

# REPORT BANCHE

**3M 2020**

**34<sup>a</sup> EDIZIONE, MAGGIO 2020**

## **INDICE**

- 3   NOTA METODOLOGICA**
  
- 4   EMERGENZA COVID-19: COSA RISERVA IL FUTURO  
      PER LE BANCHE ITALIANE**
  
- 13  ANALISI DELLA PERFORMANCE DELLE PRINCIPALI  
      BANCHE ITALIANE NEL PRIMO TRIMESTRE 2020**
  
- 18  AUTORI E CONTATTI**

## NOTA METODOLOGICA

- Il presente report nasce con la finalità di presentare i risultati economico-patrimoniali delle principali banche italiane quotate.
- Per la sua predisposizione sono stati utilizzati:
  - Comunicati stampa e presentazione agli analisti contenenti i risultati 3M 2020
  - Bilanci societari contenenti i dati storici FY 2019
  - Report di Centro Studi Confindustria e delle principali agenzie di rating\*
  - Interviste ai C-level di alcuni tra i maggiori operatori del settore bancario italiano.
- Per eventuali approfondimenti e benchmark tra le banche, con riferimento a singole poste di bilancio, potrebbe essere necessario proformare o normalizzare i dati.

(\*) S&P, Moody's Fitch.

## **EMERGENZA COVID-19: COSA RISERVA IL FUTURO PER LE BANCHE ITALIANE**

### **I primi impatti di COVID-19 sull'economia italiana e la risposta delle istituzioni**

L'Italia, ad oggi, resta uno dei Paesi più colpiti dal virus COVID-19 su scala mondiale. Con le disposizioni di lockdown, da metà marzo si sono manifestati i primi impatti economici sull'intero sistema Paese (riduzione del PIL del 4,7% nel Q1 2020 rispetto al trimestre precedente, dato superiore in valore assoluto alla media dell'Eurozona).

La dimensione della crisi, e la sua sorprendente velocità, ha imposto un intervento istituzionale a un duplice livello: italiano, prevalentemente con il Decreto "Cura Italia" e il Decreto "Rilancio", ed europeo (PEPP, TLTRO, ...).

### **Le aspettative per il futuro e il ruolo delle Banche**

L'economia italiana è quindi entrata in un momento di elevata volatilità e incertezza dovuto a svariati fattori:

- Pandemia ancora in corso (tempistiche di disponibilità del vaccino incerte, possibilità di "rebound" future, ...);
- Durata e intensità del lockdown (estensione delle disposizioni restrittive, modalità di riapertura incerte e non necessariamente uniformi sul territorio nazionale, ...);
- Efficacia delle misure di sostegno economico-finanziario assunte a livello nazionale e internazionale;
- Possibilità di ulteriori interventi delle istituzioni nazionali o europee;
- Risposta delle comunità alla riapertura (propensione alla spesa, ai viaggi, cambiamenti delle abitudini, ...).

In questa incertezza, gli analisti si esprimono negativamente sulle prospettive di breve periodo, con una significativa contrazione del PIL nel 2020 (-12% vs 2019) e un incremento dell'indebitamento sovrano (+15 ÷ 35 p.p. rispetto ai livelli pre-crisi).

Per il 2021, invece, il consenso è sostanzialmente unanime nel prevedere una ripartenza, anche se l'anno difficilmente si chiuderà sui livelli pre - emergenza COVID-19.

Questa crisi economica rischia quindi di minare concretamente la solidità finanziaria delle aziende e la loro capacità non solo di investire, ma in molti casi di sopravvivere. Le aziende più esposte sono evidentemente le PMI che costituiscono la maggioranza del tessuto produttivo italiano, contribuendo per più del 70% del valore aggiunto e garantendo circa l'80% dell'occupazione. Anche considerando le sole società di capitali, il bisogno di liquidità stimato potrebbe toccare i 140 miliardi di Euro in base alle tempistiche di evoluzione della pandemia.

Nella partita della sopravvivenza delle imprese italiane è sicuramente fondamentale il contributo del sistema bancario, chiamato a svolgere un duplice ruolo:

- Nel breve, evitare che la crisi economica evolva verso una diffusa crisi di liquidità e, successivamente, di solvibilità;
- Nel medio-lungo periodo, sostenere il rilancio economico del Paese.

In questo contesto così complesso, il sistema bancario dà un segnale positivo perché si presenta più solido rispetto al 2008/2009 grazie anche ai presidi regolamentari consolidati, quali l'introduzione del Single Supervision Mechanism e del Capital Requirement Regulation, la stretta regolamentare in materia di crediti deteriorati.

Le principali Banche italiane<sup>1</sup> infatti, nonostante un 2019 difficile caratterizzato anche dalla contrazione dell'utile di sistema, hanno dimostrato resilienza nella gestione del core business e buone capacità di incremento della qualità del proprio attivo.

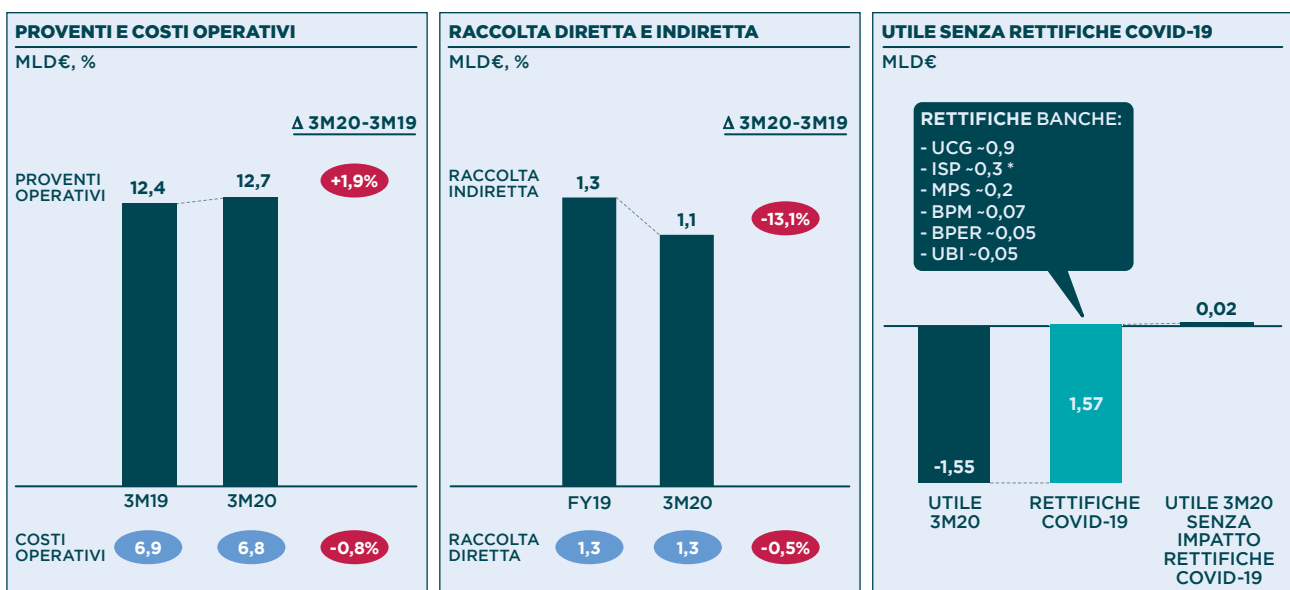
<sup>1</sup> Intesa Sanpaolo, Unicredit, UBI Banca, Banco BPM, BPER e MPS.

La strategia definita per il 2020 era quindi chiara:

- Aumentare la fiducia del sistema, ad esempio attraverso il ritorno o il rafforzamento della distribuzione dei dividendi;
- Proseguire nella trasformazione digitale;
- Ricercare ulteriori azioni di efficienza e iniziative di consolidamento;
- Sviluppare nuovi servizi da affiancare a un core business sotto pressione.

Nel primo trimestre 2020 emerge chiaramente come l'impatto di COVID-19 non sia ancora pienamente visibile sugli economics "core" delle Banche analizzate, anche se sono presenti le prime avvisaglie: una riduzione della raccolta indiretta causata prevalentemente dal ribasso dei mercati e una perdita complessiva dovuta in buona parte alla svalutazione dei crediti in portafoglio o ad accantonamenti preventivi. (Tavola 1)

**TAVOLA 1**



Nota: (\*) Accantonamenti a fondi rischi e oneri.

N.B.: Analisi integrale presentata negli Exhibit da 1-5 alle pagine 13-16.

Tuttavia, a prescindere dagli impatti già consuntivati, l'emergenza COVID-19 ha costretto gli istituti finanziari a rivedere la propria rotta a causa delle indicazioni arrivate dalle istituzioni – es. raccomandazione di non distribuire dividendi o riserve e di non acquistare azioni proprie – e di un contesto di mercato fortemente mutato. (Tavola 2)

Il sistema bancario italiano ha già interiorizzato che il 2020 sarà caratterizzato dall'incremento del rischio operativo e dalla contrazione del business, senza che i singoli Istituti abbiano a disposizione leve incisive per intervenire nell'immediato.

**TAVOLA 2**

	<b>PRINCIPALI TREND NEL BREVE TERMINE (2020)</b>	<b>PRINCIPALI TREND NEL MEDIO-LUNGO TERMINE (2021+)</b>
<b>MARGINE DI INTERESSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento volumi per finanziamenti e rifinanziamenti</li> <li>Riduzione dei margini sul singolo finanziamento</li> <li>Sospensione dei rimborsi delle rate dei finanziamenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento richieste di finanziamento per il rilancio (es. aziende sopravvissute alla fase acuta)</li> <li>Riduzione della base clienti su segmento corporate (es. per fallimento aziende)</li> <li>Possibile entrata di player non bancari con grande liquidità nel lending</li> </ul>
<b>COMMISSIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrazione del volume e del valore delle transazioni (trainate dai consumi)</li> <li>Riduzione raccolta indiretta</li> <li>Minore vendita prodotti di investimento tradizionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento del volume delle transazioni cash-less (vs contante)</li> <li>Emergere della necessità di nuove strategie di investimento e nuovi prodotti (es. assicurazioni)</li> </ul>
<b>COSTI OPERATIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione base costi per la chiusura/ rallentamento dell'operatività delle filiali</li> <li>Limitata presenza di quick-win</li> <li>Rigidità del costo del lavoro a fronte della parziale riduzione dell'operatività</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambiamento del modello di servizio richiesto dal cliente medio (es. meno incentrato su relazione fisica)</li> </ul>
<b>SVALUTAZIONI CREDITI E ACCANTONAMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento dei casi di insolvenza (prevalentemente imprenditori, aziende e liberi professionisti)</li> <li>Incremento della qualità dell'erogato a fronte delle garanzie pubbliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento dei casi di insolvenza (prevalentemente lavoratori dipendenti o indirettamente colpiti dalla crisi)</li> <li>Possibile incremento della rischiosità delle richieste di finanziamento</li> </ul>

IMPATTO SUL CONTO ECONOMICO DELLE BANCHE

 Negativo

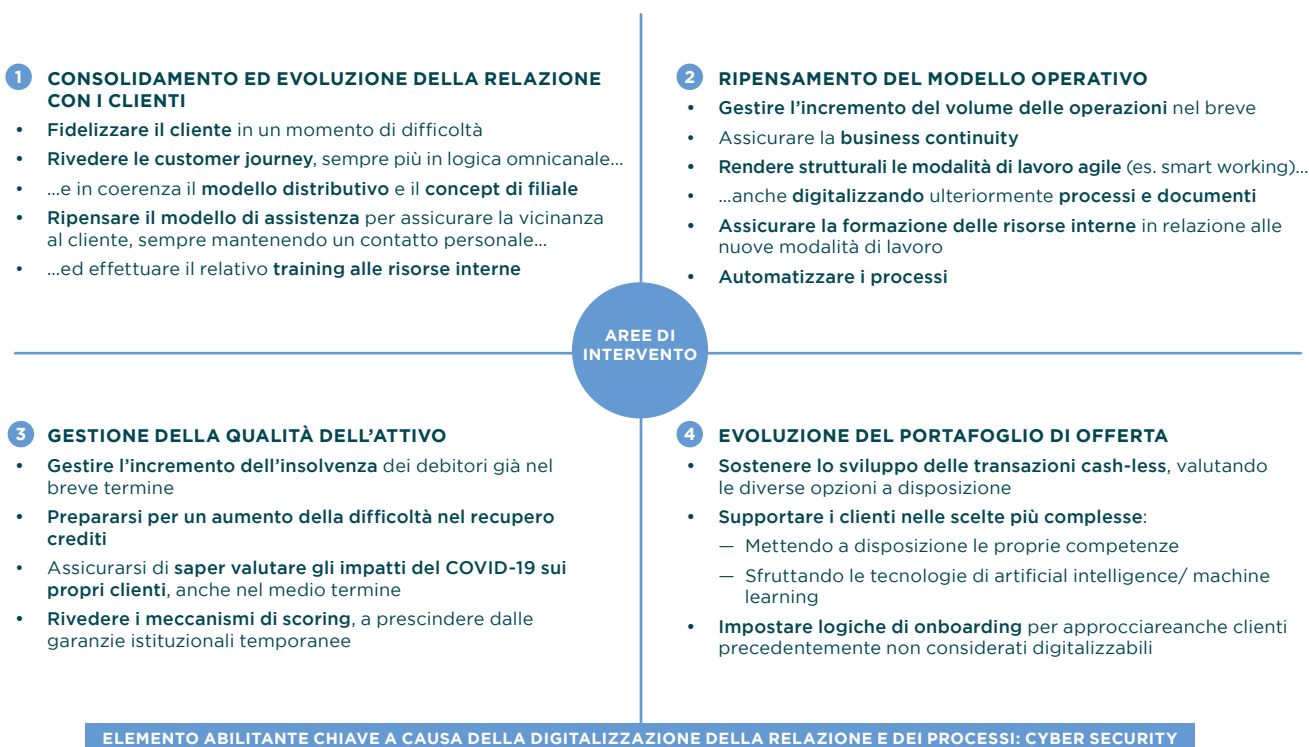
 Positivo

 Incerto

Tuttavia, per quanto permangano elementi sostanziali di incertezza sul medio periodo (i.e. 2021 e oltre), le Banche possono lavorare già da oggi per indirizzare alcune scelte che garantiranno loro migliori prospettive di performance. I restanti mesi del 2020 saranno fondamentali per le Banche, che dovranno da un lato contenere gli impatti del COVID-19 e consolidare il proprio posizionamento, dall'altro investire sul futuro e acquisire consapevolezza di un contesto profondamente differente, così da essere preparate per affrontare le nuove necessità del mercato.

A conclusione del confronto svolto con i C-level di diversi operatori del settore bancario italiano sul tema, riteniamo che le aree di intervento prioritarie su cui concentrarsi siano quattro. Non sono inedite, ma le attività e gli investimenti che richiederanno dovranno necessariamente essere riorientati. (Tavola 3)

### TAVOLA 3





### **1. Consolidamento ed evoluzione della relazione con i clienti**

In questa fase in cui il virus COVID-19 sta coinvolgendo, anche se in maniera e con intensità diversa, tutti i clienti delle Banche, è fondamentale per queste ultime investire sulla customer base, supportandola nella gestione del momento di difficoltà e qualificandosi come interlocutore di fiducia.

Date le norme di distanziamento sociale e la ridotta mobilità sul territorio, la necessità di mantenere un dialogo con il cliente attraverso una relazione empatica in modo da massimizzarne l'efficacia richiede il ripensamento dei modelli di contatto, mantenendo però il punto fermo della semplicità di utilizzo.

Sarà fondamentale rivedere le customer journey in logica sempre più omnicanale, ripensando anche il ruolo e il concept delle filiali. Dovranno essere rivisti orari, spazi, criteri di accessibilità e modalità operative (es. prenotazione per appuntamenti). Emergerà ulteriormente l'esigenza di avere una "filiale connessa" che possa essere non solo dispositiva, ma anche consulenziale e di contatto.

Alla luce del cambiamento dei punti di contatto con la clientela, le richieste di assistenza aumenteranno e le relative modalità di gestione dovranno essere riviste. Il fattore critico di successo sarà quello di non sbilanciarsi verso l'utilizzo di strumenti "impersonali" (es. chatbot), ma al contrario assicurare un'adeguata formazione al personale del contact center per gestire questa fase delicata.

### **2. Ripensamento del modello operativo**

Nelle ultime settimane gli Istituti bancari hanno puntato a garantire la business continuity attraverso le modalità di lavoro agile. Questo periodo ha dimostrato che il lavoro in smart working, anche su larga scala, è possibile ed efficace. Gli Istituti più virtuosi stanno capitalizzando gli investimenti nel digitale degli ultimi anni, mentre altri dovranno colmare il divario con i best-in-class recuperando velocemente su alcuni fronti come la digitalizzazione di processi e documenti, fruibilità app e home banking.

I CFO hanno un ruolo fondamentale in questo processo: la pressione sulla top line, l'incremento atteso dei volumi delle operazioni da processare (aumento richieste di finanziamento e sospensione rate prestiti) e la contestuale saturazione delle leve cosiddette "tradizionali" impongono di impostare un modello operativo più leggero, sfruttando sempre più le leve digitali, quali l'automazione dei processi tramite Robotic Process Automation.

Gli interventi posti in essere ad oggi però non sono sufficienti ed è richiesto un ripensamento complessivo del modello operativo:

- Rendendo strutturale il lavoro da remoto;
- Definendo un modello distributivo innovativo e un concept di filiale coerente;
- Ottimizzando i processi, non solo di front end;
- Revisionando le procedure operative;
- Garantendo un'adeguata formazione delle risorse interne (nuovo modello operativo, nuove logiche di interazione con il cliente, ...);
- Ridisegnando il ruolo delle Risorse Umane nella gestione del personale (gestire i piani di training, mantenere attivo il concetto di coesione aziendale pur lavorando da remoto...).

### **3. Gestione della qualità dell'attivo**

La crisi attuale si innesta alla conclusione di un percorso virtuoso di pulizia dell'attivo svolto dalle Banche negli ultimi anni. Inevitabilmente l'emergere di COVID-19 riapre questo capitolo, imponendo una nuova valutazione dei crediti in portafoglio e una revisione delle politiche di concessione dei finanziamenti.

Per quanto riguarda l'attuale parco crediti, l'incremento atteso dell'insolvenza richiederà da un lato la capacità di valutare correttamente gli impatti della pandemia sui bilanci dei propri clienti, anche con l'obiettivo di proporre eventuali rifinanziamenti, dall'altro un potenziamento delle strategie e delle operations di recupero crediti.

In ottica prospettica, dovranno invece essere aggiornate le strategie sul credito, ad esempio incrementando il ricorso al forward looking, rafforzati gli sforzi di monitoraggio (es. potenziamento dei modelli di early warning) e rivisti i meccanismi di scoring, anche valutando un'eventuale moratoria nell'utilizzo delle variabili andamentali presenti nei modelli.

#### **4. Evoluzione del portafoglio di offerta**

L'attuale scenario in cui domina la discontinuità sta accelerando alcuni trend e sta determinando la nascita di nuove necessità per i clienti.

Nel mondo dei pagamenti, è prevedibile una sempre maggior rilevanza delle transazioni cash-less, che rispondono alla duplice necessità di scambiare denaro da remoto e limitare i contatti fisici indiretti. Sarà fondamentale per gli Istituti essere all'avanguardia sul tema, assicurando facilità di utilizzo, meccanismi di rewarding (es. previsione iniziative di cash-back, loyalty program) e servizi accessori, anche basati su tecnologie di artificial intelligence/machine learning (es. advisory sulla spesa).

Inoltre, la limitazione delle relazioni di persona sta coinvolgendo necessariamente anche soggetti poco propensi all'utilizzo di soluzioni online o da remoto, pertanto risulterà indispensabile disegnare percorsi di onboarding ad hoc, cercando di coinvolgere anche i soggetti precedentemente non considerati "digitalizzabili".

Un'altra leva a disposizione, in particolare sul segmento corporate, è l'istituzione di servizi di advisory che mettano a disposizione le competenze della Banca per supportare il cliente nelle scelte più complesse (es. supporto nell'accesso a strumenti istituzionali per la gestione della crisi, sviluppo piani di rilancio).

### **5. Elemento abilitante chiave: cyber security**







Il diffuso incremento delle soluzioni da remoto rende ancora più attuale il tema della protezione dei dati e delle informazioni digitali. Gli istituti dovranno monitorare costantemente l'evoluzione delle minacce e assicurare presidi adeguati. Questo significa lavorare sia sulla sicurezza hardware e software, sia sull'organizzazione, assicurando che la Cyber Security sia una parte integrante del piano di revisione del modello operativo (processi, procedure, training, ...).

### **Conclusioni**

Le prime conseguenze del COVID-19 hanno sicuramente inciso sui paradigmi del settore bancario, rimettendo in discussione alcuni punti ormai acquisiti e accelerando processi già in corso. La sfida per le Banche è quella di saper ripartire dai propri punti di forza – la relazione con il cliente, la ritrovata solidità, l'avanzato livello di digitalizzazione – e di sapersi adattare alle mutate necessità del mercato. L'obiettivo tuttavia non è solo proteggere quanto di buono è stato fatto dopo il 2009, ma cogliere nell'emergenza l'opportunità di attuare revisioni più radicali e strategiche, assecondando i tempi del cambiamento e interpretando così le urgenze di clienti che aspettano risposte inedite a domande fino a poche settimane fa impensabili.

**ANALISI DELLA PERFORMANCE  
DELLE PRINCIPALI BANCHE ITALIANE  
NEL PRIMO TRIMESTRE 2020**

**EXHIBIT 1**  
**PRINCIPALI INDICATORI DI PERFORMANCE**

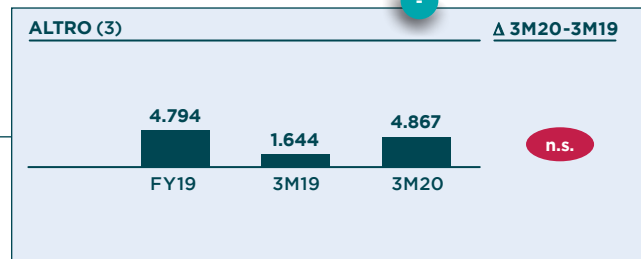
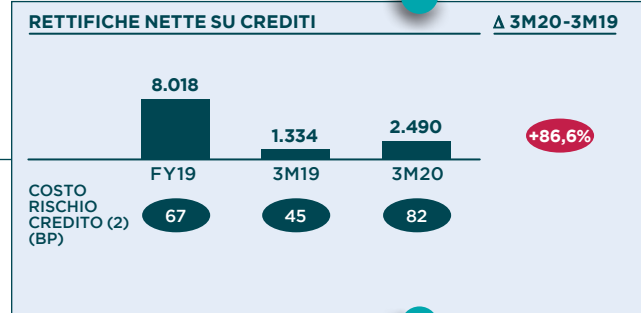
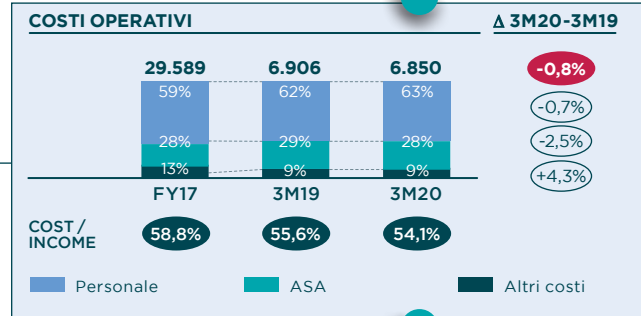
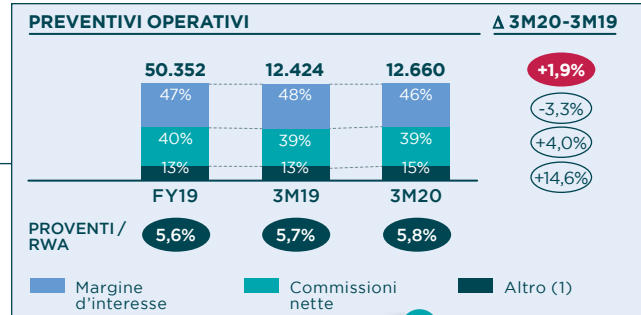
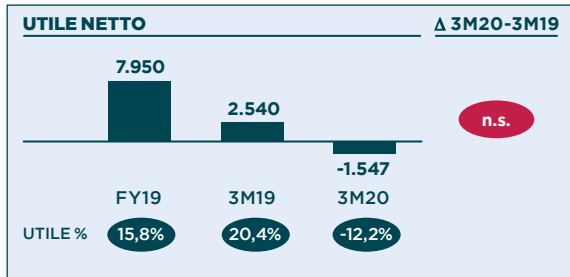
				 INTESA SANPAOLO		 MONTE DEI PASCHI DI SIENA			<b>TOTALE SISTEMA</b>
<b>EFFICACIA BUSINESS BANCARIO</b>	MARGINE DI INTERESSE	3M / 3M %	-2,9%	-0,5%	-5,0%	-20,0%	-9,1%	+12,4%	<b>-3,3%</b>
	COMMISSIONI	3M / 3M %	+5,1%	-1,1%	+6,4%	+3,1%	+4,9%	+39,0%	<b>+4,0%</b>
	PROVENTI / RWA	3M / 3M BP	-28	+41	+43	-45	-5	+57	<b>+6,34</b>
<b>EVOLUZIONE GRANDEZZE PATRIMONIALI</b>	IMPIEGHI A CLIENTELA	3M / FY %	+1,5%	+2,4%	+2,1%	+2,6%	+1,4%	-1,9%	<b>+1,8%</b>
	RACCOLTA DIRETTA	3M / FY %	-2,9%	+1,9%	+2,4%	+1,2%	-1,6%	-1,6%	<b>-0,5%</b>
	RACCOLTA INDIRETTA	3M / FY %	-22,2%	-9,2%	-8,4%	-12,4%	-9,2%	-8,1%	<b>-13,1%</b>
<b>EFFICIENZA OPERATIVA</b>	SPESE PER IL PERSONALE	3M / 3M %	-0,8%	-2,3%	-1,6%	-3,2%	-2,6%	+19,6%	<b>-0,7%</b>
	ALTRE SPESE AMMINISTRATIVE	3M / 3M %	-2,4%	-5,7%	-7,4%	-2,4%	-2,5%	+26,0%	<b>-2,5%</b>
	COST / INCOME	%	56,9%	44,4%	54,7%	75,2%	65,0%	68,9%	<b>54,1%</b>
<b>QUALITÀ PORTAFOGLIO CREDITI</b>	COSTO DEL RISCHIO DI CREDITO*	BP	104	40	80	156	74	108	<b>82</b>
	CREDITI DETERIORATI / CREDITI LORDI	%	4,9%	7,1%	8,8%	11,8%	7,5%	11,1%	<b>6,9%</b>
	COPERTURE MEDIE CREDITI DETERIORATI	% SU IMPIEGHI LORDI	65,2%	53,6%	45,0%	49,6%	39,6%	51,9%	<b>54,2%</b>
<b>CAPITALE</b>	CET1 FULLY PHASED	% SU RWA	13,4%	14,5%	12,9%	11,9%	12,9%	12,1%	<b>13,6%</b>

\* Calcolato dividendo le rettifiche nette su crediti alla clientela annualizzate per i crediti netti alla clientela medi del periodo, pertanto possono differire dai valori esposti ufficialmente dalla Banche.

**Nota 1:** i valori esposti sono calcolati sulla base dei dati comunicati durante le presentazioni dei risultati del 3M 2020.

**Nota 2:** i dati relativi a BPER sono stati esclusi dalla scala cromatica a causa del cambiamento di perimetro che limita la confrontabilità con le altre Banche.

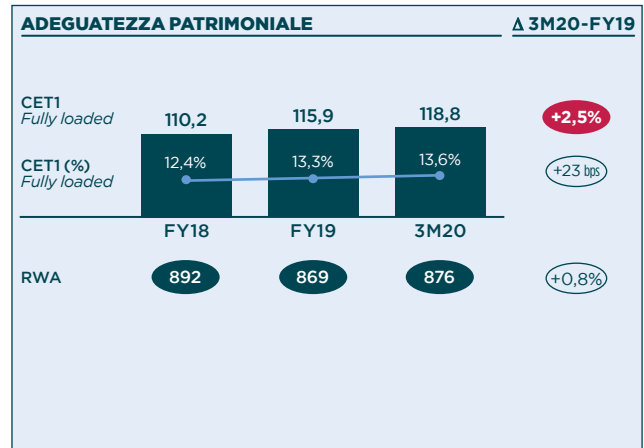
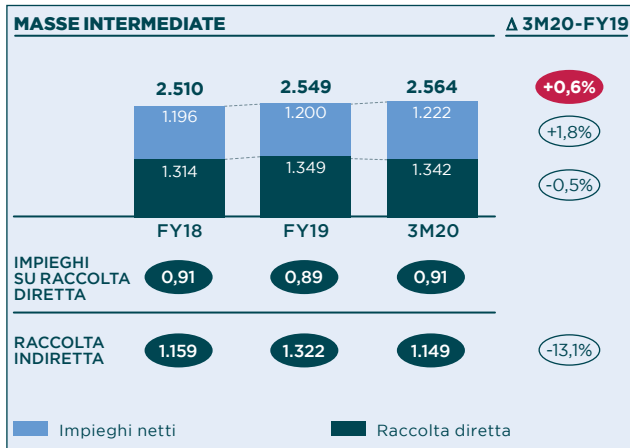
**Fonti:** presentazioni risultati 3M 2020, report analisti, rassegna stampa, analisi Value Partners.

**EXHIBIT 2**  
**DETTAGLIO ANDAMENTO CONTO ECONOMICO**  
**(Mln€, %)**


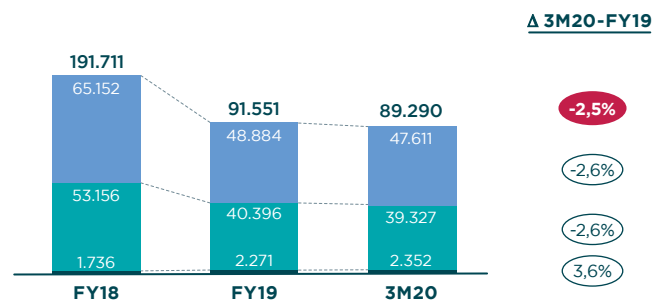
- (1) Dividendi e altri proventi su partecipazioni, ricavi netti da negoziazione, saldo altri proventi e oneri.
- (2) Calcolato dividendo le rettifiche nette su crediti alla clientela annualizzate per i crediti netti alla clientela medi del periodo, pertanto possono differire dai valori esposti ufficialmente dalla Banche.
- (3) Imposte sul reddito, utile (perdita) di pertinenza di terzi, accantonamenti netti ai fondi per rischi ed oneri, utile (perdita) delle attività in dismissione o cessate, oneri di integrazione e incentivazione all'esodo, effetti economici dell'allocazione dei costi di acquisizione, rettifiche di valore dell'avviamento e delle altre attività intangibili, altro.

**Nota:** il totale può differire dalla somma delle parti per arrotondamenti.

**Fonti:** presentazioni risultati 3M 2020, report analisti, rassegna stampa, analisi Value Partners.

**EXHIBIT 3**  
**ANDAMENTO PATRIMONIALE**  
 (Mln€, %)

**EXHIBIT 4**  
**STOCK CREDITI DETERIORATI LORDI E COPERTURE**  
 Crediti deteriorati lordi verso clientela (Mln€, %)

■ Sofferenze  
■ Inadempienze probabili  
■ Esposizioni scadute/ sconfinanti deteriorate



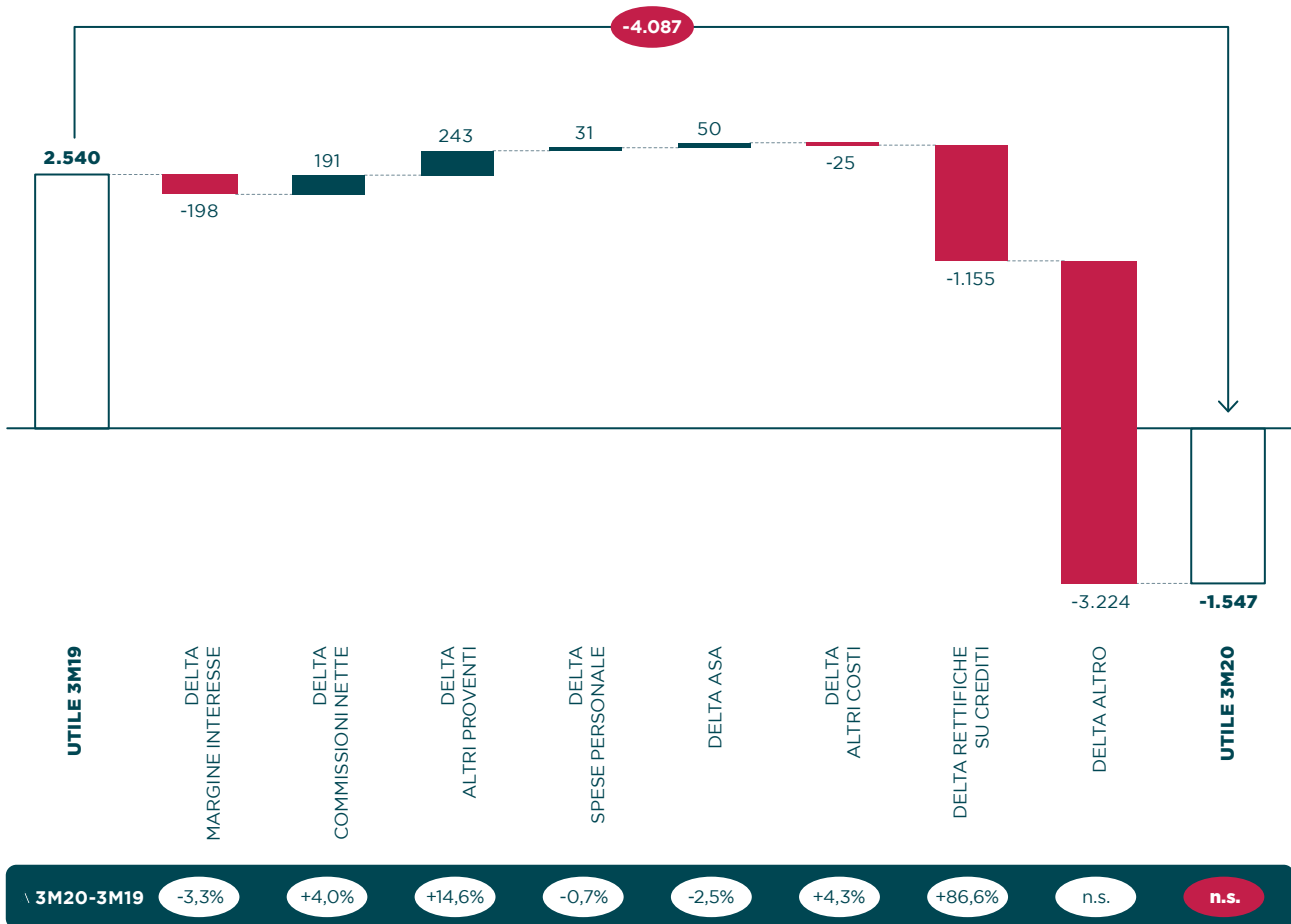
<b>CREDITI DETERIORATI / TOT CREDITI LORDI</b>	<b>9,3%</b>	<b>7,2%</b>	<b>6,9%</b>
% COPERTURA	<b>53,9%</b>	<b>54,3%</b>	<b>54,2%</b>
DI CUI SOFFERENZE*	5,1%	3,9%	3,7%
% COPERTURA	<b>66,3%</b>	<b>65,0%</b>	<b>64,8%</b>
DI CUI INADEMPIENZE PROBABILI*	4,1%	3,2%	3,1%
% COPERTURA	<b>39,7%</b>	<b>43,1%</b>	<b>43,1%</b>
DI CUI ESPOSIZIONI SCADUTE/ SCONFINANTI DETERIORATE*	0,1%	0,2%	0,2%
% COPERTURA	<b>25,9%</b>	<b>23,6%</b>	<b>25,5%</b>
<b>CREDITI IN BONIS / TOT CREDITI LORDI</b>	<b>90,7%</b>	<b>92,8%</b>	<b>93,1%</b>
% COPERTURA	<b>3,2%</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,3%</b>

\* % sul totale dei crediti lordi

Nota: il totale può differire dalla somma delle parti per arrotondamenti.

Fonti: presentazioni risultati 3M 2020, report analisti, rassegna stampa, analisi Value Partners.



**EXHIBIT 5**  
**BRIDGE UTILE 3M 2020 VS. 3M 2019**  
 (Mln€, %)


Nota: il totale può differire dalla somma delle parti per arrotondamenti.

Fonti: presentazioni risultati 3M 2020, report analisti, rassegna stampa, analisi Value Partners.

## AUTORI



**MAURIZIO MINELLI**  
Milano



**ANDREA SORBO**  
Milano

### Report Banche 3M 2020

Pubblicato da  
**Value Partners Spa**  
Piazza San Marco, 1  
20121 Milano

Maggio 2020

Per maggiori informazioni  
sui contenuti di questo  
documento contattare:  
maurizio.minelli@valuepartners.com  
andrea.sorbo@valuepartners.com  
giacomo.garbarino@valuepartners.com  
marco.debellis@valuepartners.com

[valuepartners.com](http://valuepartners.com)

Le informazioni contenute in  
questo documento sono di  
proprietà di Value Partners Spa  
e del destinatario del documento.  
Tali informazioni sono strettamente  
legate ai commenti orali che  
le hanno accompagnate,  
e possono essere utilizzate solo  
dalle persone che hanno  
assistito alla presentazione.  
Copiare, pubblicare o distribuire  
il materiale contenuto in questo  
documento è proibito e può  
essere illegale.

Copyright  
© Value Partners Spa  
All rights reserved



**MARCO DE BELLIS**  
Milano



**GIACOMO M. GARBARINO**  
Milano