invece si decidesse, ipotesi più probabile, di concedere dilazioni nel versamento di interessi e quota capitale, i creditori sarebbero esposti ad una riduzione di rendimento dei prestiti concessi: l'impatto sui mercati finanziari, pur mitigato dalla politica monetaria espansiva e dagli altri strumenti a disposizione della BCE, potrebbe essere imprevedibile.

4.1.3 La situazione economico-finanziaria delle famiglie italiane

Il rapporto sulla stabilità finanziaria n.1/2015 di Bankitalia fotografa una condizione finanziaria ed economica complessivamente positiva. Le famiglie italiane mantengono una posizione finanziaria e patrimoniale solida: nella seconda metà del 2014 si registra un lieve incremento del reddito disponibile (+0.8% sul semestre precedente) e aumenta il potere d'acquisto, per effetto della contrazione dei prezzi energetici. Le famiglie hanno incrementato la ricchezza netta del portafoglio finanziario, beneficiando dei rialzi di prezzo delle attività finanziarie. La composizione di portafoglio è mutata: la riduzione dei tassi d'interesse ha reso poco remunerative le obbligazioni di stato, parzialmente cedute dalle famiglie a fronte dell'acquisto di titoli azionari o quote di fondi comuni d'investimento. La spesa delle famiglie ha registrato, a partire dal terzo trimestre 2013, un progressivo (anche se molto contenuto) aumento dei consumi, generato esclusivamente dall'incremento della domanda di beni durevoli e servizi, a fronte di una flessione delle altre componenti di consumo. Migliora sensibilmente l'indici di fiducia dei consumatori, raggiungendo valori prossimi ai livelli registrati a Giugno 2002: particolarmente positive le aspettative connesse alla congiuntura economica e alle prospettive occupazionali. Il livello d'indebitamento si mantiene stabile, attorno al 63% del reddito disponibile: lieve crescita si riscontra invece nelle erogazioni di nuovi mutui ipotecari, anche se nettamente inferiore in valore assoluto rispetto ai livelli pre-crisi. La ripresa si è manifestata anche nel primo bimestre 2015: la domanda di mutui cresce, trainata da condizioni di offerta del credito più vantaggiose, e nel mercato immobiliare si intravedono i primi segnali di miglioramento. Il tasso medio attivo si stabilizza al 2.5% per i mutui a tasso variabile, 3.5% per quelli a tasso fisso, favorendo non solo la domanda di mutui ma anche sostituzioni e surroghe su mutui già sottoscritti, raddoppiate rispetto all'anno precedente. La qualità del credito alle famiglie consumatrici registra un leggero peggioramento: l'incidenza delle esposizioni deteriorate sul totale dei prestiti passa, nell'arco di due anni, dal 10 al 10.8%. Il flusso di nuove sofferenze sugli impieghi totali rimane invece allineato al tasso medio del biennio precedente.

Si riscontra quindi una situazione di stabilità nel flusso di deterioramento creditizio: a sostegno delle famiglie in temporanea difficoltà di rimborso è stato istituito il Fondo di solidarietà per l'acquisto della prima casa, che prevede la sospensione del restituzione della quota capitale del mutuo. Il bilancio delle famiglie italiane dovrebbe beneficiare, della crescita del reddito nominale, in un contesto di graduale ripresa economica, e di un abbassamento dei tassi d'interesse.

4.1.4 La dinamica inflazionistica

L'inflazione dell'Eurozona, dopo la forte flessione dei prezzi generata dalla crisi finanziaria, ha manifestato una progressiva ripresa, raggiungendo un picco nel 2011: il prolungato peggioramento della congiuntura economica ha determinato una progressiva riduzione dell'inflazione, fino all'entrata in deflazione nel Dicembre 2014. La Bce, temendo un periodo eccessivamente lungo di bassa inflazione, adotterà lo strumento del Quantitative Easing per riportare l'inflazione di medio termine al valore-obiettivo.
Il bollettino economico relativo al secondo trimestre 2015 evidenzia un modesto recupero dell'inflazione al consumo (dopo il minimo storico raggiunto nel mese di Gennaio) frenato dal prolungato calo delle quotazioni dei beni energetici. Nel periodo in esame è stata registrata una variazione tendenziale, relativa all'indice armonizzato dei prezzi al consumo (IPCA), positiva e pari allo 0.2%. La componente dei beni energetici ha inciso in misura rilevante sui prezzi alla produzione, ancora in flessione (-2.7%) nel mese di Maggio. Permane la contrazione dei prezzi all'origine, ma le attese inflazioniste di famiglie e imprese migliorano: a Maggio la percentuale di imprese manifatturiere europee che prevede una lievitazione del listino merci supera la quota che ne prospetta una diminuzione[160]. Con riferimento allo stato italiano, le imprese del paese prevedono invece un aumento dei prezzi circoscritto nei prossimi 12 mesi, secondo un sondaggio condotto da Bankitalia in collaborazione con Il Sole 24 Ore.

[160] European Commission, "Economic Forecast, Survey on Inflation Expectations of manuctaring firm", Spring 2015

Le famiglie intervistate dall'Istat manifestano aspettative d'inflazione molto contenuta in arco d'anno, mentre gli operatori di settore intervistati da Consensus Economic rivedono al rialzo le prospettive inflazionistiche per il 2015 (+0.2%).

4.1.5 Il mercato del lavoro

La relazione annuale sul 2014 redatta da Banca d'Italia fotografa una congiuntura ancora negativa nel mercato del lavoro, interessato da un prolungato peggioramento della situazione occupazionale: il tasso di disoccupazione complessivo è salito, nel periodo 2008-2014, di 6 punti percentuali, dal 6.7% al 12.7%, mentre quella giovanile (età compresa tra i 15 e i 24 anni) ha raggiunto un picco del 42.7%. L'alto tasso di disoccupati ha avuto importanti ripercussioni sui livelli retributivi nel secondo semestre del 2014, soprattutto nei comparti economici in maggiore difficoltà. Il calo del tasso di occupazione si è arrestato nel 2014, dopo due anni di prolungata flessione. Se consideriamo gli input di lavoro (Figura 4.1), aumenta la percentuale di occupati nelle attività agricole, smette di ridursi il tasso relativo al comparto manifatturiero, mentre nel settore delle costruzioni si attenua sensibilmente la riduzione occupazionale (-4% rispetto al -6% del periodo 2011-2013).

Tabella 4.1: Apporto di lavoro in termini di ore e numero di occupati ripartito per settore economico

SETTORI	Occupati			Ore lavorate		
	2008-2010	2011-2013	2013-2014	2008-2010	2011-2013	2013-2014
Agricoltura, silvicoltura e pesca	**-0,2**	**-2,6**	**1,4**	**-1,7**	**-2,9**	**2,2**
Industria in senso stretto	**-4,1**	**-2,4**	**-0,2**	**-6,6**	**-3,6**	**0,9**
di cui: *attività manifatturiere*	*-4,3*	*-2,6*	*0,0*	*-7,0*	*-3,8*	*1,1*
Costruzioni	**-1,4**	**-6,6**	**-4,5**	**-2,0**	**-10,0**	**-4,9**
Servizi	**-0,4**	**-0,1**	**0,5**	**-0,7**	**-0,9**	**0,3**
di cui: *prevalentemente pubblici* (1)	*-0,7*	*-0,5*	*0,2*	*-0,6*	*-1,0*	*0,0*
Totale	**-1,2**	**-1,0**	**0,1**	**-2,0**	**-2,2**	**0,1**
Dipendenti	-1,1	-0,9	0,2	-2,3	-2,1	0,2
Indipendenti	-1,2	-1,4	-0,2	-1,4	-2,3	-0,1

Fonte: Relazione annuale 2014 di Banca d'Italia, estratto della tabella 8.1

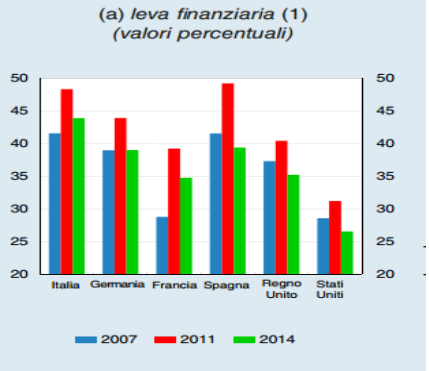
Si registra un progressivo trasferimento delle preferenze verso il lavoro dipendente,trainato dal miglioramento (nell'ultimo biennio) nelle prospettive d'assunzione delle grandi imprese: in leggera flessione invece il lavoro autonomo.

Il contratto a termine, in crescita del 3.6% dopo una flessione consistente(-6%) registrata nel 2013, ha rappresentato la forma d'impiego prevalente nelle nuove assunzioni di lavoratori dipendenti. I contratti a tempo indeterminato, dopo aver registrato un lieve incremento nel 2014, nel primo trimestre di quest'anno hanno manifestato una crescita sostenuta, per effetto degli sgravi contributivi introdotti dalla legge di stabilità per il 2015.

4.1.6 La situazione economico-finanziaria delle imprese

Secondo il rapporto sulla stabilità finanziaria relativo al primo semestre 2015, la redditività delle imprese, espressa in termini di margine operativo lordo, si è ridotta a livello globale dell'1% nel 2014. Il settore delle costruzioni ha registrato un'ulteriore contrazione del valore aggiunto (-3.8%): fortemente attenuata, rispetto al biennio precedente (-5.5%), la diminuzione nell'industria manifatturiera (-0.4%), il *trend* negativo nel settore dei servizi si stabilizza. Gli investimenti sono stati interessati da una moderata flessione nel primo semestre del 2014, una progressiva attenuazione ed un arresto nell'ultimo trimestre. Le deboli prospettive di espansione della domanda e l'elevata capacità produttiva disponibile hanno frenato la domanda di investimenti.
Pur attraversando una fase d'incertezza nei consumi e nella produzione industriale, migliorano le aspettative di crescita del fatturato e degli investimenti: sale l'indice di fiducia delle imprese nel primo trimestre 2015. Per quanto riguarda invece la posizione finanziaria, si osserva un panorama eterogeneo: alcune imprese, in particolare le *medium* e *large corporate*, sono state in grado di attuare un *deleveraging* e d'intervenire sul profilo di liquidità e sulle capacità di finanziamento attraverso fonti esterne.
La leva finanziaria si riduce di 4 punti percentuali rispetto al 2011, anno in cui raggiunge il picco del 48%: il livello (44%) raggiunto a Settembre 2014 risulta, tuttavia, ancora elevato nel confronto con le altre economie avanzate, come si può osservare dal grafico sottostante.

Figura 4.1 : Grado di leva finanziaria



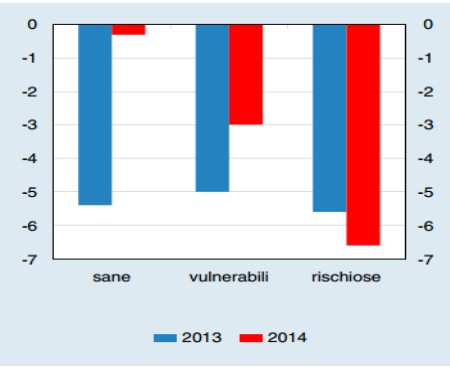
Fonte: Banca d'Italia, Rapporto sulla stabilità finanziaria n.1/2015, estratto della fig. 2.3a

Il patrimonio cresce a livello complessivo di 180 miliardi alla chiusura del terzo trimestre 2014: l'80% della crescita è dovuto alla rivalutazione del capitale azionario, il residuo 20% a operazioni di ricapitalizzazione, favoriti dagli incentivi fiscali sull'aumento di capitale introdotti a partire dal 2011. Secondo un indagine, condotta da Cerved su un campione chiuso di 480.000 società di capitale, nel 2013 le imprese con i profili di redditività più elevata hanno manifestato il maggior contributo del patrimonio netto alla riduzione della leva finanziaria. L'impatto del debito sul patrimonio netto si riduce: si osserva inoltre una significativa ricomposizione, da parte delle imprese, dei debiti finanziari. Le obbligazioni finanziarie hanno assunto un peso quasi doppio (12%) sul debito complessivo, rispetto al periodo pre-crisi. Gli impieghi sono diminuiti di 84 miliardi[161] nel 2014, parzialmente bilanciate dall'aumento di emissioni obbligazionarie (41 miliardi). Sul fronte dello sviluppo delle erogazioni creditizie si riscontra, a livello globale, una contrazione del credito bancario alle imprese, in gran parte ascrivibile ad una riduzione della domanda. Migliorano le condizioni dell'offerta, che registra a Febbraio 2015 una riduzione media dei tassi d'interesse applicati, rispetto all'anno precedente, superiore all'1%. Si è osservata nel 2014 una forte eterogeneità nell'offerta di credito alle imprese, influenzata da tre principali fattori: la struttura dimensionale,la propensione all'esportazione ed il profilo patrimoniale.

[161] Banca d'Italia, Capitolo 6: “Le imprese”, Relazione annuale sul 2014

Le imprese di minore dimensione rappresentano ancora quelle più soggette alla contrazione del credito[162]: molto spesso sono le maggiori portatrici di rischio, manifestando segnali di debolezza nella condizione finanziaria e nelle prospettive di reddito. Una percentuale rilevante di PMI, con livelli di debito elevati, manifesta ancora numerose difficoltà di accesso al credito e un operatività finanziata in prevalenza da (sempre più ridotte) scorte di liquidità. Si riscontra in realtà, a livello globale, un aumento delle riserve di liquidità, in prevalenza concentrato nelle aziende di maggiore dimensione: nell'indagine condotta da Banca d'Italia sulle attese d'inflazione, e pubblicata lo scorso Marzo, solo il 5% del campione di *Large Corporate* (>1000 addetti) selezionato dichiarava una liquidità a breve termine insufficiente, a fronte di un 17% di imprese con meno di 500 addetti. I tre profili di analisi delle imprese (dimensione, patrimonio, apertura verso l'estero) confluiscono nelle valutazioni globali di rischio, che incidono sul costo dell'offerta e sulla decisione di erogare o meno i finanziamenti richiesti. Il grafico sottostante illustra la variazione dei prestiti (incluse le sofferenze) concessi ad un campione di circa 400.000 società di capitale, ripartite in base a tre diversi profili di rischio.Si può osservare nel 2014 un riduzione degli impieghi quasi nulla fra le imprese sane, con condizioni di bilancio (economico-finanziarie) equilibrate. Nel 2013 il tasso di contrazione risultava invece superiore al 5%. In flessione anche la contrazione del credito alle imprese che presentano fattori di vulnerabilità, mentre si riduce ulteriormente l'esposizione verso le aziende più rischiose.

Figura 4.2: Variazioni annuali dei prestiti alle imprese, per classi di rischio



Fonte: Banca d'Italia, Rapporto sulla stabilità finanziaria 1 / Aprile 2015, estratto della Fig. 2.3c

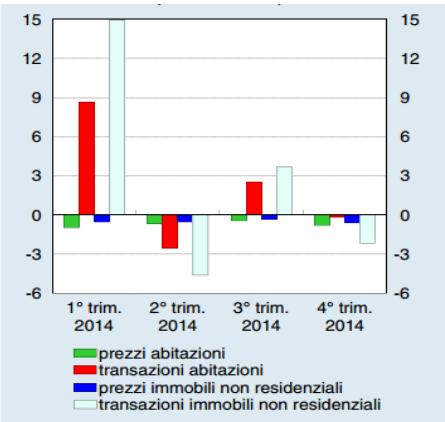
[162] Banca d'Italia, capitolo 2: "I rischi settoriali nell'economia italiana", paragrafo 2.2: "Le imprese", Rapporto sulla stabilità finanziaria n.1 / 2015

Secondo le stime di Banca d'Italia, le aziende con un esposizione verso l'estero sono state finanziate negli ultimi tre anni a tassi mediamente dimezzati rispetto alle imprese domestiche. Nonostante l'offerta di credito a condizioni più vantaggiose, una quota significativa di aziende manifesta difficoltà di rimborso dei debiti finanziari. In aumento il flusso di sofferenze bancarie e il tasso di deterioramento: a partire dal 2009 sono stati definiti accordi congiunti per la sospensione temporanea dei rimborsi, finalizzati a mitigare le tensioni finanziarie contingenti. Queste iniziative hanno permesso di aumentare le disponibilità finanziarie delle imprese, e consentito il ritorno *in bonis* di circa il 50% degli impieghi oggetto della sospensione dei rimborsi.

4.1.7 Il settore immobiliare

Il mercato immobiliare ed il settore delle costruzioni hanno manifestato una riduzione del valore aggiunto a partire dal 2006. La contrazione del prodotto si è intensificata dopo la scoppio della crisi economica, registrando un prolungato e consistente declino.
I prezzi delle abitazioni sono aumentati in misura sostenuta fino al primo semestre 2008[163], anno in cui il rialzo delle quotazioni ha subito una battuta d'arresto, manifestando un sostanziale stallo fino alla fine del 2011. A partire dal 2012 e fino alla fine del 2014 i prezzi degli immobili sono scesi in misura significativa.
Per quanto riguarda invece il volume di compravendite, esse hanno iniziato a manifestare i primi segnali di debolezza a partire dal 2007 e, dallo scoppio della crisi fino al 2013, rilevanti contrazioni[164]: il numero di transazioni concluse è sceso, rispetto al 2006, di una quota superiore al 50%. L'anno successivo, come si può notare dal grafico in figura 4.3, si registra un impennata delle compravendite di abitazioni nel primo trimestre. Nei tre mesi successivi si registra una moderata flessione, parzialmente bilanciata da un aumento nel terzo trimestre dei volumi d'acquisti, mentre l'ultimo trimestre chiude in lieve riduzione.

Figura 4.3: Variazioni tendenziali del numero di compravendite immobiliari



Fonte: Banca d'Italia, Rapporto sulla stabilità finanziaria n.1/ 2015, estratto della Fig. 1.9a

[163] Banca d'Italia, figura 1.8: "Prezzi delle abitazioni in Europa", Rapporto sulla stabilità finanziaria n.1 / 2015

[164] Banca d'Italia, figure 1.9b/c sulle compravendite di immobili residenziali e non, Rapporto sulla stabilità finanziaria n.1 / 2015

Su base annua si osserva una crescita media degli acquisti superiore al 5%, facendo emergere, per la prima volta dopo la crisi, moderati segnali di miglioramento del comparto immobiliare. Il settore immobiliare, secondo alcuni indicatori, potrebbe manifestare una ripresa nei mesi successivi: migliorano sia l'indice di fiducia delle imprese costruttive che le aspettative degli agenti immobiliari, in modesto rialzo i dati relativi ai permessi di costruzione. Sul fronte della domanda, la capacità di accesso dei privati al mercato immobiliare (espressa dal rapporto fra mutui ipotecari/disponibilità di reddito) registra un ulteriore miglioramento[165]. Si osserva tuttavia un forte divario di prezzo fra domanda e offerta di mercato: rimane inoltre alto lo stock di immobili invenduti, anche se in progressiva riduzione rispetto al livello massimo raggiunto nel 2012.

[165] Banca d'Italia, figura 1.10: "Capacità di accesso al mercato immobiliare", Rapporto sulla stabilità finanziaria n.1 / 2015

4.1.8 Influenza dei fattori macroeconomici sul sistema bancario

Abbiamo esposto finora gli scenari macroeconomici che hanno interessato il nostro paese, analizzando la crescita globale, espressa dal prodotto interno lordo, e macro-fattori d'influenza come l'andamento dell'inflazione e il mercato del lavoro, la condizione finanziaria dei due principali macro-segmenti serviti dagli istituti finanziari, le famiglie e le imprese, e la congiuntura relativa al settore immobiliare.
In questo paragrafo si cercherà di analizzare come questi fattori possano influenzare l'esercizio dell'attività bancaria, facendo riferimento sia al sistema bancario globale che alle banche popolari. Nella sezione relativa alla condizione delle famiglie sono emersi alcuni aspetti significativi: la domanda di mutui registra un leggero incremento, influenzato da condizioni d'offerta del credito maggiormente vantaggiose,con un impatto positivo sui margini d'interesse bancari. L'espansione del mercato dei mutui potrebbe essere tuttavia frenata dalla mancata stabilizzazione del tasso di disoccupazione, elevato ed in constante crescita, e dalla condizione nel mercato del lavoro, caratterizzato da un alto tasso di precariato. Il ricorso consistente alle assunzioni a tempo determinato accresce le difficoltà di accesso ai mutui, sia sul fronte dell'effettiva concessione che dell'onerosità associata al debito finanziario. Gli incentivi fiscali associati alle nuove assunzioni o stabilizzazioni a tempo indeterminato hanno determinato un'impennata del ricorso, nei primi mesi del 2015, a questa tipologia contrattuale: ciò dovrebbe consentire, almeno nel periodo di validità degli sgravi, una parziale ripresa nelle erogazioni dei mutui ipotecari. Il settore immobiliare manifesta alcuni segnali di miglioramento: la moderata crescita dei mutui ipotecari si riflette in una dinamica positiva del numero di compravendite immobiliari, mentre il prezzo delle abitazioni continua a scendere. L'effettiva ripresa del mercato immobiliare e delle costruzioni resta tuttavia vincolata ad serie di fattori: lo smaltimento dello stock elevato di edifici invenduti (che si riflette sul tasso di edificazione), l'assorbimento dei rilevanti squilibri fra domanda e offerta di mercato e la ripresa del mercato dei mutui ipotecari.
La prolungata riduzione di prezzo, se da un lato incide negativamente sul valore delle garanzie bancarie, erose dal continuo calo delle quotazioni, dall'altro aumenta le capacita d'accesso al credito delle famiglie, grazie ad un migliore bilanciamento fra i mutui erogati ed il reddito disponibile.

I consumi privati hanno registrato un progressivo (seppur molto contenuto) aumento, sostenuto dall'acquisto di beni durevoli: tale dinamica, prevista nei prossimi messi in ulteriore rafforzamento, potrebbe produrre delle ripercussioni positive sulla ripresa del credito al consumo. Le aspettative positive dei consumatori sulla crescita economica e sui livelli occupazionali potrebbero inoltre riflettersi in un ulteriore impulso alla ripresa dei consumi. La ricomposizione dei portafogli finanziari delle famiglie verso prodotti a maggior rendimento, come i titoli azionari e i fondi flessibili, ha alimentato l'espansione del mercato del risparmio gestito con conseguenti benefici nei proventi da commissione. La qualità del credito privato manifesta una sostanziale stabilità: l'incremento del tasso di deterioramento sugli impieghi complessivi di soli 40 punti base genera un impatto molto contenuto nei bilanci bancari. Nei paragrafi precedenti è stata valutata la posizione economico-patrimoniale delle imprese: le PMI, principale target di riferimento delle Banche Popolari, registrano ancora consistenti problemi di accesso al credito, derivanti da una serie di fattori, fra i quali la presenza di una condizione finanziaria debole, livelli di indebitamento elevati e prospettive di crescita deboli.

Le imprese medio-grandi hanno invece migliorato nel corso della crisi la propria posizione finanziaria, attraverso operazioni di riduzione dell'esposizione debitoria, ricapitalizzazioni e rafforzamento della liquidità: tali interventi hanno facilitato l'accesso al credito. Le medie imprese hanno registrato, nel periodo di crisi, le migliori performance, strettamente legate a due aspetti: la consistente esposizione verso l'estero e la presenza di una struttura finanziaria equilibrata. Questa tipologia d'impresa non rientra fra i target strategici delle banche popolari: tuttavia la riforma recentemente introdotta potrebbe spostare il focus strategico verso le *medium corporate,* grazie alla maggiore flessibilità operativa derivante dalla trasformazione in spa e ai futuri processi di aggregazione, che consentirebbero di rafforzare la competitività nei servizi di *corporate banking*. Si riscontrano, nel 2014, margini lordi operativi ancora in flessione: il flusso di investimenti ha manifestato un contrazione nei primi sei mesi, un progressivo recupero ed un arresto della decrescita nell'ultimo trimestre. Il clima di fiducia delle imprese migliora, come testimonia la crescita degli investimenti fissi lordi dell'1.5% nel primo trimestre 2015, nonostante permanga una debolezza della domanda.

La richiesta di investimenti presso istituti bancari e altri investitori si sta avviando quindi verso una progressiva ripresa, che avrebbe un impatto positivo sul margine d'interesse, grazie all'espansione del volume d'impieghi. L'inflazione, attesa in progressiva crescita grazie alle misure ultra-espansive di politica monetaria attuate dalla BCE, avrebbe nel medio termine un impatto rilevante sui livelli di prezzo relativi ai prodotti venduti e di conseguenza sul valore del fatturato, mentre le prospettive di prolungata riduzione del costo dell'energia, associata al deprezzamento del tasso di cambio, accrescerebbero la competitività delle esportazioni. Gli effetti indotti dall'inflazione e la crescita dell'economia reale dovrebbero generare un incremento di redditività del tessuto imprenditoriale, migliorando di conseguenza la capacità di far fronte agli impegni finanziari e aprendo agli istituti bancari numerose opportunità di espansione del credito e dei servizi alle imprese. Per quanto riguarda invece la qualità del credito, il tasso di sofferenze delle imprese risulta ancora in aumento: le PMI, categoria verso cui le banche popolari sono maggiormente esposte, rappresentano il segmento più colpito dal processo di deterioramento. Ne deriva un impatto significativo nei bilanci e nella redditività dei maggiori gruppi popolari, gravati da un flusso di rettifiche su crediti non ancora normalizzato.

4.2 Influenza dei fattori istituzionali

Nel paragrafo in oggetto verranno effettuate una serie di valutazioni sul potenziale impatto dei fattori di carattere istituzionale sul sistema delle maggiori banche popolari. L'analisi interesserà non solo l'esposizione delle principali iniziative regolamentari di riassetto delle banche popolari, ma anche le trasformazioni del quadro regolamentare e operativo connesse all'intero sistema bancario italiano, come la proposta di costituzione di una *bad bank* nazionale e la vigilanza bancaria unica della BCE.

4.2.1 La riforma delle Popolari

Le maggiori banche popolari nazionali sono state interessate da un radicale processo di riforma, iniziato nel gennaio 2015 con la definizione e l'approvazione da parte del Governo di un decreto legge, che interessa gli istituti popolari con un attivo patrimoniale superiore agli 8 miliardi di euro. La riforma investe 10 banche, fra le quali sono ricompresi anche gli istituti di credito oggetto del nostro studio.
Il decreto, divenuto legge a fine Marzo, interviene su molteplici aspetti:
- trasformazioni e fusioni: gli istituti interessati dalla riforma dovranno, nel termine utile di 18 mesi, attuare la trasformazione in *spa*. Viene riservata tuttavia la facoltà di effettuare, entro un anno, una riduzione dell'attivo al di sotto della soglia di legge: se entro il termine disposto l'istituto non riduce l'attivo né delibera la trasformazione, sarà soggetto a procedure sanzionatorie da parte di Bankitalia;
- nomina degli organi di controllo e gestione: vengono alleggeriti i vincoli sulla scelta degli organi sociali, disponendo per i soci che detengono strumenti finanziari la facoltà di ampliare i diritti amministrativi, attraverso l'estensione del diritto di voto e della nomina dei organi gestori e di controllo, fino ad un limite massimo di un terzo;
- deleghe: la normativa estende il numero di deleghe, conferibili al singolo socio attraverso una disposizione statutaria: il valore massimo viene portato a 20, rispetto alle 10 previste dalla disciplina antecedente (si veda art. 2539 del c.c). La riforma prevede inoltre un numero minimo di deleghe, fissato a 10;

- tetto del 5%: gli istituti popolari, che decidono di attuare la trasformazione in società per azioni, potranno introdurre una clausola ai diritti di voto esercitabili dal singolo socio, non superiore al 5% delle azioni. La clausola, con evidente finalità di tutela da potenziali scalate, sarà valida nel corso dei primi 24 mesi dall'entrata in vigore della legge.

La trasformazione in *spa* determina di fatto la scomparsa del voto capitario, che attribuisce ad ogni socio un singolo voto, a prescindere dal numero di azioni detenute.
L'adeguamento alla nuova disciplina dovrà avvenire nel suddetto termine di 18 mesi, a decorrere dalla data di emanazione delle disposizioni secondarie di attuazione da parte di Banca d'Italia.
Le disposizioni della banca centrale nazionale specificano:
- i criteri di ricostruzione dell'attivo, per consentire una valutazione paritaria del rispetto della soglia massima di 8 miliardi fissata per legge;
- i vincoli alla liquidazione azionaria del socio uscente, che contemplano anche l'ipotesi (alla luce della riforma delle popolari approvata) di recesso in seguito a trasformazione da banca popolare a *spa*. Le limitazioni al rimborso azionario sono state disposte con l'obiettivo di consentire, secondo quanto specificato dalla disciplina europea di vigilanza, l'inserimento delle azioni delle banche popolari nel patrimonio *Cet 1* di base.
La legge di riforma dei maggiori istituti popolari del paese dovrebbe produrre impatti positivi principalmente su due fronti:

- la struttura di *governance*: l'abbandono del voto capitario, attraverso la trasformazione in *spa*, dovrebbe garantire maggiore efficienza decisionale all'interno dell'organo assembleare. Le restrizioni imposte dal voto capitario e dai limiti alle partecipazioni azionarie incidono negativamente, come sottolineato in un rapporto del 2014 pubblicato dal FMI[166], nella valutazione di mercato nelle potenzialità di raccolta di capitali da finanziatori esterni;

– il consolidamento patrimoniale: la struttura della società per azioni offrirebbe maggiori incentivi agli investimenti di capitale, grazie ad un accresciuta facoltà di incidere nel governo societario.

[166] FMI, "Reforming the Corporate Governance of italian banks", Working Paper, September 2014

Il nuovo assetto societario faciliterebbe inoltre processi di aggregazione bancaria, con impatti positivi sia sul profilo patrimoniale sia in termini di sinergie di costo/ricavo esercitabili. Le fusioni fra i grandi gruppi popolari consentirebbero di ottimizzare e potenziare l'assetto organizzativo e la struttura distributiva/commerciale, generando un incremento dei risultati netti e del ROTE. Il rapporto sulla riforma delle popolari, sviluppato congiuntamente da BCG e Bernstein, stima una crescita del ROTE di quasi 15 punti percentuali[167]. Lo scenario prospettato dalle due società prevede tre aggregazioni: Banco Popolare con BPM, UBI Banca con MPS, Veneto Banca e BPVi. Secondo lo studio, che analizza gli undici maggiori gruppi popolari, il consolidamento di settore e la ripresa economica determinerebbero un ritorno agli utili ed un ROTE del 10.5%, rispetto al -4,5% registrato nel 2014. Il rapporto evidenzia un aspetto interessante: il fattore determinante della crescita non deriverebbe dalle dinamiche favorevoli di costi e ricavi operativi (impatto complessivo pari al 3.6%), ma bensì dalle operazioni di riduzione del costo del rischio, che produrrebbe una crescita di 10 punti percentuali. Il costo del rischio impatta direttamente sul profilo patrimoniale di gruppo, producendo un miglioramento dei *capital ratio* e la possibilità di liberare ulteriori risorse finanziarie in favore della crescita. I processi di aggregazione bancaria consentirebbero di condividere le *best practice* anche in materia di rating creditizio: l'adozione di un sistema di rating unico, congiuntamente ad una transizione al metodo IRB nella valutazione del rischio di credito, porterebbero ad una risparmio degli assorbimenti patrimoniali, a beneficio dell'RWA e, di conseguenza, anche dei *ratio* patrimoniali.

[167]Si veda grafico sulla crescita del ROTE nella presentazione di Gennaro Casale, Partner & Managing Director di BCG, in occasione del 6° forum Banca e Impresa organizzato dal Gruppo 24 Ore

4.2.2 Il riassetto di ICBPI

L'Istituto centrale delle banche popolari è stato oggetto, a partire da Gennaio 2015, di un piano di riassetto della struttura partecipativa: è stato conferito un mandato a Mediobanca ed Equita come advisor per la cessione delle interessenze delle banche popolari azioniste[168]. Successivamente il piano, che delinea la struttura tecnica dell'operazione, è stato presentato e approvato da Banca d'Italia nel mese di Aprile: nel documento è prevista la cessione delle quote ad un *private equity,* selezionato fra una rosa di quattro candidati. Viene inoltre definita la struttura partecipativa post acquisizione ed il grado di leva utilizzabile nell'acquisto.

Le trattative per la selezione del partner acquirente si sono concluse a fine Maggio, mentre la firma del contratto di cessione è stata siglata il 19 Giugno. Le banche popolari azioniste hanno mantenuto una quota complessiva della società pari all'8%: l'accordo prevede che gli istituti possano riacquistare ulteriori quote, fino ad un massimo del 15% del capitale[169]. Il piano di revisione dell'assetto di controllo è stato avviato dalle principali banche azioniste per due principali fattori: le plusvalenze da cessione delle partecipazioni, con impatto positivo sul risultato di negoziazione, ed il rafforzamento dei *ratio* patrimoniali, in funzione di future operazioni di aggregazione.

[168] Il sole 24 ore, **"**Verso l'ufficializzazione il mandato a Mediobanca e Equita per il riassetto di Icbpi" 27 Gennaio 2015

[169] Il sole 24 ore, "Le banche popolari al riassetto su ICBPI", 29 Giugno 2015

4.2.3 La costituzione di una Bad Bank

La prolungata congiuntura economica negativa attraversata dal nostro paese ha determinato un elevato incremento del tasso di deterioramento creditizio: l'incidenza complessiva dei crediti deteriorati è salita dal 12 al 17.7 % nel periodo 2008-2014.
Se consideriamo il campione di banche popolari, tre superano, nell'anno 2014, il livello di deterioramento di settore, mentre gli altri istituti di credito si collocano al di sotto della soglia dei 17 punti percentuali. Il volume di crediti deteriorati, caratterizzato una crescita prolungata e consistente, ha avuto pesanti ripercussioni negative sul costo e sulle capacità di erogazione dell'offerta, rendendo necessari interventi di cessione delle esposizione deteriorate. La vendita dei crediti deteriorati ha assunto una dimensione molto contenuta: le cessioni di maggior rilievo sono state avviate dai due maggiori gruppi bancari italiani, Unicredit e Intesa Sanpaolo. Nel 2015 Banco Popolare ha realizzato un cessione di 210 milioni di Euro, mentre gli altri istituti si caratterizzano per operazioni poco significative. Il futuro processo di consolidamento post-riforma potrebbe tuttavia spingere alcuni istituti popolari ad avviare importanti operazioni di pulizia dei *non performing loans* dai bilanci, in vista di operazioni di fusione[170].
Finora le operazioni di vendita delle esposizioni deteriorate hanno incontrato diversi ostacoli[171]:

- tempi di recupero creditizio e di risoluzione delle procedure d'insolvenza, superiori rispetto alla media europea, con una forte variabilità di carattere regionale e locale;
- natura del credito *non performing* : i crediti deteriorati si concentrano prevalentemente nel tessuto imprenditoriale delle PMI con operatività in numerosi settori: le garanzie prestate assumono quindi una forte eterogeneità, che accresce le difficoltà di stima del valore;

[170] Il Sole 24 Ore, "Rinasce il mercato dei crediti deteriorati", 5 Luglio 2015

[171] Banca d'Italia, riquadro: "Una società specializzata per l'acquisto delle sofferenze delle banche italiane", rapporto sulla stabilità finanziaria n.1/2015

- divario potenzialmente rilevante fra valore di bilancio e prezzo di domanda degli attivi: le banche, già tenute ad effettuare una stima prudenziale del valore delle esposizioni deteriorate, sono esposte al pericolo di consistenti perdite di valore, derivante da proposte di acquisto a prezzi molto bassi, formulate da acquirenti interessati a margini di profitto elevati dalla successiva rivendita;
- le prospettive economiche ancora incerte, nonostante alcuni segnali di ripresa, frenano la domanda di potenziali acquirenti.

A fronte di una crisi del credito che ha investito l'intero settore bancario italiano, e dei sopra-descritti fattori di forte disincentivo alla finalizzazione delle transazioni da parte delle singole banche, si pone l'esigenza di adottare una soluzione globale di smobilizzo dei crediti. La soluzione contemplata prevederebbe, in linea generale, la costituzione di una società veicolo, (AMC, o *asset management company*), finalizzata all'acquisto delle esposizioni deteriorate.

Questa operazione produrrebbe molteplici effetti positivi:

- riduzione dei costi di gestione del credito anomalo, nell'ipotesi di cessione delle sole sofferenze/incagli, o abbattimento qualora i crediti deteriorati venissero ceduti integralmente;
- eliminazione dei vincoli sui prestiti a tutela del deterioramento creditizio, consentendo una ripresa del credito e degli investimenti;
- processi di cessione snelli incentiverebbero i processi di aggregazione;
- aumento della trasparenza di prezzo, grazie all'attività di market marker della AMC.

La creazione di una *bad bank* di smobilizzo dei crediti deteriorati, ancora in fase di studio, era prevista entro l'estate: i due principali aspetti da definire riguardavano la struttura tecnica delle cessioni e le classi di deterioramento (oltre alle sofferenze) da destinare alla cessione. Il governo italiano, in riferimento al primo punto, ha ipotizzato una soluzione di intervento privato con garanzia pubblica[172]: si tratterebbe di un operazione effettuata con strumenti di mercato e non configurabile come un aiuto di stato. L'Italia potrebbe trarre spunto dagli interventi di gestione delle sofferenze già adottati da altri stati europei: i modelli di Spagna e Irlanda, i cui piani sono stati accompagnati dal ricorso al fondo ESM, non sono applicabili al contesto nazionale, in particolare per la situazione del mercato bancario non comparabile.

[172] Il Sole 24 Ore: "Bad Bank solo su misura", 11 Maggio 2015

In quattro paesi (Germania, Gran Bretagna, Austria e Slovenia) la società veicolo di acquisto dei crediti sono di proprietà pubblica, negli altri tre paesi le partecipazioni azionarie sono detenute anche da soggetti privati. Finora le proposte avanzate dal governo sono state bocciate dalla Commissione Europea, che pone al centro del confronto tecnico alcune incompatibilità con la normativa europea sugli aiuti di Stato: si attende quindi la conclusione del processo di revisione del piano.

4.2.4 La legge sul recupero dei crediti bancari

Il decreto legge, approdato in CdM a fine Giugno 2015, introduce una serie di misure volte a snellire il processo di pulizia dai crediti deteriorati. Il decreto non interviene sulla cessione, bensì sui tempi e le modalità di recupero del credito. Vengono introdotte nuove disposizioni in tema di: procedure esecutive e fallimentari, deducibilità dei crediti deteriorati, ristrutturazione del debito. In ambito fallimentare e di recupero crediti, vengono accorciati da 7 a 5 anni i tempi massimi per l'escussione di una garanzia immobiliare, attraverso interventi sulle procedure concorsuali. La revisione delle procedure fallimentari, finalizzata ad ridurre i tempi di recupero dei crediti, è ancora in corso di definizione: il potenziamento delle capacità di escussione dovrebbe facilitare, assieme alla creazione di una *bad bank*, il decollo di un mercato secondario delle sofferenze. Il decreto interviene anche sulla ristrutturazione del debito[173], procedura attivabile qualora l'esposizione debitoria fosse pari o superiore alla metà del debito totale. Il debitore ha la facoltà di stipulare un accordo di ristrutturazione con gli istituti di credito interessati, richiedendo che gli effetti vengano estesi anche ai creditori non aderenti, cui sarà garantita una partecipazione buona in fede, anche attraverso la comunicazione delle trattative in corso. Altra condizione imprescindibile di validità risiede nella quantità di crediti (della medesima categoria) oggetto di ristrutturazione, che dovrà essere almeno pari al 75% del credito totale.

[173] ForexInfo: "Recupero crediti bancari: approvato il decreto banche per i debitori morosi", Simone Casavecchia, 24 Giugno 2015

Il piano di ristrutturazione sarà oggetto di omologazione da parte del tribunale che dovrà verificare, oltre alla stipulazione in buona fede, il rispetto delle seguenti condizioni:

- trasmissione ai creditori non partecipanti di idonea informativa sull'accordo stipulato e la situazione economico-finanziaria del debitore;
- le condizioni di partecipazione in buona fede alle trattative;
- massima soddisfazione dei creditori, sulla base delle diverse opzioni configurabili;
- rispetto degli interessi economici e della posizione giuridica inizialmente detenuti dai creditori partecipanti all'accordo.

Il decreto introduce, in tema di ristrutturazione debitoria, un importante aspetto di discontinuità rispetto alle precedenti disposizioni: se l'accordo è sostenuto dalla maggioranza dei creditori finanziari (75% del credito complessivo), non si innescheranno più i meccanismi di blocco della minoranza creditoria, che dovrà

(come altresì detto in precedenza) comunque essere informata della trattava e potrà eventualmente partecipare al negoziato. Nuove disposizioni sono state definite anche in ambito fiscale, introducendo la possibilità di dedurre interamente nell'arco dell'esercizio le perdite registrate sulle sofferenze bancarie, in precedenza spalmabili (obbligatoriamente) nell'arco di cinque anni. La deducibilità integrale riduce l'imposizione fiscale gravante sui bilanci bancari, determinando un impatto positivo sul risultato netto e sulle risorse a disposizione degli istituti.

4.2.5 Il Quantitative Easing

Il programma di *Quantitative Easing* è stato annunciato, nella riunione del Consiglio direttivo della BCE, il 22 Gennaio 2015. Il programma prevede l'acquisto, a partire da 9 Marzo e fino a Settembre 2016, di 60 miliardi di titoli al mese, per un valore complessivo di 1140 miliardi. I 60 miliardi di euro mensili verranno ripartiti fra acquisti di titoli sovrani (50 miliardi) e di titoli *corporate* (*covered bond* e cartolarizzazioni) per l'ammontare residuo di 10 miliardi. I 19 stati membri dell'Eurozona saranno destinatari del piano di acquisti dei titoli governativi nella misura delle partecipazioni azionarie delle banche nazionali alla BCE. Secondo questo criterio, la Banca Centrale Europea acquisterebbe, nel periodo programmato, 167 miliardi di debito pubblico italiano. Finora sono stati messi in campo dalla BCE, dopo la crisi finanziaria, una decina di interventi straordinari di politica monetaria: un programma di acquisto di ABS, strumenti finanziari emessi nelle operazioni di cartolizzazione, tre piani di acquisizione dei *covered bond,* quattro LTRO e due interventi sui titoli di stato (SMP e OMTs). Il Quantitative Easing si configura come la misura di politica monetaria di maggior portata, non soggetta a limiti di tempo né d'importo. Il programma infatti prevede una continuazione del flusso di acquisti, qualora non si verifichi l'aggiustamento dell'inflazione (nel medio termine) ad un valore prossimo al 2%.

Il piano dovrebbe attivare molteplici canali di miglioramento della congiuntura economica e dell'inflazione:

- riduce i rendimenti dei titoli di stato, determinando un miglioramento dei conti pubblici e dell'offerta di numerosi strumenti di finanziamento al settore privato, che considerano i titoli pubblici come riferimento per la fissazione dei tassi;

- la riduzione dei tassi sui titoli pubblici si riflette in una riduzione del profilo di rischio delle banche e dell'Euribor, generando impatti positivi sui costi di finanziamento nel mercato interbancario, e quindi un potenziale miglioramento dell'offerta creditizia al tessuto imprenditoriale/privato;

- l'immissione di liquidità nel sistema favorirebbe un deprezzamento del cambio euro/dollaro a beneficio delle esportazioni, grazie alla riduzione di valore della merce venduta

- il programma contribuisce infine a sostenere le aspettative d'incremento dell'inflazione, rilevanti ai fini della crescita dell'inflazione stessa, e la fiducia di consumatori e imprese nella ripresa economica.

Se consideriamo invece l'impatto strettamente connesso al sistema bancario, il programma di QE dovrebbe generare importanti ricadute positive in termini di redditività, legate a numerosi fattori:

-variazione dei tassi d'interesse: la strategia ultra-espansiva della BCE ha determinato un forte abbassamento dell'Euribor. Il tasso a 3 mesi, cui è indicizzata la maggioranza dei mutui a tasso variabile, è scesa in aprile al di sotto dello zero. Il margine d'interesse delle banche verrebbe influenzato da due effetti contrapposti:in primo luogo si assisterebbe ad una riduzione della forbice dei tassi nel 2015, generato da un flessione dei tassi attivi compensata solo parzialmente dal calo dei tassi passivi. In secondo luogo si avrebbe un effetto espansivo sui volumi, derivante da condizioni più vantaggiose di finanziamento, in particolare il mercato dei mutui, che dovrebbe favorire, grazie alla flessione dei tassi d'interesse, una progressiva ripresa della domanda nel mercato immobiliare. Secondo le stime di Banca d'Italia[174] la crescita positiva dei volumi non sarà in grado di sostenere integralmente la flessione dei tassi nel 2015, a causa di una congiuntura economica ancora debole: si otterrebbe un effetto complessivo di riduzione del margine d'interesse rispetto al 2014. -variazione di valore dei titoli detenuti in portafoglio: il valore dei titoli pubblici aumenta, a fronte di una riduzione dei tassi d'interesse. Gli istituti bancari ricavano dall'apprezzamento dei titoli un duplice beneficio: da un lato il patrimonio bancario si rafforza, crescendo in valore assoluto per effetto di una rivalutazione delle obbligazioni pubbliche detenute, dall'altro si prospettano per le banche opportunità di profitto (capital gain) dalla vendita dei titoli di stato. Nelle proiezioni di Banca d'Italia è previsto un incremento globale dei proventi operativi, al netto del margine d'interesse, di circa 400 milioni, trainati prevalentemente dal risultato di negoziazione.

[174] Nel riquadro "L'impatto del programma di acquisto di titoli sulla redditività delle banche" presente nel Rapporto Bankitalia sulla stabilità finanziaria n.1/2015 si afferma che la proiezione è basata su un modello econometrico trimestrale, ipotizzando una flessione dei tassi a lungo termine di 85 pb ed un deprezzamento del tasso di cambio Euro/Dollaro dell'11.4%

-prospettive macroeconomiche in miglioramento: il miglioramento della congiuntura economica favorito soprattutto dagli effetti (di breve e medio termine) del QE, porterebbe ad un incremento della domanda di finanziamenti da parte di famiglie e imprese. Il tessuto imprenditoriale, in particolare le PMI, rappresenta il segmento maggiormente colpito dalla crisi: il miglioramento delle prospettive di profitto, derivanti dalla maggiore competitività di prezzo nei mercati asiatici e americani, dovrebbe conferire un nuovo impulso alla domanda d'investimento in beni strumentali e di finanziamento dell'operatività corrente. Ci si attende inoltre una ripresa dei consumi interni che sosterrà ulteriormente la domanda di finanziamenti: tutti gli scenari prospettati vanno ad impattare sul volume di credito erogato, incrementando i proventi da margine d'interesse.

- variazioni nelle preferenze d'investimento del risparmio: i rendimenti significativamente bassi dei titoli di stato hanno spinto gli investitori a trasferire la propria liquidità verso altre forme di risparmio: le statistiche di Assogestioni evidenziano, nel primo trimestre, un incremento esponenziale della raccolta di prodotti del risparmio gestito, quali fondi comuni d'investimento e gestioni patrimoniali, il cui saldo netto totale ammonta a 52 miliardi di Euro. Le sette banche popolari analizzate registrano, nel medesimo periodo, incrementi sostenuti della raccolta da risparmio gestito: BPM e UBI Banca manifestano i tassi di crescita maggiori, pari rispettivamente al 24% e al 27.5% sul trimestre precedente[175].

Finora sono stati esposti i fattori positivi del piano di QE varato dalla BCE: un punto controverso riguarda l'attribuzione del rischio di perdita d'insolvenza, a carico dell' Eurotower per il 20%, mentre per la quota residua graverà sulle banche centrali nazionali, incaricate di effettuare l'acquisto dei titoli nei mercati secondari. La BCE avrà comunque il compito di coordinare le operazioni di acquisizione, al fine di salvaguardare gli obiettivi economica e monetaria dell'Eurozona.

[175] UBI Banca e BPM, dati di bilancio sulla raccolta da risparmio gestito, resoconti intermedi di gestione al I Trimestre 2015

La scelta di trasferire la quota maggioritaria del rischio alle banche centrali nazionali potrebbe far insorgere una serie di problematiche in contesti di stress di mercato. Inoltre l'intensità e l'efficacia degli impatti positivi prospettati dal QE è subordinato alla capacità degli stati dell'Eurozona di attuare riforme strutturali e misure di aggiustamento fiscale favorevoli alla crescita. Si potrebbe anche innescare, negli stati europei, la trappola della liquidità qualora, nei mesi successivi, la politica espansiva non contribuisse a generare la crescita attesa della domanda di consumi e investimenti.

Si accentuerebbe il pericolo di formazione di bolle speculative, in un contesto di tassi d'interesse molto bassi che incentiverebbero l'uso della leva finanziaria negli investimenti: negli Stati Uniti si osserva ad esempio una crescita esponenziale delle operazioni di *buy back*, che ha portato a gonfiare artificialmente i prezzi azionari delle principali società quotate in borsa. I maggiori gruppi popolari, nell'attuale contesto di settore, non risentirebbero eccessivamente degli effetti di bolle speculative, data la modesta presenza nei mercati finanziari. Il mancato decollo dell'economia reale avrebbe invece un impatto significativo sugli istituti popolari, che risultano prevalentemente ancorati all'attività d'intermediazione tradizionale[176].

[176] Si vedano gli indici relativi all'attività bancaria, in particolare il rapporto "crediti netti su totale attivo" , "margine d'interesse, commissioni nette e risultato finanziario in rapporto ai proventi operativi" nelle relazioni finanziarie degli istituti popolari

4.2.6 La vigilanza unica bancaria

La Banca Centrale Europea ha assunto, il 4 Novembre 2014, la vigilanza sui 130 maggiori istituti bancari operanti nell'area Euro. Le banche sono state sottoposte a *stress test* e *asset quality review*, prima di essere assoggettate alla vigilanza diretta della Banca Centrale. L'*asset quality review,* la procedura di "revisione della qualità degli attivi", effettua un'analisi valutativa delle esposizione creditizie e degli attivi appartenenti ai level 3 security[177] (*asset* illiquidi o di difficile stima di valore), focalizzandosi sulle attività che incorporano i rischi maggiori. L' AQR rappresenta il processo di valutazione preparatorio per lo svolgimento degli *stress test*. Condotti congiuntamente da BCE ed EBA, gli *stress test* esaminano la capacità degli istituti di reagire a potenziali deterioramenti della congiuntura economica. L'analisi focalizza l'attenzione sulle variazioni del patrimonio di qualità primaria (Cet1), che non dovrà scendere sotto la soglia dell'8% nello scenario base (con criteri definiti dalla Commissione Europea), e del 5,5% assumendo scenari di mercato fortemente avversi. Sono state sottoposte a *comprehensive assesment* (Stress test e AQR) 14 banche italiane: gli esiti delle due procedure hanno bocciato 2 banche italiane, MPS e Banca Carige. Le banche popolari hanno superano i test, anche se due istituti, BPM e BPVi, solo grazie a misure d'emergenza adottate nel mese di Ottobre[178]. I test effettuati dalla Banca Centrale hanno avuto un forte impatto, ex-ante ed ex-post, sulla posizione patrimoniale e la situazione economico-finanziaria di bilancio. La fissazione di specifici vincoli patrimoniali, negli stress test, ha dato impulso ad una serie di iniziative di rafforzamento del patrimonio e del coefficiente CET1 di vigilanza, che comprendono in linea generale:

- aumento di capitale: deliberato, nel 2014, da tutti gli istituti popolari, ad eccezione di UBI Banca. Banco Popolare e BPVi effettuano gli aumenti più significativi (1.5 e 1 miliardo di Euro), BPER incrementa il capitale di 750 milioni, BPM e Veneto Banca versano 500 milioni.

[177] Borsa Italiana, "La BCE mette sotto esame i bilanci bancari europei" , 11 Aprile 2014

[178] http://www.agi.it/, articolo: "BCE: da BPM a Intesa, le banche italiane che passano lo stress test", 26 Ottobre 2014

- cessione di *asset* non strategici: la liquidità generata dalla vendita può essere portata a incremento del patrimonio di base;
- introduzione di modelli IRB e AIRB per la valutazione dei rischi di credito: gli istituti ottengono un beneficio in termini di riduzione dell'attivo ponderato al rischi, che rappresenta il denominatore del CET1;
- processo di de-risking: la composizione qualitativa di portafoglio e la configurazione del modello di business si caratterizzano per un maggiore orientamento al contenimento del profilo di rischio, con l'obiettivo finale di ridurre il valore assunto dall'RWA;
- politica di distribuzione dei dividendi: la sospensione o la riduzione del pagamento dei dividendi incrementa la quota di utili non distribuiti, computabili nel CET1.
  La revisione delle politiche distributive ha avuto un impatto molto limitato nelle banche popolari: gli utili netti si sono ridotti sensibilmente dopo la crisi, ridimensionando di conseguenza le capacità di accantonamento.

L'impatto ex-post si riflette in ulteriori iniziative di miglioramento della posizione patrimoniale per gli istituti popolari che, pur avendo superato il *comprehensive assessment*, presentino ancora segnali di debolezza. L'EBA (European Banking Authority) ha annunciato l'esercizio di nuovi *stress test* a partire dal primo trimestre 2016[179]: rimangono quindi alte le priorità connesse al mantenimento di un adeguato profilo patrimoniale o ad ulteriori operazioni di consolidamento, se i vincoli disposti saranno più stringenti rispetto al 2014. Il processo di *comprehensive assessment* prevede una valutazione dettagliata dei bilanci delle banche, concentrandosi prevalentemente (nella fase di AQR) sulle politiche di accantonamento a fronte di esposizioni deteriorate, sulla misurazione di valore degli strumenti finanziari complessi e sull'analisi dei *collateral*. La revisione del credito, secondo i criteri metodologici dell'AQR, ha fatto emergere un flusso di rettifiche addizionale, pari a circa 12 miliardi di Euro per le 13 banche commerciali nazionali sottoposte a vigilanza[180].

[179] Il Sole 24 Ore, "Eba, in arrivo nuovi stress test a inizio 2016", 16 Luglio 2015

[180] Prometeia: "Impatti contabili dell'AQR sui bilanci 2014", Blog "L'Atlante", 29 Aprile 2015

L'AQR ha avuto un impatto contenuto sul volume di accantonamenti creditizi banche popolari: unica eccezione Banco Popolare, che dovrebbe innalzare il livello di copertura delle esposizioni creditizie di 1.65 miliardi. Il processo si articola in tre fasi, anche se solo una ha prodotto un impatto contabile diretto sulle rettifiche creditizie: si tratta del *credit file review* (CFR), che evidenzia rettifiche aggiuntive di 4 miliardi di Euro.

Il CFR prevede l'analisi di un campione di esposizioni creditizie, finalizzata a valutare l'adeguatezza del livello di copertura delle posizioni deteriorate e la corretta classificazione dei crediti[186]. Il sistema di vigilanza unica europea si estende anche ad altri processi di controllo: a fine Giugno le banche italiane vigilate sono state sottoposte allo SREP, o "processo di revisione e valutazione prudenziale". Lo SREP, condotto con cadenza annuale da Banca d'Italia ed ora dalla Banca Centrale, ha lo scopo di valutare i rischi connessi ai business sviluppati dagli istituti, e le relative strutture e strumenti di controllo predisposti. Gli ispettori della BCE dovranno analizzare nel dettaglio quattro aspetti principali: il sistema di *governance* interna, il modello di business dell'istituto, i rischi di capitale (fattori d'influenza dell'adeguatezza patrimoniale) ed i rischi di *funding* e liquidità. Al termine dell'analisi verrà attribuita, per ognuno dei quattro macro-aspetti, una valutazione da 1 a 4 cui seguirà la formulazione di un giudizio complessivo. Il processo potrebbe far scattare interventi compensativi sul capitale, sul profilo di liquidità e altre misure di carattere qualitativo. Le misure correttive potrebbero tradursi nella previsione di add-on[181], ossia requisiti patrimoniali supplementari. Nel medio termine i rilievi della BCE potrebbero imporre importanti revisioni della struttura distributiva e dell'assetto organizzativo, frenando il processo di consolidamento bancario, che interesserebbe soprattutto i maggiori gruppi popolari nazionali.

La Banca Centrale comunicherà i primi esiti dello SREP agli istituti interessati, esponendo carenze e misure correttive da attuare. Seguirà un dialogo fra Banca Centrale e istituti, una sorta di mediazione fra le parti, che si concluderà (a fine anno) con la comunicazione al management degli esiti definitivi.

[181] Il Sole 24 Ore, "Banche, in arrivo i nuovi paletti della BCE", 30 giugno 2015

4.3 L'evoluzione dei target e delle iniziative di piano

Il paragrafo in oggetto si pone l'obiettivo di descrivere l'evoluzione dell'orientamento strategico esplicitato dai tre principali istituti popolari: BPM, Banco Popolare e BPER.
UBI Banca è stata esclusa dall'analisi, in mancanza di una presentazione alla comunità finanziaria del piano strategico relativo al periodo 2015-2017, per ragioni legate, secondo le dichiarazioni dell'istituto, alla forte incertezza che caratterizza ancora la congiuntura economico-finanziaria ed il futuro assetto delle banche popolari.
Nell'analisi verranno considerati, per ciascun piano, i seguenti ambiti d'intervento strategico: l'evoluzione dei margini d'intermediazione e l'assetto della rete commerciale, la dinamica dei costi operativi, la formazione del risultato netto e il livello di redditività, la gestione del credito, il profilo di liquidità e la posizione patrimoniale. Le valutazioni poggeranno sull'andamento dei target di piano esposti nelle tabelle ed espressi in termini di CAGR annui.

4.3.1 Banco Popolare

4.3.1.1 L'Assetto Commerciale e l'evoluzione dei proventi operativi

Il punto di partenza nell'analisi di Banco Popolare è rappresentato dalla valutazione delle dinamiche che hanno interessato l'assetto delle rete di vendita e lo sviluppo dell'attività bancaria. La tabella 4.2 consente di confrontare i CAGR dei principali obiettivi economico-finanziari delineati nei tre piani strategici relativi al periodo 2006-2014. Si osserva una progressiva riduzione delle stime di crescita sui ricavi operativi: si passa dal 10% a previsioni di crescita del 3% nel secondo piano strategico, sensibilmente inferiori. L'elevato differenziale di crescita prospettata era imputabile a vari fattori: il gruppo, nato nel 2006, avrebbe potuto beneficiare degli effetti di prospettive economiche positive, e delle rilevanti sinergie di ricavo derivanti dall'ottimizzazione della neo-costituita rete commerciale. Nel secondo periodo di programmazione le stime di crescita ridotte incorporavano gli impatti generati, sull'economia reale e sulle aspettative, dalla crisi finanziaria: veniva inoltre meno la possibilità di estrarre ulteriori sinergie di ricavo.

Tabella 4.2: Andamento dei principali target economici fissati da Banco Popolare nel periodo 2006-2016

Banco Popolare	2006-2010	2010-2013	2013-2016
RICAVI OPERATIVI	10,70%	3,26%	2,30%
MARGINE D'INTERESSE	n.d	4,60%	7,70%
COMMISSIONI NETTE	n.d	6,70%	2,00%
ONERI OPERATIVI	3,20%	0,30%	-0,70%
RISULTATO OPERATIVO	18,90%	8,60%	7,00%
RETTIFICHE NETTE	15,20%	-11,20%	-34,18%
UTILE NETTO	20,00%	25,10%	n.s*
COST TO INCOME	-14,00%	-5,50%	-5,40%
ROTE	6,65%	3,80%	n.s*

* L'indicazione "n.s" si riferisce all'impossibilità di esprimere tassi di crescita stimati per l'utile netto ed il ROTE, entrambi negativi nel 2013

Fonte: Elaborazione dati da piani strategici 2006-10, 2010-13 e 2013-16 di Banco Popolare

Si ritiene che la stima prudenziale sull'evoluzione dei proventi operativi sia stata in gran parte influenzata dai seguenti fattori:

- lo scoppio della crisi nel settore immobiliare, che si era riflesso a livello generale in una forte battuta d'arresto nell'espansione del mercato dei mutui ipotecari. Il biennio 2008-2009 era stato interessato da una contrazione molto elevata del volume di erogazione, con un picco negativo di quasi 30 punti percentuali raggiunto nell'ultimo trimestre del 2008. Banco Popolare, pur realizzando performance migliori rispetto al mercato, manifestava una flessione del tasso di crescita dal 10% (valore registrato nel 2007) al 5% nel biennio 2009-2010;
- crescita sostenuta della quota di crediti deteriorati, che ha inciso sul tasso di crescita e sulle condizioni di erogazione del credito: nel capitolo 2 è già stato evidenziato, a più riprese, il consistente peggioramento della qualità del credito in Banco Popolare;
- incremento dei costi di approvvigionamento nei mercati interbancari, intensificati dallo scoppio della crisi finanziaria: il costo medio della raccolta all'ingrosso[182] di Banco Popolare evidenziava un incremento consistente nel 2008 ed una successiva stabilizzazione a valori superiori ai livelli pre-crisi nel biennio 2009-2010.

[182] Vedi capitolo 3, tabelle 3.3 e 3.8, le quali descrivono la marginalità media sulle attività fruttifere totali

Nel terzo arco temporale di programmazione, le proiezioni di crescita dei proventi operativi si sono ridotte di un ulteriore punto percentuale.

Analizziamo le previsioni relative alle varie componenti di ricavo, per comprendere le motivazioni alla base di target di crescita ancor più prudenziali: il margine d'interesse avrebbe registrato una crescita sostenuta, pari ad un CAGR del 7.7% (rispetto al 5.6% stimato nell'arco di piano precedente), grazie all'espansione del volume di impieghi, di cui il gruppo stima un incremento del 7% (incorporando necessariamente le stime di ripresa del PIL delineate nel piano), e ad un moderato allargamento della forbice dei tassi, da 35 a 48 punti base nell'arco di piano. I margini da servizi, rappresentati quasi interamente dai ricavi commissionali generati dalle Banche Rete, sono previsti in forte frenata rispetto alle precedenti proiezioni di piano: il CAGR stimato passa dal 6.7% al 2%. L'obiettivo di sviluppo, seppur modesto, delle commissioni nette verrebbe conseguito attraverso un potenziamento delle risorse a presidio delle attività di *wealth management,* e l'implementazione di una serie di iniziative indirizzate a incrementare sia lo *share of wallet* che la massa di clientela acquisita. Il target di clientela verso cui Banco Popolare intende focalizzare le iniziative di espansione si caratterizza per la richiesta di servizi ad alto valore aggiunto ed assorbimento di capitale ridotto: si tratta in prevalenza dei segmenti *affluent* e *private,* di cui è prevista una crescita di circa 250000 unità. Il piano espone inoltre l'evoluzione prospettica dei proventi da gestione del portafoglio titoli, che rappresenterebbero la principale componente di ricavo in flessione (-166 milioni), per effetto di due fattori: rifinanziamento dei titoli a scadenza a tassi inferiori e minor apporto del margine da negoziazione, principalmente a causa del minor contributo stimato dei titoli governativi classificati fra le attività di negoziazione. Atteso infine un contributo positivo, da partecipazione agli utili, di tutte le società prodotto. L'espansione dei proventi operativi verrebbe quindi essenzialmente inibita non dalla prosecuzione del trend negativo relativo al margine d'interesse, di cui si stima invece una forte crescita, ma dalle attività di negoziazione e gestione del portafoglio svolte dalla capogruppo. Per quanto riguarda invece l'assetto della rete di vendita, sono state pianificate iniziative strategiche di consolidamento del programma avviato nel periodo antecedente.

Fra le più significative: il potenziamento della struttura *Hub and Spoke* di filiali, investimenti nel miglioramento dell'operatività di filiale e nella multicanalità, attraverso l'espansione del canali online ed il potenziamento di sistemi ATM e Self service, producendo un impatto significativo sulla riduzione delle attività amministrativa a carico delle filiali.

4.3.1.2 I costi operativi

Valutiamo la dinamica evolutiva dei costi operativi nei tre periodi di programmazione.
Il piano 2014-2016 stima una riduzione degli oneri operativi media annua di quasi un punto percentuale. Se confrontati con i due precedenti target di piano, esposti nella tabella 4.5, emerge un graduale inasprimento delle misure di abbattimento dei costi.
Il valore assunto dalle stime dei CAGR riflette tre differenti politiche di costo:

- crescita sostenibile dei costi, a fronte di uno scenario di business particolarmente favorevole;
- contenimento degli oneri operativi ad un tasso di crescita fisiologico, attraverso operazioni di riduzione dell'organico e di minimizzazione delle spese amministrative: interventi indispensabili a sostenere un ciclo di prolungata debolezza dei ricavi;
- riduzione dei costi operativi in valore assoluto, più consistente rispetto al periodo precedente: tale contrazione sosterrebbe una dinamica dei ricavi ancora in corso di stabilizzazione.

Nel periodo 2014-2016 saranno oggetto di riduzione i costi del personale, attraverso piani di taglio dell'organico e di riqualificazione, con una liberazione di risorse resa possibile da investimenti tecnologici sulla multicanalità e sull'ottimizzazione della struttura operativo-amministrativa. Parte della forza lavoro verrebbe allocata a rafforzamento della rete commerciale, la quota residua sarà invece oggetto di fuoriuscita attraverso piani d'incentivo all'esodo e la gestione del *turnover*.

Il gruppo bancario stima inoltre una riduzione delle altre spese amministrative, nonostante una modesta ripresa delle prospettive commerciali, in gran parte ascrivibile a interventi di razionalizzazione delle filiali, secondo le iniziative già messe in atto nel piano strategico antecedente, le quali prevedono la predisposizione del nuovo modello di filiale snella (il sopracitato e ampiamente descritto Hub & Spoke), l'eliminazione delle sovrapposizioni territoriali e la chiusura delle filiali non performanti. Lo sviluppo, seppur contenuto, dei proventi e politiche di rigido presidio dei costi e dell'efficienza operativa dovrebbe portare il *Cost to Income*, secondo le stime di piano, dal 62.9% al 57.5%. L'indice beneficia, nel periodo in oggetto, sia dell'apporto positivo (benché decrescente) dei ricavi, sia dei piani di riduzione incrementale dei costi.

Nel periodo 2006-2010, Banco Popolare stimava invece una riduzione più sensibile dell'indicatore, incorporando le aspettative particolarmente positive sul fronte dei ricavi operativi e le stime di crescita moderata dei costi, in linea con le prospettive di sviluppo dell'attività bancaria. Nei due periodi di programmazione successivi si ritiene che l'inversione di tendenza dei proventi operativi abbia condotto a stime di riduzione del C*ost to income* inferiori, attorno ai 5 punti percentuali.

4.3.1.3 Risultato netto e redditività

Il risultato netto riflette le stime sullo sviluppo del margine operativo e di altre voci, fra le quali le rettifiche di valore nette per deterioramento crediti, soggette anch'esse alla programmazione di piano. Nel primo periodo di piano era stata stimata una crescita media annua del 20%, derivante dalle prospettive positive di evoluzione del margine operativo e da un moderato tasso di crescita (+15%) delle esposizioni deteriorate. Abbiamo osservato nel capitolo 2 come il tasso di deterioramento creditizio sia esploso, influendo in misura consistente nella formazione del risultato d'esercizio: nel periodo 2008-2010 le massicce rettifiche su crediti avevano assorbito più della metà del risultato netto potenziale. Nel secondo arco di piano il peggioramento della congiuntura relativa ai ricavi e alla qualità del credito (della quale si prospettava una crescita media annua dell'11%) non aveva influenzato significativamente le prospettive di crescita del management, che stimava un incremento medio annuo dell'utile netto superiore al periodo precedente. Se confrontiamo le crescite stimate in termini assoluti, il risultato netto relativo al periodo 2006-2010 manifesta lo sviluppo maggiore: questa apparente contraddizione deriva dalla consistente flessione di valore registrata durante il periodo di crisi, che aveva incrementato la sensibilità del risultato d'esercizio ai tassi di crescita del risultato operativo e ai movimenti delle altre voci di bilancio. Il piano strategico 2014-16 prevede un ritorno del risultato netto al livello di valore assoluto prospettato nel piano precedente: non è stato possibile esprimere la crescita in termini di CAGR, in quanto il risultato netto relativo al 2013 chiudeva con una perdita di 544 milioni.

Nel conseguimento di un saldo netto positivo risulterebbero determinanti le misure di abbattimento del costo del credito, con un impatto di quasi un miliardo di euro in termini di minori rettifiche esposte in bilancio. L'esposizione al rischio di credito dell'istituto dovrebbe ridursi sensibilmente, per effetto di un miglioramento delle prospettive economiche, sia in termini di crescita che di stabilizzazione dei principali settori dell'economia, con impatto impositivo sulla condizione finanziaria di famiglie e imprese. L'abbattimento del *cost of credit* deriverebbe inoltre da una maggiore selettività degli impieghi e da eventuali piani di cessione delle esposizioni deteriorate.

La dinamica di evoluzione del risultato netto incide in misura significativa nelle valutazioni prospettiche di redditività: nella tabella 4.5 si osserva una progressiva flessione del ROTE stimato.

Nell'indice si riflettono due effetti contrapposti:

- il target in valore assoluto relativo al risultato netto viene ridotto nel secondo arco di piano e riconfermato nel terzo;
- il gruppo ha effettuato una serie di operazioni di rafforzamento patrimoniale, legate ai nuovi vincoli di Basilea 3 e alle disposizioni di vigilanza emanate da Banca d'Italia e BCE: esse vengono, seppur parzialmente, considerati nella determinazione del patrimonio netto prospettico.

L'impatto congiunto delle due variabili appare evidente nel confronto fra le redditività prospettate negli ultimi due piani industriali: a fronte di un risultato prospettico sostanzialmente identico, viene stimato nell'anno 2016 un ROTE inferiore alle proiezioni precedenti (7.5% , rispetto ad un redditività del 9.3% stimata al termine del 2013).

4.3.1.4 Sviluppo raccolta-impieghi e liquidità

Il paragrafo intende analizzare l'evoluzione dell'attività di erogazione degli impieghi e le politiche di raccolta, allo scopo di valutare le modalità di finanziamento dell'attività bancaria e quali profili di liquidità caratterizzano il gruppo, integrando l'analisi con le iniziative strategiche di gestione della liquidità espresse all'interno dei piani strategici.
Valutiamo innanzitutto il trend prospettico relativo allo sviluppo delle erogazioni creditizie. Le tre fasi di sviluppo della congiuntura economica hanno influenzato notevolmente l'andamento degli impieghi: nel primo periodo (vedi figura 4.6), caratterizzato da un economia ancora in fase espansiva e da un gruppo bancario (di recente costituzione) con rilevanti potenzialità di crescita, si stimava un incremento del volume d'impieghi di quasi 13 punti percentuali. Nel 2010, il secondo piano strategico di Banco Popolare fissava un target di crescita sensibilmente inferiore, pari al 2% circa: si ritiene che il consistente peggioramento delle aspettative sia stato influenzato dai segnali di debolezza dell'economia reale, la quale incideva, attraverso la variazione del merito creditizio ed il peggioramento della qualità del credito, sia sugli impieghi in essere sia su quelli di nuova erogazione. Le nuove disposizioni di Basilea 3 avevano inoltre sottratto risorse finanziarie potenzialmente destinabili all'espansione degli impieghi, per effetto di:

- l' innalzamento dei *ratio* patrimoniali;
- l'inasprimento dei vincoli di liquidità, anche attraverso l'introduzione di due indici;
- maggiori requisiti patrimoniali a copertura del rischio creditizio.

Le stime relative all'arco temporale futuro si basano invece su aspettative di ripresa dell'economia reale[183]: il piano strategico, pur non incorporando gli effetti dell'operazione di Quantitative Easing, prevede un intonazione ancora espansiva della politica monetaria della BCE, che potrebbe favorire, congiuntamente ad una crescita moderata del PIL, un'espansione del volume d'impieghi. Sul fronte della raccolta diretta, si possono individuare altrettanti scenari differenziati: il primo periodo assumeva una crescita del 7%, destinata prevalentemente a finanziare lo sviluppo consistente degli impieghi.

[183] Si veda la parte del piano strategico 2014-2016/18 di Banco Popolare nella quale si afferma esplicitamente la coerenza dei target economici definiti (fra cui il margine d'interesse) rispetto allo scenario macroeconomico

Si osserva tuttavia uno scostamento significativo rispetto al CAGR degli impieghi: una quota rilevante dei crediti veniva finanziata, prima della crisi, dalla liquidità raccolta nel mercato interbancario[184].

Tabella 4.3: Andamento delle previsioni di Banco Popolare sullo sviluppo crediti-raccolta

Banco Popolare	2006-2010	2010-2013	2013-2016
Crediti verso clientela	12,90%	1,99%	7,00%
Raccolta diretta	7,70%	3,93%	6,00%
Impieghi / Raccolta diretta	107,00%	89,17%	103,00%

N.B: Le prime due righe delle tabelle evidenziano i CAGR annuali, mentre la terza il rapporto percentuale fra crediti verso clientela e raccolta diretta

Fonte: Elaborazione dati da piani strategici 2006-10, 2010-13 e 2013-16 di Banco Popolare

Nel secondo arco di piano le stime di crescita sono state ridotte del 50%, principalmente per effetto di una minore espansione prospettica degli impieghi: il CAGR della raccolta risultava comunque superiore al tasso di crescita medio delle erogazioni creditizie, manifestando un inversione di tendenza rispetto al periodo precedente. Il livello di raccolta elevato rifletteva anche l'esigenza di raggiungere una posizione di liquidità adeguata, rispetto al nuovo indice di breve termine, il *liquidity coverage ratio* che, dopo una fase di osservazione iniziale, è entrato in vigore nel 2015. Nell'arco di piano 2013-2016, le attese di ripresa economica e di sviluppo degli impieghi spingono al rialzo anche le stime di crescita della raccolta diretta: si osserva un maggiore equilibrio nel rapporto fra le due voci, di poco superiore ai 100 punti percentuali, ed un CAGR della raccolta diretta sostanzialmente allineato a quello delle erogazioni creditizie.

Analizziamo ora le strategie relative alla posizione di liquidità del gruppo: nel primo piano strategico, redatto alla fine del 2006, il governo del profilo di liquidità assumeva un ruolo subordinato rispetto all'espansione dell'attività bancaria. La realizzazione dei target di piano avrebbe determinato un *funding gap* commerciale, espresso dalla differenza fra impieghi e raccolta diretta, elevato: il consistente ricorso al mercato interbancario avrebbe permesso di sostenere la quota rilevante di crediti non finanziabile attraverso la raccolta diretta.

[184] Si veda il capitolo 2, paragrafo 2.8.3 relativo agli indici di liquidità dei gruppi bancari

Il profilo di liquidità del gruppo avrebbe beneficiato inoltre:

-della riduzione del costo della raccolta, per effetto della maggiore solidità finanziaria post-fusione;

-degli interventi di ottimizzazione degli *asset* di gruppo (cessione di titoli e attività immobiliari non strumentali).

Nel periodo di programmazione successivo, le tensioni di liquidità innescate dalla crisi finanziaria avevano accentuato l'importanza delle politiche di gestione del profilo di liquidità. Nel secondo piano strategico era stata dichiarata la volontà di accrescere il buffer di liquidità, attraverso una crescita della raccolta diretta superiore a quella prospettata negli impieghi. Il management stimava un surplus di circa 7 miliardi di euro derivante dall'attività d'intermediazione svolta dalla rete commerciale nel primo triennio, ed 1 miliardo nel periodo 2014-15: era inoltre prevista la cessione degli *asset* non strumentali di Italease, che avrebbe garantito un flusso incrementale di liquidità di circa mezzo miliardo di euro. Il piano non poteva incorporare gli effetti di una contrazione degli impieghi superiore a quella stimata (con conseguente riduzione del volume di raccolta diretta) e della successiva crisi del debito sovrano, che aveva innalzato sensibilmente il costo della raccolta, inducendo la BCE a ricorrere ad operazioni di LTRO: nel periodo 2011-2013 l'istituto bancario aveva fatto ricorso a questo canale di finanziamento per un importo di 13.5 miliardi di euro, aumentando significativamente il proprio buffer di liquidità. Nel periodo 2014-2016 il gruppo dovrà invece sostenere il deflusso di liquidità derivante dai rimborsi dei finanziamenti triennali concessi dalla BCE. Le iniziative strategiche annunciate nel piano 2014-16/18 dovrebbero contenere la contrazione di liquidità a 2 miliardi: nell'arco di tre anni il surplus passerebbe da 17.3 a 15.4 miliardi.

Il programma prevede di mantenere una solida posizione di liquidità attraverso:

- emissioni istituzionali di 12 miliardi, ripartite fra obbligazioni *senior* (6,5 miliardi) e *covered bond* (5.5 miliardi);
- delibere di aumento del capitale sociale e operazioni di finanziamento presso l'Eurosistema;
- gestione dinamica del *funding gap* commerciale, volta a contenere lo sbilanciamento fra impieghi e raccolta diretta.

Si ritiene probabile che il costo della raccolta si riduca e l'accesso al mercato interbancario migliori, per effetto di due fattori principali: la ripresa (stimata) dell'economia e le recenti misure espansive (Quantitative Easing) attuate dalla BCE.
Ciò dovrebbe favorire e rendere concretamente attuabile sia le emissioni istituzionali che il finanziamento presso l'Eurosistema: Banco Popolare aveva già sottoscritto nel 2014 un ulteriore finanziamento quadriennale (TLRO) presso la BCE, ed ora può beneficiare di ulteriori afflussi di liquidità dalle operazioni di Quantitative Easing.
Il gruppo prevede inoltre di mantenere un *Liquidity Coverage Ratio* superiore al 100% e di avviare un percorso di graduale raggiungimento, entro la fine del 2017, del livello di *Net Stable Funding Ratio* prefissato da Basilea 3, pari al 95%.

4.3.1.5 Gestione dei crediti deteriorati

Analizziamo in questo paragrafo le politiche di gestione dei crediti problematici, focalizzandoci in particolare sul rapporto fra rettifiche e impieghi lordi complessivi. La tabella 4.4 evidenzia come nell'arco della crisi si sia intensificata la tensione verso gli obiettivi di riduzione del costo del credito: si è passati da target di lieve crescita pari a 3 punti base ad un obiettivo di abbattimento del *cost of credit* superiore all'1%.

Tabella 4.4: Andamento del costo del credito stimato da Banco Popolare

COSTO DEL CREDITO	2006-2010	2010-2013	2013-2016
Var. % Target	0,03%	-0,26%	-1,15%
Var. % Consuntive	0,39%	1,85%	n.d

Fonte: Elaborazione dati da piani strategici 2006-10, 2010-13 e 2013-16 di Banco Popolare
Esposizione delle variazioni percentuali cumulate, sia consuntive che prospettiche

L'implementazione di piani di riduzione del costo del credito sempre più stringenti si associa al progressivo e sostenuto aumento del tasso di deterioramento creditizio e delle relative rettifiche di bilancio. Nel primo arco di piano, relativo al periodo 2006-2009, erano stati fissati obiettivi di razionalizzazione del patrimonio creditizio con la previsione di operazioni di cessione dei crediti deteriorati nel corso dell'anno 2006, rappresentate in prevalenza da cartolarizzazioni. Il livello di deterioramento creditizio, espresso dal rapporto fra volume d'impieghi deteriorati e crediti netti complessivi, avrebbe registrato una riduzione di 30 punti base, per effetto dei seguenti interventi:

- sopracitato smobilizzo dei *non performing loans;*
- ribilanciamento del mix d'impieghi verso una maggiore quota di prodotti a medio- lungo termine;
- operazioni di *risk management* volte a ridurre del 20% l'esposizione ai prestiti rinnovabili ad alto rischio.

Le iniziative pianificate, pur agendo su molteplici fronti, si caratterizzano per un impatto contenuto, in termini quantitativi, rispetto al piano strategico 2011-2013, che fissava due principali target connessi alle esposizione deteriorate: riduzione del costo del credito da 78 a 52 punti base e quota di crediti deteriorati sugli impieghi totali in flessione dell'1.8%.

La percentuale di deterioramento creditizio aveva raggiunto nel 2010 livelli consistenti, pari a circa il 9% delle esposizioni nette complessive: emergeva quindi la necessità di fissare un target di sensibile riduzione della quota di *non performing loans.* L'istituto bancario sarebbe intervenuto principalmente nella risoluzione delle posizioni classificate come incagli, mentre le sofferenze avrebbero registrato, nel periodo considerato, un lieve incremento. Il piano si caratterizzava inoltre per una revisione globale delle politiche di gestione del credito: sia nella fase di monitoraggio dei crediti, che negli indirizzi di politica creditizia e di amministrazione del credito deteriorato, prevedendo per quest'ultimo ambito un maggiore coinvolgimento ed una responsabilizzazione dei dirigenti di filiale e dei gestori commerciali. Nel periodo 2015-2017 il gruppo bancario pianifica una serie di interventi di abbattimento e stabilizzazione del costo del credito ancor più significativi: il management stima una flessione, nell'arco di piano, di circa 120 punti base, associata ad una riduzione del volume di rettifiche d'esercizio di quasi 1 miliardo di euro. Le iniziative che verranno avviate dall'istituto mirano a ripristinare il livello di rettifiche su crediti totali antecedente al biennio 2012-2013, caratterizzato da un sensibile aumento del costo del credito, superiore ai 100 punti base. Gli interventi si muovono su due principali direttrici: preservare la qualità delle nuove erogazioni creditizie, attraverso l'ottimizzazione dei processi di affidamento e monitoraggio, e predisporre un ulteriore piano di smobilizzo del portafoglio dei *non performing loans* e di parte dei crediti associati a Release, *bad company* nata dal conferimento dei crediti deteriorati di Italease. Il piano 2015-2017 non incorpora tuttavia gli effetti di potenziali operazioni di cessione delle esposizioni deteriorate, né dell'imminente programma di costituzione di una “bad bank” nazionale, nel ruolo di *market maker*, che renderebbe più favorevole lo smobilizzo, sia in termini di prezzo che di capacità effettiva di cessione.

4.3.1.6 La patrimonializzazione

L'assetto patrimoniale di Banco Popolare è stato oggetto di numerose e distinte operazioni strategiche di ottimizzazione e rafforzamento: nel primo arco di piano il gruppo, appena costituitosi, presentava molteplici opportunità di razionalizzazione patrimoniale. Le sinergie post-fusione esercitabili, sia di ricavo che di costo, ed il potenziamento della rete commerciale, avrebbero generato risorse di capitale sotto-forma di utili non distribuiti: la maggiore solidità patrimoniale e finanziaria del gruppo avrebbe inoltre ridotto l'RWA ed abbassato il costo della raccolta, favorendo l'emissione di strumenti di capitale ibridi computabili nel *Tier 1 Capital*. Il piano stimava un incremento del *Tier 1 Ratio* dello 0.3% (si veda la tabella 4.5): la crescita avrebbe raggiunto il 3.6%, incorporando anche gli effetti dell'adozione di un modello interno per la determinazione del rischio di credito. Il piano strategico 2011-2013 evidenziava una maggiore attenzione verso le politiche di gestione del patrimonio: la crisi finanziaria aveva generato un impatto significativo sul profilo patrimoniale degli istituti bancari, accrescendo le pressioni del settore e della normativa di vigilanza verso un maggiore rafforzamento del patrimonio. Le operazioni di consolidamento patrimoniale manifestavano una parziale continuità rispetto al periodo precedente: il gruppo avrebbe portato a termine il processo di validazione del metodo AIRB per il rischio di credito, mentre il *payout ratio* sarebbe stato ridotto dal 50% al 40% del risultato netto, in ragione delle minori prospettive reddituali rispetto al periodo pre-crisi. Nel piano strategico era stata inoltre esposta l'intenzione di avviare un programma di cessione degli *asset* non strategici (ad esempio le controllate di Ungheria e Repubblica Ceca) e di riassetto di Italease, che avrebbe comportato una significativa riduzione degli asset non strumentali detenuti. Le due operazioni avrebbero generato un impatto positivo sul profilo di rischio, riducendo il peso dell'RWA e determinando un incremento del *Core Tier 1 Ratio* pari a 60 punti base: inoltre eventuali *capital gain* da cessione avrebbero rafforzato la posizione di liquidità.

Nel periodo in oggetto era stato stimato un incremento del coefficiente patrimoniale di circa 1 punto percentuale, derivante in larga misura dall'adozione del modello *advanced* di gestione del rischio creditizio e dal piano di smobilizzo relativo a Italease.

A questi due fattori si sommava:

- l'impatto (prospettico) positivo generato dalle fusioni infra-gruppo e dagli utili non distribuiti, inferiore rispetto al periodo antecedente a causa della significativa incidenza della crisi sul risultato netto;
- l'impatto negativo (0.50%) derivante dall'inasprimento dei requisiti patrimoniali di Basilea 3.

Tabella 4.5: Variazioni prospettiche dei livelli di patrimonializzazione relativi a Banco Popolare

Banco Popolare	2006-2010	2010-2013	2013-2016
Tier 1 Ratio	0,30%	1,10%	
CET 1 Ratio			4,20%

Fonte: Elaborazione dati da piani strategici 2006-10, 2010-13 e 2013-16 di Banco Popolare

Nel periodo 2013-2016 Banco Popolare ha definito una serie di operazioni di ulteriore rafforzamento dell'assetto patrimoniale, in vista dei nuovi requisiti di Basilea 3, che sarebbero entrati in vigore dal 1° Gennaio 2015, e degli Stress Test condotti dalla BCE.
Nel piano industriale vengono descritte le iniziative strategiche a maggiore impatto: la sottoscrizione di un aumento di capitale pari a 1.5 miliardi (operazione completata nell'aprile del 2014), l'attuazione di una nuova serie di operazioni di fusione infra-gruppo, la prosecuzione del processo di dowsizing di Italease e la revisione dei modelli interni relativi al rischio di credito e operativo dovrebbero generare, secondo una stima prudenziale, un incremento del *Cet 1 Ratio* pari al 3.5%. I macro-interventi pianificati dovrebbero agire, al netto dell'aumento di capitale, prevalentemente sul profilo di rischio dell'istituto, determinando una riduzione dell'RWA pari a circa 4 miliardi. Le prime due operazioni si caratterizzano per un elevata certezza di realizzazione: incerto l'impatto e l'efficacia realizzativa del piano di *dowsizing* di Italease e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi economici di piano, a causa di persistenti fattori di debolezza nell'economia reale e nel settore finanziario, che potrebbero frenare la prospettata ripresa economica e le prospettive di reddito dell'istituto.

4.3.2 Banca Popolare dell'Emilia Romagna

4.3.2.1 L'assetto Commerciale e l'evoluzione dei proventi operativi

Il piano industriale redatto da BPER fonda le proprie iniziative strategiche di svolgimento dell'attività bancari su tre direttrici fondamentali:

-crescita sostenibile dei margini d'intermediazione;

- semplificazione e ulteriore efficientamento dell'assetto operativo;

- gestione ottimizzata dei rischi bancari.

In questo paragrafo verranno considerate le iniziative di piano relative a primi due pilastri, strettamente connessi sia all'assetto della rete di vendita che alla dinamica dei proventi operativi. La tabella 4.6 verrà utilizzata come riferimento per la valutazione del trend relativo ai principali target economici di piano. Il gruppo bancario intende avviare, nell'arco 2015-2017, un percorso di crescita sostenibile dei proventi basato principalmente sull'espansione del credito alla clientela *retail*, che consentirebbe di bilanciare le tensioni sui tassi attivi e ridurre l'esposizione al rischio di credito.

Il margine d'interesse è atteso in crescita dell'1.5%, principalmente per effetto del sopracitato ri-bilanciamento del mix di impieghi: il target prefissato è inferiore rispetto alle stime di Banco Popolare, in cui tale voce di ricavo assume un ruolo fondamentale nel sostenere il margine d'intermediazione, con una crescita attesa superiore al 3%, generata non solo dall'effetto “mix” ma anche dal miglioramento dello spread relativo alla forbice bancaria dei tassi. BPER attribuisce invece priorità maggiore allo sviluppo dei ricavi commissionali, principale fonte di traino dei proventi operativi: il gruppo bancario stima una crescita delle commissioni nette del 6% nell'arco 2014-17, connessa prevalentemente ad una maggiore penetrazione nel comparto del risparmio gestito e nel credito al consumo. Banco Popolare prospetta invece uno sviluppo dei proventi da commissioni ad un tasso medio annuo del 2%, sensibilmente inferiore rispetto a BPER, a conferma del ruolo di crescita secondario attribuito alle commissioni nette dall'istituto di maggiori dimensioni.

Lo sviluppo dei ricavi verrebbe favorito da una serie di operazioni di trasformazione e ulteriore razionalizzazione dell'assetto distributivo, che prevedono:

- riduzione della rete di sportelli del 10%;
- implementazione del modello "Hub & Spoke" di filiale nel 40% della rete, obiettivo inferiore rispetto al 70% fissato da Banco Popolare, la quale ha tuttavia anticipato di due anni l'introduzione del relativo modello di rete;
- investimenti finalizzati alla riduzione dei processi a carico degli operatori di filiale (ad es: attraverso l'introduzione di ATM evoluti) e al potenziamento dei gestori della clientela ad alto potenziale, di cui è previsto un incremento di circa 800 unità nell'arco del triennio;
- potenziamento e integrazione dei canali di vendita, valorizzando in particolare il canale online.

La strategia di revisione della rete delineata da BPER procede nella medesima direzione definita da Banco Popolare, con riferimento all'ottimizzazione della struttura di filiale, soggetta a riduzione e snellimento dei processi, e agli investimenti nella multicanalità integrata. BPER si contraddistingue invece per la scelta di attuare un consistente rafforzamento della rete di gestori *private* e specializzati nei servizi di consulenza finanziaria, che riflettono la volontà dell'istituto di puntare ad un sensibile incremento dei proventi da commissione. Analizziamo in misura più approfondita l'evoluzione dei target di ricavo definiti da BPER: nel periodo 2008-2011 l'istituto di credito aveva stimato una ripresa sostenuta del margine d'intermediazione (+6%), trainata dall'incremento del margine d'interesse derivante sia dall'espansione della rete commerciale che da una serie di interventi di ottimizzazione delle filiali sotto-performanti. Le aspettative di crescita erano supportate da uno scenario, elaborato dal centro di pianificazione e controllo di BPER, di breve ripresa dei tassi Euribor e del volume di crescita delle erogazioni creditizie, che avrebbe prevalentemente favorito lo sviluppo del margine d'interesse.

Il tasso sostenuto di espansione incorporava anche le aspettative di ripristino dei ricavi, dopo la significativa flessione del 4.5% registrata nel 2008: al netto dell'incremento connesso al recupero del precedente livello di proventi, si sarebbe ottenuto un CAGR positivo e pari al 4.55%[185]. Il peggioramento della congiuntura economica e finanziaria nel periodo 2010-2011, osservato a più riprese nei due capitoli precedenti, aveva influito in misura significativa sulle aspettative di crescita dell'economia e del settore bancario, inducendo BPER a definire, nel secondo periodo di programmazione, target di sviluppo maggiormente prudenziali, pari al 2.1% nell'arco 2011-2014. Si ritiene, in realtà, che la flessione dei proventi operativi fosse stata influenzata non solo dagli effetti di rallentamento generati dalla crisi finanziaria ed economica, ma anche dalle iniziative strategiche volte ad incrementare la redditività dell'attuale assetto commerciale, oggetto di un moderato ridimensionamento attraverso la chiusura delle filiali meno performanti. L'approccio conservativo adottato da BPER avrebbe prodotto un inevitabile impatto sulla dinamica dei ricavi operativi, derivante dal venir meno dell'afflusso incrementale delle filiali chiuse e da quello potenzialmente estraibile dall'apertura di nuovi sportelli. Concentriamoci ora sugli effetti indotti dalla congiuntura economico-finanziaria. Lo scenario di riferimento assunto da BPER si basava, come per Banco Popolare, sulle previsioni elaborate da Prometeia: la società di consulenza finanziaria stimava una flessione del PIL di quasi due punti percentuali nel 2012 ed una lieve ripresa l'anno seguente. La contrazione avrebbe interessato soprattutto le componenti legate ai consumi (-2.2%) e alla produzione industriale (-4.1%), con potenziali riflessi negativi sul tasso di deterioramento del credito e sulle prospettive di espansione degli impieghi alla clientela. Il tasso Euribor, previsto in ulteriore flessione sulla base di aspettative di prolungata debolezza dell'economia dell'Eurozona, avrebbe potuto incidere negativamente sulla marginalità dei prestiti.

[185] Per annullare l'effetto legato alla contrazione del 4,5%, si ipotizza che nel 2008 venga replicato il medesimo livello di ricavi conseguiti nel 2007. Il CAGR viene quindi calcolato rapportando i ricavi operativi stimati nel 2011 al risultato conseguito nell'anno 2007.

Tabella 4.6: Andamento dei target economici fissati da BPER nel periodo 2008-2017

BPER	2008-2011	2011-2014	2014-2017
RICAVI OPERATIVI	6,1%	2,10%	1,30%
PRIMO MARGINE *	n.d	3,10%	3,13%
ALTRI PROVENTI	n.d	-21,00%	-18,60%
ONERI OPERATIVI	3,4%	0,72%	-0,60%
RISULTATO OPERATIVO	9,9%	3,96%	3,50%
RETTIFICHE NETTE	13,0%	1,30%	-22,00%
UTILE NETTO	20,6%	8,50%	200%**
COST TO INCOME	-4,45%	-3,60%	-3,00%
ROTE	3,10%	1,20%	9,00%

* Il primo margine esprime la somma fra margine d'interesse e commissioni nette

** L'incremento del 200% è espresso dalla differenza fra il risultato netto atteso nel 2017 (400 milioni) e il risultato netto consuntivo relativo al 2014 (15 milioni).

Fonte: Elaborazione dati da piani strategici 2008-11, 2012-14 e 2015-17 di BPER

BPER stimava tuttavia, a fronte di uno scenario di mercato difficile, un tasso di crescita degli impieghi del 4.2%, inferiore di soli 2 punti percentuali rispetto a quello stimato nel periodo precedente: il gruppo bancario prevedeva di realizzare una crescita del "primo margine", rappresentato dalle commissioni nette e dal margine d'interesse, del 3.1% in arco di piano. Le stime di ricavo complessivo, inferiori di circa di un punto percentuale rispetto al "primo margine", deriverebbero da una flessione del risultato della gestione finanziaria, in gran parte connessa alla valutazione delle attività e delle passività finanziarie al Fair Value, a fronte di un contributo prospettico positivo del risultato di negoziazione. Il management stima anche nell'ultimo arco di piano un ulteriore flessione del tasso di sviluppo dei ricavi operativi: il CAGR dovrebbe assestarsi all'1.30%, 80 punti base in meno rispetto alla crescita media annua stimata nel triennio precedente.

Il piano strategico sconta, a differenza di Banco Popolare, gli effetti dell'operazione di Quantitative Easing da parte della BCE: i dati macroeconomici di riferimento assunti da BPER[186] evidenziano come l'operazione messa in campo dalla Banca Centrale dovrebbe far scendere ai livelli minimi il tasso Euribor, atteso a 5 punti base nell'arco dell'intero biennio 2015-2016, con potenziali rischi di accrescimento delle pressioni sui tassi attivi.
Le previsioni macroeconomiche segnalano una graduale ripresa del Pil e del tasso d'inflazione, che dovrebbero far ripartire la domanda di credito: il *report* di Prometeia relativo a Gennaio 2015 stima, a livello nazionale, una crescita media degli impieghi alla clientela pari al 2.9% nell'arco 2015-2017, mentre BPER ipotizza un tasso di sviluppo medio del 2.55%. Si osserva quindi da un lato un aspettativa di un ulteriore riduzione della marginalità dei prestiti e dall'altro un modesto tasso di crescita prospettico degli impieghi, che si riflettono in previsioni di crescita prudenziali del margine d'interesse, pari a circa 1 punto e mezzo percentuale. Le commissioni nette dovrebbero fornire l'impulso maggiore alla crescita dei ricavi, con un incremento in valore assoluto di 140 milioni, a fronte dei 60 incrementali apportati dal margine d'interesse. Gli altri proventi operativi, rappresentati in prevalenza dal risultato della gestione finanziaria e dai dividendi percepiti, sono invece previsti in forte calo (-18% in termini di CAGR). La flessione di quest'ultima componente residuale di ricavo, secondo le stime pari a 120 milioni in valore assoluto, rischierebbe di erodere quasi interamente il beneficio incrementale derivante dalle commissioni, determinando la sopracitata crescita media annua dei proventi operativi appena superiore all'1%.

[186] Prometeia, Rapporto di Previsione, Gennaio 2015

4.3.2.2 I costi operativi

Il piano di ottimizzazione dei costi operativi si caratterizza per una serie di interventi volti ad incrementare l'efficienza del modello operativo di gruppo.
L'istituto bancario intende portare avanti, nel piano strategico 2015-2017, il processo di abbattimento dei costi operativi, attraverso:

- azioni di riduzione della complessità organizzativa, fra cui lo snellimento delle strutture centrali, l'eliminazione di alcune sezioni intermedie e la definizione di nuovi requisiti di efficienza che dovranno essere soddisfatti dalle unità organizzative;
- semplificazione e centralizzazione dei processi di back-office, accentramento degli acquisti e ottimizzazione del patrimonio immobiliare;
- ridimensionamento dell'organico, attraverso un piano di riduzione di 580 unità nell'arco del triennio, ricorrendo principalmente a piani di prepensionamento e di gestione del turn-over aziendale.

Nell'arco del triennio l'organico verrà ridotto del 5%, di cui 270 impiegati nelle strutture centrali, e la quota residua nella rete commerciale. Il piano prevede inoltre l'assunzione di 200 nuove figure specialistiche, prevalentemente a supporto delle aree di business connesse al canale digitale. L'efficienza delle strutture centrali sarà garantita, nonostante il corposo taglio dell'organico, dagli investimenti nell'infrastruttura IT volti a migliorare e dematerializzare i processi operativi e di pianificazione aziendali: la dimensione dell'investimento dovrebbe superare i 140 milioni nel corso del triennio. Secondo le proiezioni di BPER, al termine del 2017 i costi operativi registreranno una flessione di circa 20 milioni di euro (-0.6% in termini di CAGR), nonostante uno scenario di moderata crescita prospettica dei margini d'intermediazione. Il ridimensionamento del personale commerciale e della rete di vendita dovrebbe generare, secondo le ipotesi di piano, un incremento medio delle masse intermediate (crediti alla clientela, raccolta diretta e indiretta) per dipendente (+14%) e per filiale(+20%), incrementando l'efficienza di gestione senza compromettere l'operatività e l'efficacia dei servizi bancari.
Se confrontiamo il target di costo del periodo 2015-2017 con quelli relativi ai due periodi di programmazione precedenti, si può riscontrare il medesimo trend di base di Banco Popolare, caratterizzato da una progressiva intensificazione dell'impatto delle misure di abbattimento degli oneri operativi.

Nel periodo 2008-2011 non erano emerse tensioni sul fronte dei costi operativi: le iniziative implementate si limitavano a contenere l'incremento della spesa amministrativa, attraverso interventi di efficientamento delle spese di struttura (ad esempio quelle connesse alle utenze) e piani di accentramento delle politiche di acquisto e della fruizione di servizi IT. Sul piano dei costi del personale, le direttive strategiche si concentravano sui seguenti aspetti principali: redistribuzione e potenziamento della nuova rete di vendita, gestione efficiente del turn-over e revisione delle politiche contrattuali, attraverso la definizione di meccanismi di remunerazione maggiormente orientati al conseguimento degli obiettivi aziendali. Nel piano strategico 2008-2011 emergeva con chiarezza la strumentalità delle politiche di costo al raggiungimento dei target di crescita dei proventi operativi: all'interno del piano viene sottolineato l'impatto fondamentale, nel miglioramento del *cost to income*, assunto dalle iniziative strategiche di sviluppo del margine d'intermediazione. Lo scenario di business, nel triennio successivo, aveva registrato significativi mutamenti: le minori prospettive sul fronte dei ricavi avevano indotto l'istituto ad attuare consistenti riduzioni sia sul fronte delle spese amministrative, attraverso radicali interventi di razionalizzazione delle strutture centrali e dell'assetto organizzativo, sia nell'ambito dei costi del personale, attraverso un piano di taglio del 10% dell'organico[187]. Gli interventi di sensibile riduzione della spesa amministrativa avrebbero dovuto mantenere il tasso medio annuo di crescita degli oneri operativi al di sotto dell'1%. Il piano 2014-2017 si pone in un ottica di continuità rispetto alle principali iniziative sui costi varate nella programmazione strategica antecedente: sul fronte dei oneri del personale, vengono predisposti ulteriori piani di taglio della forza lavoro, anche se meno consistenti rispetto al triennio precedente. Il programma di semplificazione dell'assetto di gruppo si caratterizza invece per un impatto di maggiore portata, con la previsione di chiusura di 270 unità organizzative: in termini di CAGR, si otterrebbe un riduzione media annua della spesa del 2%, al lordo dei costi d'implementazione degli interventi.

[187] Si veda capitolo 3, par. 3.1.2.3 sull'assetto della rete commerciale

Si è riscontrato il medesimo trend di Banco Popolare nella fissazione dei target di costo: nell'ultimo periodo di programmazione i target prudenziali sul fronte dei ricavi operativi vengono compensati in entrambi gli istituti bancari da obiettivi di riduzione della spesa amministrativa in valore assoluto, con impatto ancor maggiore rispetto ai piani precedenti volti a contenerne il tasso di crescita.

4.3.2.3 Risultato netto e redditività

Analizziamo, in questo paragrafo, l'evoluzione delle stime relative al risultato netto di Gruppo nel periodo 2006-2017: focalizziamo innanzitutto l'attenzione sulle due componenti di maggiore rilevanza, il tasso di crescita dei crediti deteriorati e il risultato della gestione operativa, anch'esse oggetto di previsioni all'interno dei piani industriali di gruppo. Consideriamo nuovamente i dati esposti nella figura 4.9: si osserva, in merito al risultato operativo di gruppo, una progressiva flessione dei target, particolarmente significativa fra il primo e il secondo periodo di programmazione. Nell'arco 2008-2011, come osservato in precedenza, erano state formulate previsioni di sviluppo dei ricavi operativi particolarmente ottimistiche, che avrebbero consentito di controbilanciare una crescita sostenuta dei costi operativi: l'effetto congiunto delle due grandezze avrebbe portato la crescita media annua del risultato operativo ad un tasso prossimo al 10%.
Nel periodo 2011-2014 si può riscontrare la medesima inversione di tendenza, sul fronte dei margini d'intermediazione e dei costi operativi, osservata in Banco Popolare: il tasso prospettico di sviluppo dei ricavi era stato ridotto, riflettendo sia gli effetti della difficile congiuntura economico-finanziaria che l'abbandono dell'approccio espansivo adottato nel triennio precedente, mentre l'implementazione degli interventi sui costi operativi avrebbe determinato significative riduzioni del loro impatto. Secondo le stime, le dinamiche appena descritte, pur favorendo l'espansione del risultato operativo, avrebbero generato un impatto inferiore rispetto al periodo 2008-2011 in termini CAGR, che sarebbe passato dai 10 ai circa 4 punti percentuali, riducendosi di oltre il 50%. Le informazioni prospettiche, relative al periodo 2015-2017, evidenziano la stessa strategica di base nella realizzazione del risultato operativo: viene amplificata la portata degli interventi di ottimizzazione dei costi operativi, che coinvolgono in misura significativa anche la rete di filiali. I ricavi operativi, nonostante la riduzione della rete di vendita del 10%, dovrebbero replicare il medesimo tasso di crescita (congiunto) del margine d'interesse e delle commissioni nette del periodo precedente, sulla spinta di una modesta ripresa prospettica dell'economia e dei mercati finanziari, mentre a livello globale viene stimata una crescita dei margini d'intermediazione inferiore.

Le stime individuano una crescita prospettica del risultato operativo ad un tasso medio annuo del 3.5%, sostanzialmente allineato alle previsioni di sviluppo delineate nel piano precedente. Consideriamo ora un altra componente, non inclusa nel risultato della gestione operativa, in grado di influenzare significativamente il risultato l'esercizio: le rettifiche su crediti deteriorati. Nella sezione del capitolo 3 relativa alle performance economico-finanziarie degli istituti si è osservato come BPER abbia registrato, nel corso della crisi, la seconda quota più alta di crediti deteriorati in rapporto agli impieghi complessivi. Tale dinamica ha condizionato in misura rilevante la formazione del risultato netto e le relative previsioni in funzione all'evoluzione prospettica del processo di deterioramento creditizio. Nel periodo 2008-2011 il gruppo bancario stimava un CAGR di crescita delle rettifiche pari al 13%, in ragione delle contrazioni previste sul fronte dei consumi e degli investimenti industriali nel corso del 2009 e nella prima parte del 2010, che avrebbero determinato un incremento del volume di crediti deteriorati e, di conseguenza, anche delle rettifiche di bilancio. Nei tre anni seguenti, le previsioni macroeconomiche assunte come riferimento per la programmazione di piano evidenziavano un ulteriore congiuntura negativa, nel biennio 2012-2013, sul fronte dei consumi e della produzione industriale. La contrazione delle due componenti del PIL avrebbe contribuito a mantenere un elevato livello d'incidenza delle sofferenze e degli incagli sugli impieghi totali[188]. Sul fronte delle rettifiche, il gruppo stimava tuttavia una crescita molto contenuta, pari all'1.3% su base annua, riflettendo probabilmente prospettive ottimistiche di recupero del credito e di miglioramento delle posizioni deteriorate derivante dalla ripresa stimata nel corso del 2014. Il gruppo ha chiuso l'esercizio 2014 con un livello di rettifiche sensibilmente superiore alle previsioni di piano: il loro valore ammonta a circa 860 milioni, più che raddoppiato nel corso di tre anni. Il piano 2015-2017 prevede, per effetto delle iniziative di piano e di fattori esterni di mercato (ad es: tassi favorevoli di finanziamento e ripresa economica), una riduzione in doppia cifra del volume di rettifiche, che riporterebbe il relativo valore attorno ai livelli registrati alla fine del 2011.

[188] BPER, "Dinamica Raccolta e Impieghi", piano industriale 2011-2014

La tabella sottostante illustra l'impatto delle rettifiche su crediti in termini di assorbimento, consuntivo e prospettico, del risultato della gestione operativa: le stime formulate nei tre archi di piano prevedono l'assorbimento di circa un terzo del risultato operativo.

Tabella 4.7: Grado di assorbimento del risultato operativo da parte delle rettifiche su crediti

BPER	2008	2011	2011	2014	2014	2017
	consuntivo	previsione	consuntivo	previsione	consuntivo	previsione
RISULTATO OPERATIVO	745	988	841	964	956	1060
RETTIFICHE NETTE	240	345	350	364	858	400
ASSORBIMENTO DEL RISULTATO OPERATIVO	32,21%	34,92%	41,62%	37,76%	89,75%	37,74%

Fonte: Elaborazione dati da bilanci Bankscope e piani strategici 2008-11, 2012-14 e 2015-17 di BPER

A consuntivo si registrano assorbimenti addirittura superiori: al termine del 2011 l'incremento della quota risultava in realtà prevalentemente legato ad una flessione del risultato operativo rispetto alle previsioni di piano, mentre nel 2014 l'incidenza, pari a quasi il 90% del margine operativo, dipendeva esclusivamente dalla crescita esponenziale del livello di rettifiche. Consideriamo infine il risultato netto d'esercizio: si riscontra, come per gli altri aggregati economici una progressiva flessione del tasso di crescita nei tre periodi di programmazione. Nel primo arco di piano era stato stimato un incremento medio annuo del risultato netto pari a circa 20 punti percentuali, trainato dalle prospettive di crescita sostenuta del risultato operativo, mentre sul fronte delle rettifiche il gruppo prevedeva un incremento del grado di assorbimento del margine operativo di circa 3 punti percentuali. Nel periodo 2011-2014 la banca popolare prevedeva un incremento dell'utile netto ad un CAGR dell' 8.5%: il consistente crollo del tasso di crescita prospettico era strettamente correlato a previsioni di minore espansione del risultato operativo, parzialmente compensate da una riduzione del livello di rettifiche creditizie. Nel terzo arco di piano l'incremento annuo stimato è pari al 200%: il tasso di crescita risulta particolarmente elevata a causa dell'esplosione del livello di rettifiche nette che avevano assorbito nel 2014, come osservato in precedenza, la quasi totalità del risultato netto.

La riduzione del livello di rettifiche del 54%, congiuntamente ad un margine operativo in crescita di circa 300 milioni, dovrebbe riportare il risultato netto ad un livello leggermente superiore a quello stimato per il 2014.

L'andamento delle previsioni di risultato netto influenza in misura significativa il ROTE: l'indicatore è particolarmente sensibile agli incrementi prospettici di valore del risultato d'esercizio, maggiori rispetto alle stime di crescita del patrimonio netto[189]. Si osserva, dalla tabella 4.e, un incremento del ROTE stimato di circa 3 punti percentuali nell'arco 2008-2011, una flessione del tasso di crescita nei tre anni successivi ed un incremento sostenuto nell'ultimo periodo di piano. Tale andamento riflette quello generale riscontrato nel risultato netto previsionale: la progressiva crescita del patrimonio netto, strettamente legata all'adeguamento alla normativa introdotta da Basilea 2 e 3 e alle disposizioni delle autorità di vigilanza, non influisce invece in misura determinante sulla redditività dell'istituto.

[189] Il patrimonio netto prospettico può essere dedotto dai piani strategici moltiplicando il risultato netto previsionale per il ROTE stimato.

4.3.2.4 Sviluppo raccolta-impieghi e liquidità

Nel paragrafo relativo alle performance economico-finanziarie è stato analizzato il potenziale impatto dello sviluppo previsionale del credito sul margine d'intermediazione: in questa sezione ci si accinge a descrivere in misura più approfondita le dinamiche che hanno interessato le previsioni di crescita degli impieghi e della raccolta diretta, effettuando delle valutazione anche sul profilo di liquidità del gruppo. Nel primo arco di piano era stata stimata una crescita media degli impieghi sostenuta, pari a circa il 6% annuo, seppur sensibilmente inferiore al tasso medio del 13% registrato nel precedente triennio. Secondo le previsioni di piano, gli impieghi avrebbero registrato nel corso del 2009 una riduzione del livello di crescita derivante da un'elevata contrazione economica: a partire dalla seconda metà del 2010, la ripresa dei consumi e della produzione industriale, avrebbe favorito un recupero del tasso di erogazione del credito. BPER aveva fissato un target di crescita della raccolta diretta ad un CAGR del 7.10%, superiore al tasso prospettico di sviluppo degli impieghi, potenzialmente in grado di sostenere l'intera offerta creditizia: il rapporto medio fra crediti e raccolta diretta sarebbe infatti sceso, alla fine del 2011, al di sotto del 100%. Inoltre, lo sbilanciamento a favore della raccolta diretta avrebbe generato un *funding gap* commerciale positivo, incrementando il buffer di liquidità.

Tabella 4.8 : Andamento delle previsioni di BPER sullo sviluppo crediti-raccolta

BPER	2008-2011	2011-2014	2014-2017
Crediti verso clientela	6,70%	4,24%	2,40%
Raccolta diretta	7,10%	3,48%	1,20%
Impieghi / Raccolta diretta	87,92%	101,30%	98,74%

Fonte: Elaborazione dati da piani strategici 2008-11, 2012-14 e 2015-17 di BPER

Nel periodo 2011-2014 l'istituto stimava un'espansione degli impieghi ad un tasso medio annuo del 4%, con una crescita di carattere inerziale di circa 5.8 miliardi, mentre l'implementazione delle iniziative strategiche di piano (fra le più rilevanti: il potenziamento delle risorse umane e del tempo dedicato allo sviluppo degli impieghi e di altre attività commerciali) avrebbe garantito un afflusso incrementale di circa 600 milioni di Euro.

Il piano strategico prevedeva, in ambito commerciale, interventi di razionalizzazione della rete di sportelli del gruppo, attraverso un ottimizzazione della distribuzione territoriale, e l'introduzione di nuovi *concept* di filiale, in grado di snellire le procedure amministrative ed incrementare le risorse di tempo impiegabili nella gestione delle relazioni con la clientela. I progetti volti ad una maggiore penetrazione nei mercati di riferimento del gruppo avrebbero parzialmente compensato la flessione del tasso di crescita prospettico, influenzato non solo da una congiuntura economica ancora debole, ma anche da un approccio conservativo sul fronte degli impieghi e, in generale, dello sviluppo dei ricavi. Il gruppo bancario aveva fissato un target di crescita della raccolta diretta inferiore di circa 80 punti base rispetto ai crediti, mentre il rapporto fra le due voci avrebbe assunto, nel 2014, un valore superiore al 100%. Il tasso di crescita della raccolta diretta scontava anche l'effetto del deflusso di risorse finanziarie da "manovra monti" (obbligazioni emesse dagli istituti bancari garantite dal tesoro), che avrebbe determinato una riduzione delle masse di tesoreria pari a circa 1 miliardo.

Rispetto al precedente arco di piano, la raccolta diretta non sarebbe stata in grado di finanziare integralmente l'espansione degli impieghi, rendendo necessario il ricorso ad altre forme di finanziamento, come ad esempio i prestiti LTRO presso la BCE, operazione a cui l'istituto ha fatto effettivamente ricorso, nel dicembre 2011 e nel febbraio 2012, tuttavia non menzionate nel piano strategico. Nel piano 2015-2017 è stato stimato un livello di crescita degli impieghi del 2.4% annuo, quasi dimezzato rispetto ai tre anni precedenti: è importante, tuttavia, considerare il CAGR prefissato alla luce del trend riscontrato negli ultimi 3 anni, caratterizzato da un forte calo del tasso di crescita a partire dal 2011 e da una contrazione significativa del volume d'impieghi nel biennio 2013-2014. Secondo le stime di Prometeia, nell'arco di un anno e mezzo, dal 2015 al terzo trimestre del 2016, il tasso medio di crescita nazionale degli impieghi dovrebbe attestarsi fra lo 0.90% e l'1.87%.

Si tratta quindi di un target di espansione moderata dei crediti, inferiore tuttavia di circa due punti e mezzo percentuali alle previsioni di crescita formulate da BPM, il principale *competitor* in termini dimensionali e di redditività[190]: appare evidente, ed espresso implicitamente nel piano strategico[191], il ruolo secondario assunto dal margine d'interesse (e di riflesso dallo sviluppo dei crediti alla clientela) nel sostenere i ricavi operativi. Per quanto riguarda invece la raccolta diretta si registrava, al termine del 2014, un valore pari a circa 46 miliardi di euro, superiore di circa 3 miliardi rispetto al volume d'impieghi. Il piano 2015-2017 fissa un tasso obiettivo di crescita ancora una volta inferiore rispetto a quello dei crediti, che porterebbe il rapporto fra impieghi e raccolta diretta attorno al 100%. L'istituto di credito potrebbe in futuro, a fronte di una riduzione prospettica della raccolta diretta, attingere da altre due fonti di finanziamento a basso costo: il TLTRO, prestito a lungo termine concesso dalla BCE con scadenza a 4 anni e già sottoscritto dall'istituto a Settembre 2014, ed il Quantitative Easing, operazione estesa almeno fino al termine del 2016.

[190] Si veda l'analisi competitiva effettuata in merito ai due istituti nel capitolo 3

[191] Nel piano 2015-2017 di BPER si afferma che i ricavi operativi saranno trainati dalle commissioni nette

4.3.2.5 Gestione dei crediti deteriorati

Il paragrafo intende analizzare le politiche di gestione del credito, in ogni aspetto del processo, ed il rischio ad esso associato. La tabella 4.9 descrive l'andamento prospettico del costo del credito: si può osservare un progressivo inasprimento dell'impatto delle operazioni di gestione del credito deteriorato. Il trend di base rispecchia quello riscontrato in Banco Popolare: entrambi gli istituti sono stati interessati da un sensibile peggioramento della qualità del credito[192], che ha imposto misure d'intervento ad impatto crescente. Nel periodo 2006-2008 l'istituto aveva manifestato, nonostante lo scoppio della crisi finanziaria, un processo di deterioramento contenuto: le sofferenze, pari all'1.50% dei crediti netti complessivi, si erano progressivamente ridotte nel biennio 2007-2008. La quota di crediti deteriorati era aumentata dello 0.4% nell'anno 2008, congiuntamente al volume di rettifiche creditizie, con un costo del credito in crescita di circa 10 punti base. Il piano strategico 2009-2011, prendendo atto dell'incremento, attuale e prospettico, delle rettifiche creditizie, aveva introdotto una serie di iniziative finalizzate a ridurre la probabilità di default associata al portafoglio creditizio, intervenendo principalmente sulle politiche di mix (rating, diversificazione del rischio...) e sulla gestione ottimizzata del *pricing*. Il gruppo bancario aveva inoltre programmato l'estrazione di sinergie dalla gestione pro-attiva del credito, che avrebbe comportato un beneficio in termini di minori rettifiche creditizie per circa 15 milioni. Nel piano 2009-2011 era stata espressa la volontà di avviare ulteriori processi di cartolarizzazione del credito problematico, adottando la medesima strategia di smobilizzo di Banco Popolare. Nel periodo considerato, il gruppo bancario stimava una lieve crescita del costo del credito, pari a circa 10 punti base, derivante dal sopra-descritto tasso di crescita delle rettifiche creditizie, superiore in valore assoluto al CAGR degli impieghi. La situazione, attuale e prospettica, moderatamente positiva sul fronte del credito problematico, si era riflessa in una serie di iniziative indirizzate a migliorare la gestione delle esposizioni, sia *in bonis* che deteriorate: non emergeva tuttavia la volontà, esplicitata nel secondo piano strategico, di contrastare in misura significativa il processo deterioramento creditizio, intensificatosi a partire dal 2009.

[192] Si vedano le valutazioni relative alla qualità del credito contenute nei capitoli 2 e 3

Tabella 4.9: Andamento del costo del credito stimato da BPER

COSTO DEL CREDITO	2008-2011	2011-2014	2014-2017
Var. % Target	0,09%	-0,04%	-1,02%
Var. % Consuntive	0,11%	1,14%	n.d

Fonte: Elaborazione dati da piani strategici 2008-11, 2012-14 e 2015-17 di BPER

Esposizione delle variazioni percentuali cumulate, sia consuntive che prospettiche

Nel piano 2012-2014 era stato posto l'accento sull'esigenza di industrializzare i processi di gestione dei crediti deteriorati: in particolare delle sofferenze, suddivise in tre gruppi dimensionali, soggetti a differenti misure d'intervento. Le posizioni in sofferenza d'importo inferiore ai 25 mila euro sarebbero state gestite da società esterne o soggette ad operazioni di cessione: per le esposizioni medio-grandi l'istituto bancario prevedeva invece la creazione di una funzione centrale di gestione dei contenziosi e, per quelle di maggiore dimensione, di una società veicolo all'interno del gruppo specializzata. L'amministrazione del credito problematico sarebbe divenuta quindi un'attività maggiormente strutturata, attraverso la creazione di una gestione accentrata e la specializzazione per tipologie posizione creditizia. Secondo le previsioni di BPER, le operazioni di gestione avrebbero avuto un efficacia solo parziale nel contenere il processo di deterioramento creditizio: l'impatto di sofferenze e incagli in rapporto agli impieghi totali sarebbe rimasto elevato, mentre il costo del credito avrebbe registrato una lieve flessione di 4 punti base solo nell'anno 2014, dopo una prolungata stabilità, nell'arco 2011-2013, attorno ai 70 punti base. I dati consuntivi, come osservato nei due capitoli precedenti, fotografano una situazione differente rispetto alle previsioni: nel 2012 l'esplosione delle rettifiche su crediti, a fronte mutamenti significativi nel valore e nei tempi di escussione delle garanzie immobiliari, aveva determinato un consistente incremento del costo del credito, da 70 a quasi 200 punti base. Il *cost of credit* si attestava a 185 punti base al termine del 2014, con uno scostamento di quasi un punto percentuale rispetto alle ipotesi di piano. Si ritiene che il valore sensibilmente elevato assunto dall'indice avesse indotto l'istituto bancario a potenziare le iniziative di miglioramento nelle politiche di offerta e sviluppo creditizio, di monitoraggio, gestione del credito problematico e di *risk management,* con l'obiettivo di ridurre il costo del credito di circa 100 punti base, riportando l'indicatore ai livelli registrati nel 2011.

Il piano 2015-2017 prevede l'introduzione di ulteriori interventi di ottimizzazione nella gestione del credito deteriorato e l'implementazione definitiva di una *business unit* dedicata ai *non performing loans* (NPL), già preventivata nel piano strategico precedente. L'attività di gestione svolta dall'unità preposta all'amministrazione degli NPL dovrebbe assicurare una sostanziale stabilità della quota di sofferenze nette in rapporto ai crediti complessivi: in crescita invece il tasso di recupero prospettico.

Il processo di revisione del modello di gestione del credito prevede da un lato un ulteriore industrializzazione delle procedure di recupero, dall'altro una segmentazione estesa anche al portafoglio degli incagli, divisi fra operativi con possibilità di avvio di una ristruttura creditizia, e critici, oggetto di esclusivo recupero al fine di ridurne la perdita attesa. La gestione ottimizzata degli incagli dovrebbe generare una riduzione dell'impatto sui crediti complessivi pari a circa 3 punti percentuali, mentre il tasso di copertura delle posizione incagliate dovrebbe passare dal 19% al 22%. BPER intende inoltre attuare un potenziamento della capacità di monitoraggio, concentrandosi in particolare sull'implementazione e la revisione degli strumenti previsionali, e delle politiche di concessione del credito, proseguendo nel processo d'industrializzazione delle attività. Le iniziative di gestione degli NPL dovrebbero generare altri due importanti benefici, oltre alla già descritta riduzione del *cost of credit*: da un lato un incremento prospettico del tasso di copertura dei crediti deteriorati di circa 110 punti base, dall'altro una quota di impieghi deteriorati in rapporto ai crediti netti totali in flessione di circa 1 punto percentuale. Nelle sue declinazioni generali, il piani di gestione del credito problematico di Banco Popolare e BPER presentano numerose affinità, riassumibili nei principali fattori di riduzione dell'impatto del processo di deterioramento: lo smobilizzo delle sofferenze, il recupero del credito, le politiche di affidamento e monitoraggio. BPER si caratterizza tuttavia per una maggiore accuratezza nella descrizione delle iniziative da attuare nell'arco di piano: tale aspetto emerge in particolare nella programmazione relativa al periodo 2015-2017, che espone numerosi KPI non considerati nelle presentazioni dei due *business plan* precedenti.

4.3.2.6 La patrimonializzazione

Il gruppo bancario, nel periodo antecedente la redazione del piano 2008-2011, aveva mantenuto, nonostante una crescita consistente dell'attivo (si veda il paragrafo precedente), un buon livello di patrimonializzazione: il *Tier 1 Ratio*, nel periodo 2006-2008, aveva assunto valori appena superiori ai 7 punti percentuali, a fronte di un requisito minimo del 4% previsto da Basilea 2. L'istituto aveva inoltre mantenuto il *Total Capital Ratio*, nel periodo in oggetto, al di sopra del requisito minimo di Basilea dell'8%, con oscillazioni comprese fra i 10 e gli 11 punti percentuali. Nell'arco temporale analizzato, il rischio di credito aveva assunto una dimensione preponderante in termini di assorbimento patrimoniale, con una quota pari, al termine del 2008, a circa l'86% del patrimonio complessivo impegnato. Si ritiene che BPER avesse effettuato una programmazione delle iniziative strategiche finalizzata solamente a preservare il livello patrimoniale acquisito nel periodo 2006-2008, in ragione del fatto che l'istituto bancario presentava già un profilo patrimoniale adeguato. Si può osservare infatti, nella tabella sottostante, un incremento del *Core Tier 1 Ratio* prospettico di soli 12 punti base: fra le iniziative più importanti in ambito patrimoniale, figuravano quelle volte ad ottimizzare e ridurre l'esposizione al rischio creditizio.

Tabella 4.10: Variazioni prospettiche dei livelli di patrimonializzazione relativi a BPER

BPER	2008-2011	2011-2014	2014-2017
Core tier 1 Ratio	0,12%	1,37%	
CET 1 Ratio			0,50%

Fonte: Elaborazione dati da piani strategici 2008-11, 2012-14 e 2015-17 di BPER

BPER intendeva in particolare attuare un maggiore frazionamento del portafoglio creditizio, sia a livello di settore che di segmento di clientela (concentrandosi in particolare sulle classi migliori di *rating)*, con l'obiettivo di ridurne il grado di concentrazione. Il gruppo mirava inoltre a ridurre l'RWA connesso all'esposizione creditizia attraverso due iniziative specifiche:

- *swap* verso prodotti di finanziamento a minor assorbimento di capitale, preservando il medesimo grado di soddisfacimento dei bisogni della clientela;

- minore esposizione nelle linee di credito, attraverso una riduzione del *gap* fra finanziamenti concessi ed effettivamente utilizzati.

Sul fronte dei rischi di mercato, BPER avrebbe trasferito la gestione dalle singole banche alla capogruppo, al fine di ottenere una maggiore integrazione delle politiche ed una migliore visione del rischio in capo all'intero gruppo. Il *Core Tier 1 Ratio*, secondo le stime del gruppo bancario, avrebbe registrato una convergenza verso il livello obiettivo del 7%, per effetto sia delle sopra-descritte operazioni di riduzione dell'esposizione al rischio che delle azioni di *capital management,* le quali avrebbero generato un aumento del patrimonio di base di 250 milioni. L'istituto prevedeva l'attuazione di una politica di *payout* prudenziale, a causa delle incerte prospettive reddituali: innalzare la quota di dividendi avrebbe significato, nell'ipotesi di ulteriore contrazione dei risultati netti, una sottrazione di consistenti risorse al rafforzamento del patrimonio di gruppo. Il piano scontava infine gli impatti positivi sul patrimonio legati al riassetto del gruppo Italease, in termini di minore esposizione al rischio di credito associato. Il piano strategico 2011-2014 si caratterizzava invece per una maggiore focalizzazione verso le politiche di gestione del profilo patrimoniale di gruppo. Le iniziative a sostegno del livello patrimoniale erano state suddivise all'interno del piano in macro-aree: la prima era rappresentata dall'adeguamento alle disposizioni di Basilea 2, che introduce la facoltà di adottare un modello interno per la valutazione del rischio di credito e dell'approccio TSA per la valutazione del rischio operativo. Il piano disponeva l'attuazione di entrambe le iniziative, implementate anche da Banco Popolare: l'adozione delle due metodologie di calcolo avrebbe consentito, secondo le previsioni, di innalzare di 80 punti base il livello del capitale *Core Tier 1*. L'istituto bancario prevedeva inoltre di potenziare il sistema organizzativo a presidio e ottimizzazione dell'RWA e l'introduzione di un nuovo framework operativo sulla propensione al rischio, che avrebbe generato una riduzione a regime dell'attivo ponderato al rischio pari a circa 2.3 miliardi di euro. Le operazioni finora descritte rappresentano quelle a maggiore impatto sul livello patrimoniale dell'istituto: la tabella 4.10 evidenzia, nel periodo 2011-2014, una crescita previsionale del *Core Tier 1 Ratio* pari all'1.37%, superiore rispetto all'obiettivo strategico antecedente.

Il capitale di base dell'istituto, elevato nel 2011 e superiore sia ai requisiti minimi che alle previsioni di piano, era stato ulteriormente rafforzato in funzione dell'entrata in vigore di Basilea 3: espresso in termini di *Cet 1 Ratio*, il valore previsionale dell'8.40% al termine del 2014 sarebbe risultato superiore di quasi un punto percentuale rispetto ai requisiti minimi prefissati. Nel periodo 2015-2017 le iniziative strategiche si caratterizzano per il perseguimento dell'obiettivo di base di ulteriore rafforzamento della posizione patrimoniale di gruppo: il *Common Equity Ratio* assume nel 2014 un valore superiore di circa 2 punti percentuali alle previsioni del piano antecedente. Il *Cet1 Ratio*, ampiamente al di sopra dei minimi regolamentari, viene stimato in ulteriore crescita di circa 70 punti base alla fine del 2017. Le linee direttive di sviluppo dell'attività bancaria, disposte nel piano, dovrebbero determinare un incremento dell'RWA, in larga misura correlato all'aumento della dimensione dell'attivo. Le politiche di mix adottate nelle erogazioni creditizie e la revisione della struttura degli attivi porterebbero ad una riduzione del profilo di rischio globale, espresso dal rapporto fra RWA e attivo complessivo, dal 67% al 66.3% degli *asset* totali. Nel piano strategico 2015-2017 viene inserita una novità significativa, rappresentata da potenziali modifiche alle politiche di distribuzione dei dividendi, che prevederebbero l'innalzamento del *payout ratio* a quote superiori al 30%.

Incrementare il *payout ratio* significherebbe ridurre la quota di utili da destinare al rafforzamento patrimoniale: nel piano si afferma come la revisione di tali politiche venga adeguatamente compensata dall'impatto positivo di alcune iniziative strategiche, fra le quali l'approvazione dei modelli interni AIRB (l'avvio del percorso di validazione era già stato disposto nel piano strategico 2012-2014), che dovrebbero spingere al rialzo i coefficienti patrimoniali. L'istituto bancario intende costruire lo sviluppo del business e delle attività strategiche di piano a partire dalla definizione di un *risk appetite framework* (RAF), base fondamentale per la realizzazione di una mappa strategica dei rischi e dei limiti associati, e per la predisposizione dei corretti processi informativi e operativi di controllo dei vari profili di rischio. Il RAF, se correttamente implementato, dovrebbe assicurare l'efficacia dell'attività di *risk management*, garantendo la stabilità della posizione patrimoniale di gruppo.

Dopo aver descritto le principali operazioni di ottimizzazione assetto patrimoniale, possiamo trarre alcune conclusioni sulle sue dinamiche evolutive: si è osservato come il primo piano strategico si ponga in un ottica prevalentemente conservativa, prevedendo iniziative rafforzamento patrimoniale limitate. Il secondo piano strategico ha invece aperto la strada a due importanti interventi patrimoniali: la realizzazione e validazione di modelli interni di valutazione dei profili di rischio e la l'introduzione di un framework di propensione al rischio consolidato e individuale. Il processo di validazione verrà completato nell'arco del 2015, mentre il *risk appetite framework* è stato ottimizzato e fortemente integrato all'interno del terzo piano strategico.

Il piano 2015-2017 manifesta una rottura rispetto a due piani antecedenti per la scelta di rendere maggiormente espansiva le politiche di *payout ratio*, in ragione di fattori di mercato e del completamento di misure di forte impatto sui coefficienti patrimoniale.

4.3.3 Banca Popolare di Milano

4.3.3.1 L'Assetto Commerciale e l'evoluzione dei proventi operativi

Il paragrafo in oggetto intende fornire, come per gli altri due istituti, un analisi sull'andamento del margine d'intermediazione e sull'evoluzione della struttura commerciale, adottando come riferimento i target di crescita esposti nella tabella 4.11.
Nel primo periodo di piano l'istituto bancario fissava un obiettivo di sviluppo dei ricavi operativi ad un tasso medio annuo del 7.2%: nell'arco 2005-2009 anche BPM assumeva, come gli altri due istituti di credito analizzati, un tasso di crescita sostenuto dei proventi. Le previsioni macro-economiche, contenute nel piano strategico, erano moderatamente ottimistiche: Pil e inflazione erano attesi in lieve crescita (livelli inferiori al 2%), ed un tasso Euribor a 3 mesi al 3.5% al termine del 2009, a fronte di un livello medio registrato nel 2005 attorno ai 2 punti percentuali. Il margine d'interesse avrebbe trainato la crescita dei proventi operativi, con una crescita stimata dell' 8.9%: gli impieghi alla clientela erano previsti, in base alle iniziative predisposte nel piano (espansione della base clienti, ampliamento della rete distributiva, investimenti in multicanalità...), in crescita ad un CAGR del 10.5%. La marginalità dell'attività di deposito-prestito sarebbe stata favorita dalla succitata crescita del tasso Euribor, che avrebbe prodotto un impatto positivo sullo spread fra tassi attivi e passivi. Anche la componente delle commissioni nette avrebbe registrato una significativa crescita, attraverso un estensione dell'offerta di prodotti di gestione del risparmio e dei relativi canali distributivi, con un incremento annuo dei volumi pari al 7%, ed un CAGR del risparmio amministrato di quasi 4 punti percentuali. Lo sviluppo dei ricavi commissionali sarebbe stato sostenuto dai seguenti comparti: *wealth management* (offerta di prodotti assicurativi e del risparmio gestito) di cui il piano stimava un incremento prospettico del 4.7%, *corporate banking* (+13% dei proventi non correlati a interessi), *investment banking* (+1.8%) e *commercial banking*, in crescita del 7.5% nell'ambito dei proventi da attività bancarie non generatrici d'interesse. Il piano 2010-2013 fissava un obiettivo di espansione dei ricavi del 9.4% annuo, superiore a quello formulato nel periodo antecedente ed in controtendenza rispetto alle attese di crescita degli altri due istituti, che stimavano un tasso di sviluppo meno elevato rispetto al primo periodo di piano.

Lo scenario macro-economico assunto come riferimento da BPM risultava meno favorevole rispetto al piano precedente: il tasso Euribor a 3 mesi, in flessione nel biennio 2008-2009, avrebbe registrato una moderata ripresa, raggiungendo il 2.71% al termine del 2013. Secondo le stime di piano la crescita del volume d'impieghi relativa all'intero sistema bancario avrebbe oscillato fra il 4% ed il 5%, mentre la forbice dei tassi avrebbe subito, nell'arco 2010-2013, una contrazione complessiva pari a circa un punto percentuale. Sulla base di queste previsioni, il gruppo bancario aveva stimato, come si può osservare dalla tabella 4.11, una crescita del margine d'interesse particolarmente elevata, pari al 12.5%. L'evoluzione della principale componente di ricavo sarebbe stata sostenuta dall'incremento medio annuo degli impieghi (+4%) e da un andamento favorevole della forbice dei tassi alla clientela, che dovrebbe passare dal 2.07% al 2.92% nell'arco 2010-2013. Le previsioni di espansione del credito risultavano in linea con quelle stimate per l'intero sistema: la marginalità media, superiore a quella globale di circa punto percentuale, avrebbe rappresentato la vera forza competitiva dell'istituto, consentendo la realizzazione di una crescita del margine d'interesse in doppia cifra. Le commissioni nette sono attese in moderato aumento, come si può osservare dal CAGR stimato pari al 2.6%, ascrivibile in prevalenza ad un ulteriore sviluppo del risparmio gestito, la cui raccolta dovrebbe registrare un incremento di circa 6 punti percentuali. Prudenziali anche le stime relative alle altre componenti di ricavo, quasi integralmente rappresentate dal risultato della gestione finanziaria, di cui era stata stimata una crescita media annua del 7%.

Tabella 4.11: Andamento dei principali target economici fissati da BPM nel periodo 2005-2016

BPM	2005-2009	2010-2013	2013-2016
RICAVI OPERATIVI	7,20%	9,40%	2,30%
MARGINE D'INTERESSE	8,90%	12,50%	4,40%
COMMISSIONI NETTE	n.d	2,60%	6,30%
ALTRI PROVENTI	n.d	7,00%	-13,40%
ONERI OPERATIVI	1,81%	1,25%	1,00%
RISULTATO OPERATIVO	17,10%	31,00%	9,80%
RETTIFICHE NETTE	4,75%	-4,70%	-20,50%
UTILE NETTO	15,1%	37,89%	114%*
COST TO INCOME	-13,00%	-15,90%	-2,30%
ROTE	4,80%	3,36%	6,20%

Fonte: Elaborazione dati da piani strategici 2005-09, 2011-13 e 2014-16 di BPM

Il piano strategico 2015-2017 si caratterizza per una brusca contrazione delle aspettative di crescita dei ricavi operativi: il gruppo popolare prospetta una crescita del margine d'intermediazione appena superiore ai 2 punti percentuali in arco d'anno. I proventi operativi saranno trainati, secondo le previsioni, dalle commissioni nette, in crescita del 6%, a fronte di CAGR del margine d'interesse del 4%, tre volte inferiore rispetto alle precedenti stime di piano. Il gruppo bancario dovrebbe realizzare un espansione degli impieghi del 6% in arco d'anno, superiore a quella delineata nel piano 2011-13: l'evoluzione del margine d'interesse sarà frenata dalla contrazione di marginalità, derivante da un lenta ripresa dell'Euribor (risalita di 30 punti base al termine del 2016) dopo l'azzeramento quasi totale del tasso nell'arco 2011-2013. Il piano, essendo stato redatto nel marzo del 2014, non incorpora ulteriori tensioni nella forbice bancaria dei tassi connessa all'operazione di QE annunciata dalla BCE nel Gennaio dell'anno successivo. Per quanto riguarda invece le commissioni nette, il piano prevede di attuare una serie di iniziative volte ad incrementare la massa di risparmio gestito, principalmente attraverso l'espansione della raccolta da clientela *retail* (+11.2%) e *private* (+15%). La redditività associata alla clientela *private* dovrebbe migliorare, per effetto di un potenziamento dell'offerta di servizi e politiche di mix volte ad incrementare la quota di prodotti a maggiore aggiunto: sarà destinataria dell'offerta *private* anche il segmento *corporate*, che verrà gestito in integrazione con l'offerta di credito e altri servizi finanziari (advisory, corporate finance, collocamento titoli...) gestiti da Banca Akros. La flessione del tasso di crescita prospettico dei ricavi operativi è influenzata non solo dalla dinamica del margine d'interesse ma anche da quella relativa agli "altri proventi" (in particolare il risultato finanziario) prevista in sensibile contrazione, ad un tasso medio annuo negativo del 13%:
il piano non specifica tuttavia quali dinamiche incideranno sulla loro formazione.
La componente residuale di ricavo avrebbe un impatto significativo, pur rappresentando una quota minoritaria dei ricavi complessivi: al lordo della flessione media annua del 13% (replicabilità del medesimo risultato conseguito nel 2014), i margini d'intermediazione crescerebbero ad un tasso quasi doppio, pari al 4.2%.

4.3.3.2 I costi operativi

Il paragrafo descriverà i target quantitativi e le iniziative di governo della spesa amministrativa, con particolare focus sul triennio 2011-2013 e 2014-2016.
Nel primo periodo di piano, l'istituto bancario stimava una crescita dei costi operativi contenuta, ad un tasso medio annuo dell'1.8%. Le principali iniziative strategiche erano indirizzate ad uno sviluppo sostenibile dei ricavi, che prevedeva un'espansione della rete di vendita attraverso gli interventi di efficientamento dell'attuale assetto commerciale e organizzativo. Nella presentazione del piano venivano annunciate una serie di operazioni di razionalizzazione: consolidamento dell'infrastruttura IT di semplificazione e miglioramento della qualità dei processi operativi, centralizzazione degli acquisti, ottimizzazione delle procedure operative e dell'assetto proprietario. Sul fronte dei costi del personale era stata pianificata una crescita dell'organico derivante da un'espansione della rete commerciale e dell'attività bancaria di gruppo: le nuove risorse a carico avrebbero compensato la riduzione di circa 380 unità per effetto delle (appena descritte) operazioni di ottimizzazione dei costi. Le iniziative esposte nel piano strategico avrebbero condotto ad un incremento complessivo degli oneri del personale dell'1.6%, le altre spese amministrative un CAGR del 2.1%. Il gruppo bancario aveva fissato target di contenimento dei costi operativi più stringenti rispetto a BPER e Banco Popolare, nell'esigenza di colmare il *gap* competitivo in termini di *cost to income,* anche attraverso iniziative maggiormente espansive sul fronte dei ricavi operativi. Nel secondo periodo è stata stimata un'evoluzione positiva degli oneri operativi, anche se ad un tasso leggermente inferiore all'arco di piano percentuale: il gruppo bancario prevedeva un CAGR dell'1.25%, 50 punti base inferiore rispetto alla programmazione del periodo 2005-2009. Il piano strategico mirava a ridurre l'impatto dei costi in rapporto alle masse amministrate e agli impieghi, attraverso un'espansione del margine d'intermediazione associato ad una stabilità della componente fissa dei costi del personale ed una flessione media annua delle altre spese amministrative pari a 70 punti base. La componente variabile della remunerazione avrebbe invece registrato un incremento del 16% annuo, in linea coi target di espansione dei ricavi operativi, attesi in forte crescita: il peso minoritario sulle spese totali relative all'organico, avrebbe limitato la crescita degli oneri del personale ad un tasso dell'1.5%.

Nel confronto rispetto agli altri istituti, emerge un tasso di crescita degli oneri superiore: la maggiore incidenza dei costi operativi avrebbe tuttavia incontrato un bilanciamento in una dinamica maggiormente espansiva del margine d'intermediazione.

Il forte differenziale di crescita fra proventi operativi e oneri, pari a circa 8 punti percentuali, avrebbe generato una riduzione significativa del *cost to income*, pari al 15%, consentendo all'istituto di recuperare il gap competitivo in termini di efficienza gestionale. Il piano strategico prevedeva una riduzione del personale di 270 unità, al netto dell'estensione del perimetro di consolidamento delle assunzioni finalizzate all'avvio di nuovi programmi: la diminuzione dell'organico avrebbe assicurato la succitata stabilità dell'impatto della remunerazione a carattere fisso. Le spese amministrative avrebbero invece registrato progressive riduzioni nel periodo di riferimento per effetto della prosecuzione delle iniziative avviate nel piano precedente, una significativa razionalizzazione degli assetti proprietari attraverso fusioni infra-gruppo e interventi di ottimizzazione della rete commerciale che registrerebbe tuttavia un saldo netto positivo degli sportelli nell'arco 2010-2012. Il piano 2014-2016/18 fissa un obiettivo di contenimento dei costi operativi ancor più stringente, stimando una crescita media annua di circa 1 punto percentuale ed una *cost to income* pari al 2.3%, sensibilmente inferiore rispetto al target antecedente per effetto di un forte ridimensionamento delle stime di crescita del margine d'intermediazione.

Le iniziative strategiche sono orientate principalmente al consolidamento dei processi di efficientamento avviato nel triennio antecedente:

nell'arco 2013-2016 dovrebbe essere completato il processo di esodo dell'organico delineato nel piano precedente, associato a nuove assunzioni quasi integralmente destinate al rafforzamento dell'attività commerciale. Il costo del personale dovrebbe registrare un CAGR dell'1.8%, imputabile esclusivamente alla componente variabile: le altre spese amministrative manifesterebbero invece una contrazione media annua del 3.4%. Si tratta di una flessione significativa, che incorpora una serie di interventi, la maggior parte già avviati nel piano 2012-2014: *insourcing* di alcune attività operativo-amministrative, economie di scala nell'utilizzo e implementazione dell'infrastruttura IT, eliminazione delle attività duplicate e razionalizzazione dell'assetto commerciale (ottimizzazione degli spazi, completamento del processo “hub & spoke” di ristrutturazione...).

Crescerà invece l'impatto degli investimenti per la revisione della struttura di back-office, la predisposizione di una nuova piattaforma di erogazione e monitoraggio creditizio, la digitalizzazione dei processi di vendita in filiale e attraverso i canali diretti. Si può osservare come gli interventi sul fronte dei costi operativi manifestino molte similitudini con quelli attuati dagli altri due istituti, sia nella tipologia che nelle tempistiche realizzative. Si riscontra, anche in BPM, una significativa trasformazione delle politiche di governo dei costi nel passaggio dal primo al secondo periodo di programmazione, mentre le iniziative inserite nel piano 2014-2016 manifestano una sostanziale continuità operativa rispetto al triennio precedente.

3.3.3 Risultato netto e redditività

L'analisi sarà focalizzata sulla formazione del risultato netto nei tre archi di piano, prestando particolare attenzione all'evoluzione delle rettifiche su crediti e del risultato operativo e fornendo, sulla base del risultato d'esercizio prospettico, valutazioni sulla redditività conseguibile dall'istituto. Nel periodo 2005-2009 era stato stimato un risultato operativo in crescita un CAGR pari al 17.1%, per effetto di un tasso di evoluzione del margine d'intermediazione superiore del 5% rispetto a quello previsto per costi operativi. Il risultato netto era previsto in crescita ad un tasso del 15%, inferiore rispetto al risultato della gestione operativa, a causa di un maggiore impatto prospettico dell'imposizione fiscale sul risultato pre-tasse. Il gruppo stimava, nell'ambito delle rettifiche creditizie, un tasso di crescita modesto, pari a circa 5 punti percentuali ed un incidenza sul risultato operativo in riduzione, dal 20% a circa il 13%. Il piano assumeva quindi un'evoluzione positiva e sostenuta del risultato d'esercizio, che avrebbe contribuito in misura rilevante ad incrementare la redditività di 5 punti percentuali in termini di ROTE, in crescita dall'11.7% al 16.5% del patrimonio netto tangibile. Nel primo arco di piano le previsioni di espansione dell'attività bancaria, sostenibile dal punto di vista del governo dei costi e del contenimento del tasso di deterioramento creditizio, avrebbero consentito al gruppo bancario di realizzare una crescita del risultato netto quasi doppia rispetto al 2005. Nel secondo periodo di programmazione il significativo mutamento della congiuntura economico-finanziaria aveva investito anche il risultato operativo e l'utile d'esercizio di BPM: al termine del 2009 il margine d'intermediazione aveva raggiunto 1.74 miliardi di Euro, a fronte dei 2 miliardi stimati nel piano strategico, mentre il volume di costi operativi si era assestato ad un livello leggermente inferiore a quello prospettico. Il risultato operativo aveva quindi registrato una crescita meno sostenuta rispetto a quella prospettata, cui era seguita, nel 2010, una sensibile riduzione del margine operativo (inferiore in valore assoluto a quello conseguito nel 2005) per effetto di una flessione congiunta del margine d'interesse e delle commissioni nette. La contrazione del risultato operativo si era inoltre riflessa nella formazione dell'utile d'esercizio, in flessione anche per effetto del sensibile incremento delle rettifiche su crediti deteriorati, che aveva raggiunto, a partire da un volume pari a 100 milioni nel 2005, un picco di 365 milioni nel 2009.

Il piano 2011-2013 stimava una forte ripresa del risultato della gestione operativa, pari al 31%, che considera sia le iniziative strategiche di rilancio dei proventi operativi, sia le condizione macro-economiche in miglioramento nel corso del triennio.
Nel 2010 il volume di rettifiche si era ridotto di un terzo rispetto all'anno precedente, portandosi attorno ai 240 milioni di euro: le previsioni di piano prospettavano una ripresa dell'utile netto ad un CAGR del 40%, quasi integralmente imputabile all'evoluzione positiva del margine operativo, a fronte di una modesta riduzione del volume di rettifiche (-4.7% la contrazione media stimata in arco d'anno). La redditività del gruppo bancario, fortemente ridimensionata dopo la crisi economico-finanziaria (3.5% a fronte di un ROTE superiore ai 10 punti percentuali nel 2005), avrebbe manifestato un parziale recupero, registrando una crescita del 3.6%.
Nell'arco 2011-2013 il margine operativo del gruppo aveva registrando una progressiva ripresa ed un valore, alla chiusura del triennio, sostanzialmente allineato ai target di piano. Le rettifiche creditizie avevano invece manifestato un trend particolarmente negativo, raddoppiando nel 2011 e crescendo ad un tasso sostenuto nel biennio successivo fino a raggiungere i 590 milioni di euro alla fine del 2013: tale dinamica aveva eroso quasi interamente i risultati d'esercizio.
Il piano 2014-2016/18 stima una crescita del risultato operativo di circa 10 punti percentuali, a partire da prospettive positive di ripresa dell'economia e dei margini d'intermediazione e di misure ancor più stringenti attuabili sul fronte dei costi operativi. Il target di crescita modesto rispetto a quello fissato negli altri due piani riflette, oltre al già descritto approccio maggiormente conservativo sul fronte dei ricavi, un buon livello di partenza del margine operativo, che nel 2013 ha quasi raggiunto i 700 milioni di euro. Il risultato netto invece, dopo le due perdite d'esercizio subite nel biennio 2011-2012 ed un utile netto quasi nullo nel 2013, viene stimato in sensibile recupero, con previsioni di riallineamento ai prospettici fissati nel piano strategico 2011-2013. Il volume di rettifiche creditizie, stimato in sensibile riduzione nell'arco di piano (-20% la contrazione media annua), garantirebbe la ripresa del risultato netto, congiuntamente ad una dinamica positiva del margine operativo. La redditività del patrimonio netto tangibile, influenzata in misura preponderante dalla dinamica del risultato netto che ha quasi azzerato nel 2013 le performance in termini di ROTE, è prevista in crescita di circa 6 punti percentuale, dallo 0.8% al 7.2%.

4.3.3.4 Sviluppo raccolta-impieghi e liquidità

Il paragrafo si concentra sull'attività bancaria tradizionale di deposito-impiego, base di partenza per le valutazioni sul profilo di liquidità del gruppo, e le relative politiche di gestione contenute nei piani strategici. La tabella 4.12 viene assunta come riferimento per i target di crescita relativi alla raccolta, agli impieghi e al rapporto fra le due voci.
Nel primo arco di piano, il gruppo bancario stimava una crescita media annua degli impieghi ad un tasso del 9.9%, che riflette sia l'orientamento espansivo dell'istituto nello sviluppo dell'attività bancaria, sia prospettive di crescita positive del settore finanziario e bancario. La raccolta diretta avrebbe invece registrato un CAGR del 12.67%, superiore di 2 punti percentuali rispetto allo sviluppo dei crediti. Gli impieghi superavano, nel 2005, il volume di raccolta diretta di circa 1 miliardo: il tasso di crescita maggiormente sostenuto della raccolta avrebbe determinato un inversione del rapporto fra crediti e raccolta diretta, che sarebbe passato dal 106% al 94.12%. Il gruppo avrebbe raggiunto la piena capacità di finanziare lo sviluppo degli impieghi, appena il volume creditizio fosse sceso al di sotto del 100% della raccolta diretta. Il piano strategico non esponeva tuttavia alcuna iniziativa di gestione della liquidità di gruppo o le modalità di sviluppo della raccolta diretta e degli impieghi verso la clientela: si ritiene che la scelta di non inserirle nella presentazione alla comunità finanziaria derivi dal fatto che la congiuntura positiva, nel potenziale reperimento e nei costi associati alla raccolta al dettaglio e all'ingrosso, non pongano rilevanti problematiche strategiche relative all'acquisizione delle risorse finanziarie per lo svolgimento dell'attività bancaria. Nel piano 2011-13/15 è stato fissato un target annuo di crescita degli impieghi pari al 7.5%, inferiore di circa 2 punti percentuali rispetto alla programmazione antecedente. La riduzione delle prospettive di crescita dei ricavi risentiva di due principali fattori: la lenta ripresa dell'economia e dei settori (ad es: il mercato immobiliare) nei quali l'istituto registrava le migliori performance di crescita delle erogazioni creditizie, e la scelta strategica di non proseguire nel percorso di espansione della rete commerciale, bensì di ottimizzarne l'attuale assetto puntando ad una maggiore penetrazione dei mercati. L'istituto bancario aveva definito un percorso di crescita della raccolta diretta ad un CAGR del 5.1%, 2 punti percentuali inferiore rispetto all'espansione media annua degli impieghi.

Il rapporto fra crediti e raccolta diretta avrebbe mantenuto, anche nel triennio 2010-2013, un adeguato bilanciamento: la crisi finanziaria aveva accentuato la divergenza fra i due tassi di crescita, accrescendo l'attenzione verso un maggiore equilibrio finanziario, a fronte di una sensibile crisi di liquidità nei mercati della raccolta all'ingrosso. Il rapporto impieghi-raccolta, al termine del 2009, era pari al 93%: l'espansione prospettica degli impieghi, superiore a quello della raccolta, avrebbe generato una progressiva convergenza dei valori, fino al raggiungimento, nel 2013, di una quota di crediti pari a circa il 100% della raccolta diretta. Il gruppo bancario prevedeva di attuare una ricomposizione delle risorse finanziarie, orientandosi prevalentemente verso la raccolta "stabile", cioè presso la clientela non finanziaria ad esclusione del segmento *corporate,* caratterizzato da una maggiore volatilità dei depositi. La programmazione di piano estende le descrizione delle iniziative a presidio della corretta posizione di liquidità del gruppo, a differenza della pianificazione antecedente, che si limitava all'individuazione dei tassi di crescita di impieghi e raccolta e al loro rapporto. Il piano illustrava, attraverso un grafico, l'esposizione di liquidità del gruppo: al termine del 2010 le banche di rete presentavano un disavanzo di circa 7 miliardi, cui si sommava un saldo netto negativo di 1.1 miliardi di Euro, relativo all'esposizione nel mercato interbancario. L'ammontare della raccolta istituzionale, pari in media a 7.5 miliardi, compensava solo parzialmente lo squilibrio finanziario indotto dall'attività bancaria e dalla posizione netta verso gli altri istituti bancari. Le iniziative di piano prevedevano di ricostituire una posizione interbancaria netta positiva e di ridurre lo squilibrio commerciale di quasi 2 miliardi nell'arco 2010-2013. Nel biennio 2012-2013, il programma di emissione titoli per un valore di 2 miliardi di euro avrebbe determinato, al netto dei rimborsi previsti nel periodo, un incremento della raccolta istituzionale pari a circa 300 milioni.

Tabella 4.12: Andamento delle previsioni di BPM sullo sviluppo crediti-raccolta

BPM	2005-2009	2010-2013	2013-2016
Crediti verso clientela	9,90%	7,54%	5,60%
Raccolta diretta	12,67%	5,10%	4,50%
Impieghi / Raccolta diretta	94,12%	100,25%	93,33%

Fonte: Elaborazione dati da piani strategici 2005-09, 2011-13 e 2014-16 di BPM

Il piano 2014-2016/18 fissa un obiettivo medio di crescita degli impieghi del 5.6% in arco d'anno, cui si contrappone un target di sviluppo della raccolta ad un tasso medio annuo del 4.5%. L'erogazione del credito aveva attraversato una congiuntura negativa nei tre anni precedenti, principale causa dell'ulteriore riduzione del rapporto impieghi/raccolta, dal 94% al 91%. L'incremento prospettico dei crediti, ad un tasso leggermente superiore rispetto alla raccolta diretta, dovrebbe determinare nell'arco 2014-2016 un lieve incremento, pari a circa 3 punti percentuali, del rapporto in oggetto. Il gruppo bancario intende preservare e migliorare la propria posizione di liquidità, attraverso la costituzione di un prudenziale *funding gap* commerciale positivo(differenza fra raccolta diretta e crediti verso clientela), l'emissione di nuovi titoli obbligazionari nel mercato *wholesale*, favorite dal sensibile crollo del costo della raccolta interbancaria, operazioni di mantenimento di un adeguato profilo di liquidità di breve periodo (ad: attraverso operazioni di pronti contro termine) e la costituzione di un'ampia massa di *asset* liberamente stanziabili. Si può osservare come il tema associato al governo della liquidità abbia registrato, nel corso del tempo, un importanza crescente: se nel primo piano strategico veniva solamente esplicitato il trend relativo alla raccolta diretta e agli impieghi bancari, nell'ultima programmazione di piano vengono esposte numerose macro-iniziative a presidio dell'equilibrio finanziario, in ragione anche della maggiore attenzione riservata da Basilea 3 al rischio associato, in particolare attraverso la definizione di due nuovi standard di liquidità (LCR e NSFR) che dovranno essere rispettati dagli istituti bancari.

4.3.3.5 Gestione dei crediti deteriorati

Il paragrafo intende analizzare le iniziative, promosse nei tre periodi di piano, di gestione delle esposizioni *in bonis* e deteriorate, assumendo come principale indicatore quantitativo di riferimento il *cost of credit,* di cui è esposta l'evoluzione dei target nella tabella 4.13. Il piano 2005-2009 stimava, una riduzione del costo del credito di 10 punti base, per effetto di un miglioramento nella qualità delle nuove erogazioni creditizie: era stato definito un tasso di crescita annuo prospettico delle rettifiche su crediti pari al 4.8%, a fronte di uno sviluppo degli impieghi ad un CAGR di quasi 10 punti percentuali. La riduzione del tasso di deterioramento creditizio sarebbe stata favorita da una serie di iniziative di ottimizzazione del mix di portafoglio, monitoraggio pro-attivo del credito e di formalizzazione dei criteri di classificazione delle esposizioni. Il gruppo bancario intendeva consolidare interventi già posti in essere nell'ambito delle politiche creditizie di concessione e gestione: non emergono, nella programmazione di piano, specifiche iniziative di gestione del credito problematico, in ragione del basso peso, attuale e prospettico, delle esposizioni deteriorate sugli impieghi complessivi.
Nel secondo periodo di piano la riduzione del *cost of credit* prefissata è di 17 punti base, leggermente superiore al target definito nel piano strategico precedente. La crisi finanziaria aveva determinato, nel biennio 2008-2009, una sensibile crescita del flusso di rettifiche creditizie ed un'espansione del credito inferiore alle previsioni: entrambi i fattori avevano innalzato il costo del credito, di cui si registrava un picco di 105 punti base nel 2009, ed un assestamento a 72 pb l'anno successivo. L'ulteriore riduzione, disposta nel piano strategico 2011-2013, riflette da un lato il miglioramento prospettico dell'economia e della condizione finanziaria delle imprese, dall'altro l'implementazione di nuove iniziative nella gestione delle esposizioni, sia *in bonis* che deteriorate. Il piano prevede una revisione delle politiche di mix degli impieghi, con maggiore focus sulle PMI e sul segmento *Retail* ed una minore esposizione verso *large corporate*, istituzioni finanziarie e imprese del settore immobiliare.

Tabella 4.13: Andamento del costo del credito stimato da BPM

COSTO DEL CREDITO	2005-2009	2010-2013	2013-2016
Var. % Target	-0,10%	-0,17%	-1,02%
Var. % Consuntive	0,66%	1,05%	n.d

Fonte: Elaborazione dati da piani strategici 2005-09, 2011-13 e 2014-16 di BPM

Esposizione delle variazioni percentuali cumulate, sia consuntive che prospettiche

Il gruppo bancario aveva inoltre programmato la revisione delle metriche (KPI) adottate nei processi di concessione, monitoraggio e gestione ed il perfezionamento della logica di *risk price adjusted*, attraverso specifici strumenti a disposizione della rete commerciale e la definizione di indirizzi di pricing a livello centrale. Nel piano industriale, a differenza degli altri due istituti, non compare alcuna esplicita indicazione sui criteri e le modalità di gestione dei crediti deteriorati, nè sul livello di deterioramento creditizio di BPM. Nel periodo 2014-2016 si riscontra un target di riduzione del costo del credito sensibilmente superiore rispetto agli altri due piani strategici: nel triennio precedente l'indicatore, dopo un iniziale flessione registrata nel 2010, aveva manifestato un trend di crescita esponenziale, raggiungendo al termine del 2013 i 177 punti base. Il peggioramento delle prospettive macro-economiche e, in particolare, quelle relative al mercato immobiliare, verso cui BPM registrava una significativa esposizione, aveva determinato nel 2011 una forte incremento del flusso di esposizioni deteriorate e rettifiche creditizie, generando un'esplosione dell'indice. L'obiettivo di consistente contrazione del *cost of credit,* definito nel piano 2014-16, riflette la volontà di ripristinare, come osservato anche negli altri due gruppi bancari, il livello di rettifiche sui crediti complessivi antecedente la crescita esponenziale.

L'obiettivo primario di riduzione del costo del credito rifletterà l'attuazione di una serie di interventi sull'intero processo creditizio, dalla concessione alla gestione del credito problematico. Il gruppo bancario apporterà ulteriori revisioni migliorative nell'ambito delle politiche creditizie di concessione, introducendo sistemi e procedure maggiormente efficaci nell'identificazione del rischio di credito e nella qualità del *pricing* creditizio. La banca popolare ha inoltre programmato la predisposizione di un nuovo sistema di gestione delle potenziali anomalie creditizie (*early warning*), che prevede anche un team di specialisti in affiancamento ai gestori di relazione.

L'adozione di nuove iniziative si estende anche al presidio del credito problematico, attraverso:

- revisione delle strutture di recupero e delle procedure in funzione alla tipologia di posizione debitoria;
- affidamento del processo di recupero di alcune posizioni a fornitori terzi;
- elaborazione di eventuali piani di smobilizzo delle sofferenze.

Le iniziative di piano dovrebbero incrementare, nell'arco di tre anni, la percentuale di sofferenze recuperate dal 5.6% al 6.9% e ridurre la quota di sofferenze, che aveva raggiunto, al termine del 2013, il 7.2% degli impieghi lordi complessivi.

4.3.3.6 La patrimonializzazione

Il paragrafo in oggetto analizzerà l'evoluzione delle linee strategiche di gestione della posizione patrimoniale di gruppo, riferendosi alla tabella 4.14 nella valutazione dell'impatto prospettico sui coefficienti patrimoniali. Nell'arco di piano 2005-2009, il gruppo bancario stimava una crescita del *Tier 1 Ratio* pari a circa 30 punti base, dal 7.4% al 7.7%. Il valore assunto dal *ratio* patrimoniale risultava, già nel 2005, al di sopra dei requisiti minimi del 4% fissati da Basilea 2. L'incremento dell'indice patrimoniale avrebbe beneficiato di molteplici fattori: il risultato netto prospettico, in sensibile aumento, avrebbe consentito di innalzare la quota di utili distribuibili, dal 24% al 50%. Se si considera una crescita prospettica del valore assoluto di circa il 43% rispetto al 2005, l'innalzamento del *pay-out ratio* renderebbe comunque disponibile una maggiore quota di utili potenzialmente destinabili al rafforzamento patrimoniale. L'introduzione di un modello interno di stima del rischio di credito e dei relativi requisiti patrimoniali avrebbe ridotto l'attivo ponderato al rischio di circa il 10%, determinando un ulteriore accrescimento patrimoniale. Si considera infine l'incremento potenziale[199] apportato dalle iniziative di gestione del credito e di ottimizzazione del rischio associato, ampiamente descritte nel paragrafo precedente, di cui il piano 2005-2009 non fornisce stime puntuali.

Tabella 4.14: Variazioni prospettiche dei livelli di patrimonializzazione relativi a BPM

BPM	2005-2009	2010-2013	2013-2016
Tier 1 Ratio	0,30%	2,50%	
CET 1 Ratio			4,90%

Fonte: Elaborazione dati da piani strategici 2005-09, 2011-13 e 2014-16 di BPM

Il piano relativo all'arco 2010-2013 stimava la realizzazione di un incremento più sostenuto del *Tier 1 Ratio*, pari al 2.5%, dal 7.8% al livello obiettivo del 10.3%. Il cuscinetto di liquidità posseduto dell'istituto, ampio nel 2005 e quasi doppio rispetto ai requisiti minimi in vigore, si era assottigliato sensibilmente dopo l'innalzamento nel 2010, in seguito agli accordi di Basilea 3, della soglia minima per il *Core Tier 1 Ratio* dal 4% al 7%. Il gruppo bancario registrava, al termine del 2010, un *Core Tier 1 Ratio* appena superiore ai requisiti minimi, i quali sarebbero, in realtà, entrati in vigore nel 2013. Il piano strategico si articola in una serie di iniziative che influenzano o mirano ad incrementare sia il *Tier 1 Ratio* che il *Total Capital Ratio*, di cui Basilea 3 fissa un valore minimo pari al 10%. Il *pay-out ratio* è stato fissato, nel periodo di riferimento, al 45%, valore elevato se si considera un utile di partenza più che dimezzato rispetto al 2005 ed una previsione di ripristino del risultato netto appena al di sopra dei livelli pre-crisi al termine del 2013. Il mantenimento di un'elevata percentuale di distribuzione, cui si aggiunge la distribuzione di un dividendo straordinario nell'ultimo anno, avrebbero ridotto, rispetto alle previsioni pre-crisi, la massa di risorse da destinare agli investimenti e al rafforzamento patrimoniale. Il gruppo bancario prevede di completare il processo di validazione del modello interno relativo al rischio di credito e di avviare il percorso di implementazione e approvazione del modello connesso alla valutazione del rischio operativo. Il piano 2011-2013 non considera l'impatto in termini patrimoniali derivante dall'adozione dei due modelli, né quello generato dal programma di cessione di *asset* non strategici, che influenzerebbe sia il profilo di rischio (e quindi l'RWA) sia l'entità del capitale, che potrebbe essere rafforzata dal flusso di risorse monetarie generate dallo smobilizzo. Il piano prevede inoltre la realizzazione di un aumento di capitale di circa 1.2 miliardi di Euro da realizzare entro la fine del 2011, cui si aggiungono azioni di *capital management* diretti ad ottimizzare la struttura di capitale.

Agiscono in direzione opposta gli add-on imposti da Banca d'Italia in seguito all'ispezione condotta fra il 2010 e il 2011, che hanno imposto all'istituto fattori di ponderazione maggiormente prudenziali, determinando una riduzione dei coefficienti patrimoniali. Il piano 2014-2016/18 fissa un target di crescita patrimoniale basato sul livello attuale del *Cet 1 Ratio*, nuovo coefficiente introdotto da Basilea 3 in sostituzione del patrimonio di base e di vigilanza. Il *management* stima una crescita di circa 5 punti percentuali, da un livello base del 7.1% riscontrato nel 2013 ad una quota pari al 12% dell'RWA al termine del 2016, valore ampiamente superiore al requisito minimo dell'8% previsto da Basilea 3. Molteplici le azioni manageriali di rafforzamento del patrimonio: il gruppo prevede di effettuare un ulteriore aumento di capitale, pari a 500 milioni, che dovrebbe apportare un incremento dell'indice patrimoniale di circa 130 punti base. L'adozione dei modelli interni AIRB di individuazione dei requisiti patrimoniali, sottoposti a validazione di Banca d'Italia, avrebbe un impatto sul *Cet 1 Ratio* compreso fra i 100 e i 200 punti base. La banca centrale nazionale ha inoltre rimosso le tre tipologie di *add-on* sui requisiti di patrimonio: l'esito di tale decisione si è tradotto in un incremento di 180 punti base del coefficiente patrimoniale.

Si segnala infine il potenziale impatto sul *ratio* patrimoniale, pari a circa 30 punti base, generato dallo svolgimento dell'attività bancaria secondo le direttive strategiche di piano, che dovrebbe generare risorse in termini di utile non distribuito, da destinare all'autofinanziamento o all'accrescimento del patrimonio. L'aumento di capitale e la rimozione delle penalizzazioni da parte di Bankitalia hanno già manifestato un impatto concreto nel Giugno del 2014, portando il *Cet 1 Ratio* attorno all'11%: si attende l'esito della valutazione dei modelli interni da parte della banca centrale nazionale.

L'incertezza maggiore risiede invece negli effetti sul patrimonio connessi ai piani di sviluppo dell'attività bancaria, fortemente dipendenti dall'evoluzione della congiuntura di mercato. Il gruppo bancario intende adottare, nell'arco 2013-2016, la medesima tipologia di macro-iniziative degli altri due istituti: l'unica peculiarità è rappresentata dagli *add-on* disposti da Banca d'Italia, che hanno generato, nell'arco di piano antecedente, maggiori assorbimenti patrimoniali rispetto a Banco Popolare e BPER, creando un accumulo preventivo di risorse, computate nel capitale di vigilanza una volta rimosse le penalizzazioni patrimoniali.

4.4 Considerazioni conclusive

Nelle sezioni precedenti l'analisi è stata condotta prevalentemente in forma separata, sia nella declinazione dei target delle iniziative di piano, valutati a livello di singolo gruppo bancario e non in forma comparata, che nella descrizione dei fattori d'influenza di carattere istituzionale, non integrati nelle considerazioni relativa alla programmazione strategica. Il paragrafo in oggetto intende invece fornire, pur con le limitazioni di carattere informativo e previsionale, una visione globale e integrata delle trasformazioni che interesseranno il settore delle maggiori banche popolari.

Si è scelto di analizzare e confrontare innanzitutto i trend relativi ai risultati economici prospettici, con particolare focalizzazione sulle strategie relative a proventi, ai costi operativi, e alle politiche di gestione del credito e del flusso di rettifiche associato. Si è potuto osservare, a livello generale e nel corso della programmazione strategica, target di crescita dei margini d'intermediazione in progressiva riduzione, a causa di molteplici fattori: nella transizione dal primo al secondo arco di piano le stime aggregate prefiguravano un peggioramento del trend associato all'economia reale, caratterizzata da una prima fase recessiva e, nel biennio 2012-2013, da una lieve ripresa. I tassi di mercato, riflettendo la debole congiuntura economica, avrebbero registrato un ulteriore caduta ed un assestamento appena al di sopra dei 100 punti base alla fine del 2013. Si ritiene che l'effetto combinato dei due fattori appena descritti avesse spinto al ribasso le stime di crescita del margine d'interesse. Le aspettative di prolungata debolezza dei mercati finanziari, innescate dalla crisi del debito sovrano ed espresse prevalentemente dalle previsioni di mantenimento dello spread sui titoli di stato a livelli sostenuti, avrebbero frenato le prospettive di crescita dei proventi da commissioni nette, fortemente esposte all'andamento del comparto del risparmio gestito. Si è riscontrata, nel secondo arco di piano, una generale convergenza verso uno sviluppo sostenibile dell'attività di business, attraverso la definizione di obiettivi di espansione del credito inferiori rispetto al periodo precedente, in ragione di una maggiore sensibilità verso la gestione del rischio creditizio in seguito al sostenuto incremento delle esposizioni deteriorate, cui si sommavano gli effetti di una strategia di risultato economico fortemente orientata all'abbattimento dei costi operativi.

Le proiezioni di crescita dei margini d'intermediazione risentivano inoltre delle iniziative strategiche di riduzione dei costi amministrativi, che avevano investito non solo la struttura operativo-organizzativa, ma anche l'assetto commerciale, interessato da una riduzione dell'impatto operativo attraverso l'efficientamento dei processi di back-office, l'automatizzazione di alcune attività di front-office e soprattutto i piani di chiusura degli sportelli. L'attività di riassetto della rete di vendita è stata intensificata nella programmazione relativa al 2013-2017, inibendo ulteriormente le prospettive di espansione dei proventi: nel periodo in oggetto le stime di crescita dei margini d'intermediazione sono state ulteriormente mitigate. La riduzione delle aspettative di espansione risulterebbe imputabile a diversi fattori: si era osservato, nel periodo 2010-2013, un trend particolarmente negativo del margine d'interesse, interessato da flessioni sia nella marginalità che nel volume di erogazione creditizia. I tre piani strategici futuri hanno assunto, alla luce delle recenti dinamiche che hanno inciso in misura rilevante nella contrazione del margine d'interesse, una lenta ripresa del mercato del credito, ancora frenato, da un lato, dalle politiche volte a ridurre l'incidenza complessiva delle posizioni deteriorate, dall'altro da una ripresa prospettica dell'economia incerta e graduale, che avrebbe inibito il recupero della domanda. L'analisi delle iniziative strategiche e dei relativi target-obiettivo, associati al periodo 2014-2016/17, ha evidenziato la predisposizione di due differenti percorsi di espansione dei proventi: in BPM e BPER attraverso uno sviluppo prioritario dei ricavi commissionali, mentre in Banco Popolare mediante una forte crescita impressa al margine d'interesse. La differenza strategica principale risiede nell'incremento prospettico del volume creditizio: Banco Popolare stima un CAGR annuo del 7.7%, mentre negli altri due istituti assumo una crescita media annua di circa il 5%. Si è inoltre riscontrato, in BPER e BPM, un divario di 3 punti percentuali nelle previsioni di crescita del margine d'interesse, a fronte di una sostanziale parità d'incremento, in valore assoluto, del volume creditizio: si ritiene quindi che tale scostamento sia quasi interamente ascrivibile alla marginalità netta (prospettica) dei prestiti.

L'istituto emiliano incorpora nel piano strategico anche gli effetti del Quantitative Easing, stimando una maggiore tensione dei tassi rispetto a Banca Popolare di Milano: anche il sostenuto incremento del margine d'interesse prospettato da Banco Popolare dovrebbe essere riconsiderato alla luce dell'intervento sulla liquidità messo in campo dalla Banca Centrale. Le previsioni di piano scontano anche la sensibile riduzione degli altri proventi, principalmente per effetto della cessazione dei flussi di natura straordinaria derivanti dalla operazioni di razionalizzazione della struttura partecipativa[193], attraverso lo smobilizzo delle partecipazioni non strategiche, mentre la progressiva stabilizzazione del mercato finanziario dovrebbe generare una dinamica positiva del risultato della gestione finanziaria. Sul piano dei costi operativi, si è osservato un trend prospettico analogo a quello dei margini d'intermediazione: la politica di governo dei costi, inizialmente orientata a sostenere lo sviluppo dei proventi operativi, ha acquisito un importanza strategica fondamentale nelle formazione del risultato operativo. Nel secondo arco di piano si era riscontrato come i target prefissati rispondessero all'esigenza di contenere la crescita dei costi operativi ad un tasso fisiologico, attraverso interventi significativi sia nell'ambito degli oneri relativi al personale che nelle altre voci di spesa amministrativa. Le due iniziative di maggiore portata, esposte in tutti i piani strategici, avevano interessato la riduzione dell'organico di gruppo e l'estrazione di molteplici sinergie di costo dai processi di aggregazione infra-gruppo. Nell'ultimo arco di piano i gruppi bancari hanno manifestato l'intenzione di incidere sulle stesse variabili strategiche, consolidando il processo di revisione dell'assetto proprietario e organizzativo e avviando ulteriori piani di esodo dell'organico aziendale, cui si aggiunge il già citato riassetto della rete commerciale, che ha assunto, in questo periodo di programmazione, un impatto significativo. La pianificazione dei costi si distingue in misura rilevante (rispetto all'arco temporale 2010-2013) solamente nella dimensione dell'impatto complessivo: si registra in particolare il passaggio da una logica di contenimento della spesa amministrativa ad una serie di iniziative volte a ridurne il valore assoluto.

[193] Si veda ad esempio il piano 2011-2013 di Banco Popolare, nella sezione relativa alla cessione delle partecipazioni non strategiche

Il trend prospettico relativo al risultato operativo si riflette in quello dei costi e dei margini d'intermediazione, che contribuiscono alla sua formazione: è stata riscontrata, nel corso della programmazione di piano, una graduale contrazione della forbice costi-ricavi, con una conseguente riduzione delle relative prospettive di crescita. Solo BPM manifesta un trend oscillante, caratterizzato da una previsione di sensibile incremento dei margini d'intermediazione (a differenza degli altri istituti) che avrebbe portato, al termine del 2013, alla realizzazione di un risultato della gestione operativa quasi doppio rispetto ai livelli prospettici pre-crisi.

Nell'ultimo arco di programmazione le stime di crescita, inferiori a quelle definite nei due piani antecedenti, si riallineano a quelle degli altri istituti. L'analisi condotta sulle politiche di gestione del credito deteriorato ha evidenziato una sensibilità crescente verso il governo del rischio creditizio, sia proattivo nelle fasi di monitoraggio e concessione, sia nella fase di recupero delle esposizioni deteriorate: il costo del credito è stato assunto come principale indicatore di riferimento e associato, nell'ultimo arco di programmazione, al tasso d'incidenza dei *non performing loan* sui crediti netti complessivi. Nel corso della programmazione le previsioni di lieve o modesto incremento del volume di rettifiche si sono trasformate in una serie di iniziative di piano volte a ridurne in misura consistente l'incidenza: tale orientamento rifletteva l'esplosione del flusso di rettifiche creditizie che avevano innescato interventi sempre più stringenti di riduzione della quota di esposizioni deteriorate. La maggiore esposizione al processo di deterioramento creditizio si era tradotta in previsioni e obiettivi di riduzione più consistenti, come si è potuto osservare in Banco Popolare e BPER. I piani dei Gruppi illustravano, già nell'arco 2010-2013, iniziative strategiche di gestione del credito relative a tutte le fasi del processo: nella fase di concessione, aveva assunto un importanza rilevante la politica di mix, orientata verso una ri-allocazione delle risorse nei segmenti più attrattivi e a minor rischiosità prospettica, ottimizzando in particolare l'esposizione verso il settore immobiliare[194].

[194] Si veda ad esempio il paragrafo relativo alla gestione del credito di BPM, nel quale viene esposta la volontà dell'istituto di ridurre l'esposizione verso il settore immobiliare e *large corporate*

La fase di monitoraggio era invece caratterizzata da una comune volontà di semplificazione delle procedure e potenziamento della capacità di intercettazione pro-attiva, attraverso maggiori investimenti nei sistemi di reporting e revisioni dei modelli di classificazione e individuazione delle potenziali problematicità nelle esposizioni.

I piani relativi al secondo arco temporale non prevedevano la strutturazione di specifiche iniziative di gestione del credito deteriorato: solo BPER aveva esposto specifici programmi d'intervento sulle sofferenze, differenziati per tipologia dimensionale di posizione. L'istituto emiliano aveva aperto la strada ad una consistente strutturazione delle politiche di gestione del credito problematico anche da parte di BPM e Banco Popolare, che hanno coninvolto sia l'assetto organizzativo che le procedure di smobilizzo o recupero delle esposizioni deteriorate.

La gestione strategica dei NPL rappresentava, nell'ultimo arco di piano, la più significativa discontinuità introdotta nel presidio del credito: il massiccio volume di esposizioni deteriorate influiva in misura rilevante su vari aspetti, quali l'impatto del rischio di credito ed il relativo assorbimento patrimoniale, i costi della raccolta all'ingrosso condizionati dalla rischiosità prospettica e, come visto in precedenza, il risultato netto di bilancio. Per quanto riguarda invece la fase di monitoraggio ed erogazione creditizia, i piani 2014-2016/18 hanno manifestato una sostanziale continuità di percorso rispetto alla programmazione strategica precedente. Le modalità di presidio del rischio creditizio hanno esercitato un impatto diretto sulle scelte strategiche relative all'assetto patrimoniale dei gruppi, caratterizzato dall'assunzione di due specifici orientamenti strategici: nel periodo a cavallo della crisi, la gestione operativa di piano e le relative previsioni di risultato netto avevano assunto un importanza fondamentale nel processo di rafforzamento patrimoniale. Nei due archi di piano successivi, le prospettive d'incertezza sull'evoluzione del risultato economico, l'innalzamento degli standard patrimoniali e la riduzione del numero di titoli assimilabili nel patrimonio avevano innescato la necessità di adottare ulteriori iniziative strategiche di rafforzamento dei *ratio*, agendo anche sui vari profili di rischio.

Le operazioni strategiche principali, esplicitate in tutti i piani industriali, avevano interessato l'introduzione di modelli interni d'identificazione dei requisiti patrimoniali relativi al rischio creditizio e, in seguito agli accordi di Basilea 3, anche al rischio operativo: tali misure avrebbero inciso in misura positiva sulla dimensione degli RWA, congiuntamente a operazioni di minore impatto come l'ottimizzazione dell'assetto organizzativo e la razionalizzazione del portafoglio di attività finanziarie. Le operazioni di aumento del capitale, inserite nel piano industriale 2014-2016 da BPM e Banco Popolare, sono state invece indirizzate al rafforzamento del patrimonio di gruppo, alla luce anche degli *stress test* che sarebbero stati condotti nella seconda parte del 2014. L'incremento, effettuato anche da BPER, non è stato inserito nel piano strategico dell'istituto, trattandosi di un'operazione antecedente all'ultimo periodo di programmazione. Banco Popolare e BPM hanno manifestato alcuni tratti caratteristici nella gestione dell'assetto patrimoniale relativa agli ultimi due archi temporali: il primo istituto ha dovuto attuare un piano di profondo riassetto della controllata specializzata nel leasing immobiliare, attraverso operazioni di dismissione della quota maggioritaria di crediti *non perfoming*, mentre Banca Popolare di Milano è stata soggetta agli add-on (rimossi nel 2014) introdotti da Bankitalia, che ha inciso, attraverso specifici rilievi, sulle politiche di mix e sulla struttura di *governance* adottate dalla banca popolare.

Nei piani industriali è stata inserita, fra le priorità strategiche, anche la gestione della liquidità di gruppo: nella valutazione delle politiche di finanziamento è stato considerato, come target di riferimento, il rapporto fra impieghi e raccolta diretta. Nel primo arco di piano era stato osservato, nei due istituti di credito maggioritari, uno sbilanciamento del rapporto e del target di crescita a favore degli impieghi: la stabilità dei mercati finanziari, nel periodo di redazione dei piani strategici, avrebbe consentito, attraverso un'agevole cessione degli asset (ad es: con operazioni di *securitization*) la risoluzione di eventuali crisi di liquidità. Nei piani relativi al primo periodo non era stata illustrata alcuna iniziativa strategica di gestione della raccolta diretta, in presenza di una congiuntura positiva sia nell'approvvigionamento al dettaglio che all'ingrosso. Il secondo periodo di programmazione si caratterizzava invece per un maggiore priorità strategica attribuita alla gestione del profilo di liquidità.

Le iniziative strategiche erano articolate in due principali ambiti d'intervento: il primo rappresentato dallo sbilanciamento fra impieghi e raccolta diretta, o *funding gap* commerciale, che sarebbe stato progressivamente ridotto in BPM, avrebbe registrato un incremento sostenibile in BPER e consentito, in Banco Popolare, la generazione di importanti buffer di liquidità, attraverso la generazione di un volume di raccolta superiore a quello dei crediti. La seconda macro-iniziativa aveva invece interessato il finanziamento presso la Banca Centrale, principale canale sostitutivo a fronte di un sensibile peggioramento delle capacità di raccolta nei mercati *wholesale*: nei piani strategici veniva espressa la volontà di ottimizzare l'approvvigionamento e la gestione degli *asset* stanziabili presso la BCE per la concessione di finanziamenti. Si è invece riscontrata una parziale discontinuità nella programmazione strategica futura, rappresentata prevalentemente dalla ripresa della capacità di raccolta nei mercati all'ingrosso, che avrebbero parzialmente sostituito i rimborsi dei finanziamenti a medio termine (LTRO) presso la BCE. Gli istituti di credito hanno espresso, nel periodo in oggetto, l'intenzione di mantenere un approccio prudenziale nel bilanciamento commerciale fra impieghi e raccolta diretta, nonostante la stabilizzazione ed una sensibile riduzione del costo di approvvigionamento all'ingrosso. Nei piani relativi al 2014-2016/17 compaiono anche i target strategici connessi al raggiungimento di una posizione di liquidità adeguata agli standard di breve (LCR) e medio-lungo periodo (NSFR) fissati da Basilea 3: si suppone, in realtà, che i gruppi bancari avessero avviato un percorso di progressivo aggiustamento del profilo di liquidità già nel periodo 2011-13, anche se non esplicitato (ad eccezione di Banco Popolare) all'interno dei piani strategici. L'unico istituto ad esplicitare un iniziativa strategica di gestione diretta dell'LCR è Banca Popolare di Milano, che ha espresso l'intenzione di raddoppiare nell'arco 2014-16 la massa di attività liquide non vincolate, stanziabili a fronte di crisi di liquidità di breve termine. Le considerazioni effettuate sull'evoluzione dei target di piano hanno finora assunto una dinamica stand-alone, che non incorpora gli effetti esercitati da fattori esterni di carattere istituzionale, fra i più significativi la riforma delle popolari, il *quantitative easing* e la potenziale creazione di una *bad bank* di assorbimento e cessione del credito incagliato o in sofferenza.

L'impatto dei principali fattori esogeni è stato analizzato solamente a livello qualitativo, data la significativa aleatorietà nelle opzioni strategiche future percorse dagli istituti di credito e l'incapacità di stimarne con adeguata precisione gli effetti. La riforma delle popolari, approvata alla fine di Marzo 2015, ha dato avvio ad una serie di processi chiave di cambiamento, prevedendo, entro 18 mesi dalla conversione del decreto, la trasformazione degli istituti popolari maggioritari in *spa*. L'iter si articola in una fase preliminare di adozione, attraverso modifiche allo statuto societario, delle regole di *governance* previste per le *spa*, che comporterebbe, fra gli effetti più significativi, l'abolizione del voto capitario. Le modifiche statutarie obbligatorie sono già state approvate dai due istituti maggioritari, Banco Popolare e UBI Banca: quest'ultima si appresta a deliberare per prima la trasformazione in società per azioni, che avverrà all'inizio di Ottobre[195] con la convocazione dell'assemblea straordinaria. Banco Popolare ha invece manifestato l'intenzione di portare a termine il processo di trasformazione nell'autunno del 2016[196], a meno di operazioni straordinarie o altri fattori che inducano una convocazione preventiva dell'assemblea: atteggiamento prudenziale riscontrato anche in BPER, che prevede la fissazione della data di approvazione assembleare fra il secondo e terzo trimestre 2016. La costituzione di un nuovo assetto societario da parte degli istituti dovrebbe incentivare l'avvio di nuovi processi di aggregazione, di cui si prevede un significativo impatto sul risultato economico.

Il processo di consolidamento produrrebbe, secondo le stime di BCG[197], da un lato un abbassamento sensibile del costo del rischio e delle rettifiche creditizie, dall'altro un ulteriore riduzione dei costi amministrativi dall'esercizio delle sinergie

post-fusione. Il processo di efficientamento investirebbe sia la struttura organizzativa che l'assetto commerciale, soggetto principalmente all'eliminazione delle sovrapposizioni di filiale: l'effetto congiunto dei due fattori determinerebbe una significativa crescita del risultato netto e della redditività dei gruppi neo-costituiti.

[195] Il Sole 24 Ore, "UBI diventerà *spa* in Ottobre, board più agile", Luca Davi, 17 Giugno 2015

[196] Il Sole 24 Ore, "Tra un anno l'assemblea del banco per la *spa*", 16 Settembre 2015

[197] Gennaro Casale, "Un punto di svolta per le banche italiane", pag. 8, forum Banca e Impresa organizzato dal Gruppo24 Ore, 16 Aprile 2015

Il processo di ricostituzione di un livello adeguato di Rote e utile d'esercizio riceverebbe ulteriore slancio dalla creazione di una *bad bank* nazionale, con benefici in termini di: pulizia definitiva delle esposizioni deteriorate dal bilancio, riduzione del profilo di rischio e liberazione delle risorse accantonate a copertura del deterioramento creditizio. Il percorso di riforma delle popolari porterà inoltre alla quotazione borsistica di Veneto Banca e BPVi: l'IPO è fissata per entrambi gli istituti entro il primo trimestre del 2016. La quotazione in borsa e la revisione della struttura di *governance* faciliterebbero il processo di riassetto proprietario dei due istituti veneti, con l'ingresso di nuovi soci forti e investitori istituzionali in grado di conferire ulteriore capitale. Le maxi-svalutazioni degli avviamenti e le consistenti rettifiche creditizie, effettuate nel primo semestre 2015 dai due intermediari, associate ad un basso livello di patrimonializzazione ad inizio anno[198], hanno reso indispensabili ulteriori aumenti di capitale, oltre a quelli già sottoscritti nel 2014, da attuare contestualmente alla quotazione borsistica. L'incremento di capitale consentirebbe, parallelamente all'apertura di opportunità di aggregazione, il ripristino di una posizione patrimoniale adeguata ai *Cet 1 Ratio* (prefissati in seguito al processo di SREP appena concluso) che i due istituti dovranno rispettare entro il primo semestre 2016. Il 9 Settembre sono state rese note alcune informazioni preliminari sul processo di *Supervisory Review* condotto dalla banca centrale: per quanto riguarda la classificazione globale del rischio, cinque istituti popolari sono stati inseriti nella classe 3, BPVi e Veneto Banca nella classe più rischiosa[199].

Le indicazioni sul livello dei coefficienti patrimoniali e altri aspetti analizzati nello SREP sono stati comunicati in via preliminare e confidenziale agli istituti: secondo le indiscrezioni raccolte dal Sole 24 ore, il livello minimo dei *Cet 1 Ratio* sarebbe stato incrementato in quasi tutti gli istituti. Le uniche banche chiamate ad attuare operazioni di rafforzamento patrimoniale sarebbero Veneto Banca e BPVi, che tuttavia hanno già esposto, come visto sopra, il loro piano di ricapitalizzazione.

[198]Nell'articolo del Sole 24 Ore "Vicenza, le mosse dopo lo shock BCE", del 30 Agosto 2015, viene evidenziata l'ulteriore riduzione della patrimonializzazione dopo la bocciatura di quasi 1 miliardo di patrimonio di Vigilanza in seguito ad un'ispezione condotta dalla BCE

[199] Il Sole 24 ore, "BCE, le banche italiane superano gli esami", 9 Settembre 2015

L'analisi, effettuata sia sul profilo dei fattori istituzionali e macro-economici che dell'evoluzione stand-alone relativa al business e alla struttura interna di ciascun istituto, ha permesso di tracciare le linee generali di cambiamento nel settore della maggiori banche popolari italiane. Il processo di approfondimento e integrazione dei contenuti si conclude a questo livello, date le difficoltà prospettiche nello studio di un fenomeno di trasformazione ancora in fase embrionale e particolarmente complesso, come si è potuto osservare dalla descrizione delle molteplici dinamiche evolutive.

Conclusioni

Nell'elaborato di tesi si è cercato, attraverso un'analisi in chiave storica e prospettica, di individuare le linee fondamentali del percorso evolutivo che ha interessato il sistema bancario nazionale, e soprattutto il comparto delle banche popolari. Il secondo capitolo ha fotografato l'assetto delle banche nell'ambito dei risultati (operativo e netto) e della redditività, attraverso una rappresentazione dettagliata dell'attività di business: a livello aggregato è stato a più riprese evidenziata la contrazione delle performance, strettamente correlata alla dimensione e composizione dei margini d'intermediazione. L'analisi dei ricavi iscritti a bilancio, ripartiti nelle sue componenti principali, ha evidenziato concretamente l'impatto generato dalla crisi: da un lato si è potuta osservare la natura strettamente finanziaria, connessa alla flessione generalizzata nel risultato di negoziazione e nel saldo netto della valutazione al *fair value*, dall'altro l'estensione all'economia reale, con effetti negativi non solo nei tradizionali settori di presidio del sistema bancario, come ad esempio il mercato immobiliare, ma anche nel comparto delle PMI, principali figure imprenditoriali di riferimento nella definizione dell'offerta creditizia. Il margine d'interesse ha subito contrazioni significative, per effetto di un peggioramento nel profilo della marginalità, penalizzata dall'incremento del costo medio di raccolta e dalle iniziative espansive della base, e dei volumi erogati, fortemente condizionati dal crollo della domanda e dall'inasprimento dei requisiti di concessione in seguito alle disposizioni restrittive introdotte dagli accordi di Basilea. L'impatto indiretto della crisi si è riflesso anche sulla dinamica delle commissioni nette: la prolungata debolezza della congiuntura finanziaria ha inciso sulla formazione dei proventi generati dalla gestione del risparmio, principale voce di determinazione dei ricavi commissionali. Le prospettive restrittive associate al margine d'intermediazione, difficilmente contrastabili, hanno reso necessaria l'adozione di una serie di iniziative di riduzione dei costi operativi, unica soluzione a tutela del risultato operativo di bilancio. Le operazioni di efficientamento della spesa amministrativa hanno interessato tutti gli istituti popolari di riferimento: l'analisi ha evidenziato una sensibile convergenza nella tipologia di interventi implementati, mentre maggiore differenziazione si è riscontrata nelle tempistiche di programmazione e attuazione.

Nella valutazione d'impatto è stata scorporata la voce di costo relativa alle spese per il personale, che hanno registrato un notevole ridimensionamento, frutto delle politiche di riduzione dell'organico aziendale e, in misura minore, dagli interventi sulla componente variabile della remunerazione.

Le voci residuali di spesa sono state invece oggetto di interventi su due specifici fronti: l'assetto organizzativo-commerciale, sottoposto a processi di revisione e ottimizzazione interna, e le procedure amministrative, soggette ad operazioni di centralizzazione ed incremento dell'efficienza/efficacia di esecuzione, favorita dai piani di investimento nell'infrastruttura tecnologica. Le iniziative di riduzione dell'impatto della spesa amministrativa si sono rivelate insufficienti a contrastare una dinamica negativa dei proventi operativi, d'impatto superiore rispetto alle attese di piano: si è infatti osservata chiaramente una flessione del valore assoluto associato al margine operativo. La contrazione dei margini d'intermediazione, pur avendo assunto un peso considerevole nel corso della crisi, non ha rappresentato l'elemento determinante nella formazione del risultato finale d'esercizio e nella redditività degli istituti popolari: l'esplosione delle rettifiche nette su crediti deteriorati ha irrimediabilmente compromesso, nel periodo di analisi, la capacità di realizzare un risultato netto vicino ai livelli pre-crisi e, in alcuni casi, il conseguimento di un saldo netto positivo. L'utile netto viene quasi totalmente azzerato, così come la redditività d'esercizio espressa dal ROE, per effetto del peggioramento delle prospettive di recupero del credito deteriorato e del valore assunto dalle garanzie reali, che determinano sensibili aumenti del flusso di rettifiche.

Le tensioni innescate sul profilo delle performance economiche e la qualità degli *asset* detenuti (in particolare i portafogli creditizi) hanno incrementato l'attenzione, sia da parte della disciplina che del management societario, verso la rispettiva posizione patrimoniale.

I requisiti di patrimonio fissati dagli accordi internazionali vengono inaspriti nelle transizioni verso Basilea 2 e 3, inducendo gli istituti popolari, che già possedevano un buon profilo patrimoniale all'avvento della crisi finanziaria, ad operare progressivi interventi di rafforzamento dei patrimoni di base e di vigilanza ed una maggiore attenzione al profilo di rischio, perseguendo l'obiettivo regolamentare e strategico di miglioramento dei coefficienti patrimoniali.

Le tensioni di liquidità innescate dalla crisi dei mercati finanziari, in particolare il comparto della raccolta all'ingrosso interessato da un sensibile aumento del costo medio di approvvigionamento, hanno incrementato l'importanza di gestione del profilo liquidatorio. Le banche popolari hanno costituito, nel corso della crisi, importanti buffer di liquidità, ricorrendo prevalentemente ai finanziamenti presso la BCE: nel capitolo 2 è stata illustrata l'evoluzione della posizione interbancaria, che manifesta un progressivo allargamento del saldo netto negativo, per effetto di un sensibile incremento della raccolta di fondi, sia di breve che di medio-lungo termine, presso la Banca Centrale. Il *funding gap* commerciale registra un generale miglioramento, che riflette sia le iniziative di espansione della raccolta al dettaglio che la politica di sviluppo bilanciato del credito: il volume di emissioni *wholesale* si riduce invece notevolmente, in seguito alle tensioni sulla sostenibilità della raccolta all'ingrosso indotte dalla crisi del debito sovrano. L'esposizione di una fotografia statica del sistema bancario popolare, prevalentemente orientata all'analisi dei risultati e delle dinamiche manifestatesi a consuntivo, è stata integrata nel terzo capitolo, attraverso l'approfondimento di due aspetti: la capacità di conseguimento dei target prefissati, attraverso l'intreccio fra obiettivi di piano e performance economico-finanziarie effettive, e la forza competitiva associata a ciascun istituto di credito. L'analisi condotta nel capitolo 3 ha evidenziato rilevanti difficoltà previsionali relative all'effettiva capacità di espansione del margine d'intermediazione: le stime dei principali indicatori del mercato finanziario e macroeconomiche sono state disattese, e con esse le performance associate al margine d'interesse e alle commissioni nette. Il confronto fra istituti di credito ha fatto emergere la presenza di sensibili differenze nell'entità degli scostamenti, strettamente connesse alla capacità di reazione in condizione avverse di mercato, ossia alla relativa forza competitiva. Il primato competitivo sul fronte dei ricavi operativi è stato detenuto dagli istituti di dimensione intermedia, mentre i due gruppi maggioritari, UBI Banca e Banco Popolare, hanno registrato significative difficoltà nel sostenere l'evoluzione dei margini d'intermediazione stimata. I target associati ai costi operativi, in ragione della minore sensibilità ai fattori esogeni, sono risultati sostanzialmente in linea con la dimensione reale degli interventi portati a termine dalle banche popolari, come si è potuto riscontrare dagli scostamenti nulli o positivi rispetto agli obiettivi di piano.

Nel confronto competitivo emergono i due gruppi maggioritari, che attuano la riduzione dei costi in rapporto all'attivo di maggiore portata. Il risultato netto d'esercizio e la redditività, pesantemente condizionati dal flusso di rettifiche creditizie, sono stati interessati da un progressivo e sensibile allargamento del divario rispetto ai target di piano. Il profili patrimoniali e di liquidità sono stati invece interessati da una serie di interventi di potenziamento, che hanno portato al conseguimento di posizioni ancor più solide rispetto agli obiettivi prefissati. Attraverso i due capitoli centrali dell'elaborato di tesi si è cercato di una fornire una rappresentazione esaustiva dei cambiamenti che hanno finora interessato il sistema bancario popolare: l'analisi effettuata ha rappresentato un importante supporto nelle formulazione delle valutazioni in merito all'evoluzione futura del settore. Nel capitolo conclusivo sono state descritte le principali iniziative strategiche future di gestione dell'attività di business, dei crediti deteriorati e della posizione patrimoniale: i target di piano sono stati analizzati in relazione alle stime macroeconomiche, dei principali indicatori finanziari e alle precedenti dinamiche prospettiche e consuntive.

Si è cercato inoltre di intersecare le prospettive di piano con gli effetti esercitati dai nuovi fattori istituzionali d'influenza, in particolare il Quantitative Easing (incorporato solamente nelle stime effettuate da BPER) e la riforma delle banche popolari, nell'intento di aumentare il grado di accuratezza dell'analisi evolutiva. Sulla base dell'intenso lavoro di analisi svolto, considerate le limitazioni derivanti dalle fonti, dagli strumenti e dalle capacità analitiche possedute, si possono trarre le seguenti considerazioni conclusive: il sistema delle maggiori banche popolari nazionali sarà investito da molteplici cambiamenti, che interesseranno innanzitutto, in seguito alla riforma recentemente introdotta, l'assetto organizzativo e di governance, sia per effetto della trasformazione obbligatoria in *spa* che impone una necessaria revisione delle regole di governo societario, che in seguito all'apertura di potenziali processi di aggregazioni fra gruppi bancari, che avrebbe un impatto significativo anche sulla posizione patrimoniale e di liquidità. I piani industriali non incorporano tuttavia gli esiti della nuova disciplina delle popolari, in quanto redatti in un periodo antecedente l'approvazione della riforma: i target di piano e le relative linee strategiche predefinite manifestano, sul piano dei costi operativi, una sostanziale continuità rispetto alla programmazione strategica antecedente.

Anche il margine d'intermediazione si caratterizza per una struttura di sviluppo incrementale rispetto al precedente piano strategico, con previsioni di potenziamento degli interventi sul piano della multicanalità, dell'espansione dei volumi a fronte di una marginalità ancora molto bassa, e, a sostegno delle commissioni nette, un'estensione dell'offerta di prodotti del risparmio gestito e un potenziamento della rete di figure professionali dedicate.

Nei piani strategici degli istituti si possono riscontrare due importanti elementi di discontinuità: la ripresa prospettica sostenuta delle emissioni di medio-lungo termine nei mercati *wholesale* e la riduzione del flusso di rettifiche su crediti deteriorati, che dovrebbe consentire un ripristino dei livelli di redditività e risultato netto prospettati nei piani antecedenti. La programmazione degli obiettivi di piano ha assunto nel complesso un carattere prudenziale, che dovrebbe riflettere da un lato una lenta e incerta ripresa prospettica dell'economia nazionale, dall'altro un esposizione dei mercati finanziari a diversi fattori di instabilità, la cui influenza potrebbe estendersi anche al medio termine.

Il futuro delle banche popolari è caratterizzato da numerose incognite: oltre a quelle rappresentate dall'effettiva attuazione degli indirizzi strategici di piano, caratterizzata da un discreto grado di attendibilità, si manifesteranno gli effetti, assai imprevedibili, generati dalla riforma delle banche popolari. L'introduzione della nuova disciplina dovrebbe favorire l'avvio di un intenso processo di aggregazione, che coinvolgerebbe anche i gruppi popolari non ancora quotati, per i quali si aprirebbero opportunità d'ingresso in borsa e fusione con altre ex-popolari o con le *spa* già presenti nel mercato. I processi di fusione produrrebbero notevoli impatti positivi nelle principali variabili economiche: sul piano dei costi, si aprirebbe la strada all'esercizio di ulteriori sinergie e, nell'ambito del rischio creditizio, a spazi di ottimizzazione che porterebbero ad un abbassamento del costo del credito complessivo, cui si sommerebbe la riduzione del flusso di rettifiche derivante dalla costituzione di una *bad bank* nazionale. Il consolidamento di settore dovrebbe quindi apportare, nel complesso, importanti benefici in termini di risultato netto e redditività del capitale (ROTE). L'abbassamento del profilo del rischio complessivo, favorito in particolare dalla revisione della governance e dalla maggiore solidità patrimoniale, dovrebbe consentire un ulteriore abbassamento del costo della raccolta, già sceso in misura significativa per effetto delle operazioni di Quantitative Easing.

Si prospettano quindi, per le banche popolari, numerose opportunità strategiche di crescita: il progetto di tesi si è limitato a fornire stime d'impatto quantitative dell'attività di business nell'ipotesi stand-alone, ossia senza considerare l'impatto, analizzato solamente in termini qualitativi, della normativa recentemente introdotta. Si dovranno perciò attendere gli sviluppi futuri di mercato, in particolare quali opzioni strategiche verranno percorse dagli istituti e con quali tempistiche, per poter formulare delle previsioni d'impatto ragionevolmente attendibili.

BIBLIOGRAFIA

A.Baglioni, “Liberalizzazione, concentrazione e diversificazione del sistema bancario italiano”, pp. 9-15, Economia e politica industriale n.3, 2009

Abi- Gfk Eurisko, “L'80% dei clienti è multicanale”, 8 Aprile 2014,

Abi, “Un conto su due è anche online”, comunicato stampa del 6 Febbraio 2012

Abi Lab, “Mobile Banking Banca e cliente cavalcano l’onda”, osservatorio mobile banking, Giugno 2013

AGI, “BCE: da BPM a Intesa, le banche italiane che passano lo stress test”, 26 Ottobre 2014

Banca d'Italia, Albo degli intermediari bancari, 31 Gennaio 2015

Banca d'Italia, capitolo 16: “L’attività delle banche e degli intermediari finanziari”, paragrafo: “Le banche nell'economia italiana”, Relazione annuale 2013

Banca d'Italia, tavola 1: “Punti di accesso al sistema dei pagamenti ”, Sistema dei pagamenti, 28 Ottobre 2014

Banca d'Italia, capitolo:“I controlli”, paragrafo: “I controlli sulle banche e sui gruppi bancari”, Relazione annuale 2002

Banca d'Italia, capitolo 6: “Le imprese”, Relazione annuale sul 2014

Banca d'Italia, capitolo 2: “I rischi settoriali nell'economia italiana”, paragrafo 2.2: “Le imprese”, Rapporto sulla stabilità finanziaria n.1 / 2015

Banca d'Italia, capitolo 1: “I rischi derivanti dal quadro macroeconomico e finanziario”, paragrafo 1.2: “I mercati immobiliari”, Rapporto sulla stabilità finanziaria n.1 / 2015

Banca d'Italia, riquadro: “Una società specializzata per l'acquisto delle sofferenze delle banche italiane”, rapporto sulla stabilità finanziaria n.1/2015

Banco Popolare, “Assetto organizzativo e rete territoriale”, Relazione di bilancio 2007

Banco Popolare, “Assetto organizzativo”, Bilancio sociale 2007

Banco Popolare, “Corporate Governance”, Bilancio sociale 2007

Banco Popolare,“Corporate Governance”, Bilancio sociale 2009

Banco Popolare, “Progetto di Grande Banca Popolare, un nuovo modello”, presentazione alla comunità finanziaria, 18 Luglio 2011

Banco Popolare, sezione: “Rischio di credito”, paragrafo:“Attività finanziarie deteriorate”, Relazione di bilancio 2013

Banco Popolare, sezione: “Rischio di mercato”, paragrafo: “Aspetti organizzativi”, Relazione di Bilancio 2013

Banco Popolare, “Rischi operativi”, Relazione di Bilancio 2013

Banco Popolare, sezione: “Il patrimonio e i coefficienti di vigilanza”, paragrafo: “Comunicazione in merito ai filtri prudenziali del portafoglio AFS”, Relazione di bilancio 2013

Banco popolare, sezione: “Posizione interbancaria netta”, Relazioni di bilancio 2011-2012

Banco Popolare, sezione: “Il patrimonio e i coefficienti di vigilanza”, paragrafo 2.3: “Adeguatezza Patrimoniale”, parte B, Relazione di bilancio 2013
Banco Popolare, sezione: “Informazioni sul patrimonio”, Relazione di Bilancio 2012
Banco Popolare, sezione: “Informazioni sul patrimonio”, Relazione di Bilancio 2012
Bank for International Settlment, “Basel III: the net stable funding ratio”, October 2014
Bank for International Settlment, “Summary description of the LCR”, January 2013
Borsa Italiana, “Le Long Term Refinancing Operation-LTRO”, Maggio 2012
Borsa Italiana, “La BCE mette sotto esame i bilanci bancari europei” , 11 Aprile 2014
BPER, “nuovo modello di governo”, piano industriale 2012-2014
BPER, “Attività finanziarie e Partecipazioni”, Relazione di Bilancio 2013
BPER, “Rischio di liquidità”, relazione di bilancio 2013
BPER, sezione: “Rischio di credito”, paragrafo: “Aspetti organizzativi”, Relazione di bilancio 2013
BPER, sezione: “Rischio di credito”, paragrafo: “Attività finanziarie deteriorate”, Relazione di bilancio 2013
BPER, sezione: “Il patrimonio e i coefficienti di vigilanza”, paragrafo 2.3: “Adeguatezza Patrimoniale” , parte B, Relazione di bilancio 2013
BPER, “Dinamica Raccolta e Impieghi”, piano industriale 2011-2014
BPM, “Le società del Gruppo”, bilancio sociale 2008
BPM, “Le società del Gruppo”, bilancio sociale 2013
BPM, “Le partecipazioni”, Bilancio sociale 2013
BPM, “L'indirizzo strategico”, Relazione di bilancio 2008
BPM, “La struttura manageriale della Capogruppo”, Bilancio sociale 2008
BPM, “Back-office streamlining”, Business Plan 2007-2009
BPM, “Struttura manageriale della Capogruppo”, Bilancio sociale 2011
BPM, “Piano industriale 2012-2015”, relazione di bilancio 2012
BPM, “Semplificazione organizzativa: sede e reti più snelle”, pag. 20, piano industriale 2012-2015
BPM, “La struttura distributiva”, Bilancio sociale 2008
BPM, “Area Commercial Banking”, comunicato stampa del piano 2007-2009
BPM, “Evoluzione Impieghi”, Piano industriale 2011-2013/15
BPM, “Risultato dell'attività finanziaria”, Relazione di bilancio 2006
BPM, “Risultato dell'attività finanziaria”, Relazione di bilancio 2008
BPM, “Commissioni nette”, Relazione di bilancio 2008
BPM, “ Margine d'interesse”, Relazione di bilancio 2008
BPM, “Risultato dell'attività finanziaria”, Relazione di bilancio 2009
BPM, “Commissioni nette”, Relazione di bilancio 2010
BPM, “Margine d'interesse”, Relazione di bilancio 2011
BPM, “Commissioni nette”, Relazione di bilancio 2012
BPM, “Oneri Operativi”, Relazione di bilancio 2009
BPM, “Oneri Operativi”, Relazioni di Bilancio 2009

BPM, “Altre voci dell'operatività corrente”, relazione di bilancio 2008
BPM, “Rettifiche nette di valore e altre voci”, relazione di bilancio 2009
BPM,“La Raccolta Diretta”, Relazioni di bilancio 2007, 2008
BPM, “La raccolta indiretta da clientela”, Relazione di bilancio 2007
BPM, “La raccolta indiretta da clientela”, Relazione di bilancio 2009
BPM, “La raccolta indiretta da clientela”, Relazione di bilancio 2010
BPM, “La raccolta indiretta da clientela”, Relazione di bilancio 2011
BPM, “I crediti verso clientela”, Relazione di bilancio 2007
BPM, “I crediti verso clientela”, Relazione di bilancio 2008
BPM, “I crediti verso clientela”, Relazione di bilancio 2009
BPM, “I crediti verso clientela”, Relazione di bilancio 2010
BPM, “I crediti verso clientela”, Relazione di bilancio 2011
BPM, “I crediti verso clientela”, Relazione di bilancio 2012
BPM, sezione: “Rischio di liquidità”, paragrafo:“Processi interni di gestione e controllo”, Relazione di bilancio 2008
BPM, sezione: “Rischio di liquidità”, paragrafo:“Processi interni di gestione e controllo”, Relazione di bilancio 2011
BPM, sezione:“Rischio di liquidità”, paragrafo: “ Responsabilità degli organi societari e delle funzioni aziendali ”, Relazione di bilancio 2011
BPM, sezione: “Rischio di liquidità”, paragrafo: “ Strumenti di gestione e monitoraggio del rischio di liquidità ”, Relazione di bilancio 2011
BPM, “Posizione interbancaria netta”, Relazione di bilancio 2012
BPM, “Posizione interbancaria netta”, Relazione di bilancio 2009
BPM, sezione: “Rischio di credito”, paragrafo: “Sistemi di gestione, misurazione e controllo”, Relazione di bilancio 2013
BPM, sezione relativa al Rischio di credito, paragrafo: “Processo di erogazione del credito: segmento Imprese, PMI”, Relazione di bilancio 2013
BPM, sezione: “Rischio operativo”, paragrafo: “Il sistema di gestione dei rischi”, Relazione di Bilancio 2013
BPM, sezione: “Il patrimonio e i coefficienti di vigilanza bancari”, paragrafo 2.3: “Adeguatezza Patrimoniale”, parte A, Relazione di bilancio 2013
BPM, sezione: “Informazioni sul patrimonio”, paragrafo 2.3: “Adeguatezza patrimoniale”, Relazione di bilancio 2009
BPM, “La raccolta Indiretta e il risparmio gestito”, resoconto intermedio di gestione al 31 Marzo 2015
BPM, “Crediti verso clientela”, Relazione di Bilancio 2012
BPS, sezione: Rischio di credito, paragrafo:“Aspetti organizzativi”, Relazione di bilancio 2013
BPS, sezione: “Rischio di credito”, paragrafo: “Attività finanziarie deteriorate”, Relazione di bilancio 2013
BPS, “Informazioni sul patrimonio”, Relazione di Bilancio 2008

BPVi,“Il modello organizzativo del Gruppo”, Bilancio sociale 2009
BPVi, “Il Consiglio di Amministrazione e gli altri principali Organi Sociali”, Bilancio sociale 2009
BPVi,“Il Comitato esecutivo”, Bilancio sociale 2009
BPVi, “Il Consigliere Delegato”, Bilancio sociale 2009
BPVi, “Rischio di liquidità”, relazione di bilancio 2013
BPVi, “La raccolta diretta”, Relazioni di bilancio 2013
BPVi, sezione:”Rischio di credito”, paragrafo: “Attività finanziarie deteriorate”, Relazione di bilancio 2013
BPVi, sezione: “Rischio di mercato”, paragrafo:“aspetti organizzativi”, Relazione di Bilancio 2013
BPVi, sezione: “Rischi operativi”, paragrafo: “Informazioni di natura qualitativa”, Relazione di Bilancio 2013
Cesarini Francesco, Gobbi Giorgio, “Le banche e l'economia italiana. Il nostro sistema finanziario tra crisi e mercato globale”, capp. 2-3-4, Il Mulino, anno 2013.
Department of Treasury, “Major Foreign Holders Of Treasury Securities”, January 2015
European Commission, “Economic Forecast, Survey on Inflation Expectations of manuctaring firm”, Spring 2015
FMI, “Reforming the Corporate Governance of italian banks”, Working Paper, September 2014
Intesa San Paolo, “Il punto sul capitale”, paragrafo: “L'adeguatezza patrimoniale delle banche italiane”, Centro Studi e Ricerche, Luglio 2009
Gennaro Casale, “Un punto di svolta per le banche italiane”, pag. 8, forum Banca e Impresa organizzato dal Gruppo24 Ore, 16 Aprile 2015
Giuseppe Lusignani, “Il sistema bancario italiano a 5 anni dalla crisi: lungo aggiustamento strutturale o ristrutturazione?”, pp. 207-211, Banca Impresa e Società n.2, 2013
Il sole 24 ore, **“**Verso l’ufficializzazione il mandato a Mediobanca e Equita per il riassetto di Icbpi”, 27 Gennaio 2015
Il Sole 24 ore, “Le banche popolari al riassetto su ICBPI”, 29 Giugno 2015
Il Sole 24 Ore, “Rinasce il mercato dei crediti deteriorati”, 5 Luglio 2015
Il Sole 24 Ore: “ Bad Bank solo su misura”, 11 Maggio 2015
Il Sole 24 Ore, “Eba, in arrivo nuovi stress test a inizio 2016”, 16 Luglio 2015
Il Sole 24 Ore, “Banche, in arrivo i nuovi paletti della BCE”, 30 giugno 2015
Il Sole 24 Ore, “UBI diventerà spa in Ottobre, board più agile”, 17 Giugno 2015
Il Sole 24 Ore, “Tra un anno l'assemblea del banco per la spa”, 16 Settembre 2015
Il Sole 24 ore, “BCE, le banche italiane superano gli esami”, 9 Settembre 2015
Il Sole 24 Ore, “Vicenza, le mosse dopo lo shock BCE”, 30 Agosto 2015,
Prometeia, “Il Funding Gap e l'andamento dei depositi in Italia”, 14 Giugno 2013
Prometeia, “Impatti contabili dell’AQR sui bilanci 2014”, Blog “L'Atlante”, 29 Aprile 2015
Prometeia, “Le cicatrici della recessione, gli inciampi della ripresa”, rapporto di previsione, Gennaio 2015
Trevisan Lucia, Dispensa di Economia dei Mercati Valutari e Finanziari, p.47, anno 2013

UBI Banca,“Il modello organizzativo di Gruppo”, Bilancio sociale 2008
UBI Banca, “Nuovo modello distributivo”, Piano industriale 2011-2013/15
UBI Banca, “L'evoluzione del portafoglio crediti”, Relazione di Bilancio 2012
UBI Banca, “posizione interbancaria netta”, Relazioni di bilancio 2011-2012
UBI Banca, “Gruppo Bancario - Rischio di liquidità”, parte A: “Aspetti generali, processi di gestione e metodi di misurazione del rischio di liquidità”, relazione di bilancio 2013
UBI Banca, sezione: “Rischio di credito”, paragrafo:“Aspetti organizzativi”, Relazione di bilancio 2013
UBI Banca, sezione: “Rischio di credito paragrafo”: “Sistemi di gestione, misurazione e controllo” Relazione di bilancio 2013
UBI Banca, sezione: “Rischio di credito”, paragrafo:“Attività finanziarie deteriorate”, Relazione di bilancio 2013
UBI Banca, sezione: “Rischio di cambio”, paragrafo: “Attività di copertura del Rischio”
UBI Banca, sezione: “Rischio Operativo”, paragrafo: “Aspetti generali, processi di gestione e misurazione”, Relazione di bilancio 2013
UBI Banca, sezione: “Rischi operativi”, paragrafo: “Il sistema di reporting”, Relazione di bilancio 2013
UBI Banca, “Il patrimonio e i coefficienti di vigilanza”, Relazione di bilancio 2013
UBI Banca, “Informazioni sul patrimonio”, Relazioni di Bilancio 2012-2013
UBI Banca, “L'intermediazione con la clientela: la raccolta”, Relazione di bilancio 2012
UBI Banca, “L'intermediazione con la clientela: la raccolta”, Relazione di bilancio 2013
UBI Banca, “La raccolta Indiretta e il risparmio gestito”, resoconto intermedio di gestione, 31 Marzo 2015
Veneto Banca, “La raccolta diretta”, Relazioni di bilancio 2013

SITOGRAFIA

http://www.abi.it/

http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/

http://www.bankpedia.org/

https://bankscope.bvdinfo.com

http://www.bis.org/

http://www.borsaitaliana.it

http://www.forexinfo.it/

http://www.gruppobpm.it

http://www.gruppobancopopolare.it

http://www.gruppobper.it/

http://www.osservatori.net/

http://www.popolarevicenza.it/

http://www.popso.it/

http://www.prometeia.it/

https://www.treasury.gov

http://www.viasarfatti25.unibocconi.it/

http://www.ubibanca.it/

http://www.venetobanca.it/

APPENDICE TABELLE

CAPITOLO 1

Tabella 1.1: Attività finanziarie delle famiglie italiane alla fine del 2002 e del 2012

	2002			2012		
	Miliardi di euro	In % del totale	In % del Pil	Miliardi di euro	In % del totale	In % del Pil
biglietti e monete	48	1,5	3,7	120	3,2	7,7
strumenti emessi da banche italiane	704	22,5	54,1	1060	28,5	67,7
di cui: depositi in conto corrente	386	12,3	29,6	490	13,2	31,3
altri depositi	101	3,2	7,8	195	5,2	12,4
titoli a medio/lungo termine	217	6,9	16,7	375	10,1	24
depositi e altra raccolta postale	204	6,5	15,6	344	9,3	22
Titoli pubblici italiani	307	9,8	23,5	188	5,1	12
Titoli di imprese italiane a M/L termine	7	0,2	0,5	1	0	0,1
Quote di fondi comuni	413	13,2	31,7	267	7,2	17,1
Azioni e partecipazioni	786	25,1	60,4	764	20,6	48,8
Assicurazioni, fondi pensioni e TFR	412	13,2	31,7	694	18,7	44,3
Altre attività	248	7,9	19	278	7,5	17,7
totale	3129	100	240,3	3716	100	237,3

Tabella 1.2: Passività finanziarie delle imprese in Italia alla fine del 2002 e del 2012

	2002			2012		
	Miliardi di euro	In % del totale	In % del Pil	Miliardi di euro	In % del totale	In % del Pil
Debiti finanziari	812	31,5	62,4	1301	38,1	83,1
Debiti a breve termine	378	14,6	29	400	11,7	25,5
di cui: verso banche italiane	288	11,2	22,1	331	9,7	21,1
Debiti a medio e lungo termine	291	15,2	30,1	783	23	50
di cui: verso banche italiane	253	9,8	19,4	534	15,6	34,1
Titoli	43	1,7	3,3	118	3,4	7,5
Azioni e partecipazioni	1198	46,4	92,1	1408	41,3	89,9
Debiti commerciali	453	17,5	34,8	528	15,5	33,7
Altre passività	118	4,6	9	174	5,1	11,1
Totale	2581	100	198,3	3411	100	217,8

Tabella 1.3: Flussi commerciali mondiali fra le principali aree (in % rispetto al PIL)

	Exporter							
Importer	**Usa**	**Japan**	**Euro Area**	**Emerging Asia**	**Latin America**	**Emerging Europe**	**Rest Of The World**	**Total Imports**
Usa	-	0,27	0,5	1,04	0,57	0,04	1,26	3,68
Japan	0,11	-	0,09	0,044	0,04	0,01	0,43	1,14
Euro Area	0,33	0,14	-	0,76	0,18	0,59	1,74	3,74
Emerging Asia	0,41	0,61	0,43	-	0,15	0,05	1,36	3,15
Latin America	0,42	0,06	0,15	0,18	-	0,01	0,16	1,07
Emerging Europe	0,03	0,03	0,74	0,16	0,01	-	0,41	1,4
Rest Of the World	0,82	0,2	1,88	1,02	0,17	0,34	-	4,38
Total exports	2,12	1,31	3,78	3,36	1,06	1,04	4,66	-

Tabella 1.4: Bilancio aggregato del sistema bancario italiano: attività

	2003		2007 [a]		2012 [a]	
	Consistenze (miliardi di euro)	In % sul Totale dell'attivo	Consistenze (miliardi di euro)	In % sul Totale dell'attivo	Consistenze (miliardi di euro)	In % sul Totale dell'attivo
Cassa	9	0,4%	12	0,4%	13	0,3%
Titoli di debito emessi da residenti [b]	116	5,5%	143	4,3%	492	11,7%
di cui: titoli pubblici [c]	100	4,7%	114	3,4%	345	8,2%
Prestiti a residenti	1100	51,8%	1673	50,2%	1928	45,8%
Famiglie consumatrici	237	11,2%	374	11,2%	512	12,2%
Imprese e famiglie produttrici	654	30,8%	904	27,1%	963	22,9%
Attività verso l'eurosistema	10	0,5%	42	1,3%	28	0,7%
Attività sull'estero	213	10,0%	375	11,3%	349	8,3%
Attività verso banche residenti [d]	346	16,3%	534	16,0%	715	17,0%
Prestiti	292	13,7%	440	13,2%	333	7,9%
Titoli	55	2,6%	94	2,8%	382	9,1%
Azioni e partecipazioni	94	4,4%	151	4,5%	134	3,2%
Altre Attività [e]	236	11,1%	401	12,0%	552	13,1%
totale attivo	2125	100,00%	3332	100,0%	4211	100,0%

Tabella 1.5: Bilancio aggregato del sistema bancario italiano: passività

	2003		2007 [a]		2012 [a]	
	Consistenze (miliardi di euro)	In % sul Totale passivo	Consistenze (miliardi di euro)	In % sul Totale passivo	Consistenze (miliardi di euro)	In % sul Totale passivo
Depositi di residenti in Italia	700	32,9%	1038	31,2%	1217	28,9%
Depositi da non residenti	287	13,5%	506	15,2%	346	8,2%
Obbligazioni [b]	345	16,3%	525	15,7%	576	13,7%
Rifinanziamento dall'Eurosistema	9	0,4%	30	0,9%	276	6,6%
Passività verso banche residenti	359	16,9%	534	16,0%	721	17,1%
Depositi	304	14,3%	441	13,2%	339	8,1%
Obbligazioni	55	2,6%	93	2,8%	382	9,1%
Capitale e riserve	157	7,4%	265	7,9%	373	8,9%
Altre passività [c]	268	12,6%	434	13,0%	701	16,7%
Totale passivo	2125	100,0%	3332	100,0%	4210	100,0%

Tabella 1.6: Conti economici delle banche operanti in Italia (miliardi di euro)

		2003	2007	2012
A	Margine d'interesse	34	42,7	37,1
	in percentuale del margine d'intermediazione	46,6	50	49,7
B	Altri ricavi	39	42,7	37,5
	in percentuale del margine d'intermediazione	53,4	50	50,3
C=A+B	Margine d'intermediazione	73	85,4	74,6
D	Costi per il personale	23,2	27,4	24,5
	in percentuale dei costi operativi	54,8	55,2	52,2
E	Altre spese di gestione	19,1	22,2	22,4
	in percentuale dei costi operativi	45,2	44,8	47,8
F=D+E	Costi operativi	42,3	49,6	46,9
	in percentuale del margine d'intermediazione	57,9	58,1	62,9
G=C-F	Risultato di gestione	29,7	35,8	27,7
H	Svalutazioni e rettifiche di valore su crediti	9,1	5,5	24,2
	in percentuale del risultato di gestione	30,6	15,4	87,4
I	Altre rettifiche di valore	2,1	3,8	6,1
	in percentuale del risultato di gestione	7,1	10,6	22
L	Proventi straordinari	2,7	5,5	-2,2
M	Imposte	4,7	8,4	-2,4
N=G-H-I-L-M	Utile netto	11,1	23,6	-2,4

CAPITOLO 2

Tabella 2.1: Evoluzione della struttura distributiva di BPM

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sportelli retail	727	787	793	782	770	769	716
Banche del territorio	725	785	791	780	768	766	713
Banca Akros	1	1	1	1	1	1	1
WeBank	1	1	1	1	1	2	2
Centri Private	15	15	15	17	17	17	18
Centri Corporate	14	14	14	14	14	15	18
ProFamily+ Financial shop	0	0	0	25	38	39	24
Promotori finanziari	57	62	78	75	84	61	44
BPM	35	39	52	50	53	43	29
Banca Akros	19	19	20	25	23	18	15
BPM private banking SIM	3	4	6				
ATM				~500	905	898	842
Self service				60	107	107	106

Tabella 2.2: Trend dei Ricavi Operativi e scostamento obiettivo-consuntivo

RICAVI:	**2006**	**2007**	**2007**	**2008**	**2008**	**2009**
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	**1368,671**	**1506,523**	**1811,853**	**1612,878**	**1609,811**	**1859,849**
Trend		**10,10%**		**-11,00%**		**15,50%**
Target						**2100**
Scostamento Consuntivo-Obiettivo						
Assoluto						**-240,151**
Percentuale						**-11,44%**

Tabella 2.3: Ricavi operativi: composizione e trend percentuale

	2005	2006	2006	2007	2007	2008	2008	2009
BPM	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Margine d'interesse	**595,936**	**722,102**	**722,102**	**833,562**	**1027,785**	**1067,707**	**1071,26**	**884,811**
Trend %		**21,17%**		**15,44%**		**3,88%**		**-17,40%**
Commissioni nette	**387,577**	**414,931**	**414,931**	**418,464**	**585,537**	**517,48**	**534,141**	**646,925**
Trend %		**7,06%**		**0,85%**		**-11,62%**		**21,12%**
Dividendi e Proventi Simili	**37,723**	**122,129**	**122,129**	**170,146**	**188,302**	**178,724**	**178,686**	**166,928**
Trend %		**223,75%**		**39,32%**		**-5,09%**		**-6,58%**
Risultato Netto Dell'Attività Finanziaria	**37,147**	**24,461**	**24,461**	**26,886**	**-66,661**	**-209,988**	**-209,988**	**126,89**
Trend %		**-34,15%**		**9,91%**		**n.s**		**n.s**
Altri proventi/oneri Di Gestione	**71,353**	**85,048**	**85,048**	**57,465**	**62,421**	**56,678**	**33,345**	**35,353**
Trend %		**10,10%**		**-32,43%**		**-9,20%**		**6,02%**
Proventi Operativi	**1129,736**	**1368,671**	**1368,671**	**1506,523**	**1811,853**	**1612,878**	**1609,811**	**1859,849**
Trend %		**21,15%**		**10,10%**		**-11,00%**		**15,50%**

Tabella 2.4: Proventi operativi percentuali del gruppo di banche popolari

GRUPPO	2006	2007	2008	2009
Margine d'interesse su Attivo fruttifero	2,54%	2,473%	2,685%	2,344%
Ricavi % sull'attivo totale :				
Altri ricavi	1,32%	0,97%	0,55%	1,11%
Negoziazione titoli Copertura derivati	0,10%	0,02%	-0,23%	0,07%
Valutazione al Fair Value (Attività- Passività)	n.a	-0,01%	-0,10%	0,02%
Commissioni nette	1,11%	0,96%	0,93%	0,97%
Ricavi residuali	0,10%	0,01%	-0,09%	0,05%

Tabella 2.5: Proventi operativi percentuali di Banca Popolare di Milano

BPM	2006	2007	2008	2009
Margine d'interesse su Attivo fruttifero	2,610%	2,700%	2,640%	2,610%
Ricavi % sull'attivo totale :				
Altri ricavi	1,730%	1,640%	1,060%	1,480%
Negoziazione titoli Copertura derivati	0,135%	0,276%	0,195%	0,082%
Valutazione al Fair Value (Attività- Passività)	0,042%	-0,080%	-0,327%	-0,110%
Commissioni nette	1,510%	1,400%	1,160%	1,280%
Ricavi residuali	0,035%	0,040%	0,031%	0,012%

Tabella 2.6: Trend dei Ricavi Operativi e scostamento obiettivo-consuntivo

RICAVI:	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	1431,18	1099,688	1351,85	1152,608	1185,664	1549,714	1682,983
Trend	-18,24%		-7,70%		2,90%		8,60%
Target					2197*		1876**
Scostamento Consuntivo-Obiettivo							
Assoluto					1011,336		-193,017
Percentuale					-46,03%		-10,29%

Tabella 2.7. Ricavi operativi: composizione e trend percentuale

	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
BPM	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Margine d'interesse	886,096	736,118	733,227	824,771	624,104	671,411	858,613	837,424
Trend %		-16,93%		12,49%		7,58%		-2,47%
Commissioni nette	567,779	603,465	610,767	523,207	403,259	375,608	496,937	544,817
Trend %		6,29%		-14,34%		-6,86%		9,64%
Utile (perdita) di Partecipazioni al PN	-1,058	1,031	-0,124	-4,113	n.d	n.d	21,677	47,353
Trend %		n.s		n.s				118,45%
Risultato Netto Dell'Attività Finanziaria	259,425	99,403	86,008	-27,026	-30,424	58,063	128,526	200,773
Trend %		-61,68%		n.s		n.s		56,21%
Altri proventi/oneri Di Gestione	37,262	32,595	34,252	35,011	54,939	78,902	43,961	52,616
Trend %		-12,52%		2,22%		43,62%		19,69%
Risultato Netto Dell'Attività Assicurativa	0	-41,432						
Proventi Operativi	1749,504	1430,332	1464,130	1351,854	1051,878	1184,427	1549,714	1684,998
Trend %		-18,24%		-7,67%		12,60%		8,73%

Tabella 2.8: Proventi operativi percentuali del gruppo di banche popolari

GRUPPO	2010	2011	2012	2013
Margine d'interesse su Attivo fruttifero	1,875%	1,756%	1,675%	1,643%
Ricavi % sull'attivo totale :				
Altri ricavi	0,969%	0,904%	1,156%	1,349%
Negoziazione titoli Copertura derivati	-0,053%	0,011%	0,174%	0,136%
Valutazione al Fair Value (Attività- Passività)	0,020%	-0,016%	0,005%	0,005%
Commissioni nette	0,985%	0,956%	0,939%	0,993%
Ricavi residuali	0,017%	-0,047%	0,037%	0,216%

Tabella 2.9: Proventi operativi percentuali di Banca Popolare di Milano

BPM	2010	2011	2012	2013
Margine d'interesse su Attivo fruttifero	1,92%	1,76%	1,81%	1,84%
Ricavi % sull'attivo totale :				
Altri ricavi	1,110%	0,816%	1,263%	1,668%
Negoziazione titoli Copertura derivati	0,034%	0,094%	0,150%	0,099%
Valutazione al Fair Value (Attività- Passività)	0,046%	-0,140%	0,035%	0,057%
Commissioni nette	1,229%	0,971%	0,946%	1,066%
Ricavi residuali	-0,168%	-0,108%	0,133%	0,446%
Attivo Totale	49471	53899,6	52496	51128,5

Tabella 2.10: Risultato operativo: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISULTATO OPERATIVO	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	528,11	663,883	729,047	531,867	531,867	598,824
Trend		25,71%		-27,05%		12,59%
Target						910
Scostamento Consuntivo-Obiettivo						
Assoluto						-311,176
Percentuale						-34,20%

Tabella 2.11: Risultato operativo: composizione e trend percentuale

BPM	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Proventi Operativi	1368,671	1506,523	1811,853	1612,878	1609,811	1859,849
Trend		10,07%		-10,98%		15,53%
Spese Amministrative	763,258	778,863	1005,693	1008,282	1005,215	1176,853
Trend		2,04%		0,26%		17,07%
Personale	526,434	538,478	703,315	692,176	692,176	847,92
Trend		2,29%		-1,58%		22,50%
Altre spese	236,824	240,385	302,378	316,106	313,039	328,933
Trend		1,50%		4,54%		5,08%
Rettifiche nette su Attività Materiali/Immateriali	77,303	63,777	77,113	72,729	72,729	84,172
Trend		-17,50%		-5,69%		15,73%
Risultato della Gestione Operativa	528,11	663,883	729,047	531,867	531,867	598,824
Trend		25,71%		-27,05%		12,59%

Tabella 2.12: Risultati operativi su totale attivo delle sette banche popolari

Veneto Banca	2006	2007	2008	2009
Costi operativi %	2,34%	2,21%	2,24%	2,15%
Ricavi operativi%	3,52%	3,57%	3,33%	3,05%
Risultato operativo Diff. %	1,18%	1,36%	1,09%	0,90%
BPER	2006	2007	2008	2009
Costi operativi %	2,41%	2,30%	2,29%	2,22%
Ricavi operativi%	3,93%	4,13%	3,51%	3,90%
Risultato operativo Diff. %	1,52%	1,83%	1,22%	1,68%
BPVi	2006	2007	2008	2009
Costi operativi %	2,39%	2,39%	2,43%	2,19%
Ricavi operativi%	3,55%	3,52%	3,41%	3,30%
Risultato operativo Diff. %	1,16%	1,13%	0,98%	1,11%
BPM	2006	2007	2008	2009
Costi operativi %	2,61%	2,58%	2,47%	2,67%
Ricavi operativi%	4,17%	4,15%	3,52%	3,88%
Risultato operativo Diff. %	1,56%	1,57%	1,05%	1,21%

BPS	2006	2007	2008	2009
Costi operativi %	2,00%	1,83%	1,64%	1,61%
Ricavi operativi%	3,28%	3,36%	2,29%	3,62%
Risultato operativo Diff. %	1,28%	1,53%	0,65%	2,01%
BP	2006	2007	2008	2009
Costi operativi %	2,10%	1,58%	2,18%	1,98%
Ricavi operativi%	3,31%	2,44%	2,24%	2,97%
Risultato operativo Diff. %	1,21%	0,86%	0,06%	0,99%
UBI Banca	2006	2007	2008	2009
Costi operativi %	2,31%	1,94%	2,21%	2,08%
Ricavi operativi%	3,51%	3,26%	3,30%	3,05%
Risultato operativo Diff. %	1,20%	1,32%	1,09%	0,97%

Tabella 2.13: Risultato operativo: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISULTATO OPERATIVO	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	533,521	321,682	364,442	306,902	358,744	259,327	366,849	696,367
Trend		-39,71%		-15,79%		-27,71%		89,82%
Target						970		724
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto						-710,673		-27,633
Percentuale						-73,27%		-3,82%
						*piano 10-12		**piano 11-13

Tabella 2.14: Risultato operativo: composizione e trend percentuale

	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
BPM	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Proventi Operativi	1749,504	1430,332	1464,130	1351,854	1152,608	1185,124	1549,714	1684,998
Trend		-18,24%		-7,67%		2,82%		8,73%
Spese Amministrative	1138,579	1025,336	1019,511	958,629	731,748	874,454	1110,555	913,97
Trend		-9,95%		-5,97%		19,50%		-17,70%
Personale	830,812	702,574	697,159	650,625	490,967	642,238	811,681	608,72
Trend		-15,44%		-6,67%		30,81%		-25,01%
Altre spese	307,767	322,762	322,352	308,004	240,781	232,216	298,874	305,25
Trend		4,87%		-4,45%		-3,56%		2,13%
Rettifiche nette su Attività Materiali/Immateriali	77,404	84,162	80,177	86,319	62,116	51,883	72,31	72,646
Trend		8,73%		7,66%		-16,47%		0,46%
Risultato della Gestione Operativa	533,521	320,8335132401	364,442	306,9056493955	358,744	258,78708395	366,849	698,382152
Trend		-39,86%		-15,79%		-27,86%		90,37%

Tabella 2.15 Risultati operativi su totale attivo delle sette banche popolari

Veneto Banca	2010	2011	2012	2013
Ricavi operativi %	2,96%	2,65%	2,81%	2,94%
Costi operativi%	2,00%	1,88%	1,71%	1,86%
Risultato operativo Diff. %	0,95%	0,77%	1,10%	1,09%

BPS	2010	2011	2012	2013
Ricavi operativi %	2,48%	2,47%	3,08%	3,10%
Costi operativi%	1,46%	1,39%	1,31%	1,31%
Risultato operativo Diff. %	1,02%	1,08%	1,77%	1,79%

BPER	2010	2011	2012	2013
Ricavi operativi %	3,54%	3,24%	3,76%	3,72%
Costi operativi%	2,17%	2,10%	2,03%	2,09%
Risultato operativo Diff. %	1,38%	1,13%	1,73%	1,63%

BP	2010	2011	2012	2013
Ricavi operativi %	2,53%	2,39%	2,51%	2,91%
Costi operativi%	1,96%	1,86%	1,76%	1,90%
Risultato operativo Diff. %	0,56%	0,53%	0,74%	1,01%

BPVi	2010	2011	2012	2013
Ricavi operativi %	2,68%	2,41%	2,21%	2,39%
Costi operativi%	1,97%	1,62%	1,43%	1,46%
Risultato operativo Diff. %	0,71%	0,79%	0,78%	0,93%

UBI Banca	2010	2011	2012	2013
Ricavi operativi %	2,64%	2,61%	2,61%	2,71%
Costi operativi%	1,86%	2,22%	1,82%	1,74%
Risultato operativo Diff. %	0,78%	0,39%	0,79%	0,96%

BPM	2010	2011	2012	2013
Costi operativi %	2,01%	2,18%	2,28%	1,91%
Ricavi operativi%	2,65%	2,53%	2,97%	3,52%
Risultato operativo Diff. %	0,64%	0,36%	0,69%	1,61%

Tabella 2.16: Cost to Income: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

COST TO INCOME	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	61,40%	55,90%	59,80%	67,00%	67,00%	67,80%
Trend		-5,50%		11,10%		0,80%
Target						57,20%
Scostamento dal target						-10,60%

Tabella 2.17: Cost to Income: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

COST TO INCOME	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	77,50%	75,10%	77,30%	68,90%	78,10%	76,3%*	58,60%
Trend	8,00%		2,93%		13,35%		-23,20%
Target					56,00%		61,40%
Scostamento dal target					-22,10%		2,80%

Tabella 2.18: Risultato Netto: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISULTATO NETTO	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	269,203	349,306	335,319	82,926	82,926	102,925
Trend		29,76%		-75,27%		24,12%
Target						455
Scostamento Consuntivo-Obiettivo						
Assoluto						-352,075
Percentuale						-77,38%

Tabella 2.19: Risultato netto: composizione e trend percentuale

	2006	2007	2007	2008	2008	2009
BPM	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Risultato operativo	528,11	663,883	729,047	531,867	531,867	598,824
Rettifiche su crediti Attività Finanziarie	98,923	93,767	122,833	238,755	238,755	364,792
Trend%		-5,21%		94,37%		52,79%
Accantonamenti ai fondi Rischi e Oneri	33,37	23,507	27,847	34,527	34,527	16,885
Trend%		-29,56%		23,99%		-51,10%
Utili/Perdite da partecipazioni Investimenti	15,386	-39,303	-22,815	-45,516	-45,516	0,2
Trend%		-355,45%		99,50%		n.s
Risultato pre-tasse	411,203	507,306	555,552	213,069	213,069	217,347
Trend%		23,37%		-61,65%		2,01%
Tasse	142	158	220,233	130,143	130,143	114,422
Trend%		11,27%		-40,91%		-12,08%
Risultato netto	269,203	349,306	335,319	82,926	82,926	102,925
		29,76%		-75,27%		24,12%

Tabella 2.20: Esposizioni deteriorate su totale crediti

Impaired Loans / Gross Loans	UBI Banca	BPS	BPV	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2006	2,67%	2,85%	4,48%	6,24%		2,13%	2,780%
2007	2,56%	2,38%	4,34%	5,94%	4,26%	5,71%	2,680%
2008	3,31%	2,30%	4,87%	6,31%	5,85%	4,99%	2,640%
2009	4,96%	2,93%	6,39%	9,51%	12,22%	6,63%	3,470%

Tabella 2.21: Impatto percentuale dell'imposizione fiscale

Taxes / Pre-tax Profit%	UBI Banca	BPS	BPV	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2006	39,46%	39,02%	38,80%	38,94%	34,58%	33,58%	36,63%
2007	40,63%	37,43%	39,50%	41,38%	43,37%	46,88%	39,64%
2008	54,15%	47,66%	35,48%	50,97%	25,06%	28,09%	61,05%
2009	45,66%	37,41%	36,84%	47,42%	46,50%	25,97%	55,85%

Tabella 2.22: Risultato netto su totale attivo

Net Income / Average Total Assets%	UBI Banca	BPS	BPV	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2006	0,92%	0,81%	0,65%	0,95%	0,86%	0,82%	1,000%
2007	0,82%	0,85%	0,46%	1,00%	0,53%	0,65%	0,800%
2008	0,12%	0,22%	0,04%	0,41%	-0,24%	0,60%	0,019%
2009	0,24%	0,90%	0,35%	0,28%	0,25%	0,56%	0,023%

Tabella 2.23: Risultato Netto: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISULTATO NETTO	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	102,925	111,12	111,12	-621,204	-505,469	-473,96	-429,694	29,589
Trend		7,96%		n.s		6,23%		n.s
Target						378		291
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto						n.s		-261,411
Percentuale						n.s		-89,83%
						*piano 10-12		**piano 11-13

Tabella 2.24: Risultato netto: composizione e trend percentuale

	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
BPM	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Risultato operativo	533,521	321,682	364,442	306,902	358,744	259,327	366,849	696,367
Rettifiche su crediti Attività Finanziarie	332,287	244,64	244,64	483,431	399,366	457,333	566,254	589,659
Trend%		-26,38%		97,61%		14,51%		4,13%
Accantonamenti ai fondi Rischi e Oneri	16,857	11,143	11,143	111,628	99,478	21,585	31,999	9,619
Trend%		-33,90%		n.s		-78,30%		-69,94%
Utili/Perdite da partecipazioni Investimenti	0,2	81,087	55,019	-419,219	-394,369	-349,869	-366,82	-0,258
Trend%		n.s		n.s		-11,28%		-99,93%
Oneri fiscali straordinari		178,469	178,469					
Risultato pre-tasse	184,577	146,986	-14,791	-707,376	-534,469	-569,46	-598,224	96,831
Trend%		-20,37%		n.s		6,55%		n.s
Utile/ Perdita netta da Dismissione Attività	21,41	220,196	212,546	19,475				
Tasse	-103,062	-77,593	-86,635	66,697	29	95,5	163,374	-67,442
Trend%		24,71%		n.s		229,31%		n.s
Risultato netto	102,925	289,589	111,12	-621,204	-505,469	-473,96	-434,85	29,389
		181,36%		n.s		6,23%		n.s

Tabella 2.25: Risultato netto su totale attivo

Net Income / Average Total Assets%	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2010	0,15%	0,56%	0,29%	7,66%	0,24%	0,43%	0,22%
2011	-1,41%	0,28%	0,25%	5,36%	-1,65%	0,44%	-1,15%
2012	0,07%	0,13%	0,23%	-0,68%	-0,71%	-0,18%	-0,83%
2013	0,21%	0,19%	-0,06%	0,34%	-0,48%	-0,25%	0,06%

Tabella 2.26: Esposizioni deteriorate su totale crediti

Impaired Loan / Gross Loans	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2010	6,10%	3,55%	7,21%	10,03%	11,05%	8,47%	5,42%
2011	7,37%	4,17%	8,27%	11,68%	11,45%	8,35%	6,21%
2012	9,99%	5,59%	10,72%	14,24%	14,51%	11,58%	9,55%
2013	11,56%	9,87%	14,41%	18,57%	20,32%	16,11%	12,18%

Tabella 2.27: Impatto percentuale dell'imposizione fiscali

Taxes / Pre-tax Profit%	UBI Banca	BPS	BPV	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2006	39,46%	39,02%	38,80%	38,94%	34,58%	33,58%	36,63%
2007	40,63%	37,43%	39,50%	41,38%	43,37%	46,88%	39,64%
2008	54,15%	47,66%	35,48%	50,97%	25,06%	28,09%	61,05%
2009	45,66%	37,41%	36,84%	47,42%	46,50%	25,97%	55,85%

Tabella 2.28: ROTE: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
ROTE	9,76%	12,18%	12,88%	3,29%	3,29%	3,44%
Trend		2,42%		-9,59%		0,15%
Target						16,50%
Scostamento						-13,06%

Tabella 2.29: ROTE: Composizione e trend percentuale

	2006	2007	2007	2008	2008	2009
ROTE- composizione	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
RISULTATO NETTO	269,203	349,306	335,319	82,926	82,926	102,925
Trend		29,76%		-75,27%		24,12%
PATRIMONIO NETTO	2789,096	2897,859	3151,415	3177,278	3177,278	3788,851
Trend		3,90%		0,82%		19,25%
Avviamento	29,542	29,542	547,656	658,913	658,913	797,018
Trend		0,00%		20,32%		20,96%

Tabella 2.30: Return on Tangible Equity delle Banche Popolari, 2005-2009

ROTE	Veneto Banca	BPVI	BPS	BPER	UBI Banca	BP	BPM
2005	9,97%	7,05%	7,62%	11,52%	15,27%		10,93%
2006	7,04%	7,90%	8,73%	11,58%	15,14%	13,21%	13,76%
2007	7,93%	6,32%	8,88%	12,68%	11,49%	11,73%	10,99%
2008	8,40%	5,92%	2,74%	5,79%	1,86%	3,21%	3,04%
2009	7,33%	5,31%	11,16%	4,27%	3,61%	4,17%	3,78%

Tabella 2.31: ROTE: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
ROTE	3,33%	3,52%	3,74%	-17,32%	-13,07%	-12,06%	-10,70%	0,82%
Trend		0,20%		n.s		1,00%		n.s
Target						12,00%		7,10%
Scostamento						n.s		-6,28%

Tabella 2.32: ROTE: Composizione e trend percentuale

	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
ROTE- composizione	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
RISULTATO NETTO	102,925	111,12	111,12	-621,204	-505,469	-473,96	-429,694	29,589
Trend		7,96%		n.s		-6,23%		n.s
TOTAL EQUITY	3892,404	3843,166	3843,166	4014,489	4012,601	3928,875	4015,806	3625,705
Trend		-1,26%		4,46%		-2,09%		-9,71%
Avviamento	797,018	686,663	872,946	428,851	144,581	0	0	0
Trend		-13,85%		-50,87%		-100,00%		

Tabella 2.33: Return on Tangible Equity delle Banche Popolari, 2009-2013

ROTE	Veneto Banca	BPVI	BPS	BPER	UBI Banca	BP	BPM
2009	7,33%	5,31%	11,16%	4,27%	3,61%	4,17%	3,78%
2010	6,21%	4,05%	7,20%	8,40%	2,61%	5,46%	3,97%
2011	8,98%	4,76%	4,16%	5,56%	1,77%	0,84%	-7,05%
2012	-3,80%	4,21%	2,08%	-0,74%	1,14%	-7,27%	-1,41%
2013	-5,04%	-0,97%	3,03%	0,37%	3,16%	-8,26%	0,81%

Tabella 2.34: Raccolta totale: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RACCOLTA TOTALE	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	54,281198	57,045707	73,419984	70,531301	70,531301	81,535818
Trend		5,09%		-3,93%		15,60%
Target						70
Scostamento dal target						
valore assoluto						11,535818
percentuale						16,48%

Tabella 2.35: Raccolta diretta: valore assoluto e trend percentuale

RACCOLTA DIRETTA	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	24,717	27,004	32,525	35,063	35,063	35,803
Trend		9,25%		7,80%		2,11%

Tabella 2.36: Composizione e trend percentuale della raccolta diretta

Raccolta diretta Da Clientela Ordinaria	2008	2007	Valore Assoluto	In %
Conti correnti / depositi risparmio	18271114	18008242	262872	1,46%
Pronti contro termine	1074599	1263943	-189344	-14,98%
Altre forme tecniche	1172181	2343765	-1171584	-49,99%
Debiti vs clientela	20517894	21615950	-1098056	-5,08%
Obbligazioni e titoli strutturati	9016852	6737531	2279321	33,83%
Passività subordinate	2063920	1038305	1025615	98,78%
Altre forme tecniche	928670	289307	639363	221,00%
Titoli in Circolazione	12009442	8065143	3944299	48,91%
Passività finanziarie valutate al FV	2536335	2844799	-308464	-10,84%
Totale Raccolta Diretta	35063671	32525892	2537779	7,80%

Tabella 2.37: Composizione e trend percentuale della raccolta diretta

Raccolta diretta Da Clientela Ordinaria	2009	2008	Valore Assoluto	In %
Conti correnti / depositi risparmio	21609,716	18271,114	3338,602	18,27%
Pronti contro termine	358,43	986,823	-628,393	-63,68%
Altre forme tecniche	193,815	116,898	76,917	65,80%
Debiti vs clientela	22161,961	19374,835	2787,126	14,39%
Obbligazioni e titoli strutturati	9405,7	10159,911	-754,211	-7,42%
Passività subordinate	1830,668	2063,92	-233,252	-11,30%
Altre forme tecniche	775,509	928,67	-153,161	-16,49%
Titoli in Circolazione	12011,877	13152,501	-1140,624	-8,67%
Passività finanziarie valutate al FV	1629,256	2536,335	-907,079	-35,76%
Totale Raccolta Diretta	35803,094	35063,671	739,423	2,11%

Tabella 2.38: Risparmio gestito: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISPARMIO GESTITO	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	15,539	14,174	20,15	15,979	15,979	25,488
Trend		-8,78%		-20,70%		59,51%
Target						25,8
Scostamento dal target						
valore assoluto						-0,312
percentuale						-1,21%

Tabella 2.39 Composizione e trend percentuale della raccolta indiretta

Raccolta indiretta Da Clientela Ordinaria	2008	2007	Valore Assoluto	In %
Fondi	7706,449	9276,226	-1569,777	-16,92%
Gestioni individuali	4212,578	6538,87	-2326,292	-35,58%
Riserve Assicurative	3405,016	3570,866	-165,85	-4,64%
Altro Gestito	655,217	764,022	-108,805	-14,24%
Totale Risparmio Gestito	15979,26	20149,984	-4170,724	-20,70%
Totale Risparmio Amministrato	19488,37	20744,108	-1255,738	-6,05%
Totale Raccolta Indiretta	35467,63	40894,092	-5426,462	-13,27%

Tabella 2.40 Composizione e trend percentuale della raccolta indiretta

Raccolta indiretta Da Clientela Ordinaria	2009	2008	Valore Assoluto	In %
Fondi	16208,33	7706,449	8501,881	110,32%
Gestioni individuali	4902,398	4212,578	689,82	16,38%
Riserve Assicurative	3726,018	3405,016	321,002	9,43%
Altro Gestito	650,796	655,217	-4,421	-0,67%
Totale Risparmio Gestito	25487,542	15979,26	9508,282	59,50%
Totale Risparmio Amministrato	20245,184	19488,37	756,814	3,88%
Totale Raccolta Indiretta	45732,726	35467,63	10265,096	28,94%

Tabella 2.41 Raccolta diretta: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RACCOLTA DIRETTA	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	35803,094	36605,035	36556,96	35117,768	27706,829	30311,122	38530,86	36814,475
Trend		2,24%		-3,94%		9,40%		-4,45%
Target						40173		n.d*
Scostamento dal target								
valore assoluto						-9861,878		
percentuale						-24,55%		

Tabella 2.42: Risparmio gestito: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISPARMIO GESTITO	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	25487,54	23965,052	23965,052	13076,165	9639,481	10157,42	13764,015	15176,546
Trend		-5,97%		-45,44%		5,37%		10,26%
Target						29060		
Scostamento dal target								
valore assoluto						-18902,58		
percentuale						-65,05%		

Tabella 2.43: Risparmio amministrato: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

RISPARMIO AMMINISTRATO	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	20245,184	21523,97	21523,97	19033,637	13225,407	11289,83	16866,094	16045,59
Trend		6,32%		-11,57%		-14,64%		-4,86%
Target						25760		
Scostamento dal target								
valore assoluto						-14470,17		
percentuale						-56,17%		

Tabella 2.44: Raccolta diretta su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2006	73,56%	86,53%	78,72%	76,78%	83,39%	87,98%	86,89%
2007	78,22%	85,90%	80,31%	79,25%	83,50%	89,68%	89,96%
2008	87,37%	90,59%	81,98%	83,57%	89,41%	86,22%	92,68%
2009	71,30%	88,52%	82,19%	85,82%	88,59%	90,27%	84,89%

Tabella 2.45: Depositi verso clientela su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2006	56,94%	78,54%	48,64%	41,32%	46,09%	61,28%	61,52%
2007	48,58%	78,67%	47,01%	44,05%	44,44%	56,03%	59,43%
2008	49,14%	82,45%	46,58%	46,71%	47,88%	53,19%	57,54%
2009	54,80%	80,54%	45,48%	43,90%	43,91%	52,91%	55,82%

Tabella 2.46 : Finanziamento di medio-lungo periodo su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2006	22,95%	7,99%	30,07%	35,46%	37,30%	26,70%	25,36%
2007	32,52%	7,23%	33,29%	35,20%	36,99%	30,04%	30,53%
2008	34,13%	8,14%	35,40%	36,87%	37,53%	26,70%	35,14%
2009	33,09%	7,98%	36,71%	40,92%	37,44%	31,24%	29,07%

Tabella 2.47: Raccolta diretta su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2010	80,47%	85,53%	85,02%	85,99%	90,20%	86,86%	90,40%
2011	72,67%	83,16%	81,92%	81,78%	86,47%	75,31%	88,46%
2012	85,25%	86,11%	78,55%	77,73%	81,38%	79,24%	86,15%
2013	81,46%	86,73%	80,46%	77,38%	82,19%	79,94%	85,95%

Tabella 2.48: Depositi verso clientela su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2010	46,55%	69,84%	45,00%	44,74%	40,40%	48,14%	60,76%
2011	43,84%	68,13%	38,08%	37,68%	40,95%	38,89%	54,99%
2012	45,96%	74,70%	41,85%	33,18%	40,72%	40,54%	54,42%
2013	48,76%	76,40%	49,35%	35,07%	39,87%	44,10%	56,64%

Tabella 2.49: Finanziamento di medio-lungo periodo su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2010	25,01%	8,52%	33,53%	40,28%	40,22%	31,19%	28,48%
2011	28,24%	10,01%	28,54%	43,22%	40,01%	30,49%	32,33%
2012	24,82%	9,65%	22,89%	36,49%	36,80%	26,58%	26,41%
2013	22,27%	9,64%	20,89%	36,06%	36,87%	25,41%	23,08%

Tabella 2.50 : Crediti lordi verso clientela su attivo fruttifero delle banche popolari

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2006	72,42%	73,40%	77,17%	70,17%	78,67%	87,09%	76,61%
2007	74,62%	73,78%	84,80%	78,17%	86,04%	92,92%	80,88%
2008	80,21%	77,77%	87,29%	77,86%	89,38%	87,69%	84,01%
2009	83,02%	81,71%	88,12%	80,58%	90,12%	88,62%	91,13%

Tabella 2.51: Crediti lordi verso clientela su attivo fruttifero delle banche popolari

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2010	71,77%	85,65%	88,05%	80,26%	87,88%	88,48%	91,27%
2011	75,60%	86,35%	79,18%	77,57%	86,00%	81,41%	88,97%
2012	73,38%	82,36%	72,24%	71,65%	78,52%	74,99%	88,76%
2013	76,57%	80,00%	75,25%	72,06%	80,64%	80,76%	87,84%

Tabella 2.52: Debiti verso banche su totale passivo

	BPM	BPS	BPVi	BP	UBI Banca	Veneto Banca	BPER
2009	3,99%	8,30%	12,74%	6,64%	4,58%	5,55%	3,96%
2010	10,41%	10,42%	10,90%	7,04%	4,32%	7,07%	5,67%
2011	19,60%	12,62%	12,97%	11,18%	7,35%	19,37%	8,19%
2012	12,08%	10,54%	13,14%	13,74%	12,18%	15,06%	9,82%

Tabella 2.53: Crediti verso clientela: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

IMPIEGHI ALLA CLIENTELA	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	23103,376	26060,079	29766,745	32898,927	32898,927	32852,438
Trend		12,80%		10,52%		-0,14%
Target						32000
Scostamento Consuntivo-Obiettivo						
Assoluto						852,438
Percentuale						2,66%

Tabella 2.54: Crediti verso clientela: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

IMPIEGHI ALLA CLIENTELA	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Consuntivi	32852,438	35585,503	35537,428	35685,563	29347,315	28986,977	34790,891	33345,026
Trend		8,32%		0,42%		-1,23%		-4,16%
Target						40330		n.d*
Scostamento dal target								
valore assoluto						-11343,023		
percentuale						-28,13%		

Tabella 2.55: Rapporto crediti - depositi e strumenti finanziari di breve di BPM

Net Loans / Dep & ST Funding	BPM
2006	103,40%
2007	126,28%
2008	137,13%
2009	137,36%

Tabella 2.56: Rapporto crediti - depositi e strumenti finanziari di breve delle banche popolari

Net Loans / Dep & ST Funding	BPER	BPS	BP	BPVi	Veneto Banca	UBI Banca
2006	114,93%	87,94%	123,24%	143,11%	133,39%	144,73%
2007	123,66%	86,53%	131,63%	141,56%	140,16%	160,15%
2008	137,77%	91,11%	135,73%	148,69%	128,49%	162,06%
2009	137,30%	94,38%	151,49%	150,18%	137,95%	161,35%

Tabella 2.57: Rapporto crediti - depositi e strumenti finanziari di breve delle banche popolari

Net Loans / Dep & ST Funding	BPER	BPS	BP	BPVi	Veneto Banca	UBI Banca	BPM
2009	137,30%	94,38%	151,49%	150,18%	137,95%	161,35%	137,36%
2010	130,55%	99,51%	144,69%	139,06%	138,65%	158,46%	114,72%
2011	134,16%	100,73%	146,76%	115,76%	120,86%	153,83%	115,49%
2012	121,46%	93,83%	123,73%	99,83%	104,31%	133,78%	106,60%
2013	112,08%	89,08%	120,20%	95,26%	108,73%	134,52%	102,89%

Tabella 2.58: Crediti verso clientela su raccolta diretta delle banche popolari

Net Loans / Tot Dep & Bor	BPER	BPS	BP	BPVi	Veneto Banca	UBI Banca	BPM
2006	86,17%	80,16%	73,35%	92,93%	95,69%	89,58%	77,30%
2007	86,78%	79,60%	80,71%	91,78%	97,60%	96,23%	80,14%
2008	89,01%	82,17%	80,82%	93,03%	94,14%	97,35%	87,08%
2009	94,59%	86,26%	82,99%	92,91%	95,75%	97,46%	89,56%

Tabella 2.59: Crediti verso clientela su raccolta diretta delle banche popolari

Net Loans / Tot Dep & Bor	BPER	BPS	BP	BPVi	Veneto Banca	UBI Banca	BPM
2010	94,33%	91,61%	81,47%	91,26%	94,65%	92,14%	82,11%
2011	90,35%	91,98%	77,13%	80,21%	82,11%	89,33%	80,55%
2012	89,29%	86,45%	71,97%	71,40%	74,68%	81,85%	78,28%
2013	85,91%	81,94%	71,59%	71,51%	79,25%	84,37%	79,47%

Tabella 2.60: Posizione interbancaria netta del Gruppo BPM

POSIZIONE INTERBANCARIA NETTA:	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
CREDITI VERSO LE BANCHE	3362,157	2691,985	3603,085	3476,438	3476,438	3200,498
TREND %		-19,93%		-3,51%		-7,94%
DEBITI VERSO LE BANCHE	3248,451	2809,426	4292,214	3473,93	3473,93	1754,431
TREND %		-13,51%		-19,06%		-49,50%
POSIZIONE INTERB. NETTA	113,706	-117,441	-689,129	2,508	2,508	1446,067

Tabella 2.61: Posizione interbancaria netta del Gruppo BPM

POSIZIONE INTERBANCARIA NETTA:	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
CREDITI VERSO LE BANCHE	3200,498	2535,99	2488,57	2104,004	2163,454	1361,91	2718,371	1813,458
TREND PRESTITI		-20,76%		-15,45%		-37,05%		-33,29%
DEBITI VERSO LE BANCHE	1754,431	7154,837	7107,417	9465,678	9663,258	6893,982	6292,005	5913,928
TREND DEPOSITI		307,82%		33,18%		-28,66%		-6,01%
POSIZIONE INTERB. NETTA	1446,067	-4618,847	-4618,847	-7361,674	-7499,804	-5532,072	-3573,634	-4100,47

Tabella 2.62 : Interbank ratio delle sette banche banche popolari

INTERBANK RATIO	BPER	BPS	BP	BPVi	Veneto Banca	UBI Banca	BPM
2006	220,68%	60,01%	86,67%	100,07%	56,87%	46,91%	78,42%
2007	143,86%	71,28%	85,74%	58,00%	19,81%	36,50%	82,04%
2008	326,92%	83,46%	149,55%	70,68%	47,99%	48,26%	92,11%
2009	111,00%	54,89%	137,56%	55,26%	59,04%	34,11%	151,48%

Tabella 2.63: Interbank ratio delle sette banche banche popolari

INTERBANK RATIO	BPER	BPS	BP	BPVi	Veneto Banca	UBI Banca	BPM
2009	111,00%	54,89%	137,56%	55,26%	59,04%	34,11%	151,48%
2010	40,61%	15,81%	91,28%	30,50%	32,20%	16,50%	32,31%
2011	50,04%	21,30%	73,07%	35,26%	21,10%	41,52%	18,25%
2012	23,67%	37,62%	47,83%	48,29%	28,93%	28,32%	24,76%
2013	15,32%	20,67%	43,76%	40,76%	29,43%	15,83%	14,77%

Tabella 2.64: Indicatori di qualità degli attivi di BPM

	2006	2007	2008	2009
Loan Loss Res. / Impaired Loans	81,05%	77,41%	64,68%	41,43%
Impaired Loans / Gross Loans	2,68%	2,64%	3,47%	5,93%
Loan Loss Res. / Gross Loans	2,17%	2,05%	2,24%	2,46%
Gross Loan	26896,8	30388,5	33653,4	33680,4
Non Performing Loans	720,8	803,3	1166,5	1998,7
Loan Loss Reserves	584,2	621,8	754,5	828

Tabella 2.65: Indicatori di qualità degli attivi di BPM

	2010	2011	2012	2013
Loan Loss Res. / Impaired Loans	43,77%	49,99%	47,80%	49,55%
Impaired Loans / Gross Loans	5,42%	6,21%	9,55%	12,18%
Loan Loss Res. / Gross Loans	2,37%	3,10%	4,57%	6,04%
Gross Loan	36450,7	36786,6	36402,5	35407,4
Non Performing Loans	1976,9	2282,8	3477,1	4312,3
Loan Loss Reserves	865,2	1141,1	1661,9	2136,7

Tabella 2.66: Percentuale di crediti deteriorati

Impaired Loans / Gross Loans	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2006	2,67%	2,85%	4,48%	6,24%	n.d	2,13%	2,780%
2007	2,56%	2,38%	4,34%	5,94%	4,26%	5,71%	2,680%
2008	3,31%	2,30%	4,87%	6,31%	5,85%	4,99%	2,640%
2009	4,96%	2,93%	6,39%	9,51%	12,22%	6,63%	3,470%

Tabella 2.67: Tasso di copertura dei crediti deteriorati

Loan Loss Res. / Impaired Loans	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2006	n.d	n.d	23,21%	70,03%	n.d	56,87%	81,05%
2007	55,46%	69,63%	20,73%	68,54%	62,80%	55,25%	77,41%
2008	53,08%	71,25%	23,55%	62,26%	56,14%	46,82%	64,68%
2009	47,05%	61,18%	30,21%	50,64%	36,06%	35,26%	41,43%

Tabella 2.68: Percentuale di crediti deteriorati

Impaired Loan / Gross Loans	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2010	6,10%	3,55%	7,21%	10,03%	11,05%	8,47%	5,42%
2011	7,37%	4,17%	8,27%	11,68%	11,45%	8,35%	6,21%
2012	9,99%	5,59%	10,72%	14,24%	14,51%	11,58%	9,55%
2013	11,56%	9,87%	14,41%	18,57%	20,32%	16,11%	12,18%

Tabella 2.69: Tasso di copertura dei crediti deteriorati

Loan Loss Res. / Impaired Loans	UBI Banca	BPS	BPVi	BPER	BP	Veneto Banca	BPM
2010	47,01%	57,41%	34,52%	47,84%	39,29%	33,21%	43,77%
2011	41,84%	50,31%	35,13%	42,50%	38,36%	34,79%	49,99%
2012	38,00%	60,33%	34,44%	45,26%	37,25%	38,67%	47,80%
2013	36,03%	53,56%	35,88%	43,20%	31,95%	36,88%	49,55%

Tabella 2.70: Ranking d'impatto delle varie categorie standard di perdita operativa

CLASSIFICA IMPATTO %	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Frodi interne	4°						
Frodi esterne	1°	2°	1°	1°	1°	1°	1°
Rapporto d'impiego sicurezza sul lavoro							
Clientela, prodotti Prassi operative	2°	3°		3°			
Danni ad attività materiali		4°	4°		3°	3°	4°
Interruzioni operative Disfunzione sistemi informatici			3°		4°	4°	3°
Esecuzione, consegna Gestione dei processi	3°	1°	2°	2°	2°	2°	2°

Tabella 2.71: Tier 1 Ratio: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

Tier 1 Ratio	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Trend	8,15%	8,38%	7,22%	7,66%	7,70%	8,60%
Target di Piano						7,50%
Vincolo di Basilea						4,00%
Scostamento dal target						1,10%
percentuale						4,60%

Tabella 2.72: Total Capital Ratio: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

Total Capital Ratio	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Trend	12,38%	11,12%	9,44%	11,87%	11,90%	12,60%
Target di Piano						10,50%
Vincolo di Basilea 2						8,00%
Scostamento dal target						2,10%
Scostamento da Basilea 2						4,60%

Tabella 2.73: Composizione e trend percentuale di Total Capital Ratio e Tier 1 Ratio, 2006-2009

	2006	2007	2007	2008	2008	2009
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Total Capital Ratio	12,38%	11,12%	9,44%	11,87%	11,90%	12,60%
Tier 1 Ratio	8,15%	8,38%	7,22%	7,66%	7,70%	8,60%
Total Capital	3618,324	3721,254	3303,605	4074,416	4074,658	4322,716
Var %		2,84%		23,33%		6,09%
Tier 1 Capital	2380,426	2802,749	2527,548	2627,749	2628,034	2950,827
Var %		17,74%		3,96%		12,28%
RWA	29222,076	33451,453	35010,812	34316,639	34316,639	34237,625
Var %		14,47%		-1,98%		-0,23%

Tabella 2.74: Tier 1 Ratio: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

Tier 1 Ratio	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Trend	8,60%	7,80%	7,78%	8,60%	13,35%	13,45%	8,99%	7,82%
Target di Piano						7,20%		9,90%
Vincolo di Basilea 3								6,00%
Scostamento dal target						6,25%		-2,08%
Scostamento da Basilea 3								1,82%

Tabella 2.75: Total Capital Ratio: trend e scostamento obiettivo-consuntivo

Total Capital Ratio	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013
	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente	Riespresso	Corrente
Trend	12,60%	10,80%	10,83%	11,84%	18,79%	18,98%	12,14%	10,68%
Target di Piano						10,77%		12,70%
Vincolo di Basilea 3								8,00%
Scostamento dal target						8,21%		-2,02%
Scostamento da Basilea 3								2,68%

CAPITOLO 3

Tabella 3.1: Panoramica generale di BPVI, BPER, BPM, UBI Banca e Banco Popolare

Aggregati Patrimoniali (miliardi di euro)	BPVi	BPER	BPM	UBI Banca	BP
Attività finanziarie	1,65	6,9	6,48	9	12
Crediti verso clientela	20,89	35,4	29,77	93	87
Crediti verso banche	1,9	3,03	3,52	3,68	11
Totale Attivo	27,25	48,5	43,63	121,5	128
Raccolta diretta	19,6	40,14	32,19	89,83	91,98
Raccolta indiretta	17,64	27,03	30,04	91,7	96,33
di cui risparmio gestito:	5,075	11,35	14,174	52,23	45,05
Patrimonio netto	2,837	3,931	3,598	11,957	11,074
Aggregati economici e Informazioni Commerciali (migliaia di euro)					
Margine d'intermediazione %	3,30%	3,99%	3,98%	3,26%	2,36%
di cui: Margine D'interesse %	2,70%	3,54%	2,70%	2,49%	1,88%
di cui: Commissioni Nette%	0,97%	0,93%	1,34%	1,00%	0,80%
Risultato Operativo %	1,06%	1,77%	1,50%	1,35%	0,83%
Dipendenti	5430	11348	8588	21049	21813
Filiali	448	1181	756	1920	2165
Quota di mercato relativa					
Impieghi	7,85%	13,31%	11,19%	34,95%	32,70%
Raccolta indiretta	6,71%	10,29%	11,43%	34,90%	36,66%
Di cui: Risparmio Gestito	3,97%	8,88%	11,08%	40,84%	35,23%
Indicatori di struttura					
Margine d'interesse su totale ricavi	71,51%	80,79%	60,56%	67,82%	67,78%
Commissioni nette su totale ricavi	29,48%	23,37%	33,74%	30,69%	33,84%
Risparmio gestito su raccolta indiretta	28,77%	41,99%	47,18%	56,96%	46,77%

Tabella 3.2: Marginalità dell'attività d'intermediazione tradizionale

Marginalità attività Deposito-prestito	BPM	UBI banca	Banco Popolare	BPER	BPVI
2006	3,79%		2,45%	4,33%	3,29%
2007	4,17%	2,98%	1,88%	4,70%	3,11%
2008	4,14%	3,83%	3,24%	4,45%	2,37%
2009	3,26%	3,27%	2,74%	3,61%	2,58%

Tabella 3.3: Marginalità media complessiva nel gruppo di Banche Popolari

Marginalità media Complessiva	BPM	UBI banca	Banco Popolare	BPER	BPVI
2006	2,48%	2,42%	2,08%	3,09%	2,43%
2007	2,49%	2,25%	1,78%	3,32%	2,39%
2008	2,42%	2,57%	2,21%	3,00%	2,46%
2009	2,53%	2,18%	2,12%	2,55%	2,07%

Tabella 3.4: Quota di mercato relativa negli impieghi alla clientela, nella raccolta indiretta e nella gestione del risparmio

Crediti verso clientela	BPER	BP	BPVi	BPM	UBI Banca
2007	13,31%	32,70%	7,85%	11,19%	34,95%
2009	15,69%	32,09%	8,26%	11,07%	32,89%
Raccolta indiretta	**BPER**	**BP**	**BPVi**	**BPM**	**UBI Banca**
2007	10,29%	36,66%	6,71%	11,43%	34,90%
2009	11,36%	31,57%	6,17%	18,70%	32,21%
Risparmio Gestito	**BPER**	**BP**	**BPVi**	**BPM**	**UBI Banca**
2007	8,88%	35,23%	3,97%	11,08%	40,84%
2009	10,31%	27,46%	2,45%	22,60%	37,17%

Tabella 3.5 : Personale aziendale relativo ai cinque istituti bancari

Personale	BPER	BP	BPVi	BPM	UBI BANCA
2006	11206	21098	4909	8391	21049
Δ 2006-2009	460	-468	707	442	-866
2009	11666	20630	5616	8833	20183

Tabella 3.6: Numero di sportelli relativo ai cinque istituti bancari

Filiale	BPER	BP	BPVi	BPM	UBI BANCA
2006	1180	2223	528	711	1908
Δ 2006-2009	92	30	110	82	47
2009	1272	2253	638	793	1955

Tabella 3.7: Marginalità media dell'attività d'intermediazione tradizionale

Marginalità attività Deposito-prestito	BPM	UBI banca	Banco Popolare	BPER	BPVI
2009	3,26%	3,27%	2,74%	3,61%	2,58%
2010	2,41%	2,71%	2,48%	3,04%	2,16%
2011	2,50%	2,62%	2,68%	2,84%	2,18%
2012	2,25%	2,41%	2,66%	2,74%	1,61%
2013	2,21%	2,09%	2,43%	2,57%	1,62%

Tabella 3.8: Marginalità media su attività fruttifere totali

Marginalità media Complessiva	BPM	UBI Banca	BP	BPER	BPVI
2009	2,61%	2,30%	2,19%	2,69%	2,16%
2010	1,92%	1,90%	1,94%	2,52%	1,78%
2011	1,76%	1,83%	1,69%	2,48%	1,57%
2012	1,81%	1,64%	1,63%	2,42%	1,33%
2013	1,84%	1,55%	1,60%	2,44%	1,39%

Tabella 3.9 : Quota di mercato relativa negli impieghi, nella raccolta indiretta e nella gestione del risparmio

Crediti verso clientela	BPER	BP	BPVi	BPM	UBI Banca
2009	15,69%	32,09%	8,26%	11,07%	32,89%
2013	16,15%	29,06%	10,48%	12,29%	32,02%
Raccolta indiretta	BPER	BP	BPVi	BPM	UBI Banca
2009	11,36%	31,57%	6,17%	18,70%	32,21%
2013	12,52%	30,06%	8,97%	14,70%	33,74%
Risparmio Gestito	BPER	BP	BPVi	BPM	UBI Banca
2009	10,31%	27,46%	2,45%	22,60%	37,17%
2013	11,57%	29,11%	3,03%	16,24%	40,04%

Tabella 3.10: Personale aziendale relativo ai cinque istituti bancari

Personale	BPER	BP	BPVi	BPM	UBI BANCA
2010	12159	19872	5427	8602	19671
Δ 2010-2013	-441	-1834	-137	-756	-1334
2013	11718	18038	5290	7846	18337

Tabella 3.11: Numero di sportelli relativo ai cinque istituti bancari

Filiali	BPER	BP	BPVi	BPM	UBI BANCA
2010	1297	2033	633	782	1892
Δ 2010-2013	11	-43	7	-66	-167
2013	1308	1990	640	716	1725

Tabella 3.12: Scostamento obiettivo-consuntivo dei ricavi operativi (periodo a cavallo della crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RICAVI OPERATIVI	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	4217,7	3617	1815	2101	3826	3496	1574	1859,849
Target		6334		2170		5003		2080
CAGR		10,70%		6,1%		6,94%		7,20%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-2716,826594		-69		-1507		-220,151
Percentuale		-42,89%		-3,18%		-30,12%		-10,58%
CAGR consuntivo		-3,77%		5,00%		-2,23%		4,26%

Tabella 3.13: Scostamento obiettivo-consuntivo dei ricavi operativi (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RICAVI OPERATIVI	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	3720	3584,6	2101	2217,4	3500	3359	1431	1683
Target		4096		2234		4200		1876
CAGR		3,26%		2,10%		6,60%		9,45%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-511,4		-16,6		-841		-193,017
Percentuale		-12,49%		-0,74%		-20,02%		-10,29%
CAGR consuntivo		-1,23%		1,81%		-1,36%		5,56%

Tabella 3.14: Scostamento obiettivo-consuntivo dei costi operativi (periodo a cavallo della crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
ONERI OPERATIVI	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	2355,6	2576,015	1070	1242,6	2447	2468,6	1089	1242,6
Target		2672		1182		2459		1170
CAGR		3,20%		3,4%		0,12%		1,81%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-95,89		60,6		9,6		72,6
Percentuale		-3,59%		5,13%		0,39%		6,21%
CAGR consuntivo		2,26%		3,81%		0,22%		3,35%

Tabella 3.15: Scostamento obiettivo-consuntivo degli oneri operativi (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
ONERI OPERATIVI	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	2452	2254	1243	1261,5	2468,564	2141,798	1110	913,97
Target		2472		1270		2500		1152
CAGR		0,30%		0,72%		0,42%		1,25%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-218		-8,5		-358,202		-238,03
Percentuale		-8,82%		-0,67%		-14,33%		-20,66%
CAGR consuntivo		-2,77%		0,49%		-4,62%		-6,27%

Tabella 3.16: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al risultato operativo (periodo a cavallo della crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RISULTATO OPERATIVO	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	1862	1041	745	858,4	1379	1027,5	484	598,82
Target		3721		988		2544		910
CAGR		18,90%		9,9%		16,54%		17,10%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-2680,406357		-129,6		-1516,5		-311,18
Percentuale		-72,03%		-13,12%		-59,61%		-34,20%
CAGR consuntivo		-13,53%		3,61%		-7,09%		5,47%

Tabella 3.17: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al risultato operativo (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RISULTATO OPERATIVO	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	1268	1330,7	858	709,762	1027	1190	321,682	696,367
Target		1623		964		1700		724
CAGR		8,60%		3,96%		18,29%		31,00%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-292,3		-254,238		-510		-27,633
Percentuale		-18,01%		-26,37%		-30,00%		-3,82%
CAGR consuntivo		1,62%		-6,13%		5,03%		29,36%

Tabella 3.18: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al Cost to Income (periodo a cavallo della crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
COST TO INCOME	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	57,00%	49,80%	58,92%	59,15%	56,20%	63,54%	69,20%	67,80%
Target %		43,00%		54%		44,00%		56,20%
CAGR (Δ pp)		-14,00%		-4,45%		-12,20%		-13,00%
CAGR (Δ pp) Consuntivo		-7,20%		0,23%		7,34%		-1,40%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		6,80%		4,68%		19,54%		11,60%

Tabella 3.19: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al Cost to Income (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
COST TO INCOME	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	65,90%	62,90%	61,40%	57,73%	66,20%	54,85%	77,30%	58,60%
Target %		60,40%		57,80%		56,70%		61,40%
CAGR (Δ pp)		-5,50%		-3,60%		-9,50%		-15,90%
CAGR (Δ pp) Consuntivo		-3,00%		-3,67%		-11,35%		-18,70%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		2,50%		-0,07%		-1,85%		-2,80%

Tabella 3.20: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al risultato netto (periodo a cavallo della crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RISULTATO NETTO	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	1007,31	331,53	208	237,4	951	172,1	259	103
Target		2089		365		1300		455
CAGR		20,00%		20,6%		10,00%		15,1%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-1757,23		-127,6		-1127,9		-352
Percentuale		-84,13%		-34,96%		-86,76%		-77,36%
CAGR consuntivo		-24,26%		3,36%		-34,78%		-20,59%

Tabella 3.21: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al risultato netto (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RISULTATO NETTO	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	308	-606	272	15	172	250	111	30
Target		603		348		600		291
CAGR		25,10%		8,50%		51,66%		37,89%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		n.s		-333		-350		-261
Percentuale		n.s		-95,69%		-58,33%		-89,69%
CAGR consuntivo		n.s		-61,94%		13,28%		-35,35%

Tabella 3.22: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al ROE (periodo a cavallo della crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
ROE	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	7,95%	2,70%	5,70%	6,43%	13,40%	1,60%	11,70%	3,44%
Target		14,60%		8,80%		16,00%		16,50%
CAGR (Δ pp)		6,65%		3,10%		2,60%		4,80%
CAGR (Δ pp) Consuntivo		-5,25%		0,73%		-11,80%		-8,26%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		-11,90%		-2,37%		-14,40%		-13,06%

Tabella 3.23: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al ROTE (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
ROTE	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	5,50%	n.s	7,30%	0,37%	2,00%	3,40%	3,74%	0,82%
Target		9,30%		8,50%		9,00%		7,10%
CAGR (Δ pp)		3,80%		1,20%		7,00%		3,36%
CAGR (Δ pp) Consuntivo		n.s		-6,93%		1,40%		-2,92%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		n.s		-8,13%		-5,60%		-6,28%

Tabella 3.24: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo alla raccolta diretta nel periodo a cavallo della crisi

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RACCOLTA DIRETTA	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	78	104,5	45,23	48,58	86	106,76	20	35,8
Target		106		56		124		35
CAGR		7,70%		7,10%		9,60%		15,02%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-1,5		-6,98		-17,24		0,8
Percentuale		-1,42%		-12,57%		-13,90%		2,29%
CAGR consuntivo		7,59%		2,41%		5,55%		15,67%

Tabella 3.25: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo alla raccolta diretta (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
RACCOLTA DIRETTA	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2009	2012
Consuntivi	104,5	90,02	48,58	46,18	106,8	92,6	34,6	30,3
Target		117,3		53,83		114		40,2
CAGR		3,93%		3,48%		2,20%		5,10%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-27,28		-7,65		-21,4		-9,9
Percentuale		-23,26%		-14,21%		-18,77%		-24,63%
CAGR consuntivo		-4,85%		-1,67%		-4,64%		-4,33%

Tabella 3.26: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo ai crediti verso clientela nel periodo a cavallo della crisi

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
IMPIEGHI CLIENTELA	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	70	98,6	40,213	48,19	83	101,81	21,94	32,85
Target		113		48,85		125		32
CAGR		12,90%		6,70%		10,80%		9,90%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-14,4		-0,66		-23,19		0,85
Percentuale		-12,74%		-1,35%		-18,55%		2,66%
CAGR consuntivo		8,94%		6,22%		5,24%		10,62%

Tabella 3.27: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo ai crediti verso clientela nel periodo post-crisi

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
IMPIEGHI CLIENTELA	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2009	2012
Consuntivi	98,6	86,15	48,2	43,9	101,8	88,4	32,4	29
Target		104,6		54,6		110,3		40,3
CAGR		1,99%		4,24%		2,71%		7,54%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo								
Assoluto		-18,45		-10,7		-21,9		-11,3
Percentuale		-17,64%		-19,60%		-19,85%		-28,04%
CAGR consuntivo		-4,40%		-3,07%		-4,60%		-3,63%

Tabella 3.28: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al costo del credito nel periodo a cavallo della crisi

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
Costo del Credito	2006	2010	2008	2011	2006	2010	2005	2009
Consuntivi	0,42%	0,81%	0,60%	0,71%	0,29%	0,69%	0,39%	1,05%
Target		0,45%		0,69%		0,38%		0,40%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		0,36%		0,02%		0,31%		0,65%

Tabella 3.29: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al costo del credito (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
Costo del Credito	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	0,78%	1,69%	0,71%	1,85%	0,69%	1,07%	0,72%	1,77%
Target		0,52%		0,67%		0,45%		0,55%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		1,17%		1,18%		0,62%		1,22%

Tabella 3.30: Core Tier 1 Ratio: scostamenti di piano

	BPER		UBI Banca	
CORE TIER 1 RATIO	2008	2011	2006	2010
Consuntivi	6,92%	7,86%	6,40%	6,95%
Target		7,04%		6,50%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		0,76%		0,82%

Tabella 3.31: Tier 1 Ratio: scostamenti di piano

	BPM		BP	
TIER 1 RATIO	2005	2009	2006	2010
Consuntivi	7,20%	8,60%	6.1%	7,16%
Target		7,50%		6,40%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		0,45%		1,10%

Tabella 3.32: Scostamento obiettivo-consuntivo relativo al Tier 1 Ratio (periodo post crisi)

	BP		BPER		UBI Banca		BPM	
TIER 1 RATIO	2010	2013	2011	2014	2010	2013	2010	2013
Consuntivi	6,50%	14,70%	7,83%	11,29%	7,47%	13,23%	7,80%	7,82%
Target		7,60%		9,2%		8,30%		9,90%
Scostamento Consuntivo-Obiettivo		7,10%		2,09%		4,93%		-2,08%

CAPITOLO 4

Tabella 4.1: Apporto di lavoro in termini di ore e numero di occupati ripartito per settore economico

SETTORI	Occupati			Ore lavorate		
	2008-2010	2011-2013	2013-2014	2008-2010	2011-2013	2013-2014
Agricoltura, silvicoltura e pesca	**-0,2**	**-2,6**	**1,4**	**-1,7**	**-2,9**	**2,2**
Industria in senso stretto	**-4,1**	**-2,4**	**-0,2**	**-6,6**	**-3,6**	**0,9**
di cui: *attività manifatturiere*	*-4,3*	*-2,6*	*0,0*	*-7,0*	*-3,8*	*1,1*
Costruzioni	**-1,4**	**-6,6**	**-4,5**	**-2,0**	**-10,0**	**-4,9**
Servizi	**-0,4**	**-0,1**	**0,5**	**-0,7**	**-0,9**	**0,3**
di cui: *prevalentemente pubblici* (1)	*-0,7*	*-0,5*	*0,2*	*-0,6*	*-1,0*	*0,0*
Totale	**-1,2**	**-1,0**	**0,1**	**-2,0**	**-2,2**	**0,1**
Dipendenti	-1,1	-0,9	0,2	-2,3	-2,1	0,2
Indipendenti	-1,2	-1,4	-0,2	-1,4	-2,3	-0,1

Tabella 4.2: Andamento dei principali target economici fissati da Banco Popolare nel periodo 2006-2016

Banco Popolare	2006-2010	2010-2013	2013-2016
RICAVI OPERATIVI	10,70%	3,26%	2,30%
MARGINE D'INTERESSE	n.d	4,60%	7,70%
COMMISSIONI NETTE	n.d	6,70%	2,00%
ONERI OPERATIVI	3,20%	0,30%	-0,70%
RISULTATO OPERATIVO	18,90%	8,60%	7,00%
RETTIFICHE NETTE	15,20%	-11,20%	-34,18%
UTILE NETTO	20,00%	25,10%	n.s*
COST TO INCOME	-14,00%	-5,50%	-5,40%
ROTE	6,65%	3,80%	n.s*

Tabella 4.3: Andamento delle previsioni di Banco Popolare sullo sviluppo crediti-raccolta

Banco Popolare	2006-2010	2010-2013	2013-2016
Crediti verso clientela	12,90%	1,99%	7,00%
Raccolta diretta	7,70%	3,93%	6,00%
Impieghi / Raccolta diretta	107,00%	89,17%	103,00%

Tabella 4.4: Andamento del costo del credito stimato da Banco Popolare

COSTO DEL CREDITO	2006-2010	2010-2013	2013-2016
Var. % Target	0,03%	-0,26%	-1,15%
Var. % Consuntive	0,39%	1,85%	n.d

Tabella 4.5: Variazioni prospettiche dei livelli di patrimonializzazione relativi a Banco Popolare

Banco Popolare	2006-2010	2010-2013	2013-2016
Tier 1 Ratio	0,30%	1,10%	
CET 1 Ratio			4,20%

Tabella 4.6: Andamento dei target economici fissati da BPER nel periodo 2008-2017

BPER	2008-2011	2011-2014	2014-2017
RICAVI OPERATIVI	6,1%	2,10%	1,30%
PRIMO MARGINE *	n.d	3,10%	3,13%
ALTRI PROVENTI	n.d	-21,00%	-18,60%
ONERI OPERATIVI	3,4%	0,72%	-0,60%
RISULTATO OPERATIVO	9,9%	3,96%	3,50%
RETTIFICHE NETTE	13,0%	1,30%	-22,00%
UTILE NETTO	20,6%	8,50%	200%**
COST TO INCOME	-4,45%	-3,60%	-3,00%
ROTE	3,10%	1,20%	9,00%

Tabella 4.7: Grado di assorbimento del risultato operativo da parte delle rettifiche su crediti

BPER	2008	2011	2011	2014	2014	2017
	consuntivo	previsione	consuntivo	previsione	consuntivo	previsione
RISULTATO OPERATIVO	745	988	841	964	956	1060
RETTIFICHE NETTE	240	345	350	364	858	400
ASSORBIMENTO DEL RISULTATO OPERATIVO	32,21%	34,92%	41,62%	37,76%	89,75%	37,74%

Tabella 4.8 : Andamento delle previsioni di BPER sullo sviluppo crediti-raccolta

BPER	2008-2011	2011-2014	2014-2017
Crediti verso clientela	6,70%	4,24%	2,40%
Raccolta diretta	7,10%	3,48%	1,20%
Impieghi / Raccolta diretta	87,92%	101,30%	98,74%

Tabella 4.9: Andamento del costo del credito stimato da BPER

COSTO DEL CREDITO	2008-2011	2011-2014	2014-2017
Var. % Target	0,09%	-0,04%	-1,02%
Var. % Consuntive	0,11%	1,14%	n.d

Tabella 4.10: Variazioni prospettiche dei livelli di patrimonializzazione relativi a BPER

BPER	2008-2011	2011-2014	2014-2017
Core tier 1 Ratio	0,12%	1,37%	
CET 1 Ratio			0,50%

Tabella 4.11: Andamento dei principali target economici fissati da BPM nel periodo 2005-2016

BPM	2005-2009	2010-2013	2013-2016
RICAVI OPERATIVI	7,20%	9,40%	2,30%
MARGINE D'INTERESSE	8,90%	12,50%	4,40%
COMMISSIONI NETTE	n.d	2,60%	6,30%
ALTRI PROVENTI	n.d	7,00%	-13,40%
ONERI OPERATIVI	1,81%	1,25%	1,00%
RISULTATO OPERATIVO	17,10%	31,00%	9,80%
RETTIFICHE NETTE	4,75%	-4,70%	-20,50%
UTILE NETTO	15,1%	37,89%	114%*
COST TO INCOME	-13,00%	-15,90%	-2,30%
ROTE	4,80%	3,36%	6,20%

Tabella 4.12: Andamento delle previsioni di BPM sullo sviluppo crediti-raccolta

BPM	2005-2009	2010-2013	2013-2016
Crediti verso clientela	9,90%	7,54%	5,60%
Raccolta diretta	12,67%	5,10%	4,50%
Impieghi / Raccolta diretta	94,12%	100,25%	93,33%

Tabella 4.13: Andamento del costo del credito stimato da BPM

COSTO DEL CREDITO	2005-2009	2010-2013	2013-2016
Var. % Target	-0,10%	-0,17%	-1,02%
Var. % Consuntive	0,66%	1,05%	n.d

Tabella 4.14: Variazioni prospettiche dei livelli di patrimonializzazione relativi a BPM

BPM	2005-2009	2010-2013	2013-2016
Tier 1 Ratio	0,30%	2,50%	
CET 1 Ratio			4,90%

APPENDICE FIGURE

CAPITOLO 1

Figura 1.1: Percentuale di debito familiare sul reddito totale

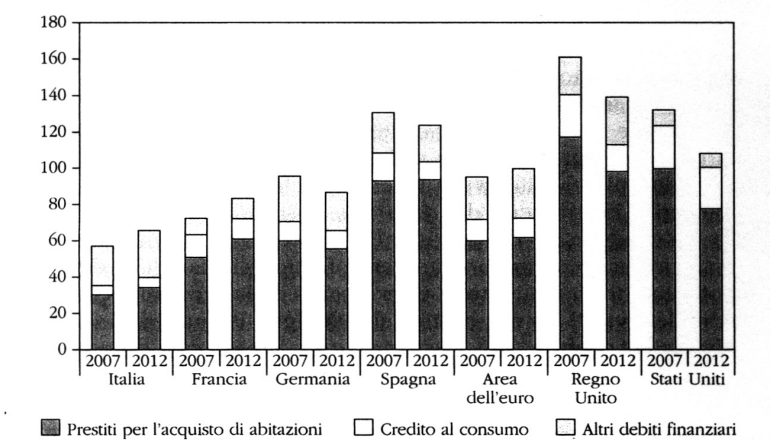


Figura 1.2: Percentuale di famiglie debitrici nell'area euro e dei principali paesi europei nell'anno 2012.

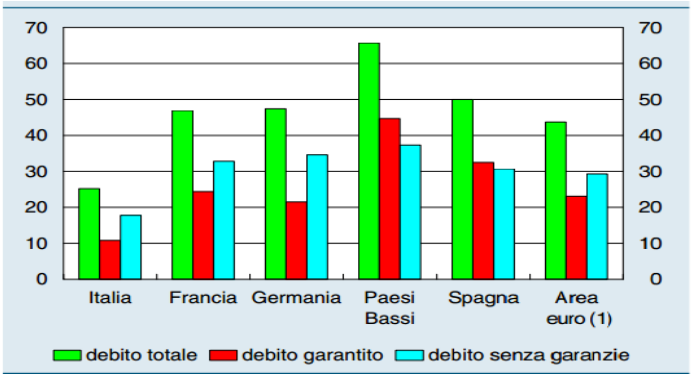


Figura 1.3: Composizione percentuale del passivo finanziario delle imprese delle principali economie

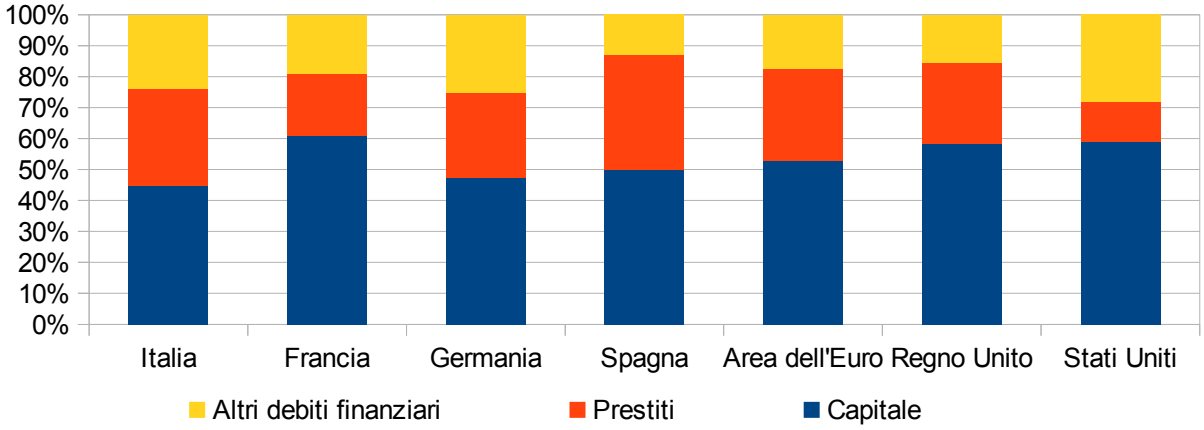


Figura 1.4: Composizione delle passività finanziarie delle imprese per classi dimensionali

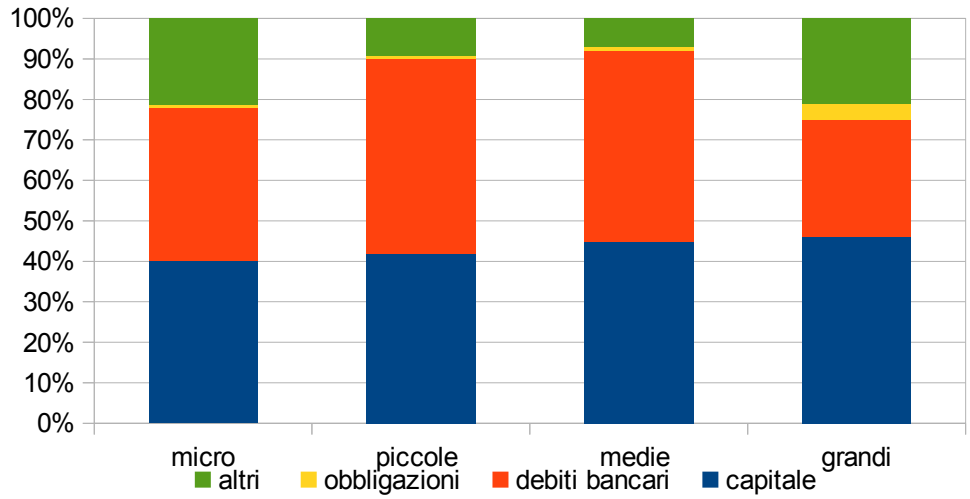


Figura 1.5: Processi di M&A bancarie

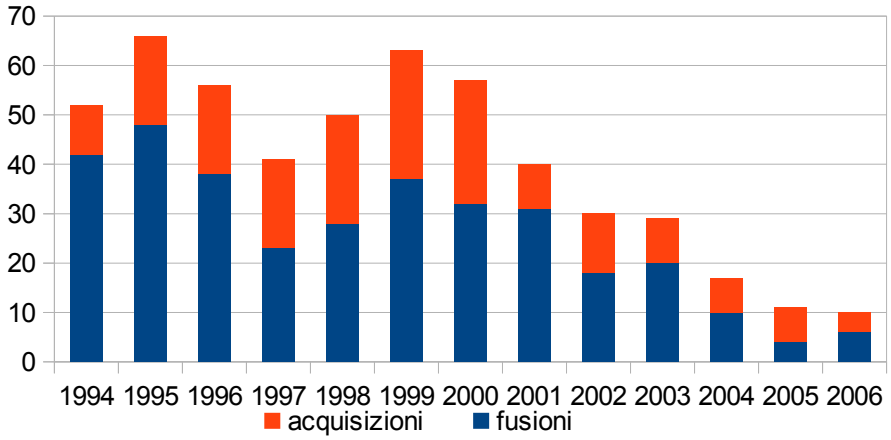


Figura 1.6: Banche e sportelli operative nello stato Italiano

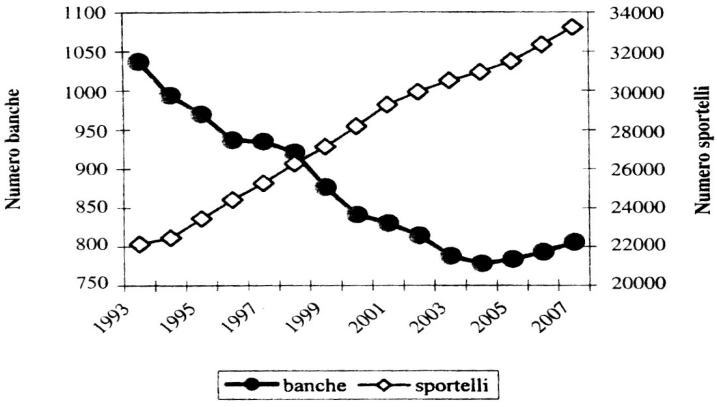


Figura 1.7: Deficienze patrimoniali (milioni di euro)

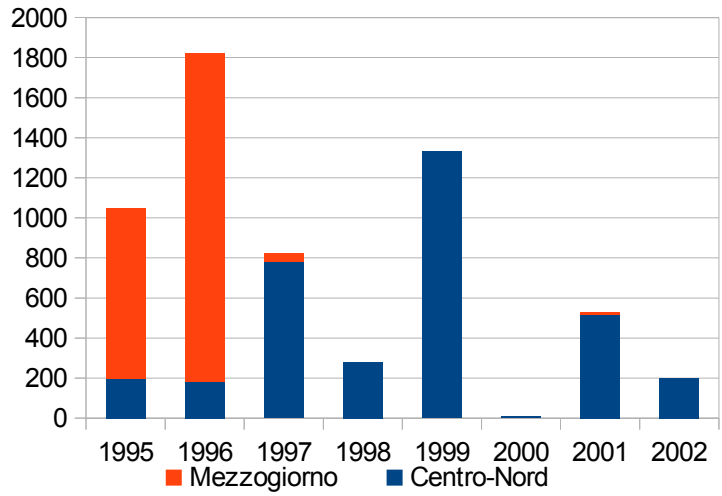


Figura 1.8: Andamento del tasso interbancario a 3 mesi e dello spread impieghi-depositi

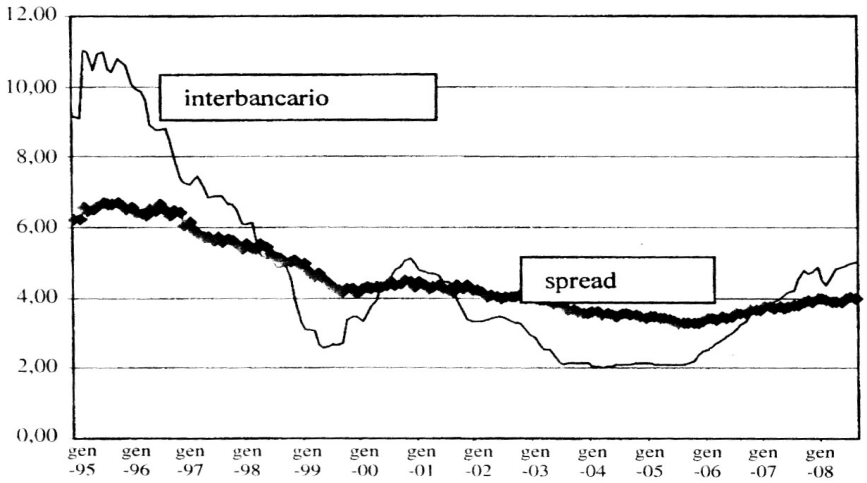


Figura 1.9: composizione del margine d'intermediazione

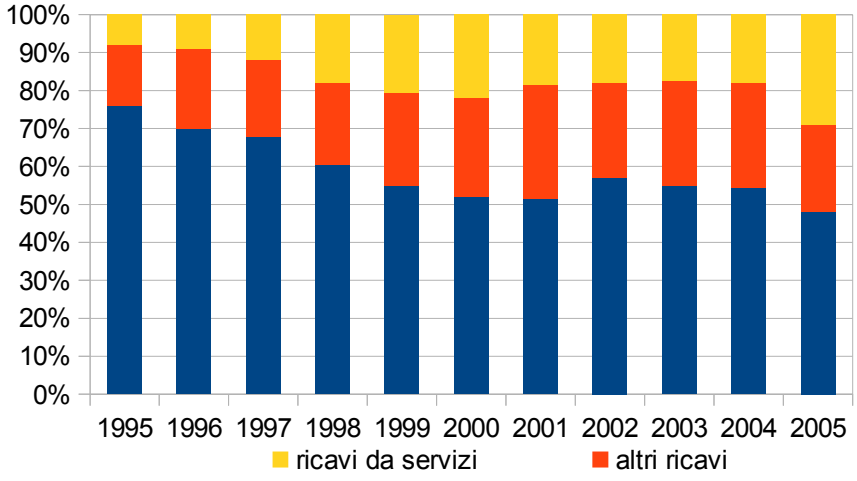


Figura 1.10: Incidenza dei prestiti immobiliari sui prestiti totali al settore privato non finanziario

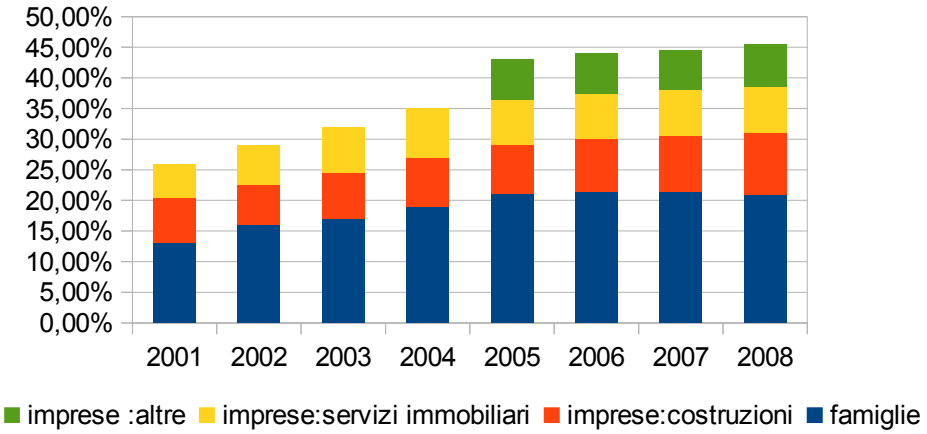


Figura 1.11: Variazione delle quote di mercato del credito per gruppi dimensionali di banche dal 2002 al 2008

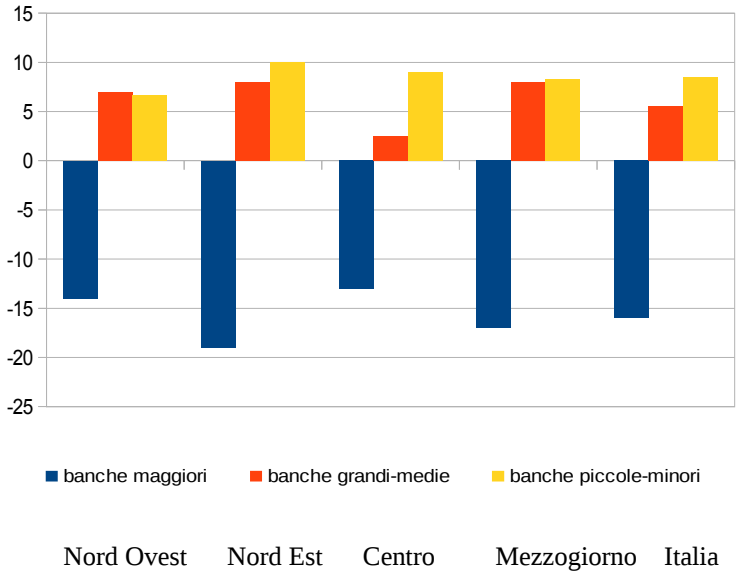


Figura 1.12: Rapporto fra asset bancari e PIL reale

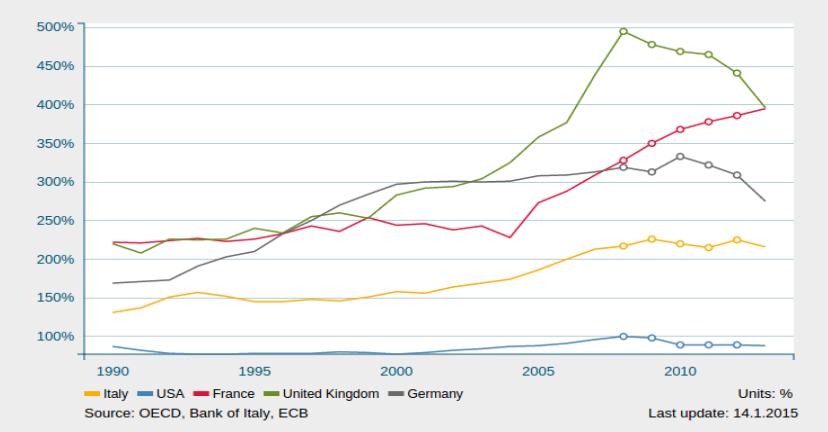


Figura 1.13: Redditività percentuale del capitale e delle riserve delle principali banche commerciali nazionali ed estere

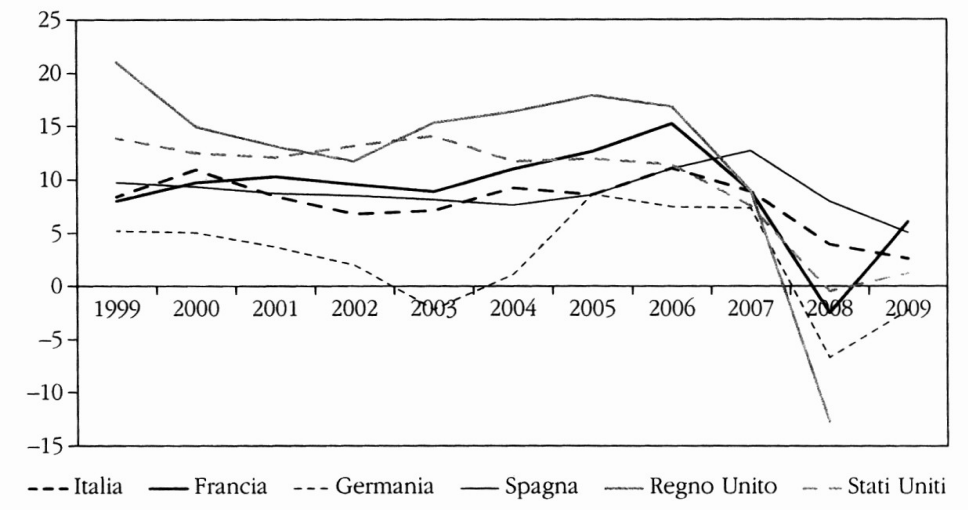


Figura 1.14: Indebitamento familiare in rapporto al reddito disponibile

Figura 1.15: Tasso di crescita del Pil dei principali paesi industrializzati

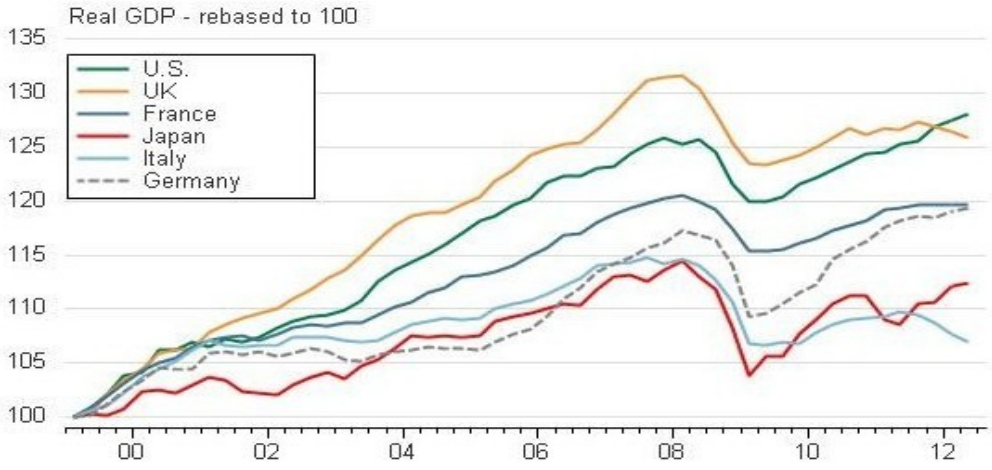


Figura 1.16: Quota di depositi di famiglie e imprese in rapporto al totale degli asset
(percentuali, minimo, massimo e distribuzione interquartile relativi agli istituti dell'area euro)

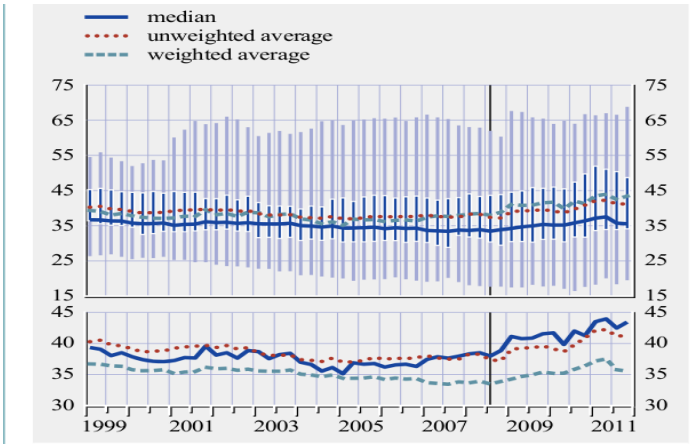


Figura 1.17: Loan to deposit ratio relativo al settore privato non finanziario

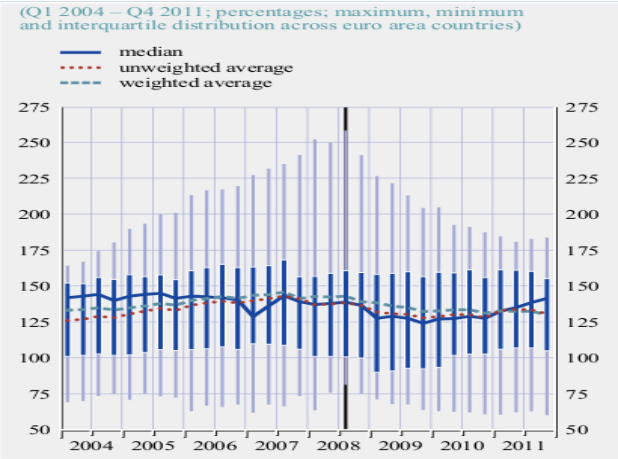


Figura 1.18. Quota di passività interbancarie in rapporto agli asset bancari totali

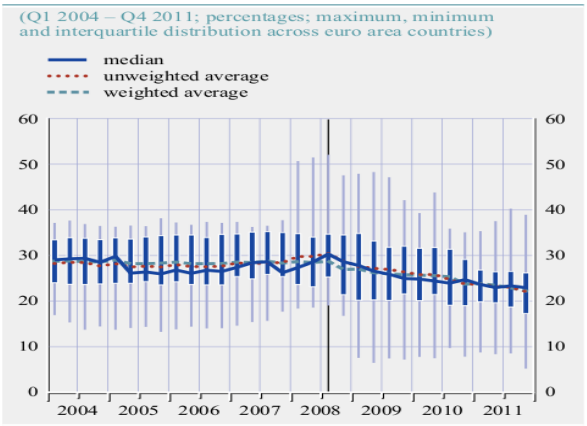


Figura 1.19. Finanziamenti presso la Banca Centrale sul totale dei depositi gestiti dalle banche

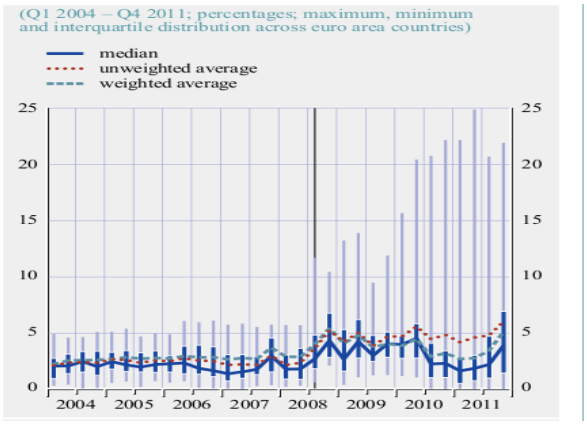


Figura 1.20: Rapporto fra le tipologie di credito deteriorato e il credito complessivo del settore bancario nazionale

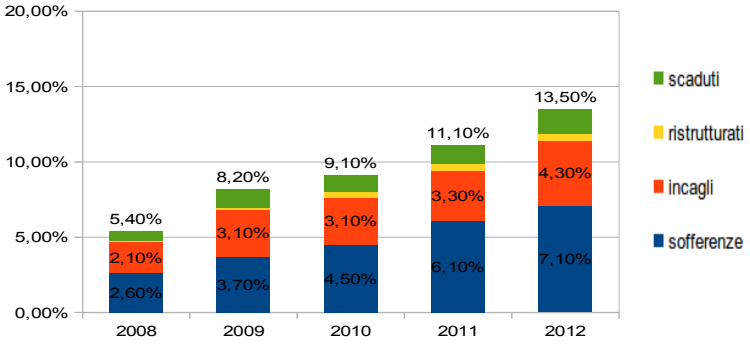


Figura 1.21: Coverage ratio (rettifiche su crediti in rapporto alle esposizioni deteriorate lorde)

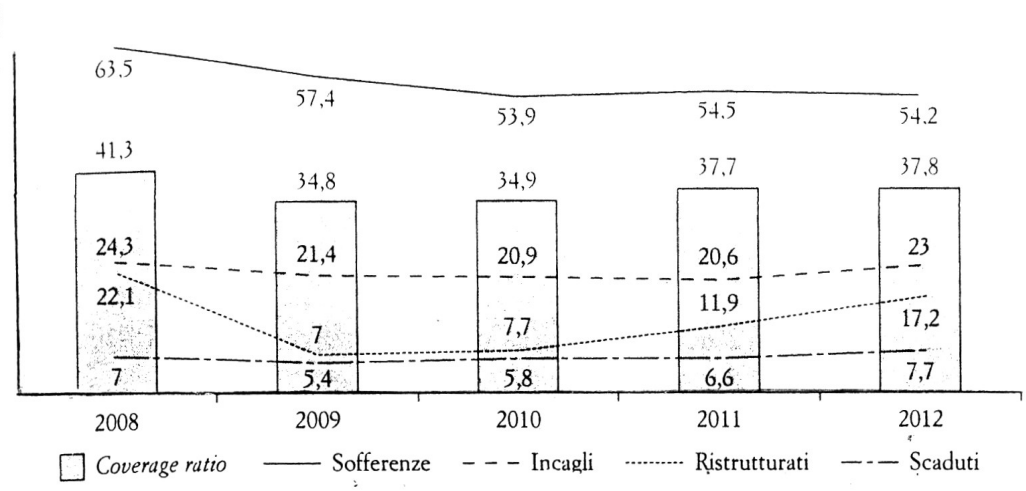


Figura 1.22: Credito e vincoli: analisi per i 13 gruppi italiani quotati

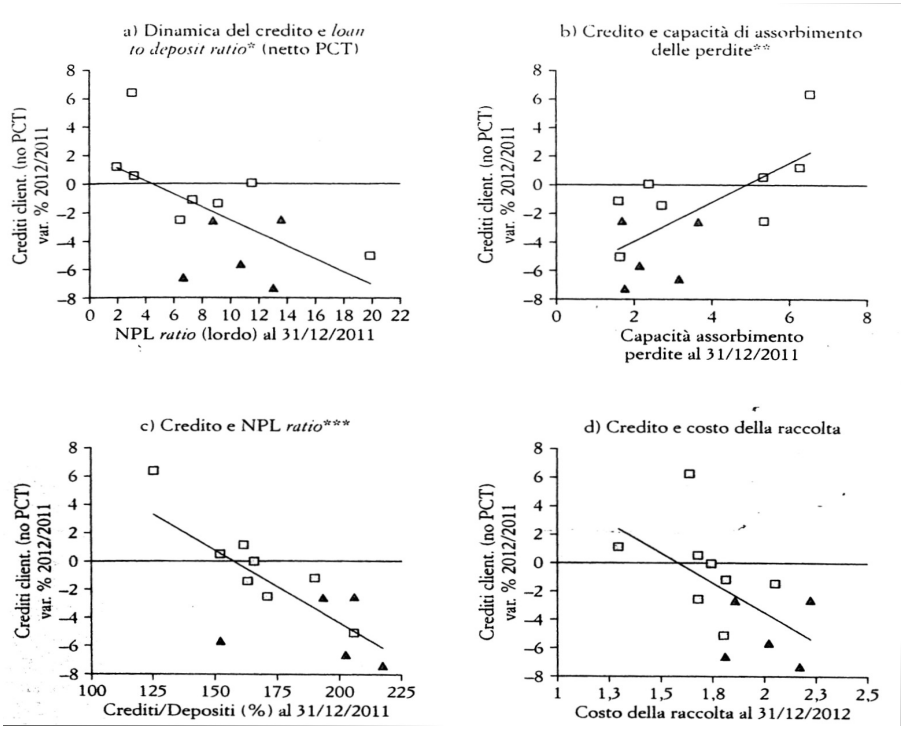


Figura 1.23: Tassi di crescita dei prestiti a famiglie e imprese

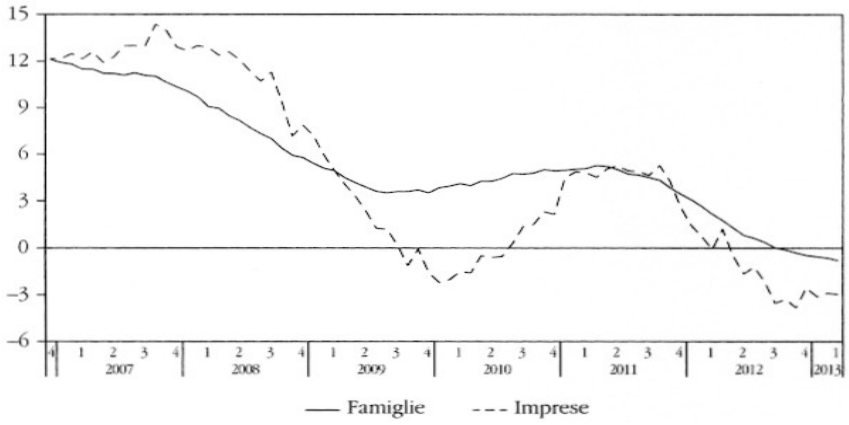


Figura 1.24: Il credito al consumo nelle indagini sui bilanci delle famiglie (valori percentuali e importi in migliaia di euro)

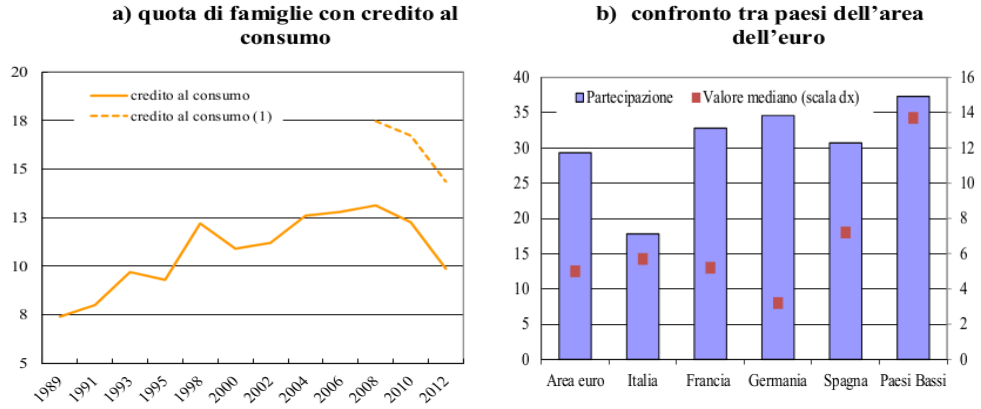


Figura 1.25: Prestiti alle imprese per macro-settore economico. Numeri indice con base fissata a dicembre 2006 pari a 100

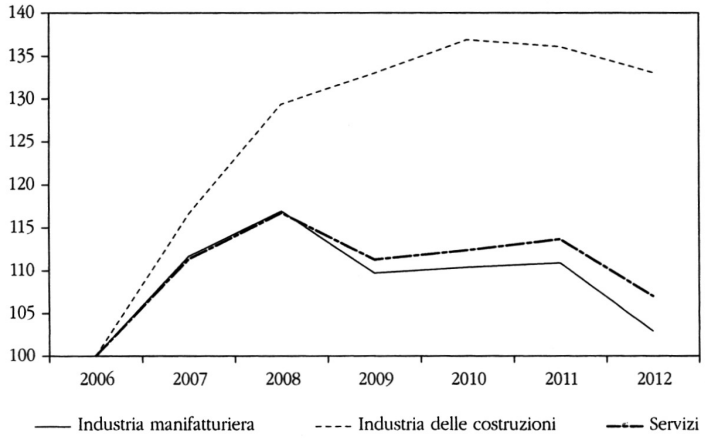


Figura 1.26: Funding gap delle banche italiane. Percentuale (scala sinistra) e miliardi di euro (scala destra)

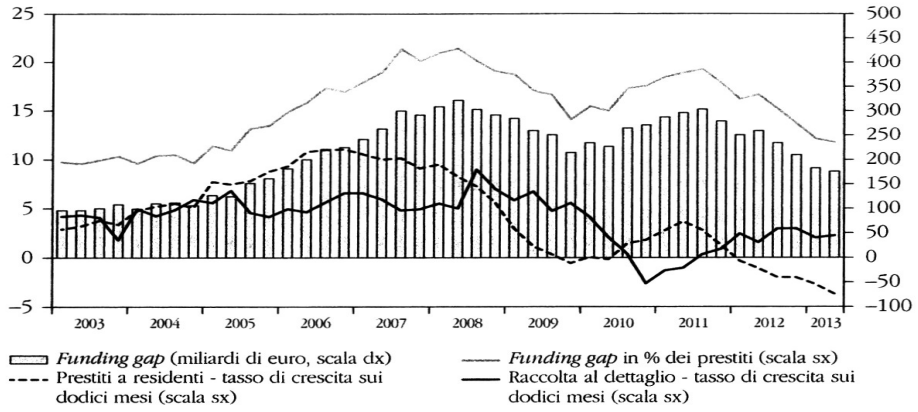


Figura 1.27: Investimenti in ICT e personale addetto nelle banche italiane. Milioni di euro (scala dx) e migliaia di unità (scala sx)

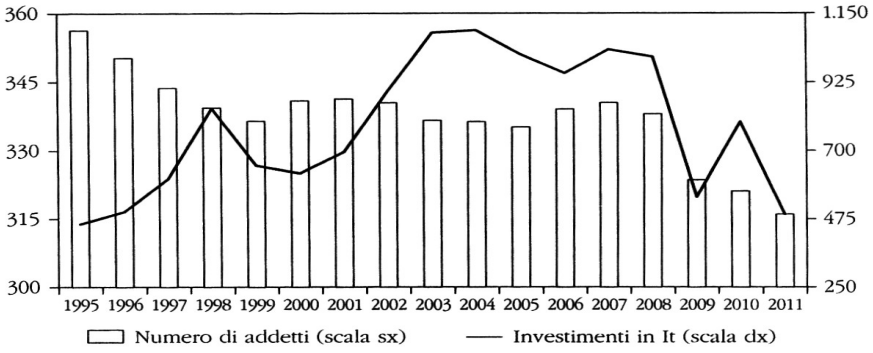
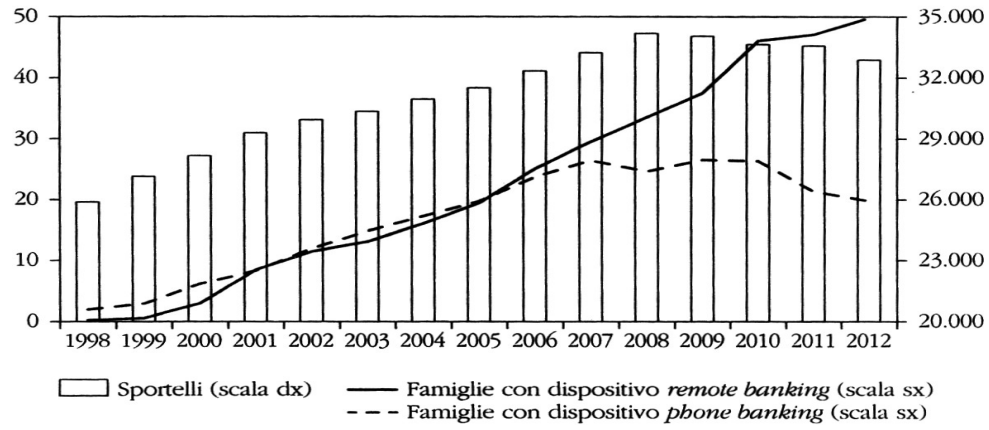


Figura 1.28: Trend di sviluppo dei canali di distribuzione delle banche italiane.



CAPITOLO 2

Figura 2.1: Schema partecipativo del Gruppo BPM

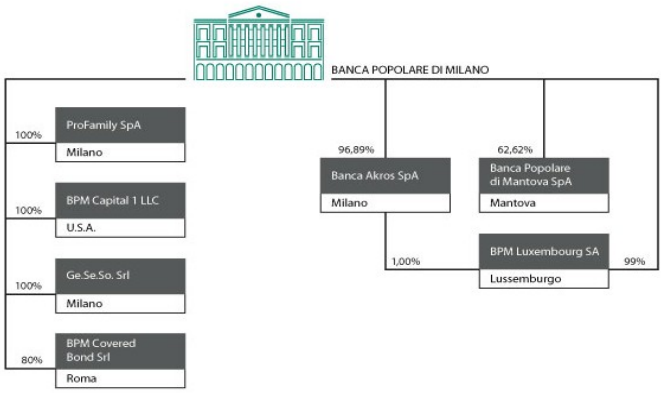


Figura 2.2: Principali società partecipate dal Gruppo

SOCIETÀ DEL GRUPPO E UNITÀ DI BUSINESS				
Commercial Banking	**Corporate Banking**	**Treasury and Investment Banking**	**Wealth Management**	**Corporate center e altro**
Banca Popolare di Milano	Banca Popolare di Milano	Banca Popolare di Milano	Asset Management Holding SpA (*)	Banca Popolare di Milano
Banca Popolare di Mantova		Banca Popolare di Mantova	BPM Vita SpA (*)	GE.SE.SO.
WeBank		Banca Akros		BPM Capital I
ProFamily				BPM Luxembourg
AMBITO DI ATTIVITÀ				
Servizi bancari, finanziari, di private banking, assicurativi	Servizi bancari, finanziari e di credito	Gestione di portafoglio per investimenti su mercati finanziari	Attività legate alla gestione del risparmio	Attività strumentali al funzionamento del Gruppo e di copertura rischi
CLIENTELA SERVITA				
Privati, famiglie, piccole e medie aziende (fatturato fino a 50 mln di euro)	Medie e grandi aziende (fatturato oltre 50 mln di euro)	Clientela ordinaria e istituzionale	Prevalentemente retail	

Figura 2.3: Organigramma del Gruppo

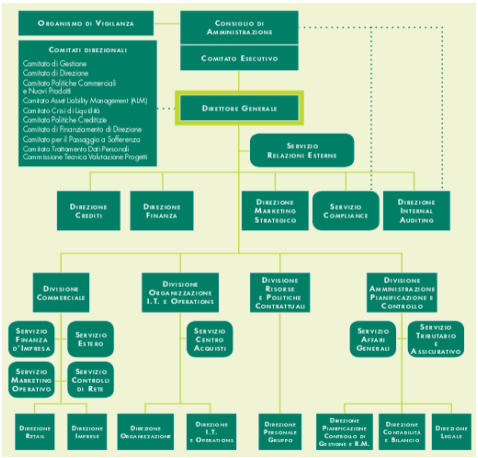


Figura 2.4: Organigramma obiettivo del Gruppo BPM

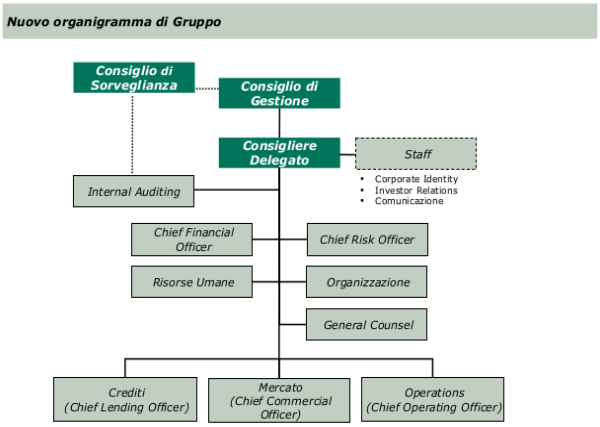


Figura 2.5: Struttura di rete obiettivo di BPM

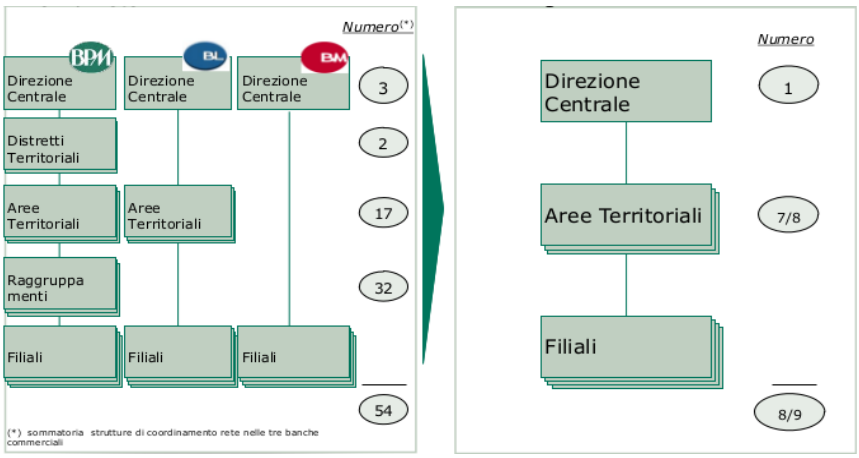


Figura 2.6: Assetto organizzativo di UBI Banca

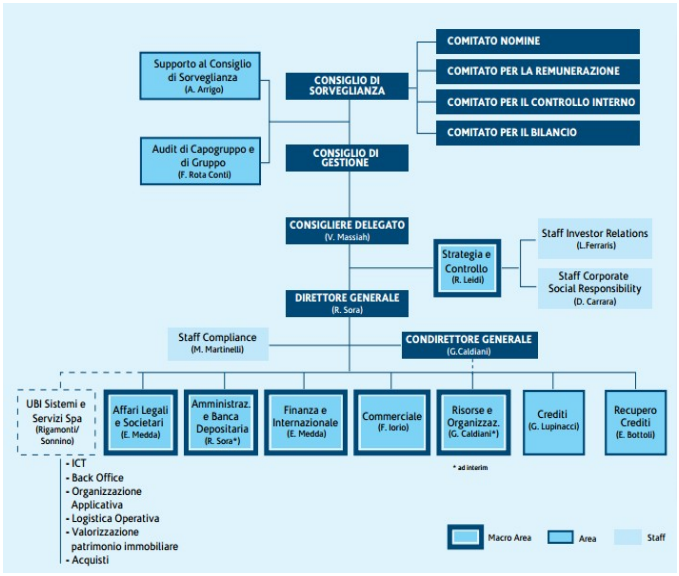


Figura 2.7: Assetto organizzativo di BPER

Figura 2.8: Schema partecipativo di BPVi

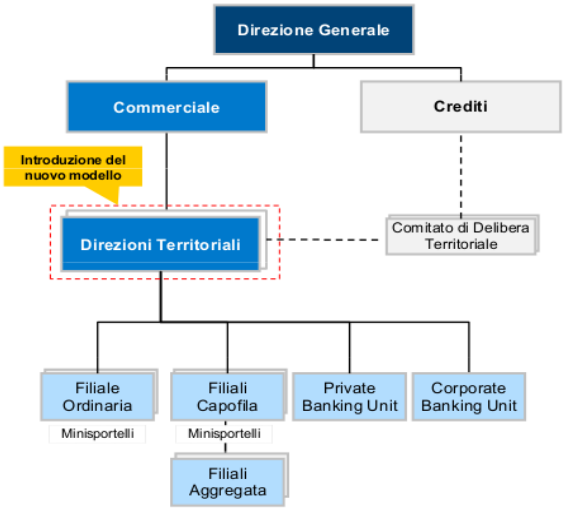


Figura 2.9: Organigramma della Capogruppo BPER

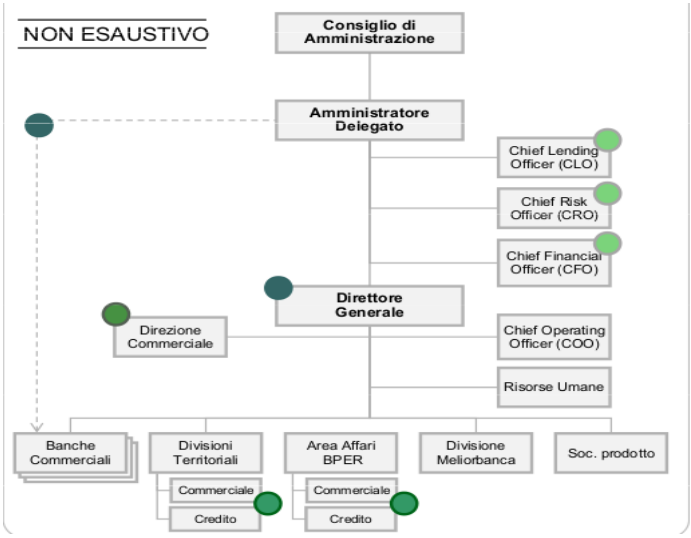


Figura 2.10: Modello distributivo a “clessidra”

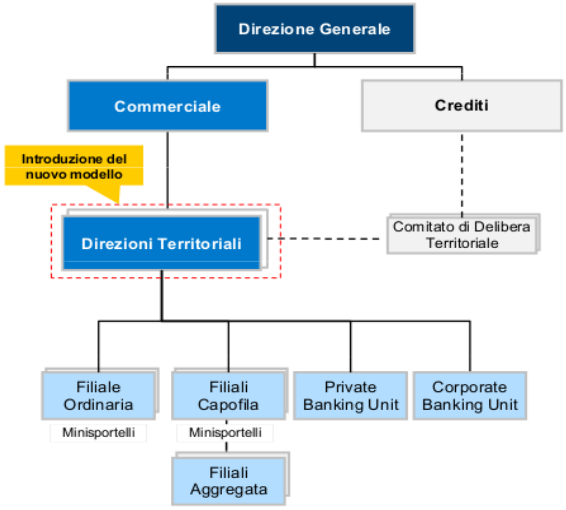


Figura 2.11: Cost to Income delle sette banche popolari

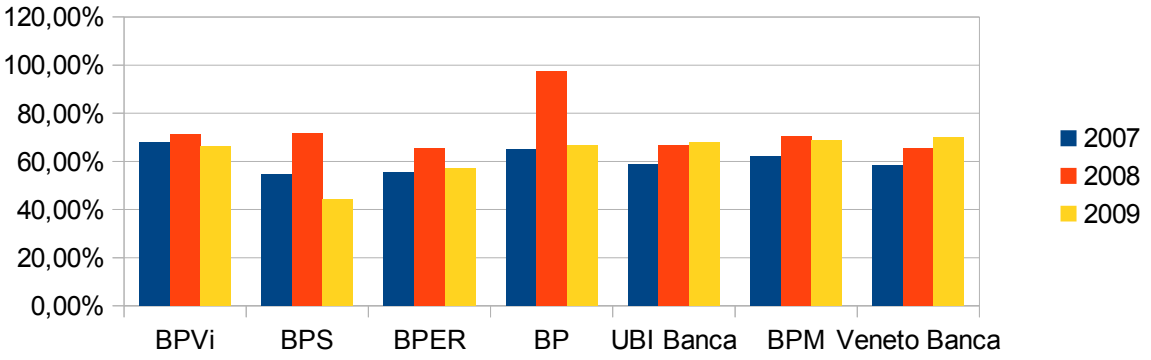


Figura 2.12: Cost to Income delle sette banche popolari

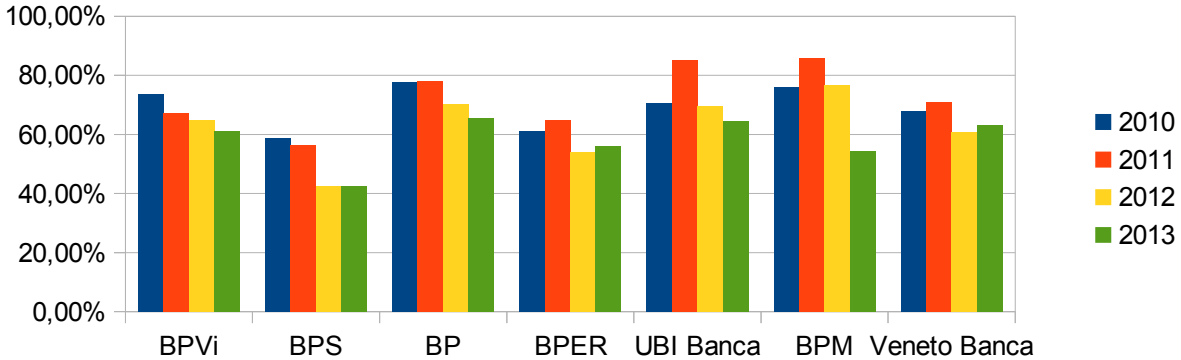


Figura 2.13: Tier 1 Ratio delle banche popolari

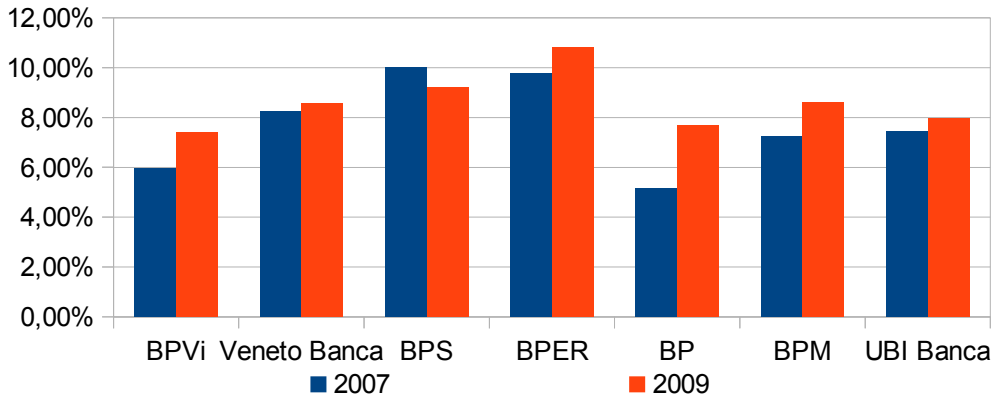


Figura 2.14: Tier 1 Ratio delle banche popolari

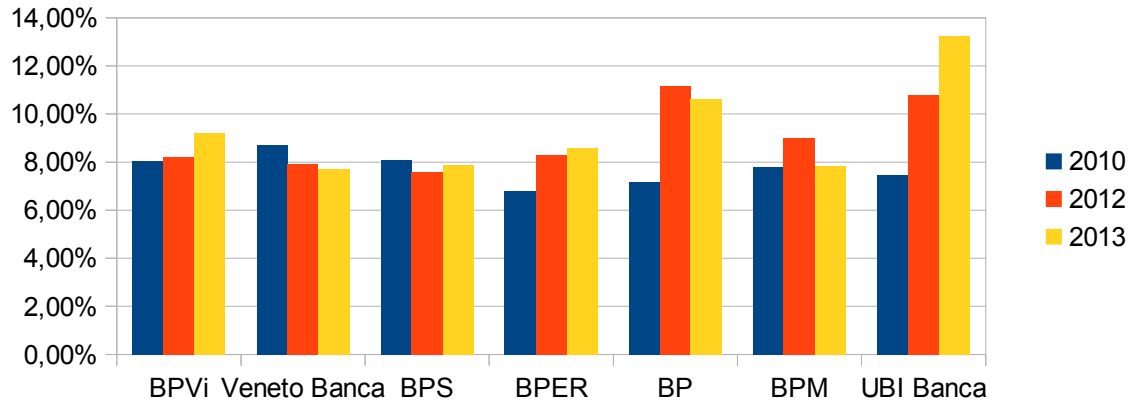


Figura 2.15: Total Capital Ratio delle banche popolari

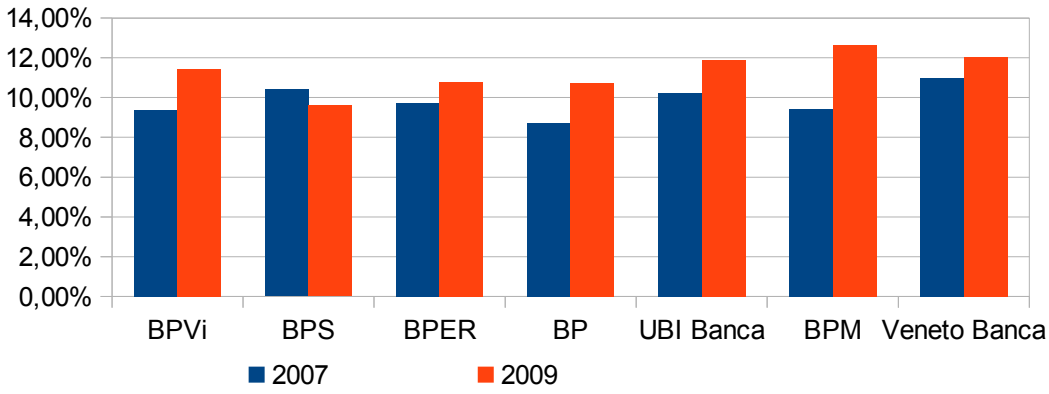
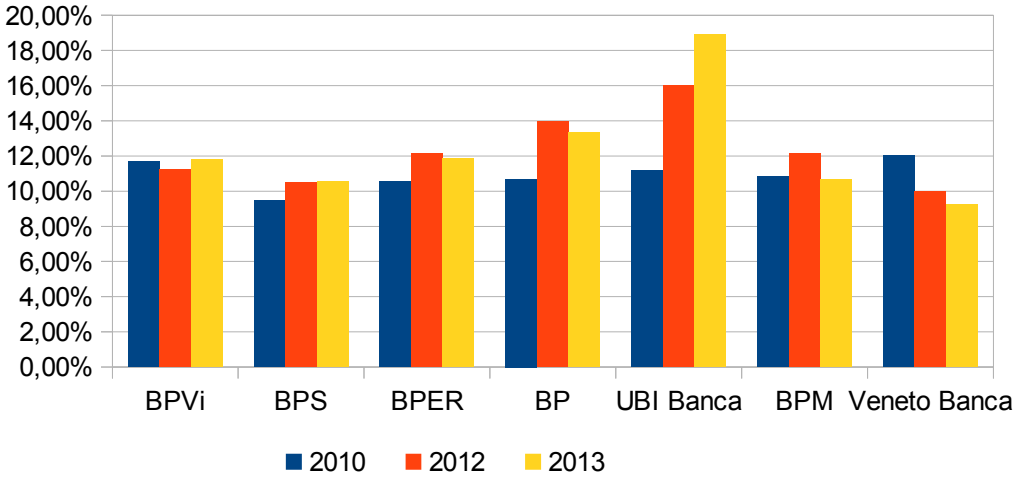


Figura 2.16: Total Capital Ratio delle banche popolari



CAPITOLO 3

Figura 3.1: Proventi operativi su totale attivo

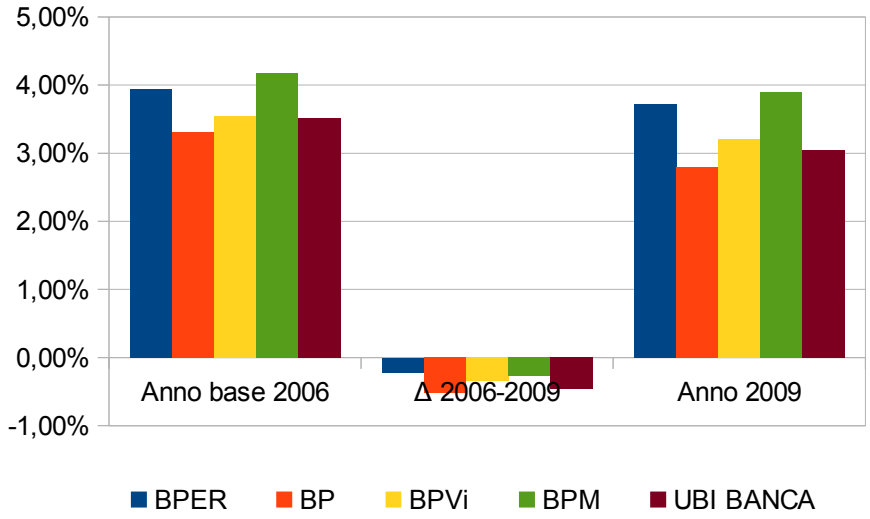


Figura 3.2: Margine d'interesse su totale attivo fruttifero

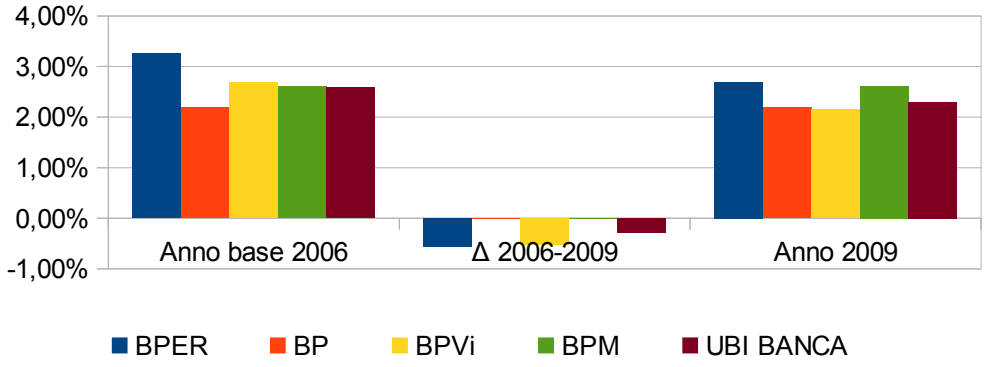


Figura 3.3: Crediti verso clientela su attivo fruttifero totale

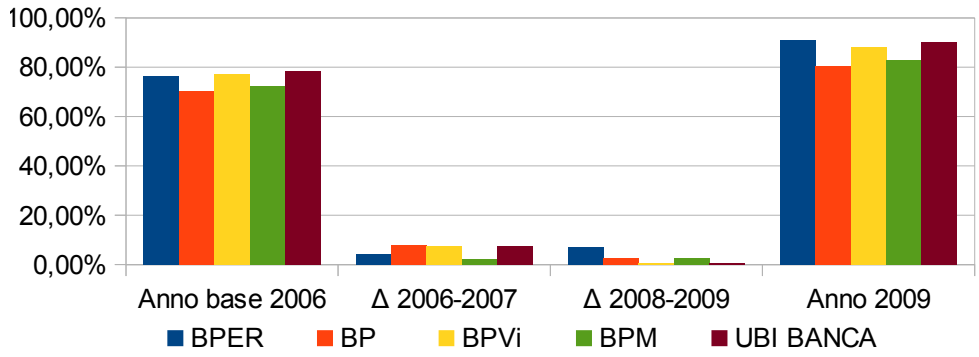


Figura 3.4: Commissioni nette su totale attivo

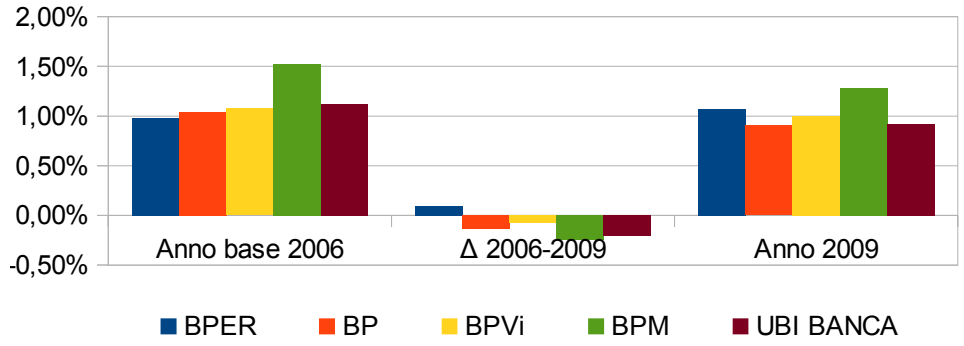


Figura 3.5: Risultato dell'attività finanziaria su totale attivo

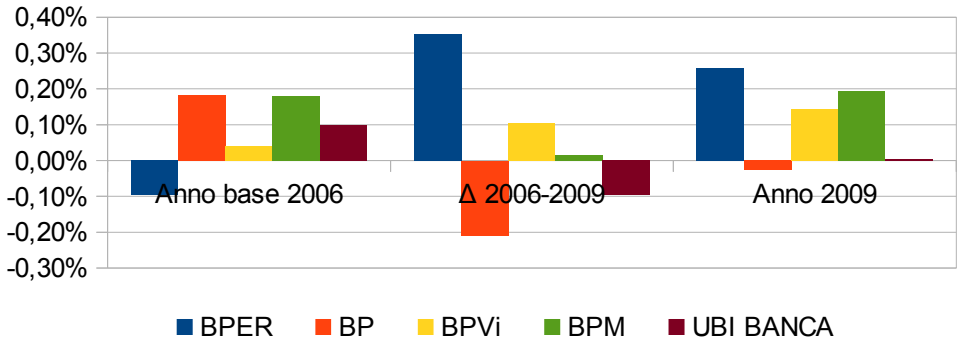


Figura 3.6: Crediti deteriorati in rapporto agli impieghi totali

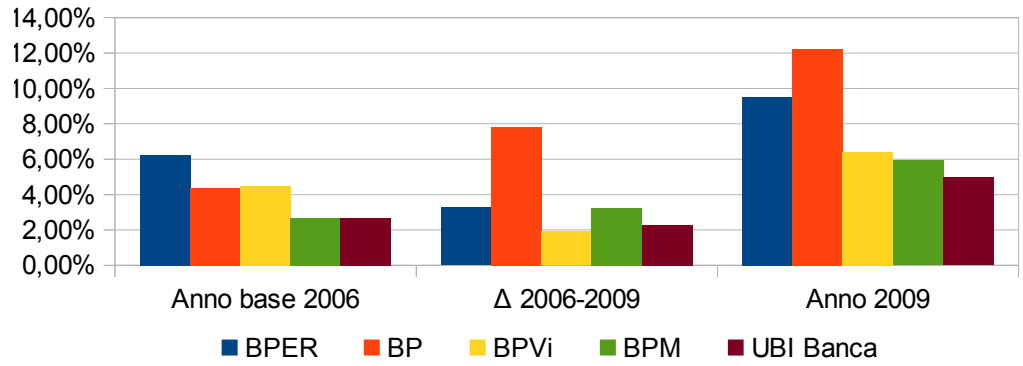


Figura 3.7: Oneri operativi su attivo complessivo

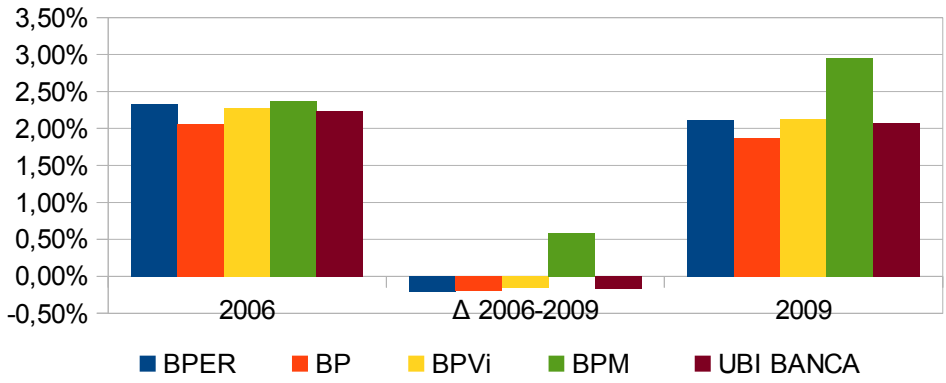


Figura 3.8: Oneri relativi al personale su attivo complessivo

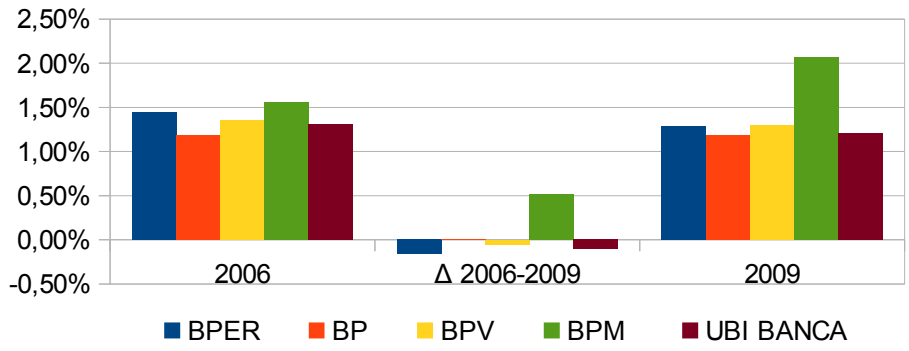


Figura 3.9: Altre spese amministrative su attivo complessivo

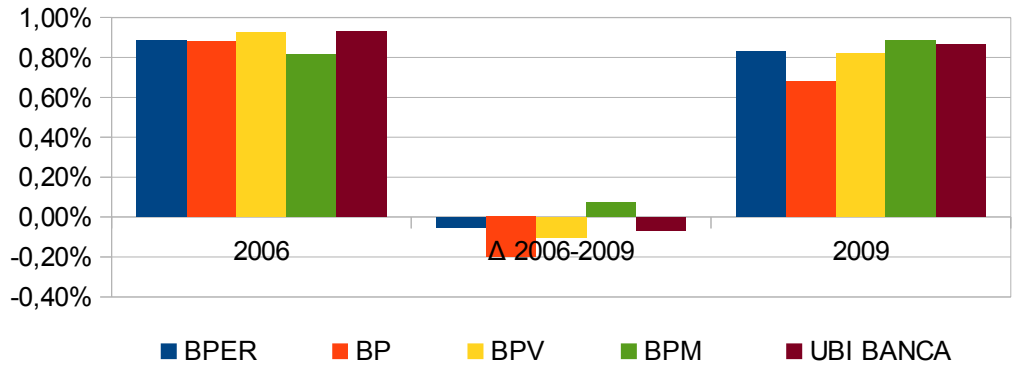


Figura 3.10: Risultato operativo su attivo complessivo

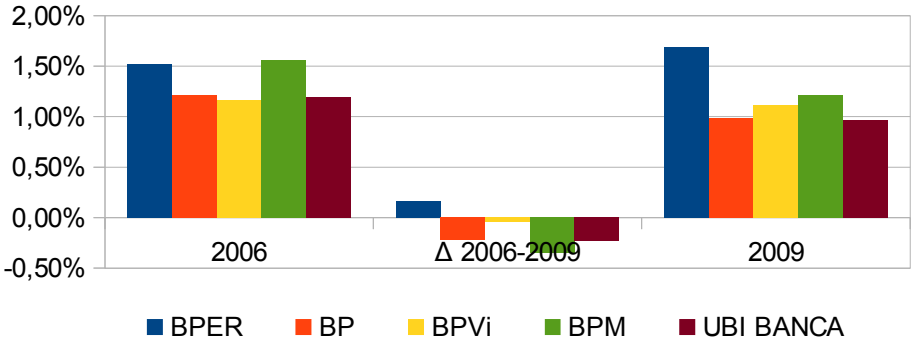


Figura 3.11: Proventi operativi su attivo complessivo

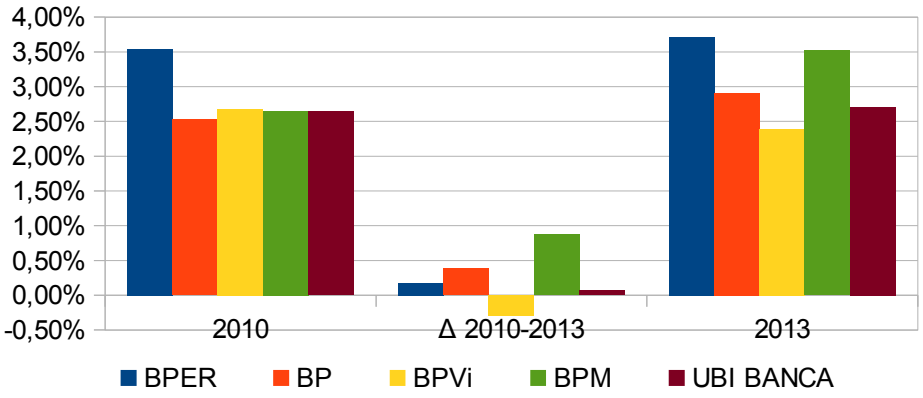


Figura 3.12: Margine d'interesse su attivo fruttifero complessivo

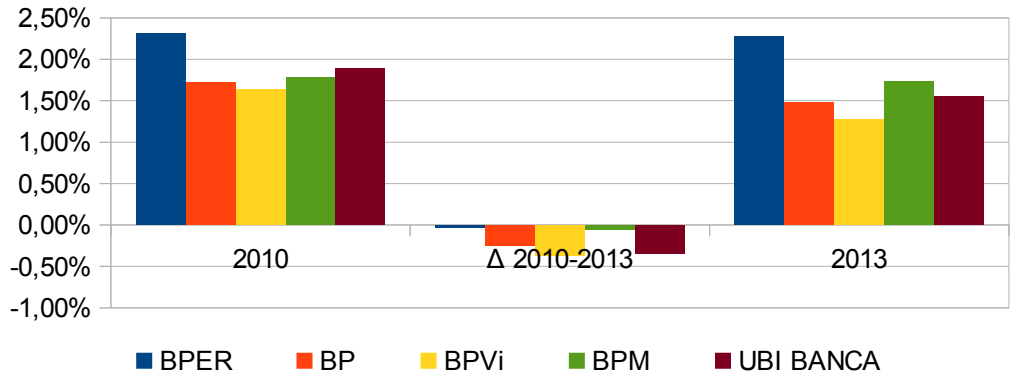


Figura 3.13: Crediti verso la clientela su attivo fruttifero totale

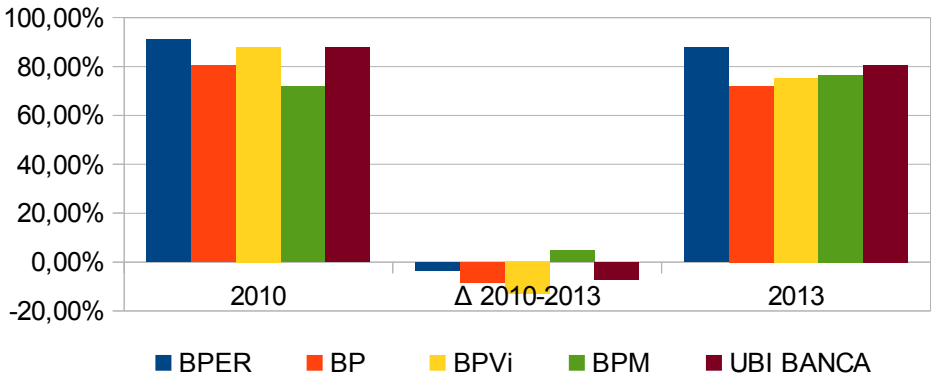


Figura 3.14: Crediti deteriorati sul totale degli impieghi lordi

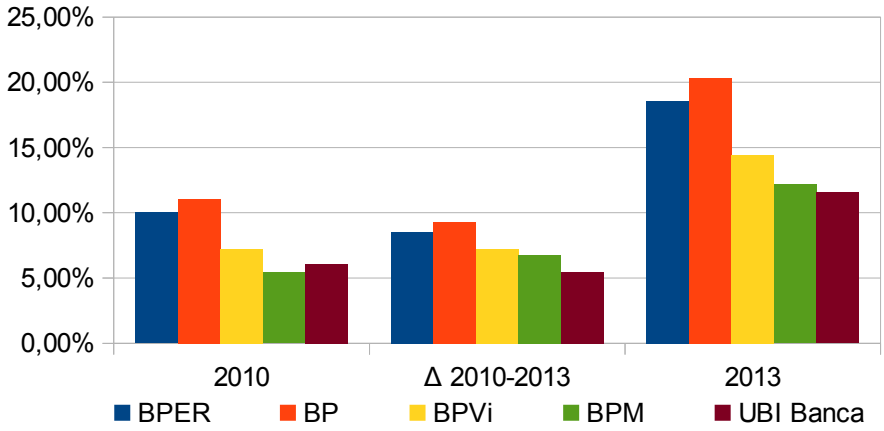


Figura 3.15: Commissioni Nette su attivo complessivo

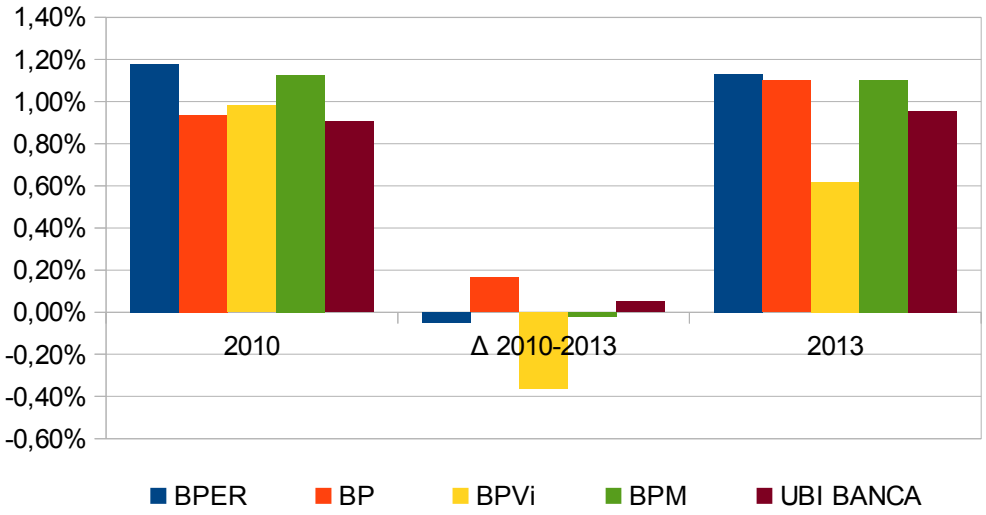


Figura 3.16: Risultato netto finanziario su totale attivo

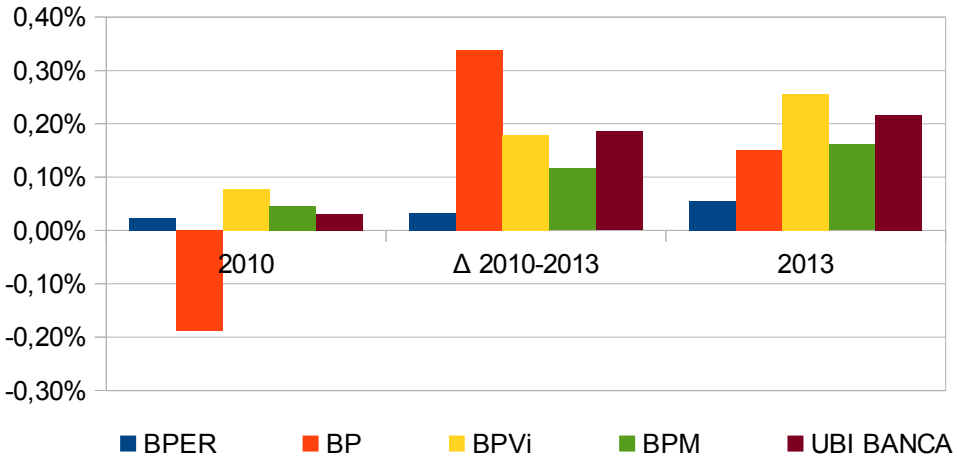


Figura 3.17: Costi operativi in rapporto al totale attivo

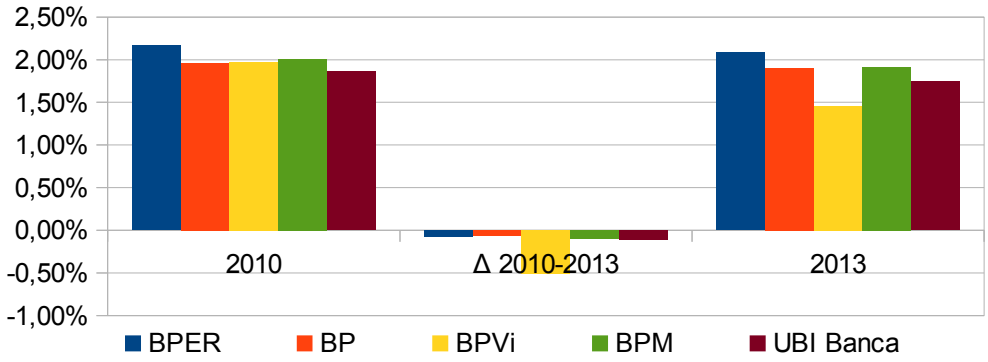


Figura 3.18 : Costi del personale in rapporto al totale attivo

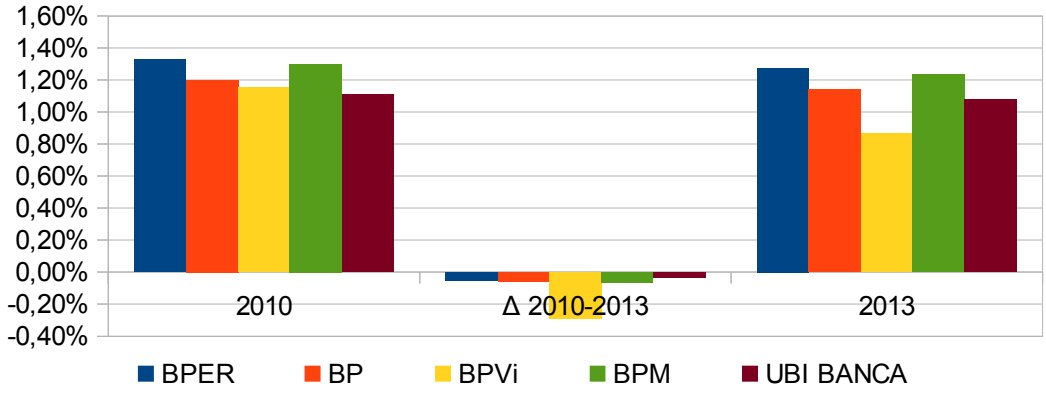


Figura 3.19: Altre spese amministrative in rapporto all'attivo totale

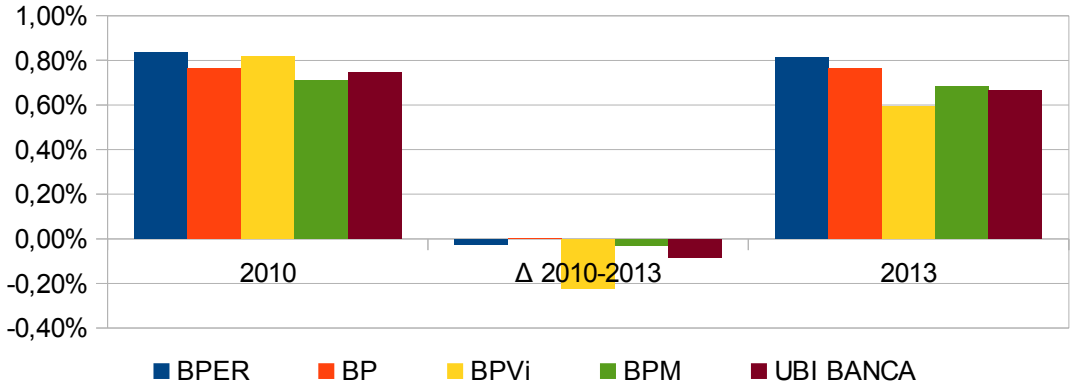
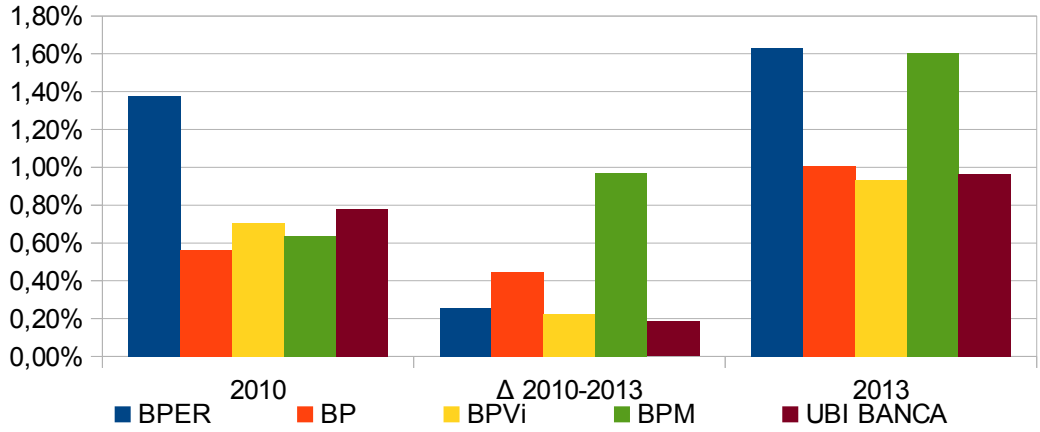


Figura 3.20: Risultato Operativo su attivo complessivo



CAPITOLO 4

Figura 4.1 : Grado di leva finanziaria

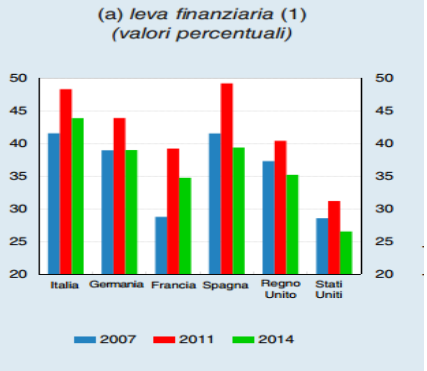


Figura 4.2: Variazioni annuali dei prestiti alle imprese, per classi di rischio

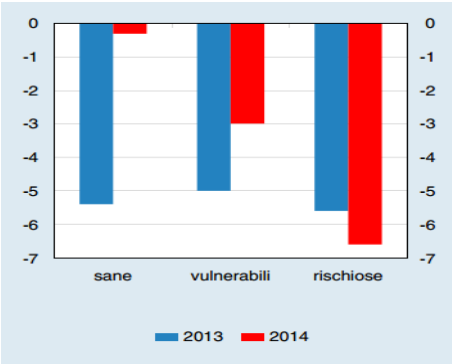
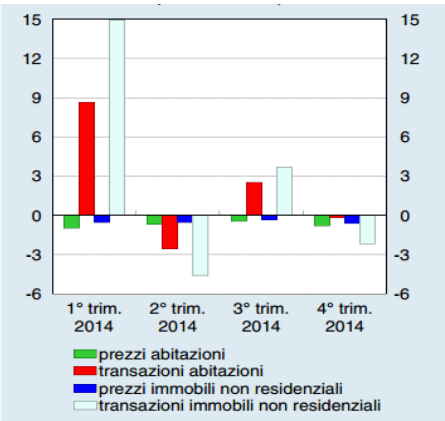



Figura 4.3: Variazioni tendenziali del numero di compravendite immobiliari