

ADVISORY

# Le banche italiane tra gestione del credito e ricerca di efficienza

Analisi dei bilanci bancari 2012

[kpmg.com/it](http://kpmg.com/it)





# Indice

<b>Premessa</b>	<b>4</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>6</b>
<b>Approccio metodologico</b>	<b>10</b>
<b>Principali trend</b>	<b>11</b>
<b>Numeri chiave</b>	<b>12</b>
<b>Dati di sintesi</b>	<b>13</b>
<b>1 Performance</b> <i>a cura dell'Ufficio Studi KPMG Advisory</i>	<b>14</b>
<b>2 Qualità del credito</b> <i>a cura di Giuliano Cicioni</i>	<b>34</b>
<b>3 Requisiti patrimoniali</b> <i>a cura di Lorenzo Macchi</i>	<b>50</b>
<b>4 Costi</b> <i>a cura di Giuseppe D'Andria e Andrea Beretta</i>	<b>62</b>

# Premessa

Da ormai cinque anni l'analisi KPMG sui bilanci bancari<sup>1</sup> ha l'obiettivo di osservare e interpretare i principali trend che stanno interessando il sistema bancario italiano, approfondendo in particolare le tematiche di performance, efficienza, qualità del credito e requisiti patrimoniali.

Tra il 2008 e il 2012 il settore bancario in Italia ha dovuto fronteggiare i molteplici effetti di una straordinaria crisi economico-finanziaria che ha interessato i mercati a livello globale già a partire dal 2007. Le autorità di vigilanza, a seguito della crisi, hanno posto una maggiore attenzione a regole e requisiti che garantiscano un sistema finanziario più solido ed affidabile.

Le varie ondate della crisi che si sono succedute in questi ultimi cinque anni hanno avuto ripercussioni sul business dei gruppi bancari sotto diversi punti di vista: dapprima le tensioni sui mercati finanziari hanno causato importanti perdite sulle attività finanziarie, successivamente la crisi si è trasmessa all'economia reale portando ad una contrazione del margine d'interesse e del margine da commissioni, anche a causa di una politica monetaria fortemente espansiva.

La crisi dei debiti sovrani, a partire dall'estate del 2011, ha avuto come conseguenza una forte contrazione della liquidità sui mercati e l'incremento del costo del *funding* per gli operatori. Queste difficoltà sono state solo parzialmente compensate dagli interventi della BCE che si è proposta sul mercato interbancario con il ruolo di garante per immettere liquidità attraverso operazioni di LTRÖ a tassi agevolati nel novembre 2011 e nel febbraio 2012.

Nel corso del 2011, a seguito degli *impairment test*, i principali gruppi bancari italiani hanno proceduto ad importanti svalutazioni sugli *intangibile* (soprattutto avviamenti), tra le maggiori cause ad aver determinato per il primo anno una perdita aggregata di 25 miliardi di Euro nel campione osservato.

---

<sup>1</sup> L'analisi è condotta su un campione di 20 gruppi bancari italiani rappresentativi del 75% del totale attivo consolidato del settore.

Nel 2012, invece, sono emerse le difficoltà legate alla gestione caratteristica delle banche ed in particolare alla qualità del credito. Nel corso dell'ultimo anno, infatti, i bilanci dei gruppi bancari sono stati oggetto di importanti rettifiche di valore su crediti e per la prima volta nel periodo analizzato si registra un utile normalizzato (al netto delle rettifiche di valore sull'avviamento) negativo. Nel confronto con il dato dell'anno precedente, alla formazione dell'utile hanno contribuito positivamente l'aumento dei profitti da attività finanziarie e la riduzione dei costi operativi, mentre negativamente la riduzione del margine d'interesse e da commissioni, ma soprattutto il consistente incremento delle rettifiche di valore su crediti.

Ancora una volta, e forse più dei quattro anni precedenti, il deterioramento della qualità del credito negli attivi dei gruppi si rivela come uno dei principali problemi del settore bancario italiano, nonostante le politiche creditizie più selettive e la regolamentazione che negli ultimi anni ha cercato di fornire maggiore stabilità e liquidità al sistema, andando ad incidere, insieme all'andamento del margine di interesse, sui fondamentali 'industriali' dell'intermediazione creditizia.

Un ulteriore aspetto rilevante, e per certi versi preoccupante, è dato dalla marcata polarizzazione dimensionale che il settore sta manifestando dal 2012: le scale operative appaiono un fattore discriminante non solo sul fronte delle strutture e delle dinamiche di costo, ma anche dei profili di *capital management*. Se l'attenzione all'efficienza e l'ottimizzazione della gestione del capitale saranno dunque i principali *driver* delle strategie di business dei gruppi bancari per i prossimi anni, per i gruppi medi e piccoli, da questo punto di vista, si renderà necessaria la ricerca di soluzioni appropriate al loro profilo e alle loro dimensioni.

*Giuliano Cicioni*  
Partner, KPMG Advisory

# Executive Summary

## Performance

Grazie agli interventi della Banca Centrale Europea, la crisi dei debiti sovrani sembra essersi attenuata e i tassi d'interesse sulla raccolta sono tornati a scendere. Nonostante questo, i titoli in circolazione continuano a diminuire e le banche, per soddisfare le proprie esigenze di *funding*, hanno fatto ricorso prevalentemente ai debiti verso clientela e verso banche centrali. Rispetto al 2011, nel corso dell'ultimo anno si è osservato un recupero dei debiti verso la clientela.

La perdurante recessione continua a produrre innegabili effetti sull'attività di intermediazione creditizia, riducendola, non solo dal lato dell'offerta, ma anche dal lato della domanda, e sulla qualità dei crediti. In questo momento di difficoltà le banche si trovano ad operare in un contesto di incertezza e con l'incombenza di adeguarsi ai requisiti richiesti dalle autorità di vigilanza.

Tutti questi fattori nell'ultimo anno hanno portato ad una generalizzata diminuzione del credito (erogato, ma anche delle richieste stesse di mutuo, linee di credito, finanziamenti, ecc., da parte della clientela) che, abbinato al trend dei tassi, ha avuto inevitabilmente effetti sul margine d'interesse. Ciò nonostante, grazie soprattutto ai profitti da attività finanziarie, il margine d'intermediazione è aumentato rispetto al 2011. Sulla redditività totale del settore hanno pesato, però, anche le rettifiche su crediti, effettuate nel corso dell'esercizio da gran parte dei gruppi bancari, a seguito delle ispezioni e delle indicazioni della Banca d'Italia per aumentare il grado di copertura dei crediti deteriorati. Solo nell'ultimo anno i gruppi bancari del campione hanno accantonato e appostato rettifiche di valore per oltre 24 miliardi di Euro.

In una situazione di tensione sui margini l'attenzione delle banche si sta concentrando sul recupero di efficienza: la riduzione dei costi operativi nel 2012 è stata pari al -7%.

## Qualità del credito

In quella che possiamo chiamare la seconda ondata della crisi, l'andamento dei crediti deteriorati segna un nuovo picco negativo: i crediti deteriorati netti nei bilanci delle banche hanno raggiunto quota 143 miliardi di Euro nel 2012, in aumento di 23 miliardi di Euro rispetto al 2011. Si tratta di un'accelerazione della dinamica rispetto al biennio precedente.

Continua a preoccupare l'incremento dei crediti scaduti, primo segnale di un nuovo peggioramento della qualità del credito, nonché sintomo delle reali difficoltà che stanno affrontando famiglie ed imprese.

Le raccomandazioni della Banca d'Italia relativamente alle strategie di copertura dei crediti *non performing* hanno indotto i gruppi bancari, soprattutto quelli medi e piccoli, ad effettuare importanti rettifiche che hanno determinato il notevole aumento del costo del credito, soprattutto per le realtà di piccole dimensioni. Questo impatto sui bilanci, insieme al massimo rigore nella valutazione delle partite, rischia di avere un effetto prociclico sulle politiche di selezione del credito e dare avvio ad una nuova fase di *credit crunch*.

## Requisiti patrimoniali

I gruppi bancari italiani stanno proseguendo nel percorso di 'avvicinamento' ai requisiti di Basilea 3 e anche nel 2012 i coefficienti patrimoniali sono migliorati rispetto all'anno precedente. Gli intermediari, dopo gli aumenti di capitale e le strategie di ritenzione degli utili degli anni passati, nell'ultimo esercizio si sono focalizzati sulla riduzione delle attività ponderate per il rischio (attraverso, ad esempio, una sempre maggiore introduzione di modelli avanzati per la valutazione del rischio).

In media il *Tier 1 Ratio* del campione si attesta al 10,5%, mentre il *Total Capital Ratio* al 13,5%. Solo uno dei gruppi del campione non rispetta i requisiti minimi di Basilea 3 per quel che riguarda il capitale. Maggiori difficoltà si registrano nell'adeguamento alle raccomandazioni della European Banking Authority (EBA) sul *Core Tier 1 Ratio*: solo sette gruppi, tra quelli che lo dichiarano in bilancio, rispettano il requisito

minimo fissato al 9%, sebbene si osservi un miglioramento rispetto all'anno precedente (sia nel numero di banche *compliant*, sia nei livelli raggiunti dal *ratio*).

Tra i gruppi maggiori e grandi si osserva una maggiore diffusione dei metodi interni per la valutazione dei rischi che consentono di ridurre l'incidenza delle attività ponderate per il rischio (RWA), mentre i gruppi medi e piccoli ricorrono ancora ampiamente alla metodologia standardizzata e ai coefficienti di ponderazione standard.

L'incidenza delle attività ponderate per il rischio di mercato sugli RWA è diminuita grazie alle scelte di ridimensionamento del profilo di rischio soprattutto da parte del cluster dei gruppi maggiori che nel periodo osservato risultavano più esposti e sensibili alle oscillazioni del mercato per le maggiori attività finanziarie detenute in portafoglio.

Il *Leverage Ratio* medio del campione è superiore al 3%, la soglia definita nella fase di consultazione dei requisiti di Basilea 3.

## Costi

La difficoltà di avviare un nuovo ciclo di crescita economica, che influenza negativamente la redditività del sistema bancario italiano, rende indispensabili le strategie finalizzate al recupero di efficienza mediante interventi di razionalizzazione e contenimento dei costi, non solo quelli del personale, ma anche quelli amministrativi. È quello che emerge ormai nei piani industriali della gran parte degli operatori bancari.

Le azioni delle banche italiane si sono concentrate prevalentemente su quei costi che, per loro natura, sono più facilmente gestibili e, dunque, più semplici da ridurre, evitando, in ogni caso, quelli che interessano l'operatività *core*.

I risultati ottenuti, tuttavia, non sono omogenei perché la dimensione e i fattori di scala restano sicuramente dei fattori rilevanti per le strategie di razionalizzazione: gli operatori maggiori hanno ottenuto risultati più tangibili, in particolare sulle spese del personale, rispetto alle realtà di dimensioni inferiori, che in taluni casi hanno addirittura peggiorato i livelli di spesa. Da questo punto di vista si osserva anche una particolare e inedita pressione sui gruppi di medie dimensioni.

Dall'osservazione del trend delle spese ICT, strategiche per il sostegno del business e per la ricerca di efficienza operativa e commerciale, emerge il continuo sforzo da parte delle strutture bancarie dedicate a contenere la spesa corrente, soprattutto attraverso il controllo dei costi esterni, la razionalizzazione del portafoglio progetti e, ove possibile, l'introduzione di tecnologie più innovative ed economiche (anche in termini di consumi: *green ICT*).

Oltre al fattore dimensionale delle strutture, che spesso gioca un ruolo decisivo, per la gestione delle spese ICT occorre un approccio basato su due livelli: da un lato la riduzione dei costi correnti, dall'altro l'introduzione di innovazioni nei servizi bancari offerti per aumentare l'efficacia commerciale.

In sintesi, per agire in maniera incisiva sui costi e ottenere risultati tangibili è necessario che le banche facciano ricorso a interventi strutturali, continuativi e innovativi attraverso una revisione complessiva del modello operativo e distributivo che tenga conto anche delle mutate abitudini di consumo della clientela.

# Approccio metodologico

## Campione

Il campione selezionato si compone di **20 gruppi bancari italiani** e rappresenta circa il **75% del totale attivo consolidato delle banche italiane**.

I gruppi bancari del campione sono stati classificati secondo criteri dimensionali in 4 cluster:

**Gruppi bancari maggiori - internazionali**, con un totale attivo compreso tra 500 e 1.000 miliardi di Euro

**Gruppi bancari grandi - nazionali e interregionali**, con un totale attivo compreso tra 90 e 500 miliardi di Euro

**Gruppi bancari medi - interregionali e regionali**, con un totale attivo compreso tra 20 e 90 miliardi di Euro

**Gruppi bancari piccoli - regionali**, con un totale attivo compreso tra 3 e 20 miliardi di Euro.

## Nota metodologica

L'analisi è stata condotta mediante un'approfondita lettura dei bilanci annuali dei gruppi bancari del campione. Sono stati analizzati gli schemi di stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa, relativamente all'attività di intermediazione fondi per la clientela, ai margini e ai costi, alla qualità del credito, nonché le informazioni relative ai requisiti patrimoniali e alle attività ponderate per il rischio.

# Principali trend

**Valori assoluti in Euro al 31 dicembre 2012  
e variazioni 2012 vs 2011**

**Totale attivo**

2.614 miliardi

**+1,7%**

2012 VS 2011

**Crediti verso clientela**

1.624 miliardi

**-1,8%**

2012 VS 2011

**Crediti deteriorati**

142,5 miliardi

**+19,2%**

2012 VS 2011

**Sofferenze**

57,6 miliardi

**+14,9%**

2012 VS 2011

**Attività ponderate  
per il rischio**

1.306 miliardi

**-9,4%**

2012 VS 2011

**Capitale di primo livello (Tier 1)**

137,6 miliardi

**+1,5%**

2012 VS 2011

**Margine di interesse**

41,0 miliardi

**-5,8%**

2012 VS 2011

**Margine di intermediazione**

72,0 miliardi

**+3,1%**

2012 VS 2011

**Costi operativi**

44,3 miliardi

**-7,0%**

2012 VS 2011

**Rettifiche su crediti**

24,4 miliardi

**+57,8%**

2012 VS 2011

**Utile**

-2,7 miliardi

**N.S.\***

2012 VS 2011

**Utile normalizzato**

(al netto delle rettifiche su avviamenti)

-0,4 miliardi

**N.S.\***

2012 VS 2011

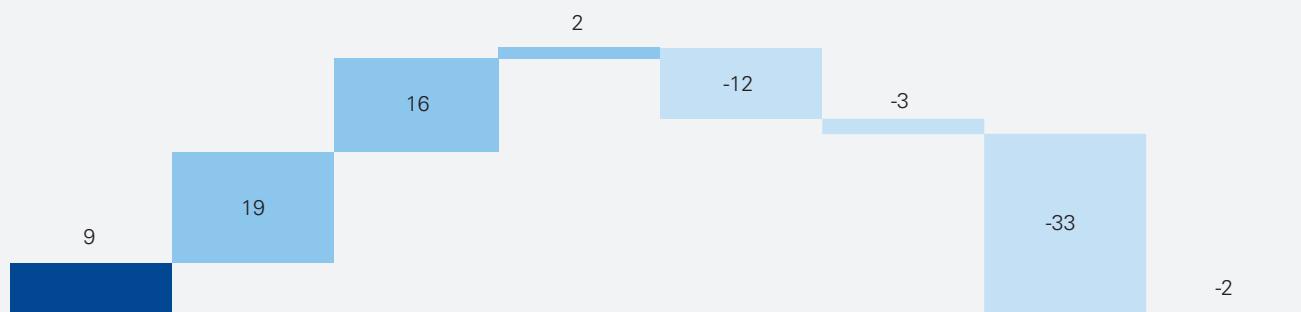
\*N.S.: Non Significativo

# Numeri chiave

Principali indicatori	2012	2011	2010	2009
ROE	-1,6%	-14,6%	3,6%	3,8%
ROE Normalizzato	-0,3%	1,3%	3,8%	3,9%
Utili normalizzati/RWA	-0,03%	0,2%	0,5%	0,5%
<i>Tier 1 Ratio</i>	10,5%	9,4%	8,6%	8,1%
<i>Total Capital Ratio</i>	13,5%	12,6%	12,0%	11,5%
<i>Cost/Income Ratio</i>	61,5%	68,1%	65,4%	61,6%
Leva (Debiti/Patrimonio)	8,3	8,7	7,1	6,8

Conto Economico (bps in rapporto al totale attivo)	2012	2011	2008
Voce 10	Interessi attivi	303	311
Voce 20	Interessi passivi	146	142
<b>Voce 30</b>	<b>Margine d'interesse</b>	<b>157</b>	<b>169</b>
Voce 60	Commissioni nette	85	88
	Profitti/perdite da attività finanziarie	33	14
<b>Voce 120</b>	<b>Margine di intermediazione</b>	<b>275</b>	<b>272</b>
	Risultato netto	176	204
Voce 130	Rettifiche/Riprese di valore nette per deterioramento di:		
	a) Crediti	93	60
Voce 230	Costi operativi	169	185
Voce 260	Rettifiche di valore dell'avviamento	9	108
	Utile lordo	-13	-95
<b>Voce 340</b>	<b>Utile (perdita) di pertinenza della capogruppo</b>	<b>-10</b>	<b>-99</b>
	<b>Utile normalizzato</b> (al netto delle svalutazioni sull'avviamento)	<b>-2</b>	<b>9</b>
			<b>44</b>

## Dall'utile 2011 all'utile 2012: le componenti positive e negative (Δ bps in rapporto al totale attivo)



Utile normalizzato 2011 Profitti/perdite da attività finanziarie Costi operativi Altre poste Margine d'interesse Margine commissionale Rettifiche di valore su crediti Utile normalizzato 2012

# Dati di sintesi

## Estratto dello Stato Patrimoniale consolidato (dati cumulati del campione)

Stato Patrimoniale - Attivo (valori in Euro mld)		2012	2011	2010	2009
Voce 70	Crediti verso clientela	<b>1.624,4</b>	<b>1.653,9</b>	<b>1.653,7</b>	<b>1.623,0</b>
	di cui:				
	Esposizioni deteriorate	<b>142,5</b>	<b>119,6</b>	<b>106,4</b>	<b>93,5</b>
	Sofferenze	57,6	50,2	42,2	32,5
	Incagli	53,8	43,0	41,6	40,1
	Crediti ristrutturati	14,8	15,9	13,2	8,4
	Crediti scaduti	16,2	10,5	9,5	12,4
	Avviamento	<b>30,6</b>	<b>32,7</b>	<b>61,2</b>	<b>61,0</b>
	Total Attivo	<b>2.614,0</b>	<b>2.570,0</b>	<b>2.584,5</b>	<b>2.495,0</b>
Stato Patrimoniale - Passivo (valori in Euro mld)		2012	2011	2010	2009
Voce 10	Debiti verso banche	<b>368,2</b>	<b>387,6</b>	<b>302,1</b>	<b>252,5</b>
Voce 20	Debiti verso clientela	<b>1.064,8</b>	<b>1.004,1</b>	<b>1.053,0</b>	<b>1.001,4</b>
Voce 30	Titoli in circolazione	<b>525,6</b>	<b>533,7</b>	<b>556,1</b>	<b>607,6</b>

## Estratto del Conto Economico consolidato (dati cumulati del campione)

Conto Economico (valori in Euro mld)		2012	2011	2010	2009
Voce 10	Interessi attivi	79,3	80,0	73,5	85,3
Voce 20	Interessi passivi	38,2	36,5	30,6	39,2
<b>Voce 30</b>	<b>Margine d'interesse</b>	<b>41,0</b>	<b>43,5</b>	<b>42,9</b>	<b>46,1</b>
Voce 60	Commissioni nette	22,3	22,6	23,3	21,4
	Profitti/perdite da attività finanziarie	8,7	3,7	3,4	5,3
<b>Voce 120</b>	<b>Margine di intermediazione</b>	<b>72,0</b>	<b>69,9</b>	<b>69,6</b>	<b>72,9</b>
Voce 130	Rettifiche/Riprese di valore nette per deterioramento di:				
	a) Crediti	24,4	15,4	14,9	17,7
	di cui: Crediti verso clientela	24,4	15,8	14,8	17,6
Voce 230	Costi operativi	44,3	47,6	45,5	44,8
	di cui: Spese Amministrative	42,1	43,0	42,6	42,8
	<b>Utile normalizzato (al netto delle rettifiche su avviamenti)</b>	<b>-0,4</b>	<b>2,2</b>	<b>7,2</b>	<b>6,8</b>
Voce 260	Rettifiche di valore dell'avviamento	2,3	27,7	0,4	0,0
<b>Voce 340</b>	<b>Utile (perdita) di pertinenza della capogruppo</b>	<b>-2,7</b>	<b>-25,5</b>	<b>6,9</b>	<b>6,8</b>

# Performance

*a cura dell'Ufficio Studi KPMG Advisory*

## **Ancora pesanti rettifiche su crediti e tensioni sui risultati reddituali. La ricerca di efficienza diventa una priorità**

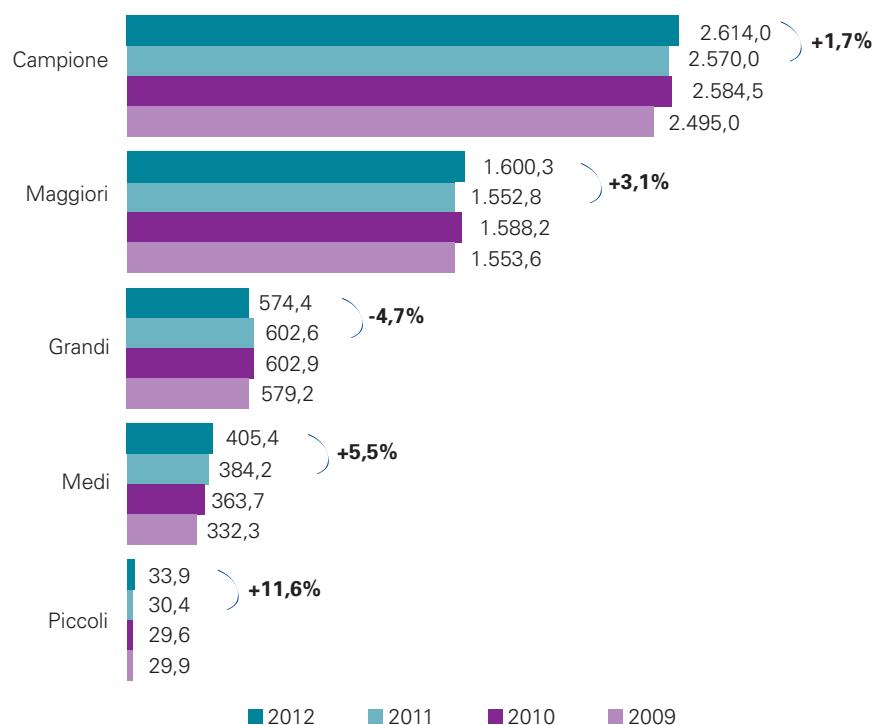
La raccolta diretta è in aumento, ma i gruppi bancari stanno erogando meno crediti alla clientela rispetto agli anni precedenti, soprattutto nel medio-lungo termine, mentre la gran parte dei prestiti concessi hanno finanziato prevalentemente le esigenze di capitale circolante e altri fabbisogni 'correnti'.

I tassi di interesse, che hanno raggiunto nuovi minimi storici, stanno causando tensioni sul margine di interesse, ma grazie ai proventi da attività finanziarie sono stati attutiti gli effetti sul margine di intermediazione, che ha segnato nell'ultimo anno un discreto aumento. Sui bilanci degli intermediari pesano in particolar modo le rettifiche su crediti, solo parzialmente compensate dall'effetto positivo della riduzione dei costi operativi. Per la prima volta il campione registra un risultato negativo anche al netto delle svalutazioni sugli avviamenti. La patrimonializzazione dei gruppi bancari è in crescita.

## Totale attivo

Il totale attivo del campione si attesta a 2.614 miliardi di Euro, in aumento del 2% rispetto al dato dell'anno precedente. I gruppi grandi hanno subito due anni consecutivi di riduzione (-0,1% nel 2011 e -4,7% nel 2012), mentre i gruppi maggiori, dopo la contrazione del 2011 (-2%), nell'ultimo anno hanno registrato un discreto recupero (+3%). Gli incrementi più rilevanti sono stati registrati dai gruppi medi e piccoli, che stanno lentamente guadagnando quote di mercato rispetto ai gruppi di maggiore dimensione. Tra il 2009 e il 2012 il totale attivo del campione è aumentato del 5%.

### Totale attivo, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)



### Totale attivo 2008/2012

31 DICEMBRE 2008

**2.572 miliardi**

31 DICEMBRE 2012

**2.614 miliardi**

2012 vs 2008

**+1,6%**

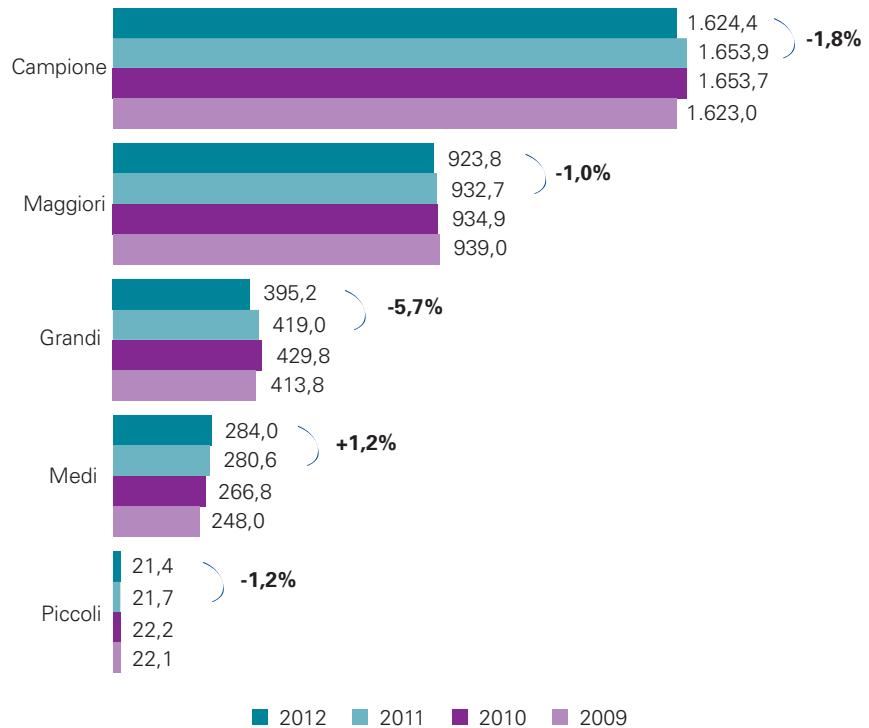
Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

## Impieghi

**La riduzione degli impieghi verso la clientela è sintomo di una seconda ondata di crisi che sta interessando il mercato del credito e l'economia reale**

I gruppi bancari italiani effettuano prevalentemente attività di intermediazione creditizia, tuttavia la quota di crediti verso clientela in rapporto al totale attivo è in lieve calo nell'ultimo anno (62% nel 2012 rispetto al 64% del 2011). Gli impieghi verso la clientela, infatti, sono diminuiti rispetto all'anno precedente (1.624 miliardi di Euro, con una riduzione del 2% rispetto al 2011), mentre nei quattro anni di osservazione emerge una sostanziale stabilità (+0,1% tra il 2009 e il 2012). Tuttavia, rispetto al 2008, primo anno in cui si sono registrati gli effetti della crisi, gli impieghi verso la clientela sono ulteriormente diminuiti (-1,6%), a causa delle pesanti diminuzioni del 2009 e del 2012. Ci si trova quasi davanti ad una seconda 'ondata' della crisi. Il trend nei diversi cluster dimensionali è stato molto eterogeneo: tra il 2009 e il 2012 i gruppi medi hanno fatto registrare un aumento dei crediti nei confronti della clientela del 15%, frutto di una dinamica crescente che prosegue ormai dal 2008. Per contro i gruppi maggiori e grandi hanno segnato una riduzione degli impieghi, probabilmente anche a causa di una politica del credito più selettiva e in alcuni casi anche grazie ad azioni di *deleveraging*. Anche i gruppi piccoli, nonostante lo storico radicamento al territorio, hanno registrato una riduzione dei crediti nell'ultimo anno.

### Crediti verso clientela, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)

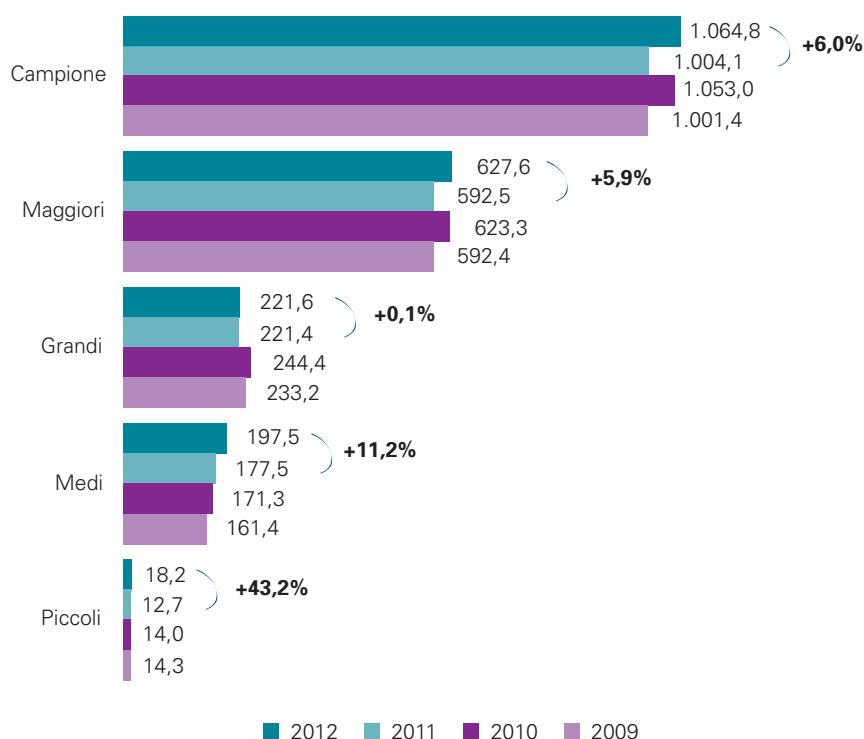


Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

## Raccolta

Nel corso dell'ultimo anno sono aumentati i debiti verso la clientela (+6%), ma sono lievemente diminuiti i titoli in circolazione (-1,5%). La quota di raccolta diretta da clientela sul totale delle passività si attesta nel 2012 al 61%, in lieve aumento rispetto al dato del 2011 (60%). Per quanto concerne i debiti verso la clientela, i gruppi grandi registrano anche in questo caso un andamento in controtendenza rispetto agli altri cluster, con una riduzione del 5% rispetto al 2008, dovuta principalmente alla flessione registrata nel 2011 (mentre nel 2012 i debiti verso la clientela si sono mantenuti sostanzialmente costanti). I gruppi medi e piccoli hanno fatto segnare gli aumenti più consistenti (rispettivamente +22% e +27% rispetto al 2009), probabilmente grazie a politiche di offerta più 'aggressive' (diffusione di conti deposito e concorrenza sui prezzi) rispetto ai gruppi più grandi.

### Debiti verso clientela, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

Prosegue nel 2012 il trend di riduzione dello stock di titoli in circolazione, prevalentemente obbligazioni, dei gruppi bancari del campione (-13,5% tra il 2009 e il 2012). Nel corso dell'ultimo anno solo i gruppi maggiori hanno fatto registrare un aumento (+2,3%), un modesto recupero se si pensa alle pesanti flessioni registrate negli anni precedenti (-10% nel 2011 e -11% nel 2010). Il cluster dei gruppi medi è l'unico che fa segnare un incremento nei quattro anni compresi tra il 2009 e il 2012 (+2%, grazie ad un aumento del 13% nel 2011).

**Nell'ultimo anno sono aumentati i debiti verso la clientela, ma sono lievemente diminuiti i titoli in circolazione**

### Debiti verso clientela 2008/2012

31 DICEMBRE 2008

**990 miliardi**

31 DICEMBRE 2012

**1.065 miliardi**

2012 VS 2008

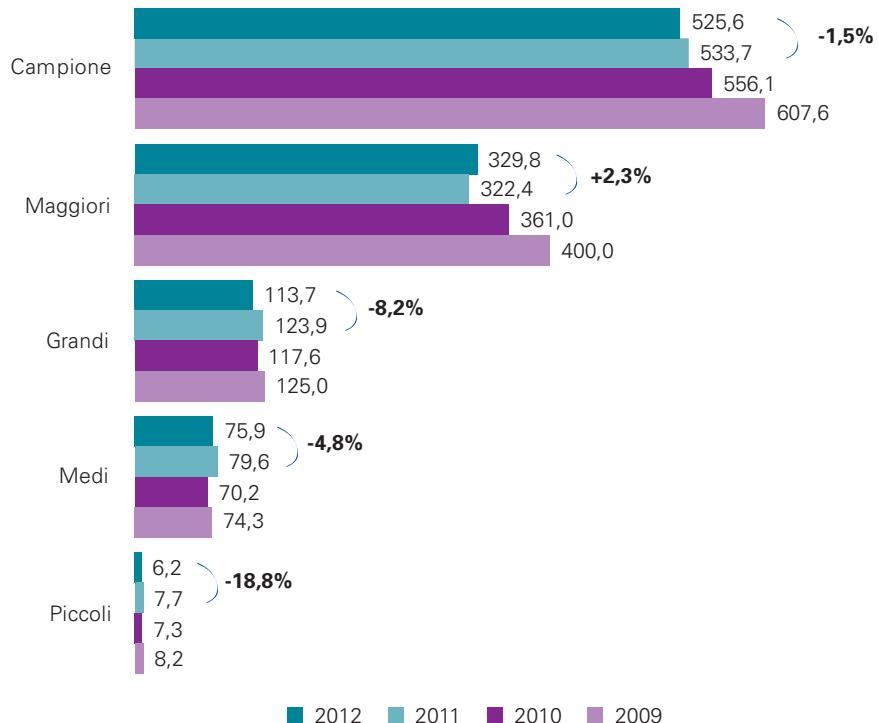
**+7,6%**

### Raccolta diretta

#### Totale passivo

**60,8 %**

**Titoli in circolazione, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)**



**Titoli in circolazione  
2008/2012**

31 DICEMBRE 2008  
**607 miliardi**

31 DICEMBRE 2012  
**526 miliardi**

2012 VS 2008  
**-13,4%**

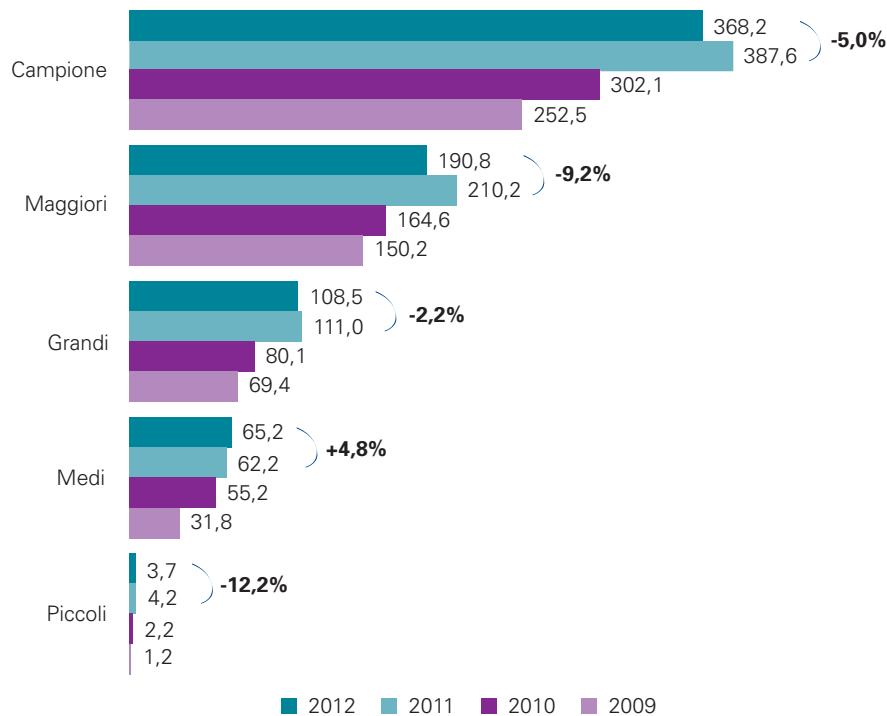
**Grazie al recupero della  
raccolta diretta da  
clientela, si è registrata  
una flessione dei debiti  
verso banche**

*Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione*

Per quanto riguarda la raccolta diretta interbancaria, dopo un triennio di crescita (ascrivibile prevalentemente alle operazioni di LTRO della BCE), si è osservata un'inversione di tendenza, grazie anche ad un recupero della raccolta diretta da clientela. Negli ultimi due anni, infatti, è aumentata considerevolmente soprattutto la quota rappresentata dai debiti verso banche centrali rispetto a quella verso altre istituzioni finanziarie per le operazioni di LTRO della BCE di cui hanno beneficiato anche le banche italiane.

Tuttavia per il recupero registrato dai debiti verso la clientela, nel corso dell'ultimo anno la raccolta da banche si è ridotta del 5%. Il dato è in controtendenza rispetto ai tre anni precedenti, in particolare all'aumento registrato tra il 2010 e il 2011; la flessione è stata osservata per tutti i cluster dimensionali, fatta eccezione per i gruppi medi.

**Debiti verso banche, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

Nonostante il totale dei debiti verso banche sia diminuito, nel corso dell'ultimo anno si è osservato comunque un maggior ricorso, da parte dei gruppi bancari italiani soprattutto grandi e medi, alla provvista presso le banche centrali, in particolare tramite le operazioni di rifinanziamento presso la BCE.

Per tutti i cluster dimensionali, infatti, il 2012 è stato caratterizzato da una riduzione dei fondi veicolati attraverso il mercato interbancario; i debiti verso altri istituti di credito si sono ridotti del 20% per il campione nel suo complesso, con picchi del -37% per i gruppi grandi. La quota più elevata di debiti verso la BCE, in rapporto al valore complessivo dei debiti verso banche, è quella dei gruppi piccoli, che probabilmente stanno incontrando maggiori difficoltà a reperire risorse sul mercato interbancario.

**Debiti verso banche  
2008/2012**

31 DICEMBRE 2008

**322 miliardi**

31 DICEMBRE 2012

**368 miliardi**

2012 VS 2008

**+14,2%**

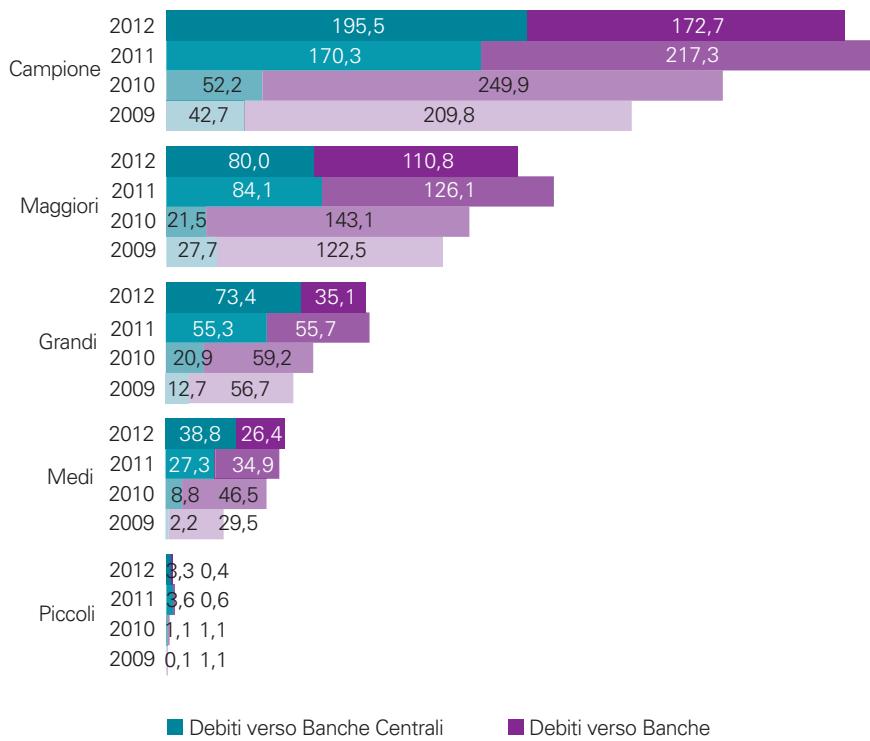
**Il 2012 è stato  
caratterizzato da una  
riduzione dei fondi  
veicolati attraverso il  
canale interbancario**

**Per rendere più 'liquido' il mercato, nel febbraio 2012 la Banca Centrale Europea è intervenuta effettuando un'altra asta di rifinanziamento (scadenza 3 anni all'1%)**

Per rendere più 'liquido' il mercato, nel febbraio 2012 la Banca Centrale Europea è intervenuta per la seconda volta (dopo la prima operazione di dicembre 2011), 'sostituendosi' di fatto al mercato interbancario ed effettuando un'asta di rifinanziamento con scadenza 3 anni al tasso dell'1%. La richiesta complessiva per le banche europee è stata di circa 530 miliardi di Euro ed i gruppi italiani si sono approvvigionati per oltre 100 miliardi.

Grazie all'intervento della Banca Centrale, i fondi, invece di passare direttamente da una banca all'altra, sono stati depositati presso la BCE, che, facendo da garante, a sua volta ha finanziato le altre banche.

#### Debiti verso banche, composizione (Euro mld)



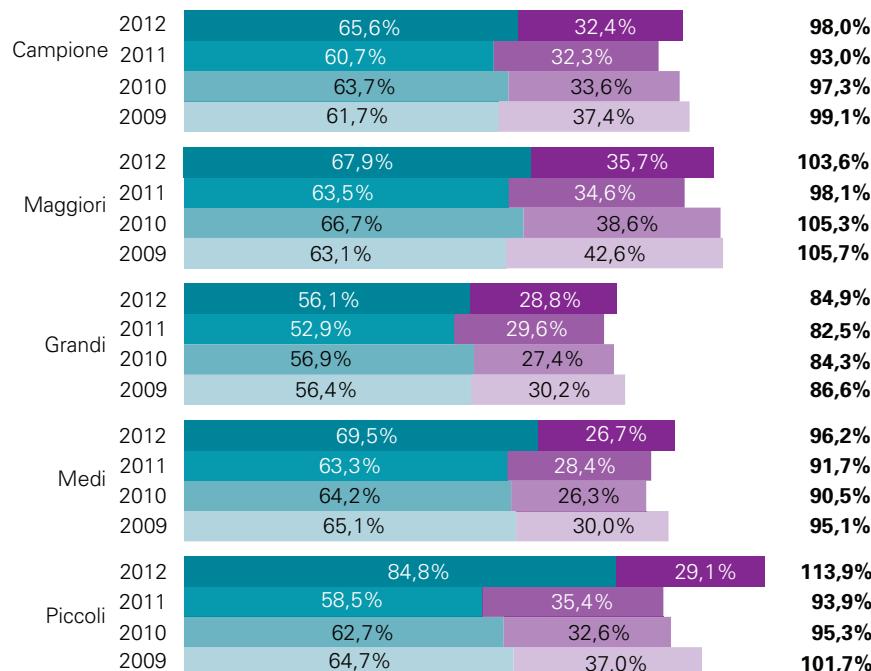
Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

Il rapporto debiti/crediti misura la quota parte dei crediti verso la clientela finanziata dalla raccolta diretta. I gruppi con un rapporto tra raccolta diretta e crediti verso la clientela superiore all'unità erogano credito in misura inferiore rispetto a quanto raccolgono e si suppone quindi che l'eccedenza di denaro raccolto presso la clientela vada a finanziare prevalentemente le attività finanziarie o i crediti verso banche.

Questo rapporto tra il 2009 e il 2011 era sceso, portandosi dal 99% del 2009 al 93% del 2011, e nel corso del 2012 è, invece, tornato a salire, raggiungendo livelli addirittura superiori rispetto al dato del 2010.

L'inversione di tendenza dell'ultimo anno è dovuta principalmente all'aumento dei debiti verso la clientela (+6%) a fronte di crediti e titoli in circolazione in diminuzione (-2% per entrambi gli aggregati). I crediti verso clientela sono quindi finanziati per circa due terzi dai debiti verso clientela (65,6%) e per circa un terzo (32,4%) dai titoli in circolazione. Per i gruppi maggiori e piccoli il rapporto è superiore rispetto agli altri cluster, mentre per i gruppi grandi il valore è inferiore (85%).

### Crediti verso clientela: quota finanziata da debiti verso clientela e titoli in circolazione (%)



■ Debiti verso la clientela/Crediti verso la clientela

■ Titoli in circolazione/Crediti verso la clientela

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

### Raccolta diretta da clientela

#### Crediti verso clientela

31 DICEMBRE 2012

**98,0%**

31 DICEMBRE 2011

**93,0 %**

31 DICEMBRE 2010

**97,3 %**

31 DICEMBRE 2009

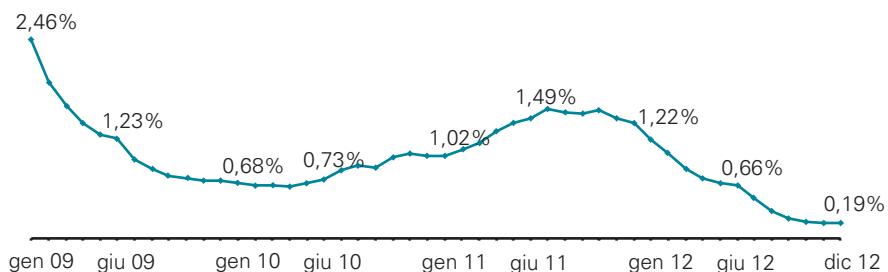
**99,1 %**

## Margine d'interesse

**I tassi d'interesse ai minimi storici hanno creato tensione sul margine d'interesse**

Dopo il lieve aumento dei tassi registrato tra il maggio 2010 e il luglio 2011, a seguito dell'acuirsi della crisi dei debiti sovrani di alcuni dei paesi dell'Unione Europea, la Banca Centrale Europea ha ripreso ad attuare una politica monetaria espansiva per dare fiducia ai mercati e stimolare la crescita. Questa scelta ha portato i tassi Euribor ai minimi storici (il tasso Euribor a tre mesi si attestava allo 0,19% nel dicembre 2012).

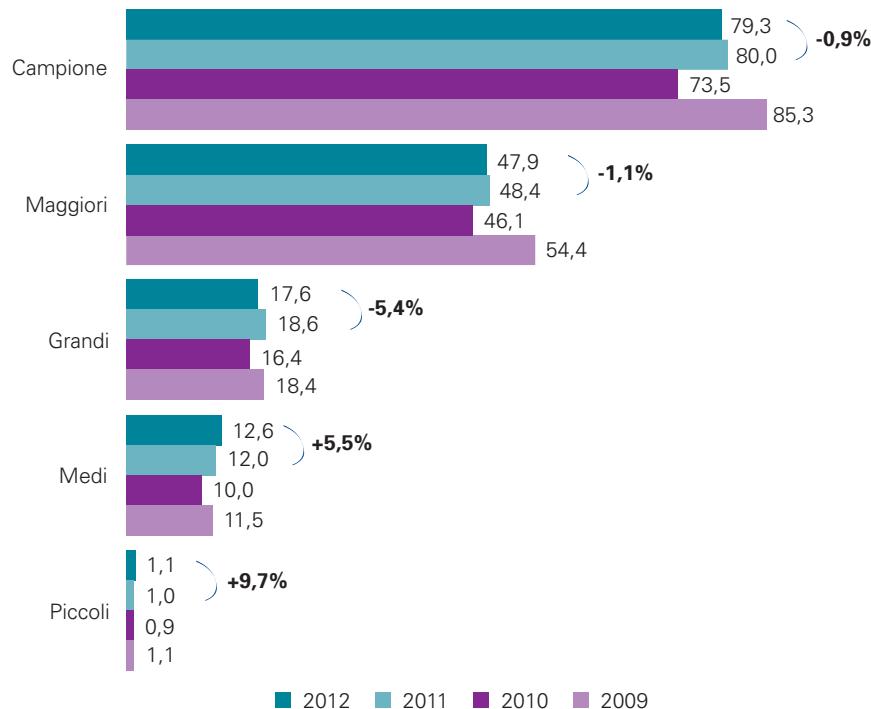
### Andamento della media dell'Euribor a tre mesi, gennaio 2009 - dicembre 2012



*Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati Euribor*

L'andamento degli interessi attivi e degli interessi passivi nei quattro anni in esame ha rispecchiato l'andamento dei tassi Euribor di riferimento, anche se, soprattutto nel corso degli ultimi due anni, anche a causa della concorrenza tra operatori e dei problemi di *funding*, gli effetti sulla parte attiva e passiva del margine sono stati diversi. Se le politiche commerciali di *mark-up* e *mark-down* hanno generalmente seguito il trend dei tassi, nel corso dell'ultimo anno, nonostante i tassi d'interesse di riferimento fossero ai minimi storici, gli interessi passivi hanno registrato un aumento del 5%; fanno eccezione solo i gruppi grandi, per i quali gli interessi passivi si sono ridotti dell'1%. La concorrenza e la scarsa liquidità sui mercati hanno, infatti, portato alcuni dei gruppi bancari ad effettuare politiche di prodotto molto aggressive (si pensi, ad esempio, al moltiplicarsi dei conti deposito), che sono tra le principali cause dell'incremento notevole degli interessi passivi.

## Interessi attivi, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)



### Interessi attivi 2008/2012

31 DICEMBRE 2008

**126 miliardi**

31 DICEMBRE 2012

**79 miliardi**

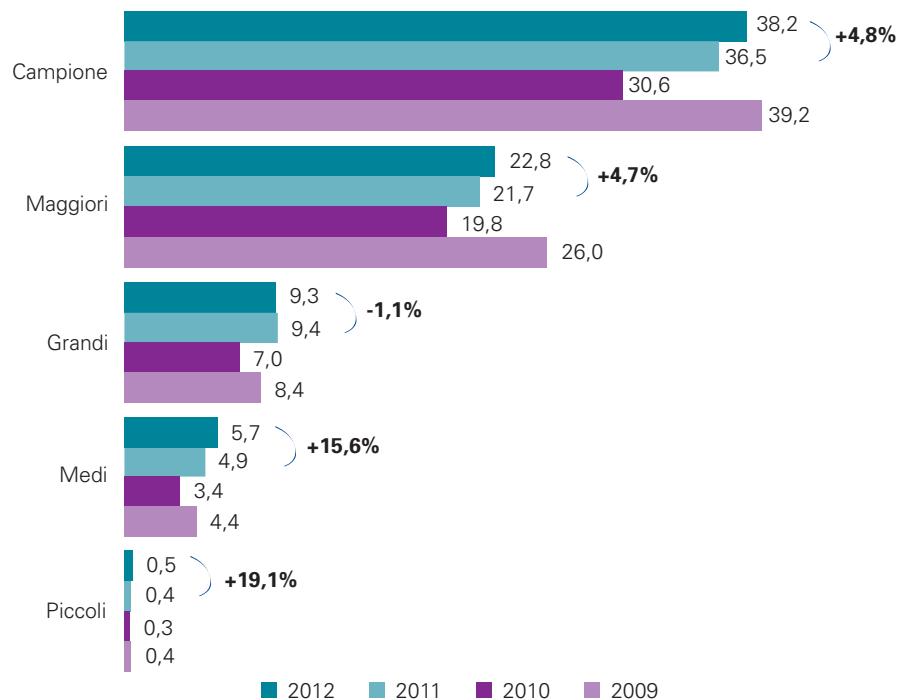
2012 VS 2008

**-37,3%**

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

Fino al 2010 i gruppi bancari, infatti, hanno cercato di bilanciare gli effetti della politica monetaria espansiva sul margine d'interesse facendo leva sul *mark-up* e sul *mark-down* dei tassi: le riduzioni registrate sugli interessi attivi erano, comunque, mediamente inferiori di circa 10 punti percentuali rispetto alle contrazioni degli interessi passivi pagati sulla raccolta. Nel 2011 questo trend si è invertito e nel corso dell'ultimo anno, a fronte di un andamento degli interessi attivi non univoco all'interno del campione, gli interessi passivi hanno registrato aumenti tra il 5% (gruppi maggiori) e il 19% (gruppi piccoli).

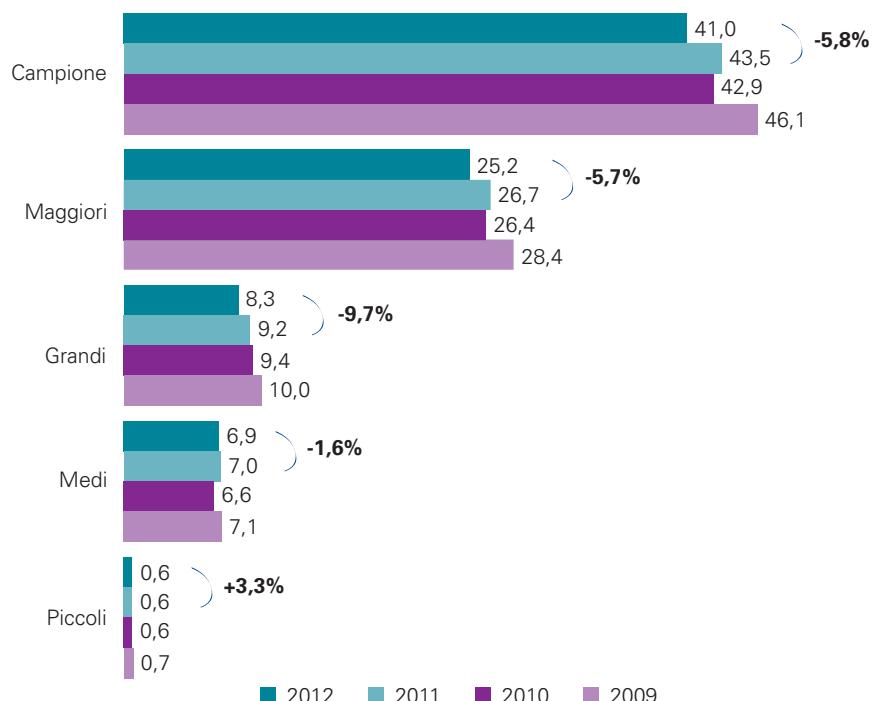
**Interessi passivi, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

L'effetto di questi andamenti ha portato ad una diminuzione del margine d'interesse del 6%: le riduzioni sono state registrate in tutti i cluster dimensionali, fatta eccezione per i gruppi piccoli (+3%), e in particolar modo per i gruppi grandi (-10%).

**Margine d'interesse, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)**



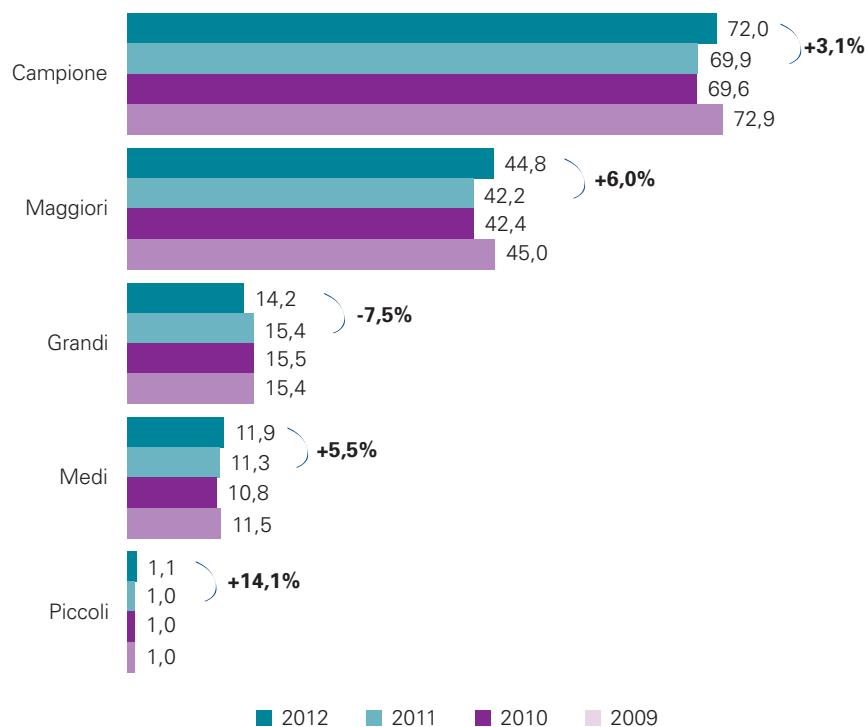
Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

## Margine d'intermediazione

Il margine di intermediazione nel 2012 è pari a 72 miliardi di Euro, aumentato del 3% rispetto all'anno precedente, riportandosi sui valori pre-crisi. L'incremento è stato registrato per tutti i cluster dimensionali fatta eccezione per i gruppi grandi. Considerata la riduzione del margine d'interesse e la sostanziale stabilità delle commissioni nette, l'incremento è dovuto sostanzialmente ai profitti da attività finanziarie. Se si guarda al trend 2009/2012, si può evincere una sorta di 'redistribuzione' dei margini dai gruppi di dimensione più elevata (maggiori e grandi, che hanno fatto segnare una riduzione dei margini rispettivamente dello 0,4% e dell'8%) verso i gruppi di dimensione più contenuta (medi e piccoli che hanno registrato incrementi rispettivamente del 4% e del 13%). Nonostante il periodo di crisi che le banche stanno affrontando, tra il 2008 e il 2012 il margine di intermediazione dei gruppi bancari italiani è aumentato del 2,4%.

**Nell'ultimo anno il margine di intermediazione è aumentato grazie ai profitti da attività finanziarie**

### Margine di intermediazione, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

### Margine d'intermediazione 2008/2012

31 DICEMBRE 2008

**70 miliardi**

31 DICEMBRE 2012

**72 miliardi**

2012 VS 2008

**+2,4%**

## Si riduce il contributo del margine d'interesse al margine di intermediazione

Il margine di intermediazione dei gruppi del campione è composto per il 57% da margine d'interesse, per il 31% da margine commissionale e per il restante 12% da profitti da attività finanziarie. La quota di margine derivante da interessi si è ridotta considerevolmente soprattutto in questo ultimo anno di osservazione (nel 2011 era pari al 62%), sia per la riduzione in valore assoluto del margine d'interesse, sia per l'incremento significativo registrato dai profitti da attività finanziarie. Questi ultimi, infatti, sono più che raddoppiati, passando dai 3,7 miliardi del 2011 agli 8,7 miliardi del 2012. I gruppi grandi sono l'unico cluster a non aver registrato nell'ultimo anno un consistente aumento dei profitti che, invece, sono rimasti stabili.

### Composizione del margine di intermediazione (Euro mld)

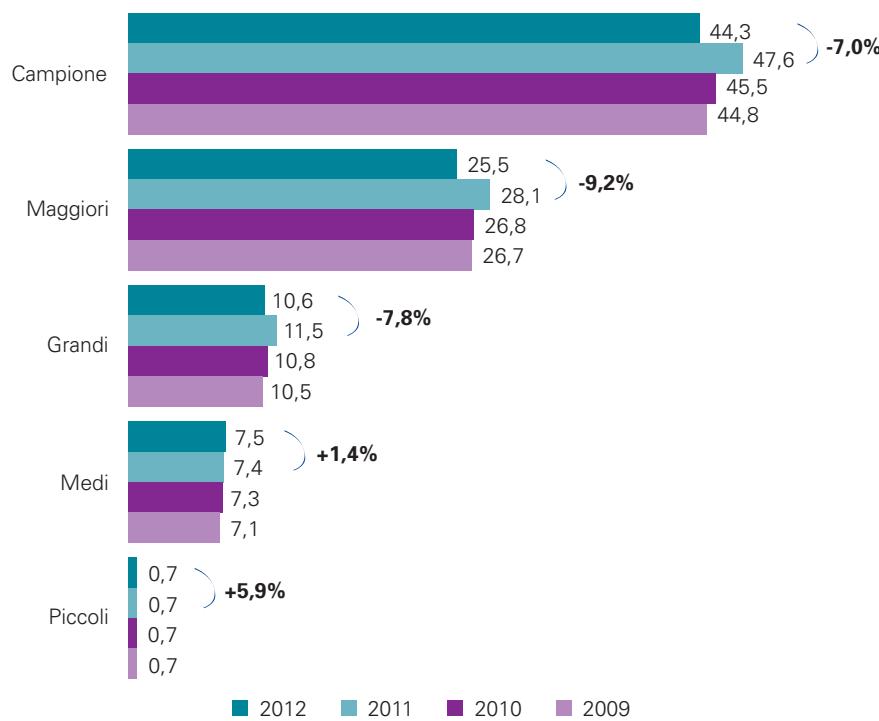


Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

## Costi operativi

Nell'ultimo anno, grazie ad una maggiore attenzione ai livelli di efficienza, i costi operativi del campione si sono ridotti del 7%, attestandosi a 44 miliardi di Euro. La diminuzione è trainata dai gruppi maggiori e grandi, che, a seguito di processi di razionalizzazione delle strutture, si stanno concentrando prevalentemente sulle tematiche di efficienza. Rispetto ai valori del 2009, solo per i gruppi maggiori, però, si osserva una riduzione degli oneri operativi pari al 4,4%, un obiettivo raggiunto principalmente per le azioni implementate nell'ultimo anno.

### Costi operativi, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)



**Grazie ad una maggiore attenzione ai livelli di efficienza, i costi operativi del campione si sono ridotti del 7%**

### Costi operativi 2008/2012

31 DICEMBRE 2008

**48 miliardi**

31 DICEMBRE 2012

**44 miliardi**

2012 VS 2008

**-8,1%**

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

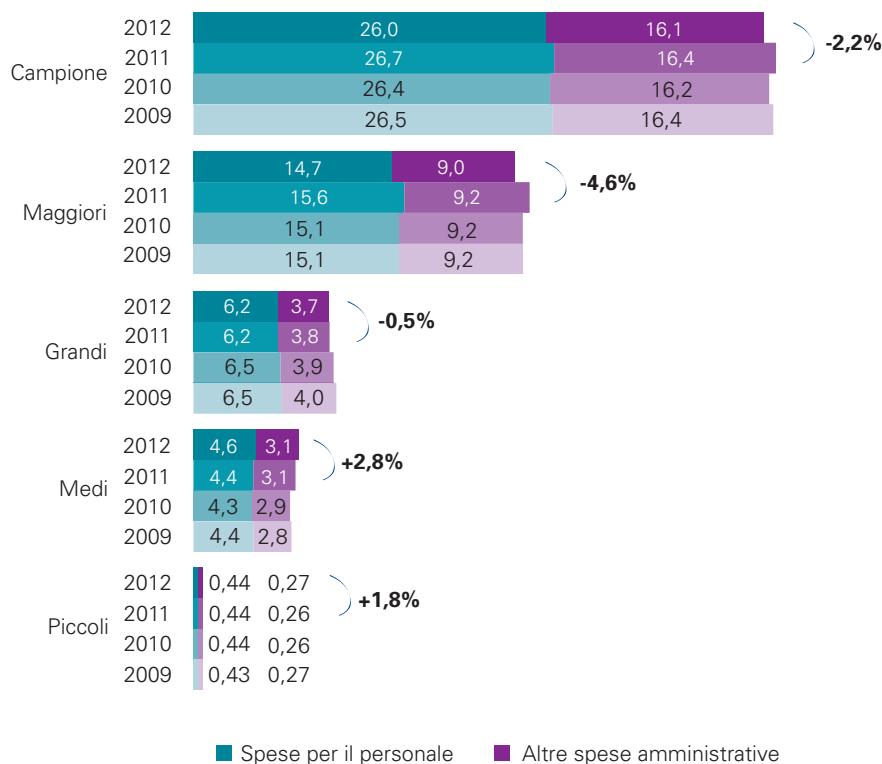
Le spese amministrative sono diminuite del 2% nel corso del 2012, raggiungendo il livello di 42 miliardi di Euro. Anche in questo caso l'andamento osservato per i gruppi maggiori e grandi (rispettivamente -5% e -1%) ha trainato i dati dell'intero campione, mentre, invece, per i gruppi medi e piccoli si sono registrati aumenti compresi tra il 2 e il 3%.

**Il trend di razionalizzazione dei costi, in questa fase, interessa principalmente i gruppi più grandi**

Dunque, dopo l'aumento delle spese amministrative nel 2011 (+1%), prosegue il trend di razionalizzazione dei costi, soprattutto per i gruppi più grandi, che, interessati negli anni passati da processi di concentrazione, adesso stanno perseguitando con maggiore determinazione e incisività le scelte di efficientamento e razionalizzazione delle strutture.

Le spese amministrative sono rappresentate per il 62% da spese per il personale e per il restante 38% da altri oneri amministrativi. Rispetto al dato del 2008, le spese amministrative sono diminuite di circa 7 punti percentuali.

**Spese amministrative, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

**Spese amministrative 2008/2012**

31 DICEMBRE 2008

**45 miliardi**

31 DICEMBRE 2012

**42 miliardi**

2012 VS 2008

**-6,8%**

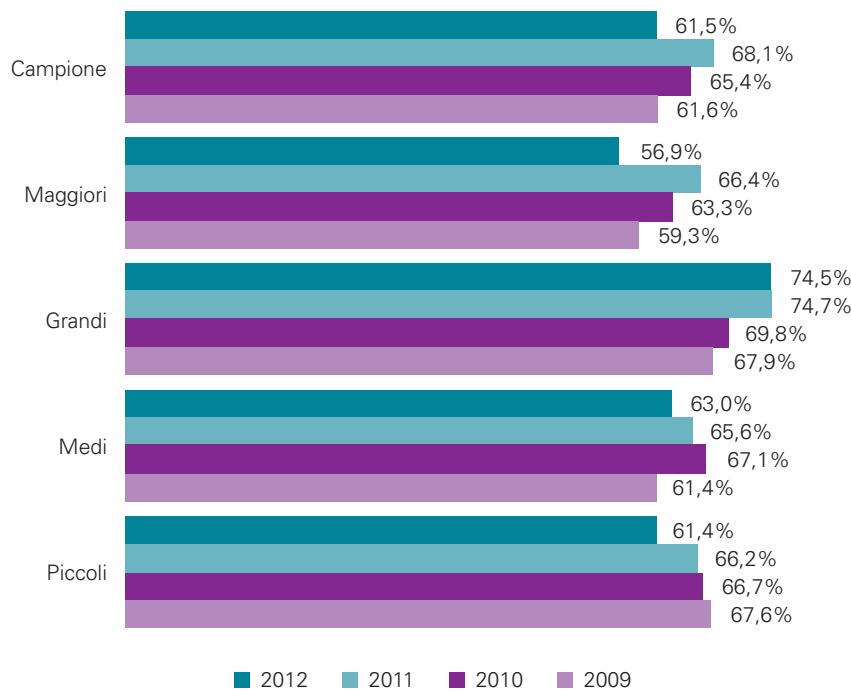
## Efficienza

L'effetto combinato dell'aumento del margine di intermediazione (+3%) e della riduzione dei costi operativi (-7%) ha determinato una contrazione del *Cost/Income Ratio* di ben 7 punti percentuali. La riduzione del *Cost/Income Ratio*, che si riporta sui livelli del 2009, è il risultato di una rinnovata attenzione all'efficienza che recentemente ha caratterizzato la maggior parte dei gruppi bancari italiani, in particolare quelli maggiori, con la riduzione più significativa dell'ultimo anno.

Dal lato dei ricavi, invece, dopo un periodo di difficoltà, che si era scaricato soprattutto sulla contrazione dei margini nel 2010, la situazione sembra in moderato miglioramento.

Rispetto al 2009, il *Cost/Income Ratio* segna, dunque, una sostanziale stabilità per tutti i cluster dimensionali, fatta eccezione per i gruppi grandi, che registrano anche il valore più elevato (74,5% a fronte di una media generale del campione pari al 61,5%). I gruppi grandi, infatti, nel quadriennio in esame hanno subito sia la flessione dei margini (-8%) sia l'aumento, se pur lieve, dei costi operativi (+1%).

### Cost/Income Ratio



**Il *Cost/Income Ratio* si è ridotto grazie all'effetto combinato dell'aumento del margine di intermediazione e della riduzione dei costi operativi**

### Cost/Income Ratio 2008/2012

31 DICEMBRE 2008

**68,5%**

31 DICEMBRE 2012

**61,5%**

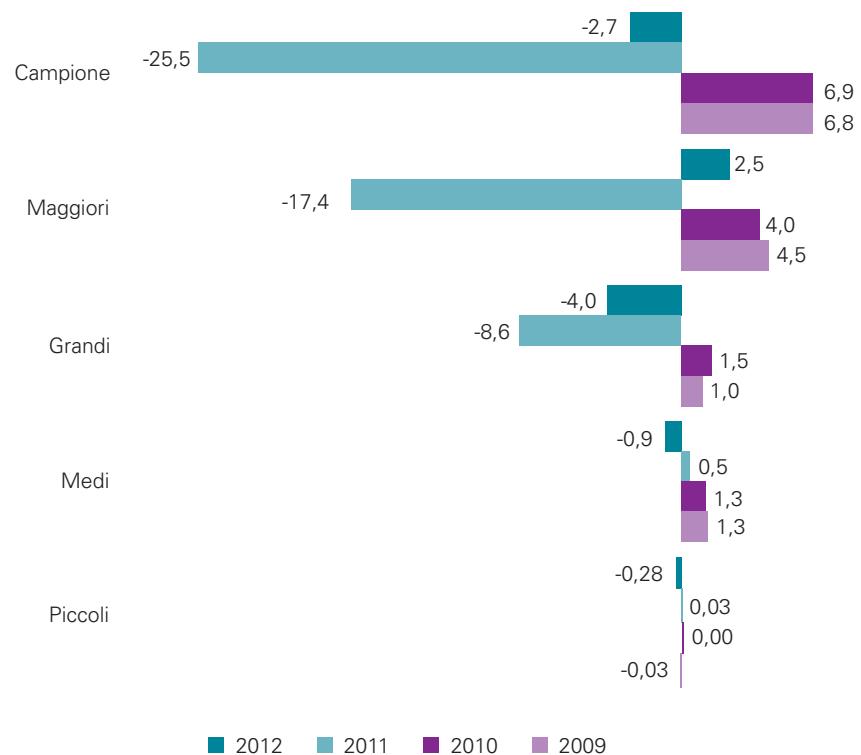
Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

**Le difficoltà incontrate quest'anno dai gruppi bancari sono riconducibili prevalentemente all'attività di intermediazione creditizia più che alla gestione straordinaria**

## Redditività

Il 2012 è il primo tra gli anni osservati in cui i gruppi bancari italiani hanno registrato a livello aggregato una perdita di esercizio anche al netto delle svalutazioni sugli *intangible*. Per il secondo anno consecutivo i gruppi bancari del campione hanno fatto segnare nel complesso una perdita di esercizio, anche se più contenuta rispetto all'anno precedente (-2,7 miliardi di Euro). Nel 2011 sui risultati dei gruppi bancari avevano pesato le svalutazioni sugli avviamenti effettuate, a seguito degli *impairment test*, soprattutto dai principali gruppi (maggiori e grandi), che avevano portato le perdite a 25,5 miliardi di Euro. Nel 2012, mentre tornano all'utile i gruppi maggiori, gli altri cluster dimensionali fanno registrare perdite per oltre 5 miliardi di Euro a fronte di rettifiche di valore sull'avviamento di 2,2 miliardi. Le difficoltà incontrate quest'anno dai gruppi bancari sono quindi riconducibili prevalentemente all'attività ordinaria (intermediazione creditizia e investimenti) più che a quella straordinaria.

### Utile di pertinenza della capogruppo, valori assoluti (Euro mld)



### Utile 2008/2012

31 DICEMBRE 2008

**8,7 miliardi**

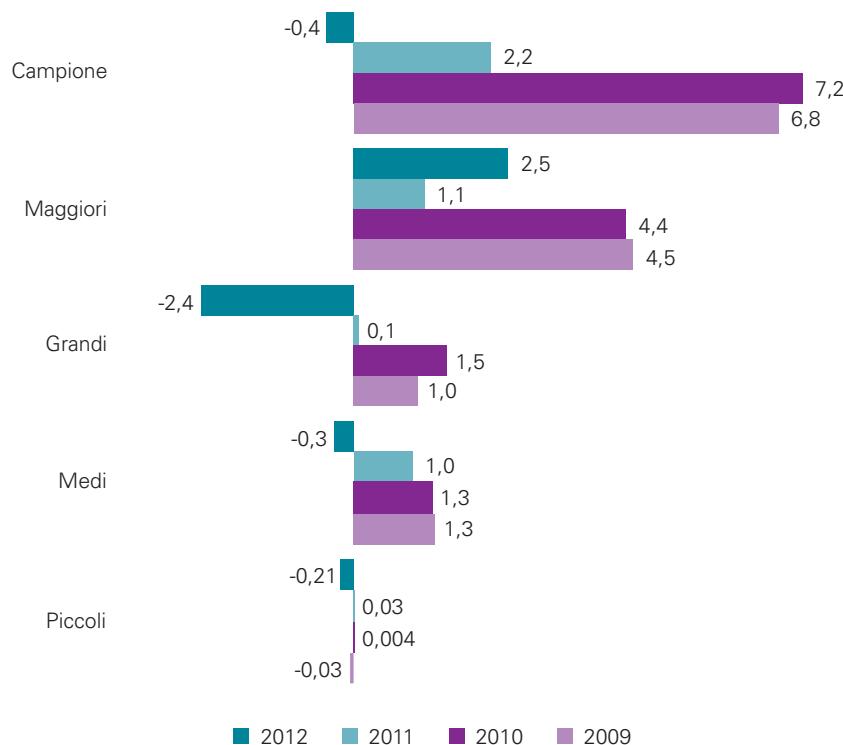
31 DICEMBRE 2012

**-2,7 miliardi**

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

L'utile normalizzato, al netto delle rettifiche di valore sull'avviamento, è per il primo anno negativo (-0,4 miliardi di Euro) per le difficoltà della gestione caratteristica affrontate dai gruppi bancari nell'ultimo esercizio. Solo i gruppi maggiori nel 2012 hanno registrato utili al netto delle rettifiche sull'avviamento, sostanzialmente raddoppiati rispetto all'anno precedente, mentre la situazione più preoccupante è quella dei gruppi grandi, che registrano perdite normalizzate per 2,4 miliardi di Euro.

#### Utile normalizzato (al netto delle rettifiche sull'avviamento), valori assoluti (Euro mld)



**Il 2012 è il primo anno in cui i gruppi bancari italiani hanno registrato a livello aggregato una perdita di esercizio anche al netto delle svalutazioni sugli *intangible***

#### Utile normalizzato 2008/2012

31 DICEMBRE 2008

**11,1 miliardi**

31 DICEMBRE 2012

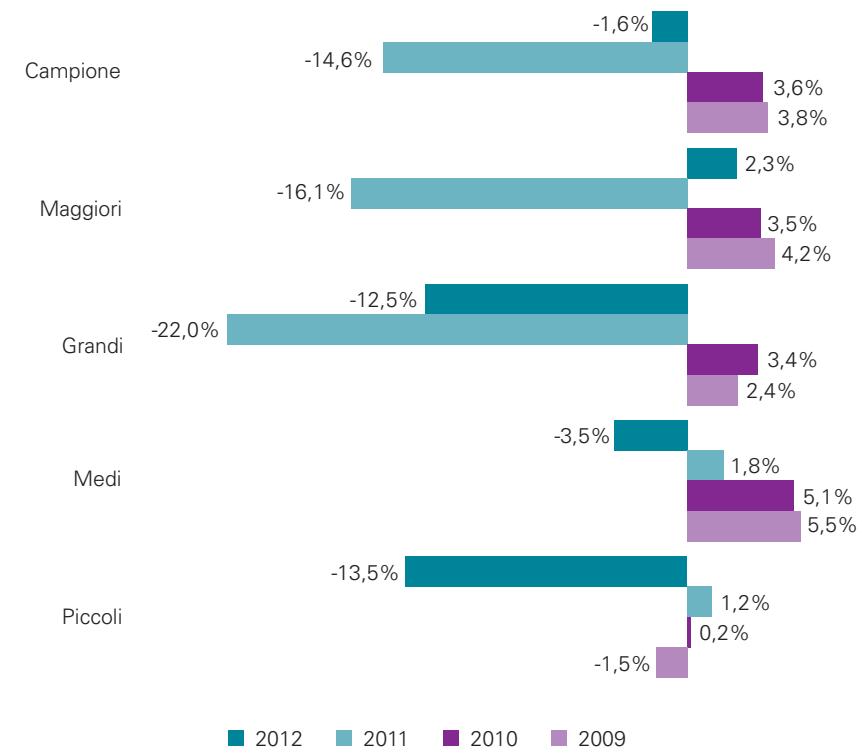
**-0,4 miliardi**

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

## Il *Return on Equity* del campione si conferma negativo anche nel 2012

Il *Return on Equity* (ROE) del campione si conferma negativo anche nel 2012, pari al -1,6%. I rendimenti più negativi dell'ultimo anno sono stati registrati dai gruppi grandi e piccoli (rispettivamente -12,5% e -13,5%). Il risultato è ancora più significativo se si pensa che prima della crisi del 2008 i ricavi dei gruppi bancari italiani crescevano a ritmi sostenuti, nell'ordine del 5-10% annuo, e il ROE medio del settore era a due cifre e si aggirava intorno al 10-15%.

### ROE (%)



### ROE 2008/2012

31 DICEMBRE 2008

**+5,1%**

31 DICEMBRE 2012

**-1,6%**

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione



# Qualità del credito

*a cura di Giuliano Cicioni*

## Nuovo picco della crisi, tornano ad aumentare i crediti scaduti

Nel 2012 sembra delinearsi una seconda ondata della crisi per quel che riguarda il deterioramento della qualità del credito. Preoccupa soprattutto l'incremento sostenuto dei crediti scaduti, primo segnale dell'ulteriore e generalizzato momento di difficoltà di famiglie ed imprese, le cui prime anticipazioni erano state ravvisate nel corso dell'esercizio 2011.

Per contrastare questa tendenza i gruppi bancari nell'ultimo anno si stanno focalizzando con maggiore attenzione alle politiche di accantonamento, con conseguente notevole incremento delle rettifiche su crediti. Tra i diversi cluster dimensionali osservati si segnala un trend piuttosto allarmante per i gruppi piccoli, che registrano la quota maggiore di crediti deteriorati e la dinamica probabilmente più rischiosa. Nel 2012 si registra la flessione dei crediti ristrutturati per la prima volta dall'inizio della crisi.

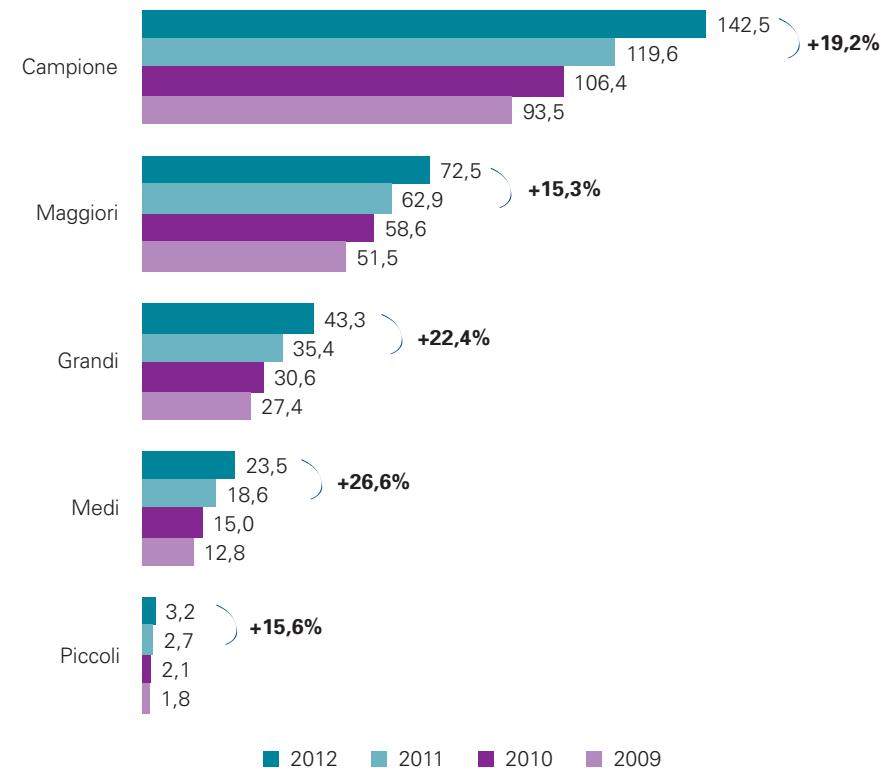
## Crediti deteriorati

Nel 2012 è proseguito il trend di peggioramento della qualità del credito: i crediti deteriorati netti si attestano a 143 miliardi di Euro, con un aumento anno su anno del 19,2%, corrispondente a circa +23 miliardi di Euro. Gli incrementi più consistenti sono stati osservati per i gruppi medi (+26,6%) e grandi (+22,4%) che, insieme ai gruppi maggiori, vedono peggiorare la dinamica delle 'partite anomale'. Per i gruppi piccoli il trend è invece migliorato, anche alla luce del fatto che nel 2011 questi avevano segnato gli incrementi più elevati. Se si osserva la dinamica nei quattro anni i crediti deteriorati sono aumentati del 53%. La situazione più difficile è quella che interessa i gruppi di dimensioni medie, per i quali i crediti dubbi sono passati dai 12,8 miliardi di Euro del 2009 ai 23,5 miliardi del 2012, con un incremento dell'84%. Nel confronto con i dati del 2008, l'anno in cui sono emersi i primi effetti della crisi sui bilanci delle banche, gli incrementi 2012 sono molto più elevati: +162% la media del campione, ma per i gruppi medi e piccoli i crediti dubbi sono aumentati di oltre tre volte.

Questi trend negativi delle banche italiane, sicuramente con impatti più importanti rispetto a quanto contabilizzato dai *peers* europei (e internazionali), sono comunque anche da considerare alla luce del maggior rigore della regolamentazione italiana per quel che riguarda la contabilizzazione delle partite dubbie.

**Prosegue il trend di peggioramento della qualità del credito: i crediti deteriorati raggiungono quota 143 miliardi di Euro**

### Crediti deteriorati netti (Euro mld) e variazione percentuale (2012 vs 2011)



#### Crediti deteriorati 2008/2012

31 DICEMBRE 2008

**55 miliardi**

31 DICEMBRE 2012

**143 miliardi**

2012 VS 2008

**+161,5%**

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

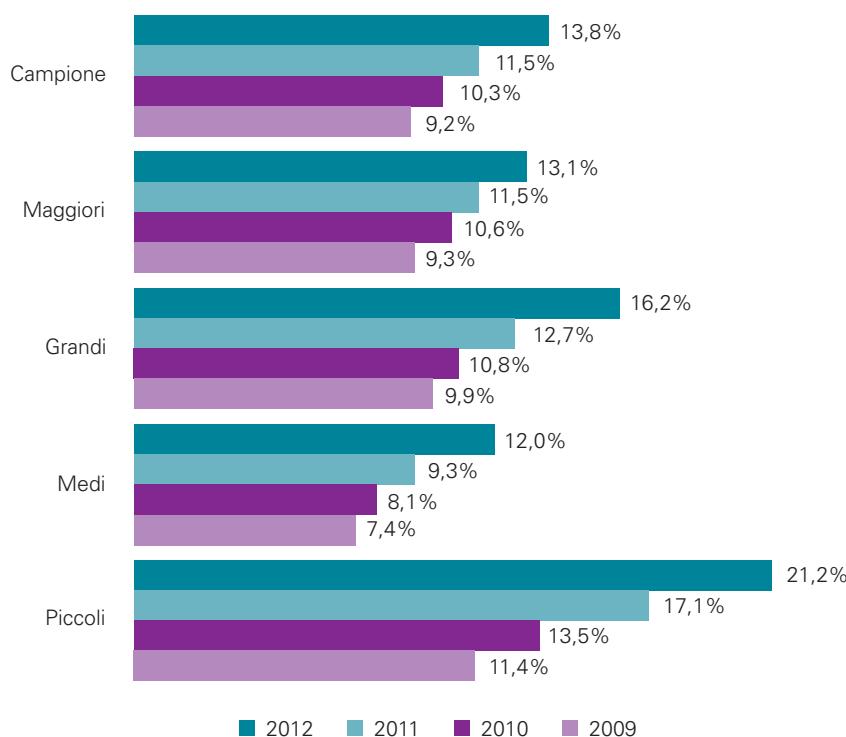
I crediti deteriorati lordi nei bilanci dei gruppi bancari del campione al 31 dicembre 2012 ammontano a 239 miliardi di Euro, in media il 13,8% del totale. La dinamica del deterioramento del credito registra, quindi, un peggioramento, misurato dall'aumento del tasso di crescita: nel biennio precedente era aumentato mediamente di un punto percentuale, nell'ultimo anno è cresciuto di più di due punti. Nell'ultimo anno l'incidenza dei crediti dubbi è stata più contenuta nei gruppi maggiori e medi (rispettivamente 13,1% e 12,0%). La situazione appare, invece, più seria per i gruppi piccoli, per i quali l'incidenza è superiore al 21%, pari a 5 miliardi di Euro in valore assoluto e il tasso di crescita dell'aggregato è elevato (solo nell'ultimo anno l'incidenza dei crediti deteriorati sul totale degli impegni è passata dal 17% al 21%).

**La considerevole quota  
di crediti deteriorati  
nel portafoglio delle  
banche italiane potrebbe  
costituire un freno  
all'ulteriore erogazione  
di credito da parte degli  
intermediari**

La considerevole quota di crediti deteriorati nel portafoglio delle banche italiane potrebbe costituire un freno all'ulteriore erogazione di credito da parte degli intermediari, impegnati a mantenere in equilibrio i livelli patrimoniali nel rispetto dei coefficienti di Basilea 3. È necessario considerare, però, come il confronto del dato italiano con i principali gruppi bancari europei sia distorto dai diversi metodi di valutazione utilizzati: la stessa Banca d'Italia nel 'Rapporto sulla stabilità finanziaria' di aprile 2013 ha sottolineato come, adoperando

metodi di valutazione coerenti con quelli utilizzati dai principali istituti europei, e quindi escludendo dal computo delle partite deteriorate gli impieghi completamente coperti da garanzie, l'entità dei crediti deteriorati si ridurrebbe del 32% e la quota di *non performing loan* sul totale impieghi alla clientela scenderebbe di ben quattro punti percentuali.

### Crediti deteriorati lordi/Crediti verso clientela lordi



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

Le sofferenze lorde si attestano nel 2012 a 130 miliardi di Euro, in media il 7,5% del totale dei crediti lorde verso la clientela, una quota in costante aumento nei quattro anni osservati. La situazione più critica è, anche in questo caso, quella dei gruppi piccoli che, da una situazione nel 2009 sostanzialmente in linea con quella degli altri cluster dimensionali (sofferenze/crediti pari al 4,8%), nel 2012 registrano la quota più elevata di crediti in sofferenza, pari all'11,6% degli impieghi lorde verso la clientela. Il cluster dimensionale che registra la percentuale di sofferenze più contenuta è invece quello dei gruppi medi, per il quale l'indicatore si attesta nel 2012 al 5,9%.

### Crediti deteriorati lorde

#### Crediti verso clientela lorde 2008/2012

31 DICEMBRE 2008

**6,1%**

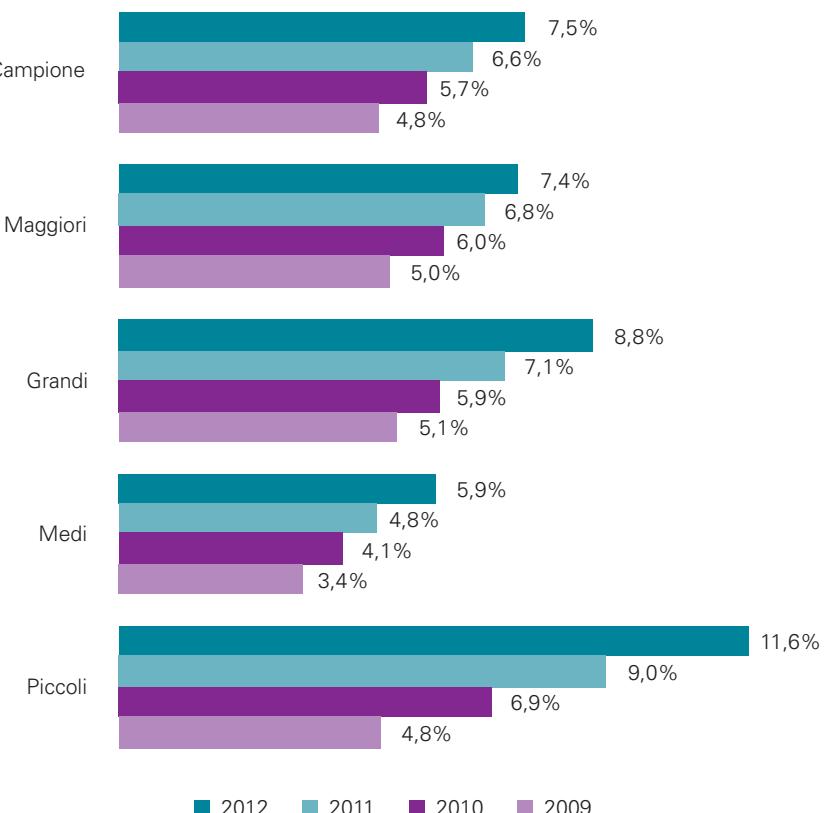
31 DICEMBRE 2012

**13,8%**

**Le sofferenze lorde si attestano a 130 miliardi di Euro, il 7,5% dei crediti verso la clientela lorde**



### Sofferenze lorde/Crediti verso clientela lordi (%)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

**La categoria che ha registrato il maggiore incremento è stata quella dei crediti scaduti**

Nel 2012 in media il 40% dei crediti deteriorati è rappresentato da sofferenze, il 38% da incagli, l'11% da crediti scaduti, mentre il 10% sono crediti ristrutturati. Per tutti i cluster, tranne per i gruppi piccoli, si è ridotta la quota di sofferenze a fronte di un aumento degli incagli e degli scaduti. I gruppi maggiori e grandi hanno un'incidenza inferiore di crediti scaduti (circa il 10-12% dei crediti deteriorati, contro il 15-16% per i gruppi medi e piccoli), mentre hanno una quota maggiore di crediti ristrutturati. La categoria di crediti deteriorati che ha registrato il maggiore incremento è stata anche nel 2012 quella degli scaduti (+55%), mentre le sofferenze nette sono aumentate in media del 15% e gli incagli del 25%.

Si segnala, inoltre, una riduzione dei crediti ristrutturati (-7%), in controtendenza rispetto agli ultimi anni e un campanello d'allarme che testimonia il fatto che le procedure di ristrutturazione del debito non sempre raggiungono l'esito sperato.

La dinamica più preoccupante risulta quella dei crediti scaduti, che hanno registrato l'accelerazione più elevata. Dopo la flessione del 2010, gli scaduti sono tornati ad aumentare e in maniera più accentuata nell'ultimo anno, durante il quale hanno registrato un incremento di 6 miliardi di Euro nel campione osservato.

Le tendenze descritte confermano il trend iniziato nel 2011: sofferenze ed incagli sembrano aumentare a causa del 'fisiologico' processo di deterioramento della qualità del credito, mentre l'incremento degli scaduti, il primo segnale del peggioramento degli impieghi, denota un peggioramento generalizzato, e riflette le difficoltà che stanno incontrando famiglie e imprese nel ripagare i propri finanziamenti. A livello di singoli *cluster* dimensionali, la situazione migliore sembra essere quella dei gruppi maggiori; diverso è, invece, il trend degli scaduti nei gruppi grandi, raddoppiati rispetto all'anno precedente.

**L'incremento degli scaduti denota un peggioramento generalizzato del credito e riflette le difficoltà di famiglie e imprese**

#### Composizione crediti deteriorati netti (Euro mld)

	2012	2011	2010	2009	
Campione	57,6	53,8	14,8	16,2	142,5
	50,2	43,0	15,9	10,5	119,6
	42,2	41,6	13,2	9,5	106,4
	32,5	40,1	8,4	12,4	93,5
Maggiori	30,6	26,6	8,4	7,0	72,5
	27,1	22,2	8,8	4,8	62,9
	23,7	22,7	7,4	4,8	58,6
	18,1	21,9	5,6	5,9	51,5
Grandi	17,5	16,2	4,6	5,0	43,3
	15,2	12,5	5,2	2,5	35,4
	12,4	12,0	4,2	2,1	30,6
	10,1	12,0	2,0	3,3	27,4
Medi	8,3	9,7	1,8	3,8	23,5
	6,8	7,1	1,8	2,8	18,6
	5,4	5,9	1,5	2,2	15,0
	3,9	5,5	0,7	2,7	12,8
Piccoli	1,3	1,2	0,1	0,5	3,2
	1,0	1,2	0,1	0,4	2,7
	0,8	0,9	0,1	0,3	2,1
	0,5	0,7	0,2	0,4	1,8

■ Sofferenze ■ Incagli ■ Crediti Ristrutturati ■ Crediti Scaduti

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

#### Var. crediti deteriorati netti 2008/2012

SOFFERENZE NETTE  
+34 miliardi

2012 VS 2008

INCAGLI NETTI  
+33 miliardi

2012 VS 2008

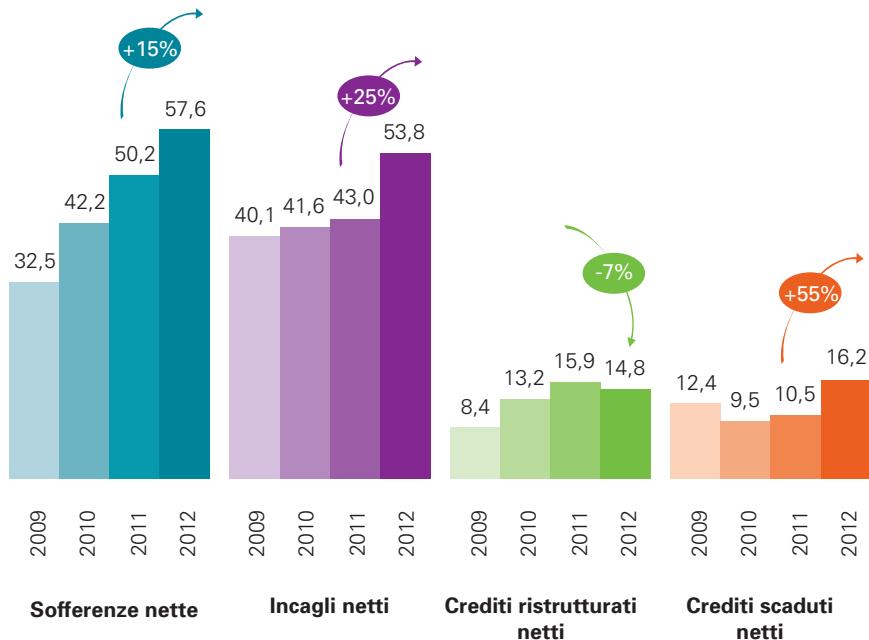
CREDITI RISTRUTTURATI NETTI  
+13 miliardi

2012 VS 2008

CREDITI SCADUTI NETTI  
+9 miliardi

2012 VS 2008

**Crediti deteriorati netti, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)**

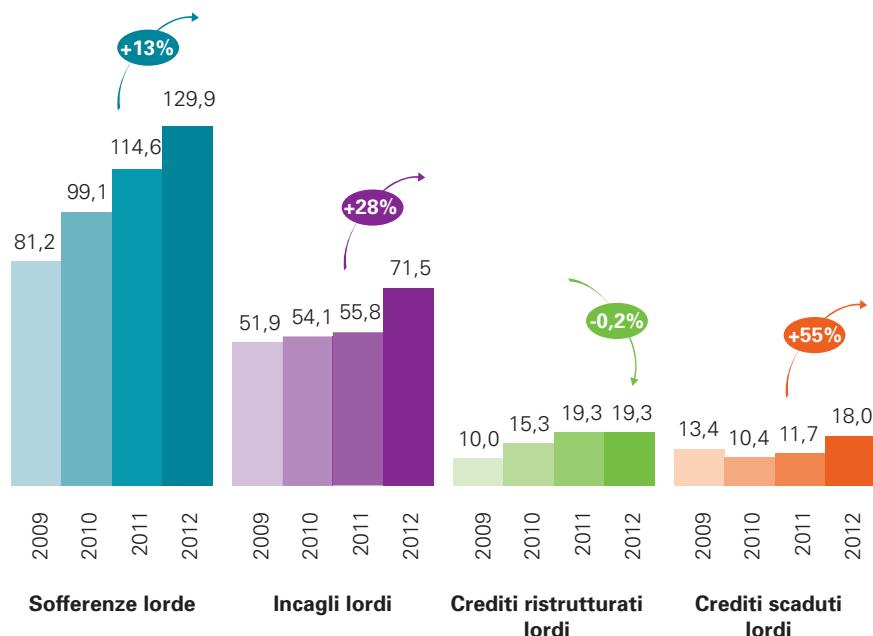


Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

I crediti deteriorati lordi sono aumentati nel 2012 del 19%, una lieve accelerazione rispetto al biennio 2010/2011, in cui si erano registrati incrementi intorno al 13%. La variazione delle sofferenze è stata più ridotta (+13,4% nel 2012), mentre si è osservato un peggioramento per incagli e crediti scaduti lordi che sono aumentati rispettivamente del 28% e del 55%. Segnali di attenzione arrivano, quindi, sia dall'accelerazione del tasso di crescita dei crediti deteriorati nel loro complesso, ma soprattutto dall'aumento dei crediti scaduti, che potrebbe anticipare una ulteriore ondata di difficoltà per il settore del credito; come dire che la fase più acuta della crisi non è da considerarsi ancora superata.

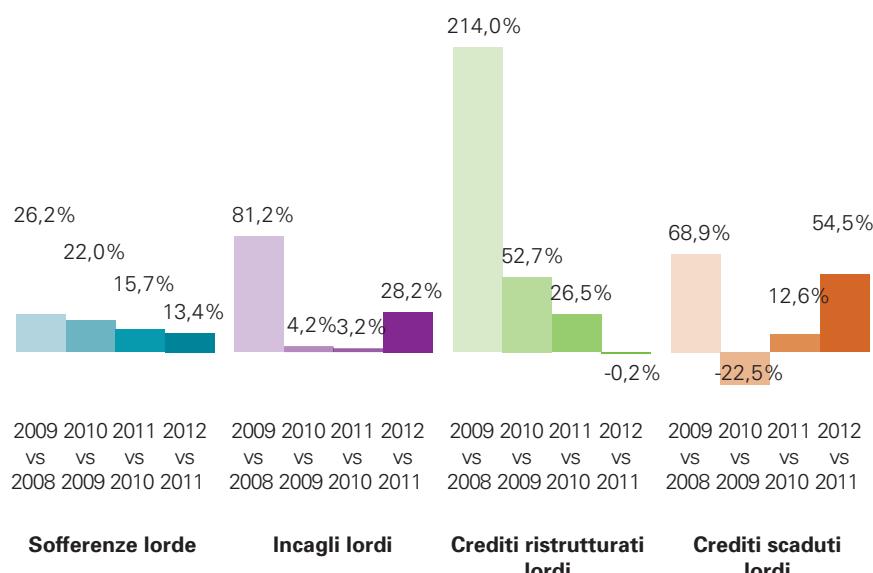
**La fase più acuta della crisi non è da considerarsi ancora superata**

**Crediti deteriorati lordi, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

**Crediti deteriorati lorde, variazioni percentuali (2012 vs 2011, 2011 vs 2010, 2010 vs 2009, 2009 vs 2008)**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

**Var. crediti deteriorati lorde 2008/2012**

SOFFERENZE LORDE  
+66 miliardi

2012 VS 2008

INCAGLI LORDE  
+43 miliardi

2012 VS 2008

CREDITI RISTRUTTURATI LORDE  
+16 miliardi

2012 VS 2008

CREDITI SCADUTI LORDE  
+10 miliardi

2012 VS 2008

**Var. crediti deteriorati lorde 2008/2012**

SOFFERENZE LORDE  
+102%

2012 VS 2008

INCAGLI LORDE  
+150%

2012 VS 2008

CREDITI RISTRUTTURATI LORDE  
+505%

2012 VS 2008

CREDITI SCADUTI LORDE  
+128%

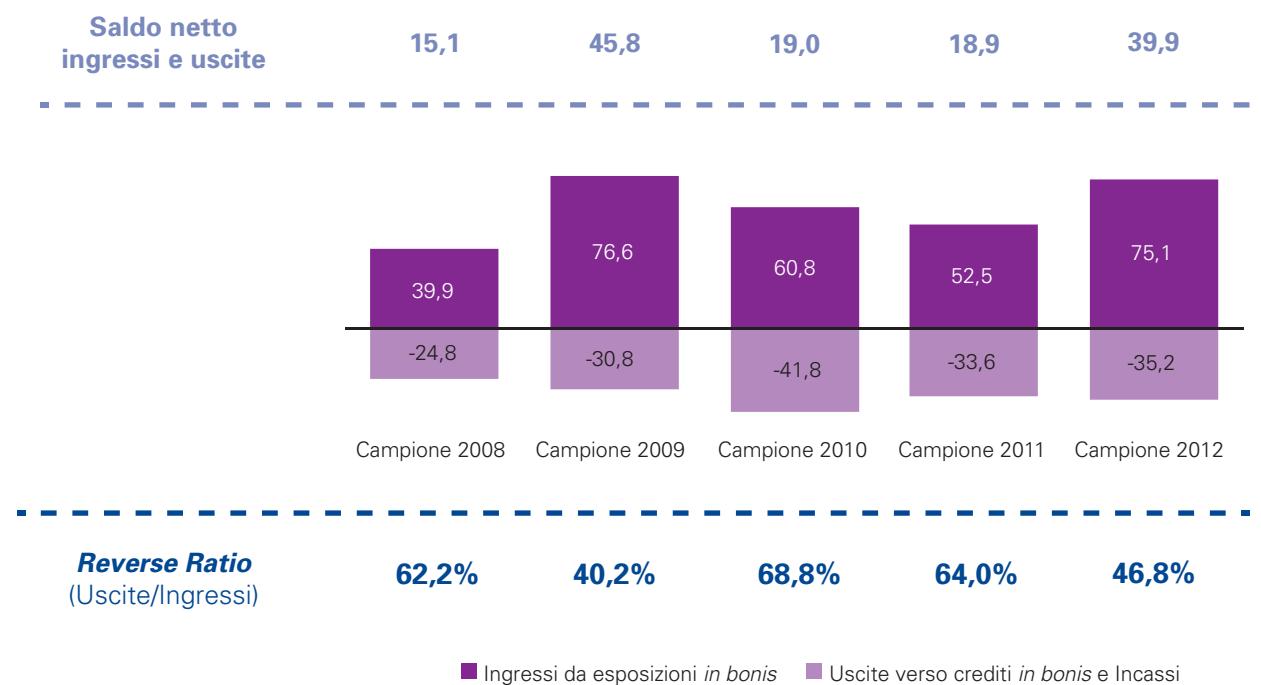
2012 VS 2008

**Il Reverse Ratio registra un peggioramento soprattutto a causa dell'incremento dei passaggi da *bonis* a deteriorati**

Il *Reverse Ratio* misura il rapporto tra i flussi di crediti deteriorati che tornano *in bonis* (o che vengono incassati) e i flussi di crediti *in bonis* che passano in una delle categorie di crediti deteriorati. Più è basso il valore dell'indicatore più si alimenta lo *stock* di crediti deteriorati negli attivi dei gruppi bancari. Anche l'andamento del *Reverse Ratio* nel 2012 ha segnato un nuovo peggioramento: è diminuito ed è tornato su valori simili al 2009, diversamente dai valori più incoraggianti del biennio 2010/2011.

Nell'ultimo anno l'indicatore ha raggiunto circa il 47%: questo vuol dire che i crediti non *performing* passati alla categoria di crediti *in bonis* (o incassati) sono solo il 47% dei crediti *performing* che sono passati, invece, alla categoria di crediti deteriorati. L'indicatore è peggiorato rispetto al dato del 2010/2011, principalmente a causa di un incremento dei passaggi da *bonis* a deteriorati (75 miliardi di Euro) che si riportano su livelli prossimi al dato del 2009, l'anno peggiore dell'intero periodo considerato. Il saldo tra ingressi e uscite dalla categoria dei crediti dubbi è pari a circa 40 miliardi di Euro.

**Ingressi da esposizioni *in bonis* verso esposizioni deteriorate e uscite da esposizioni deteriorate verso *bonis* ed incassi su tutte le esposizioni deteriorate (Euro mld)**

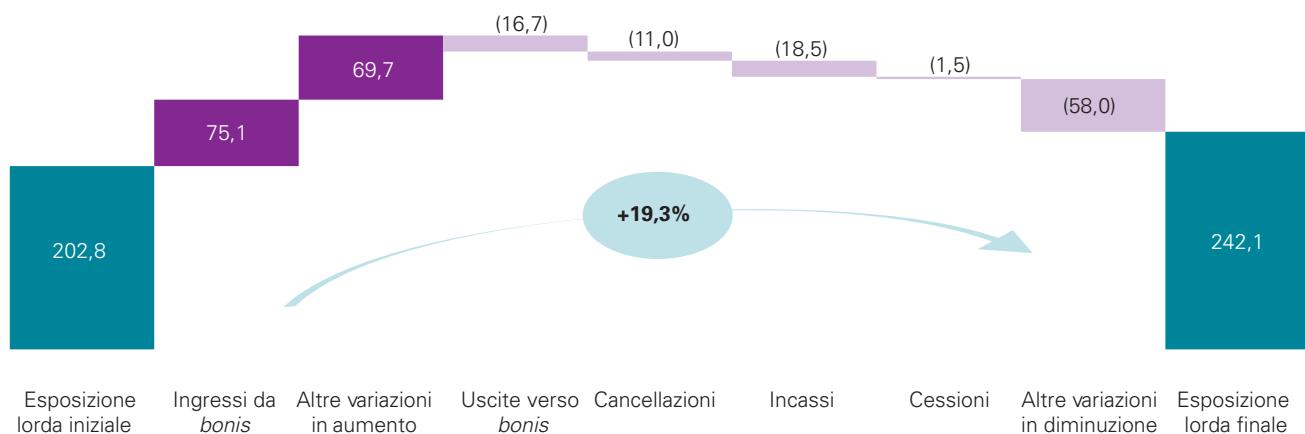


Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

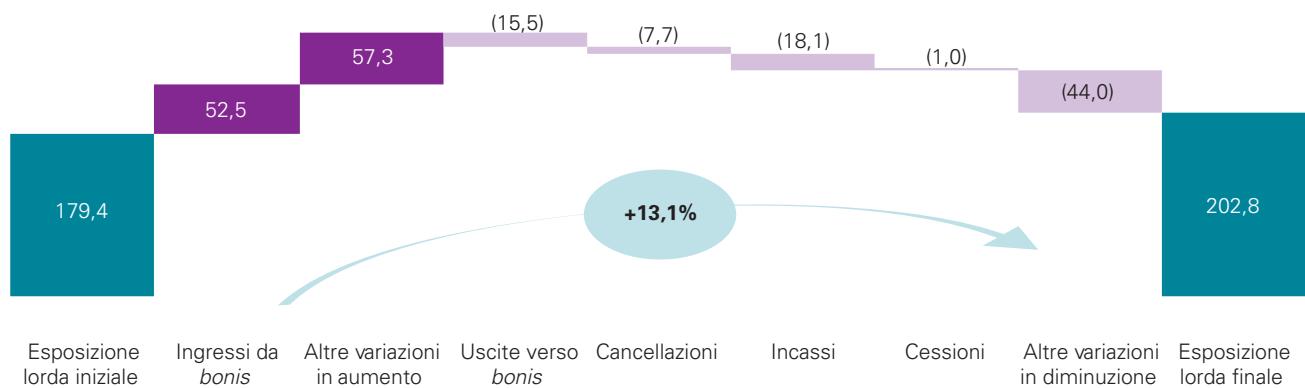
Le esposizioni deteriorate hanno segnato nel 2011 un incremento del 19% circa, corrispondente ad un aumento di circa 39,2 miliardi di Euro. Rispetto al 2011 la dinamica delle esposizioni deteriorate è stata più accentuata: le principali voci che alimentano i crediti deteriorati sono aumentate rispetto all'anno precedente e, in particolare, gli ingressi dallo stato di *bonis* (circa 75 miliardi di Euro). Per quanto concerne le variazioni in diminuzione, 16,7 miliardi di Euro di crediti deteriorati sono passati a crediti *in bonis*, mentre 18,5 miliardi di Euro sono stati incassati. In sintesi, nella dinamica delle esposizioni deteriorate, si sono registrati ingressi a esposizioni deteriorate per 145 miliardi di Euro e uscite per 106 miliardi di Euro; l'esposizione linda finale al 31 dicembre 2012 si attesta a 242 miliardi di Euro.

**Rispetto all'anno precedente sono aumentate le principali voci che alimentano i crediti deteriorati, in particolare gli ingressi dallo stato di *bonis***

#### Dinamica esposizioni deteriorate<sup>1</sup> (Euro mld), 2012



#### Dinamica esposizioni deteriorate<sup>1</sup> (Euro mld), 2011



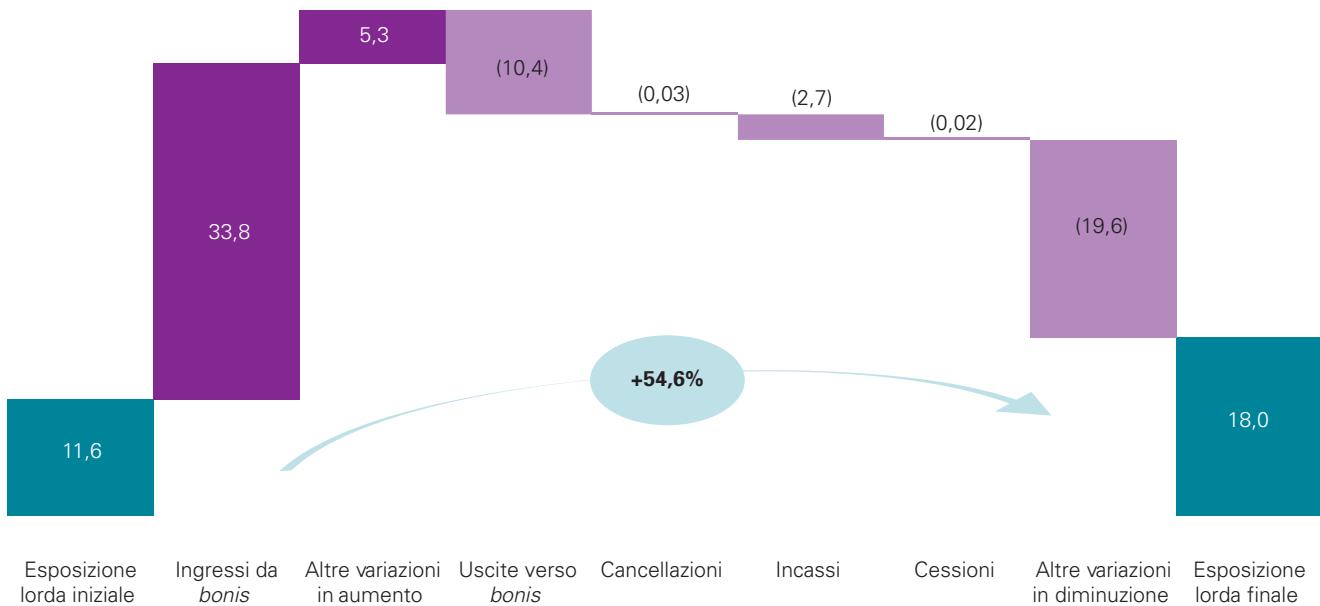
Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

<sup>1</sup> Nella categoria 'Altre variazioni in aumento' sono incluse le voci 'Trasferimenti da altre categorie di esposizioni deteriorate', 'Operazioni di aggregazione aziendale' e 'Altre variazioni in aumento', mentre nella categoria 'Altre variazioni in diminuzione' sono incluse le voci 'Trasferimenti ad altre categorie di esposizioni deteriorate' e 'Altre variazioni in diminuzione'

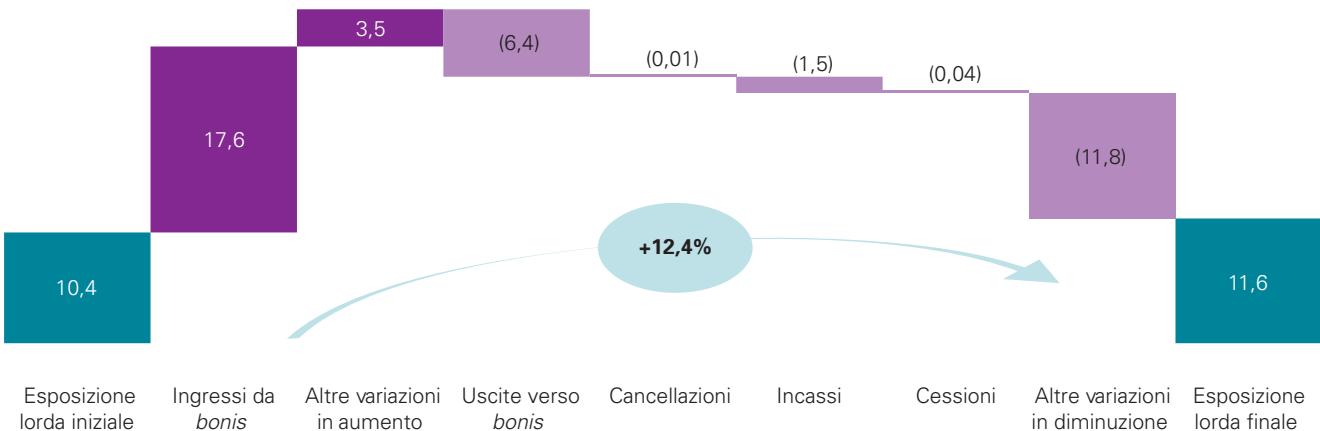
**Nel 2012 si segnala una dinamica più accentuata dell'intero aggregato dei crediti scaduti**

Dopo la flessione del 2010, da due anni i crediti scaduti sono tornati a salire, rispettivamente del 12% nel 2011 e del 55% nel 2012. Nel corso dell'ultimo anno, in particolare, si segnala una dinamica più accelerata dell'intero aggregato degli scaduti, soprattutto per quanto concerne gli ingressi da *bonis*, che passano dai 17,6 miliardi di Euro del 2011 ai 33,8 miliardi di Euro nel 2012. Anche le uscite verso *bonis* sono aumentate, ma in misura meno che proporzionale rispetto agli ingressi.

**Dinamica dei crediti scaduti (Euro mld), 2012**



**Dinamica dei crediti scaduti (Euro mld), 2011**



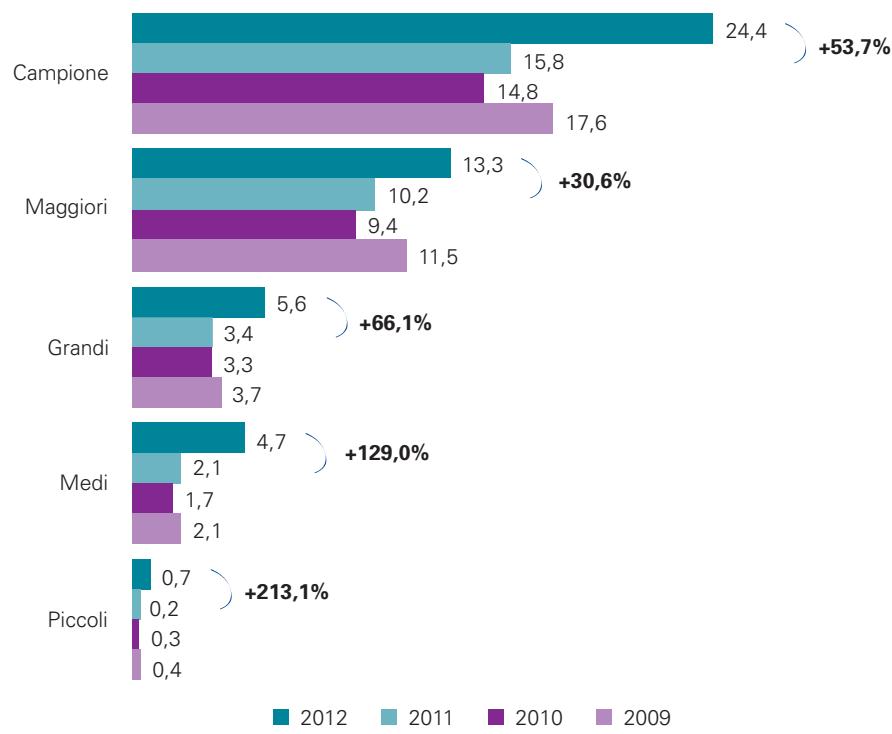
*Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione*

In una situazione ancora complessa del quadro congiunturale, la nuova ondata di crediti scaduti, insieme alla riduzione dei crediti ristrutturati, sono i chiari segnali della seconda fase di difficoltà del ciclo del credito.

## Rettifiche su crediti

Le rettifiche di valore su crediti verso la clientela sono aumentate nel 2012 del 54%, una variazione non trascurabile rispetto all'aumento osservato nei crediti deteriorati lordi (+13%). Negli ultimi due anni i gruppi bancari del campione hanno effettuato rettifiche su crediti verso la clientela per 40 miliardi di Euro, di cui 24 miliardi di Euro solo nel 2012. L'aumento ha interessato tutte le categorie dimensionali, in particolare i gruppi medi e piccoli, con incrementi rispettivamente del +129% e del +213%. Per tutti i gruppi dimensionali comunque le rettifiche messe a conto economico nel 2012 sono maggiori rispetto a quelle contabilizzate negli anni precedenti.

### Rettifiche di valore nette su crediti verso clientela, valori assoluti (Euro mld) e variazione percentuale (2012 vs 2011)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

**Negli ultimi due anni i gruppi bancari del campione hanno effettuato rettifiche su crediti verso la clientela per 40 miliardi di Euro, di cui 24 miliardi solo nel 2012**

### Rettifiche nette su crediti verso clientela 2008/2012

31 DICEMBRE 2008

**10 miliardi**

31 DICEMBRE 2012

**24 miliardi**

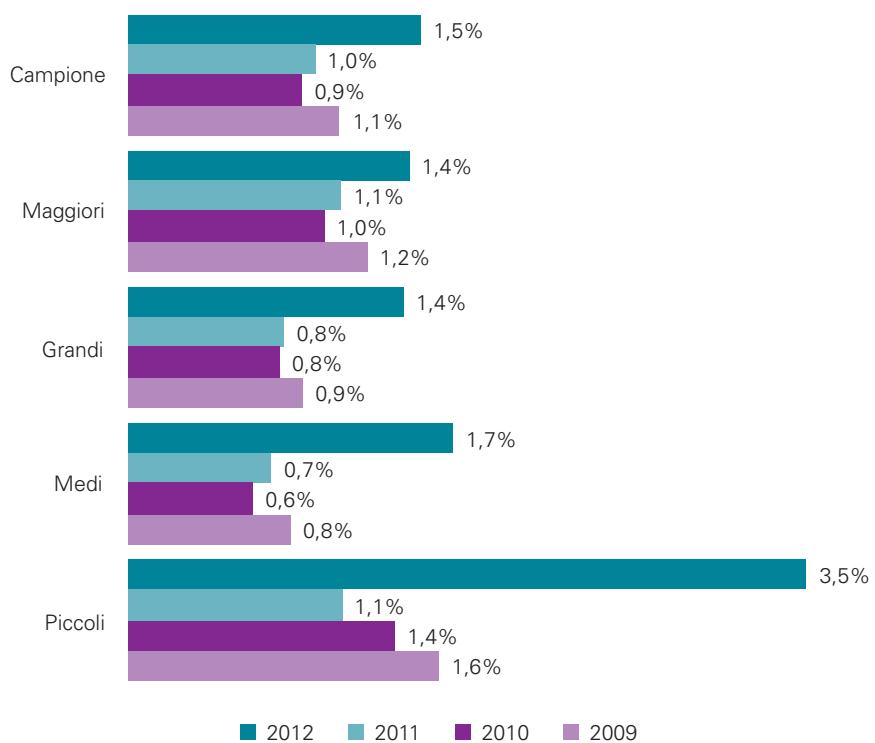
2012 VS 2008

**+144,8%**

**Il costo del credito  
è aumentato  
considerabilmente  
per tutte le categorie  
dimensionali, soprattutto  
per i gruppi piccoli**

Il costo del credito (rettifiche su crediti in rapporto all'ammontare di crediti verso la clientela netti) è aumentato considerevolmente per tutte le categorie dimensionali, soprattutto per i gruppi piccoli. Il valore più elevato dell'indicatore è registrato proprio dai gruppi piccoli (3,5%), a causa del considerevole incremento delle rettifiche registrato nell'ultimo anno (+213%). Negli ultimi due anni i gruppi piccoli erano stati gli unici ad aver registrato una riduzione del costo del credito.

**Costo del credito (Rettifiche su crediti verso clientela/Crediti verso clientela netti)**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

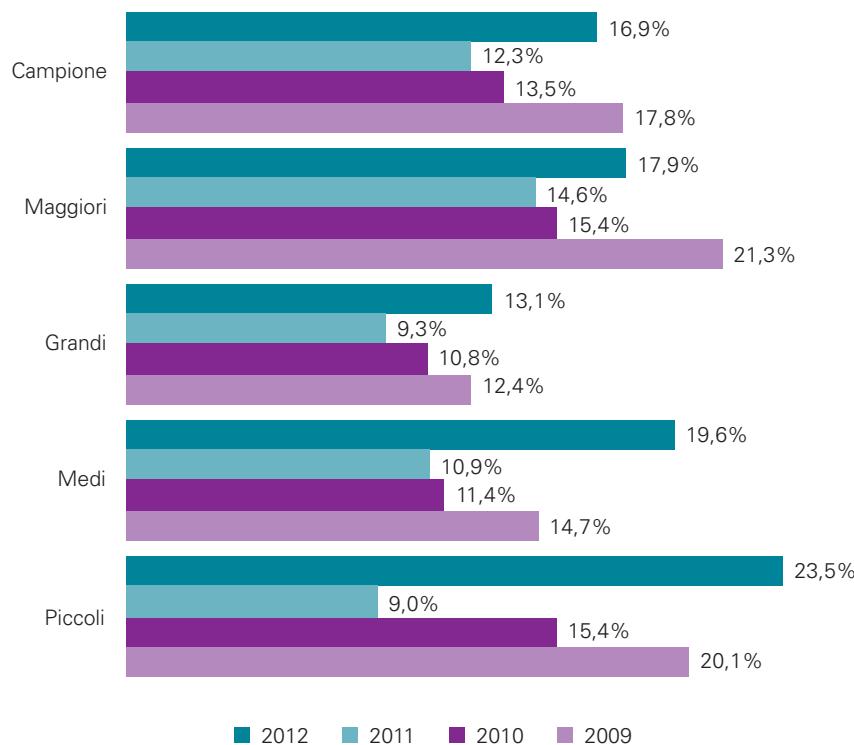
L'incidenza delle rettifiche specifiche su crediti (le rettifiche effettuate sui crediti *non performing*) sull'ammontare dei crediti deteriorati è pari in media al 16,9%, in aumento nel 2012 dopo due anni di riduzione; per alcuni gruppi l'incremento è stato anche significativo. Importanti differenze emergono per i diversi cluster dimensionali: è molto più elevata nei gruppi piccoli (23,5%), mentre è più contenuta per i gruppi grandi (13,1%). Si segnala, in particolare, il dato dei gruppi piccoli, che nel 2012 hanno registrato l'incremento più elevato, passando dal 9% del 2011 al 23,5% del 2012.

Gli incrementi di questo indicatore tuttavia non sono da interpretare negativamente, come sintomo di un peggioramento della qualità del credito *tout court*, bensì come una maggiore attenzione alla tematica dei crediti deteriorati. In quest'ottica, nel corso dell'ultimo anno i gruppi piccoli hanno avuto un comportamento più 'prudenziale', accantonando una quota maggiore di rettifiche.

Tuttavia, occorre anche considerare che il rigore nella valutazione delle partite dubbie e le importanti rettifiche, che hanno inciso pesantemente sui bilanci delle banche, rischiano di avere un effetto prociclico perché potrebbero irrigidire le politiche di selezione del credito e acuire la fase di *credit crunch*.

**Le importanti rettifiche, che hanno inciso pesantemente sui bilanci delle banche, rischiano di avere un effetto prociclico, acuendo la fase di *credit crunch***

#### Rettifiche su crediti specifiche/Crediti deteriorati (%)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

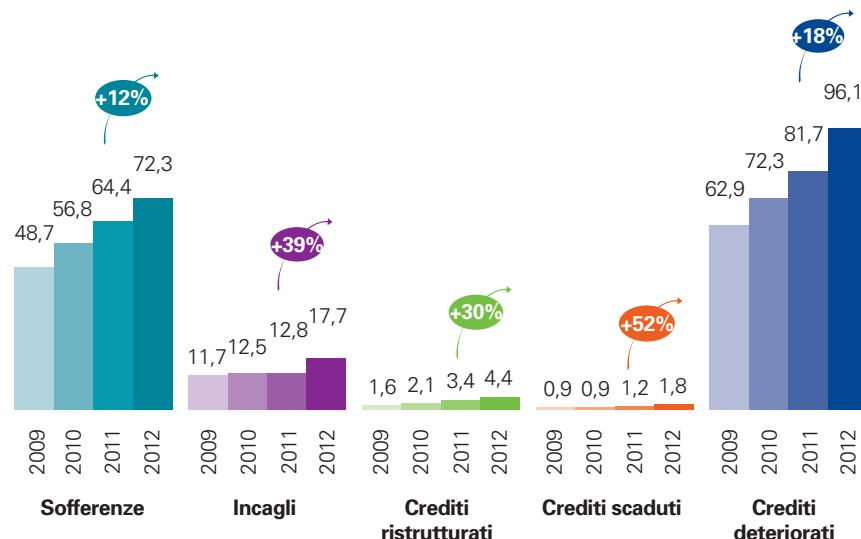
**Nonostante le pesanti rettifiche su crediti attuate nel 2012 dai gruppi bancari, il livello di copertura dei *non performing loan* si mantiene sui livelli degli anni precedenti**

## Fondi rettificativi

Nel 2012 i fondi rettificativi su crediti deteriorati ammontano a 96 miliardi di Euro nel campione osservato, in aumento del 18% rispetto all'anno precedente. I fondi rettificativi sono aumentati nell'ultimo anno per tutte le categorie di crediti deteriorati; l'incremento maggiore è relativo ai crediti scaduti (+52%), in linea con l'elevato incremento di questo aggregato. Aumentano anche i fondi rettificativi su crediti ristrutturati, ma in controtendenza rispetto al trend dei crediti in ristrutturazione.

Sul quadriennio gli incrementi più significativi sono stati osservati per i gruppi piccoli (+120%) e medi (+103%), con tassi di crescita superiori per sofferenze e incagli nei gruppi piccoli e per ristrutturati e scaduti nei gruppi medi.

### Fondi rettificativi per categoria di crediti deteriorati, valori assoluti (Euro mld) e variazioni percentuali (2012 vs 2011)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

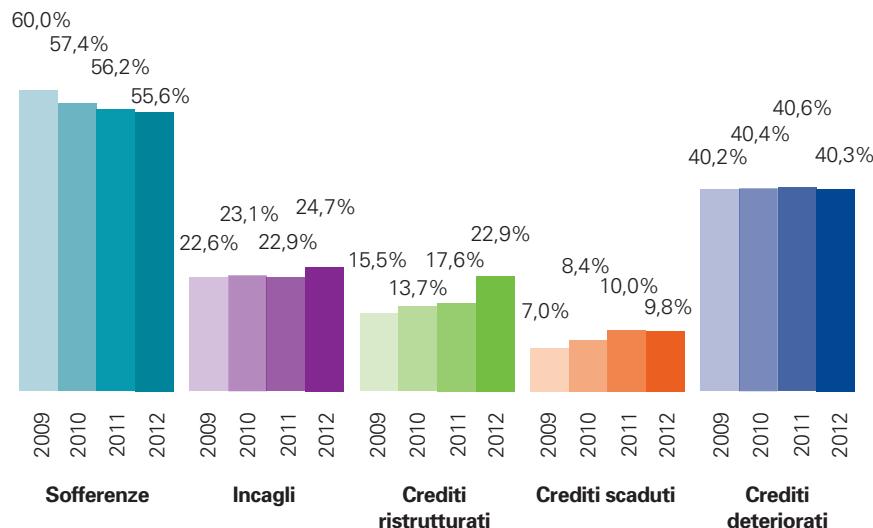
I fondi rettificativi coprono il 40% circa dei crediti deteriorati, un dato sostanzialmente stabile dal 2009. Nonostante le pesanti rettifiche su crediti attuate nel 2012 dai gruppi bancari, il livello di copertura dei *non performing loan* si mantiene sui livelli degli anni precedenti, almeno a livello aggregato. Le differenze principali emergono dall'analisi per singole tipologie di crediti deteriorati e per *cluster* dimensionali. Il *coverage* dei fondi aumenta con l'acuirsi della 'gravità' del livello di deterioramento e si attesta al 56% per le sofferenze, al 25% per gli incagli, al 23% per i crediti ristrutturati e al 10% per i crediti scaduti.

Nell'ultimo anno si è ridotto leggermente il *coverage* delle sofferenze e degli scaduti, mentre si è registrato un aumento significativo nella copertura di incagli e crediti ristrutturati. Notevoli differenze si registrano a livello di cluster dimensionali: per i gruppi maggiori il *coverage* totale si attesta al 44%, mentre per i gruppi medi è pari al 34%. Rispetto all'anno precedente gli incrementi maggiori sono stati quelli registrati dai gruppi piccoli (+6 punti percentuali per i crediti deteriorati in genere e +10 punti per incagli e ristrutturati), soprattutto a causa della politica prudenziale di rettifiche attuata nell'ultimo anno.

Il *coverage* può aprire nuove opportunità sul fronte dello smobilizzo di crediti *non performing* grazie ad una riduzione dei differenziali tra domanda e offerta.

**Il *coverage* può aprire nuove opportunità sul fronte dello smobilizzo di crediti *non performing* grazie ad una riduzione dei differenziali tra domanda e offerta**

#### **Coverage dei fondi rettificativi per categoria di crediti deteriorati lordi**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

# Requisiti patrimoniali

a cura di Lorenzo Macchi

## Prosegue il percorso di progressivo adeguamento dei gruppi bancari italiani al quadro regolamentare introdotto da Basilea 3

I gruppi bancari italiani, in particolare quelli maggiori e grandi, hanno registrato nel corso dell'ultimo anno un sensibile miglioramento dei requisiti patrimoniali e per la maggior parte già oggi risultano allineati ai *ratio* richiesti da Basilea 3, che entreranno in vigore, in modo progressivo, a partire dal 2014, per passare a pieno regime dal 2019.

A differenza degli anni precedenti, caratterizzati da 'robusti' interventi sul capitale, nell'ultimo anno i gruppi del campione hanno registrato una significativa riduzione delle attività ponderate per il rischio, sia a fronte di una lieve contrazione delle attività creditizie, sia in virtù di un progressivo ampliamento, per i gruppi maggiori e grandi, delle quote di attivo 'coperte' da metodologie avanzate, basate su *rating* interni.

L'attenzione del settore è ora focalizzata sul processo di regolamentazione di secondo livello, avviato a seguito dell'approvazione da parte delle Autorità Europee del Regolamento (*Capital Requirements Regulation*, CRR) e della Direttiva (*Capital Requirements Directive*, CRD IV) contenenti la versione finale dei requisiti Basilea 3, e sugli ulteriori adeguamenti che sarà necessario porre in essere fin dal 2014.

Le nuove regole di vigilanza prudenziale, note con il nome di Basilea 3, entreranno gradualmente in vigore a partire dal 2014 e prevedono, tra l'altro, un rafforzamento complessivo dei requisiti patrimoniali delle banche, mediante tre direttive:

- maggiore qualità del capitale in termini di capacità di assorbimento delle perdite, attraverso la revisione dei criteri di eleggibilità delle poste patrimoniali, la revisione dei filtri prudenziali e la conseguente definizione di un aggregato di maggiore qualità identificato dal *Common Equity Tier 1* (CET1), costituito essenzialmente da azioni ordinarie e riserve di utili
- incremento dei *ratio* patrimoniali minimi: il CET1 passerà dal 2 al 4,5%, il *Tier 1 Ratio* dal 4,5 al 6%, il *Total Capital Ratio* sarà invece mantenuto pari all'8% e verrà introdotto progressivamente un *Capital conservation buffer* fino al 2,5% a regime
- introduzione di un indice di leva finanziaria (*leverage ratio*) non '*risk-sensitive*', definito come rapporto tra *Tier 1* e Totale attivo, con un livello minimo da rispettare per limitare il ricorso all'indebitamento (pari al 3%, ma ancora in corso di valutazione da parte dell'Autorità di Vigilanza).

In tale contesto, i gruppi bancari italiani hanno registrato, nel corso dell'ultimo biennio, un sensibile miglioramento dei requisiti patrimoniali e la maggior parte di loro già oggi risulta allineata ai *ratio* richiesti da Basilea 3.

Infatti, secondo una recente indagine condotta da Banca d'Italia e pubblicata lo scorso mese di aprile, al 30 giugno 2012 il fabbisogno complessivo di capitale delle banche italiane si stimava a circa 9 miliardi di Euro, in significativa riduzione rispetto a quanto identificato nella precedente rilevazione del 2010 e pari a circa 35 miliardi di Euro.

**I gruppi bancari italiani hanno registrato un sensibile miglioramento dei requisiti patrimoniali e la maggior parte di loro già oggi risulta allineata ai *ratio* richiesti da Basilea 3**

## ***Tier 1 e Total Capital Ratio in miglioramento soprattutto per la riduzione dell'RWA***

**Nel corso del 2012 i gruppi bancari italiani hanno agito prevalentemente sulla leva delle attività a rischio piuttosto che su quella del patrimonio**

A livello aggregato il *Tier 1 Ratio* del campione è migliorato nei quattro anni osservati, passando dall'8,1% del 2009 al 10,5% del 2012. L'incremento del *ratio* è frutto da un lato degli aumenti di capitale e delle politiche di accantonamento degli utili ed incremento del patrimonio approvate negli ultimi anni dalle banche italiane (+18% rispetto al 2009), dall'altro anche della riduzione delle attività ponderate per il rischio (-9%). Nel corso del 2012, in particolare, diversamente dagli anni precedenti, i gruppi bancari italiani hanno agito prevalentemente sulla leva delle attività a rischio piuttosto che su quella del patrimonio. Nell'ultimo anno, infatti, il patrimonio è aumentato solo del 2%, mentre l'RWA si è ridotto del 9%.

La riduzione delle attività ponderate per il rischio, sostanzialmente determinata dalla riduzione dell'RWA sul rischio di credito, riflette una lieve contrazione degli impegni ma soprattutto evidenzia la conduzione di specifiche iniziative di RWA *optimization*, anche attraverso il progressivo ampliamento delle quote di attivo 'coperte' da metodologie avanzate, basate su *rating* interni (IRB).

### **RWA credito e totale impieghi**



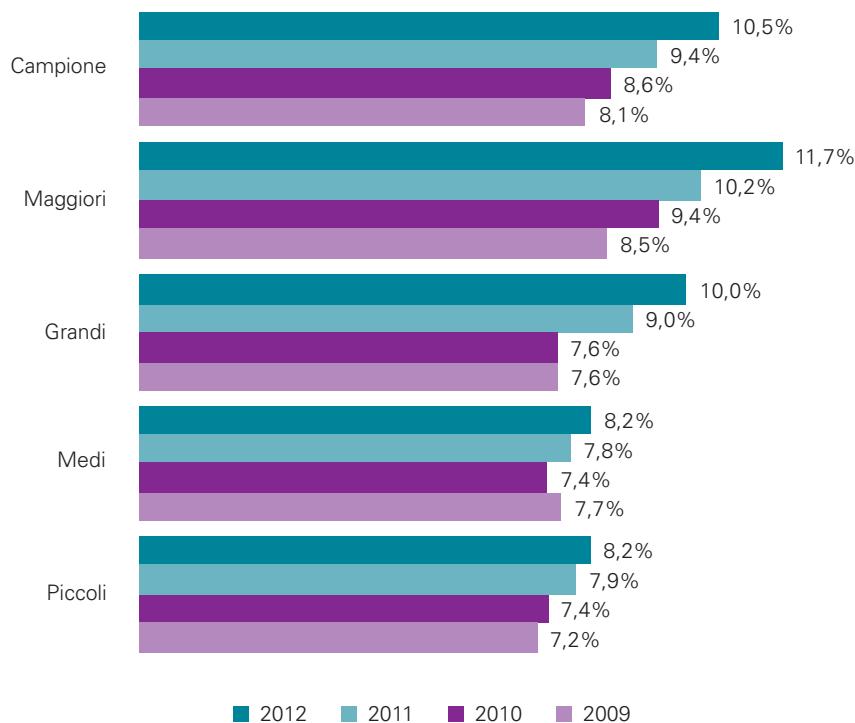
*Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione*

Con riferimento a quest'ultimo aspetto, si segnala che nel corso del 2012 due gruppi bancari appartenenti al cluster dei gruppi grandi hanno ottenuto la validazione dei propri modelli di *rating* interni da parte di Banca d'Italia, portando a sei il numero totale dei gruppi del campione (due gruppi maggiori, tre grandi ed uno medio) che fanno ricorso a modelli IRB per la valutazione del rischio di credito.

L'efficacia di tali metodologie è dimostrata dal fatto che i cluster dei gruppi maggiori e di quelli grandi registrano i livelli di *Tier 1 Ratio* più elevati (rispettivamente pari all'11,7% ed al 10%, con un notevole trend di miglioramento), sia per una politica del credito più selettiva a livello generalizzato, sia perché mediante i modelli IRB, che consentono di valutare in maniera più puntuale gli attivi a rischio, è possibile contenere i livelli di RWA (-8% per i maggiori e -19% per i grandi nel 2012).

Per i gruppi medi e piccoli a livello aggregato il *Tier 1 Ratio* si attesta, in media, all'8,2%, con livelli di miglioramento rispetto al 2011 più contenuti, anche in considerazione di una minor riduzione dell'RWA pari rispettivamente al 2% per i gruppi medi ed al 5,6% per quelli piccoli.

#### **Tier 1 Ratio**



**I gruppi maggiori e grandi registrano livelli di *Tier 1* più alti per una politica del credito più selettiva e per l'adozione, in molti casi, dei modelli IRB**

#### **Tier 1 Ratio 2008/2012**

31 DICEMBRE 2008

**6,9%**

31 DICEMBRE 2012

**10,5%**

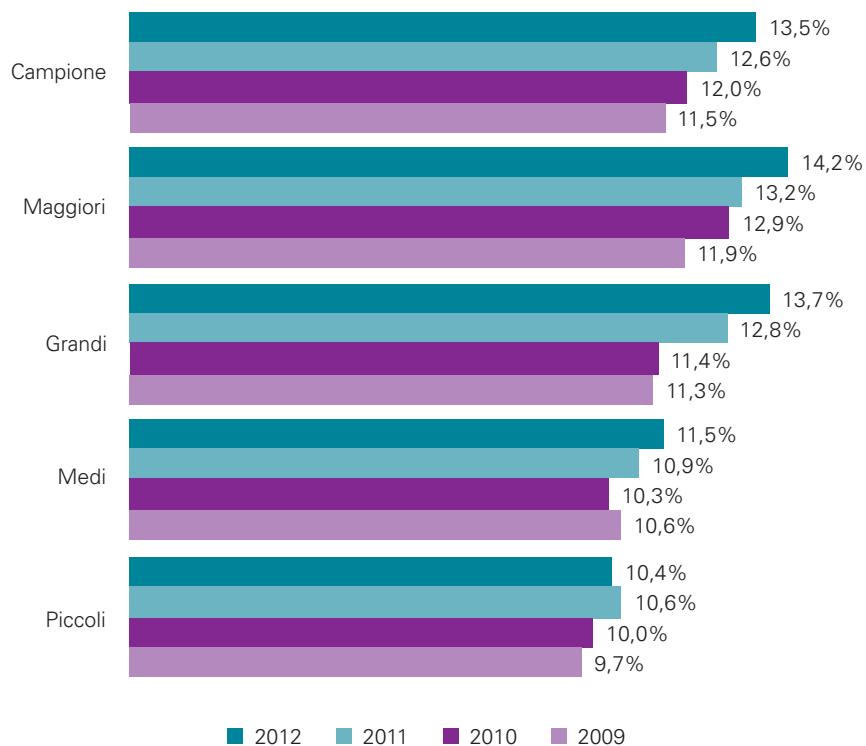
Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

## Anche il **Total Capital Ratio** a livello aggregato è migliorato nei quattro anni in esame

Anche il *Total Capital Ratio* a livello aggregato è migliorato nei quattro anni in esame, in linea con l'andamento del *Tier 1 Ratio*. Nel 2012 i gruppi maggiori e grandi hanno registrato soglie più elevate (rispettivamente 14,2% e 13,7%), in significativo aumento rispetto ai livelli del 2011. Per entrambi i cluster dimensionali il miglioramento dell'indicatore è frutto di una riduzione più che proporzionale delle attività ponderate per il rischio rispetto al patrimonio.

I gruppi medi e piccoli hanno coefficienti più bassi, tra il 10,4% e l'11,5%, ed un aumento meno marcato rispetto ai valori del 2011, sempre a causa della minore capacità di contenimento delle attività ponderate per il rischio (mediamente pari al 2,4%) e a fronte di una dotazione di capitale sostanzialmente stabile.

### **Total Capital Ratio**



### **Total Capital Ratio 2008/2012**

31 DICEMBRE 2008

**10,4%**

31 DICEMBRE 2012

**13,5%**

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

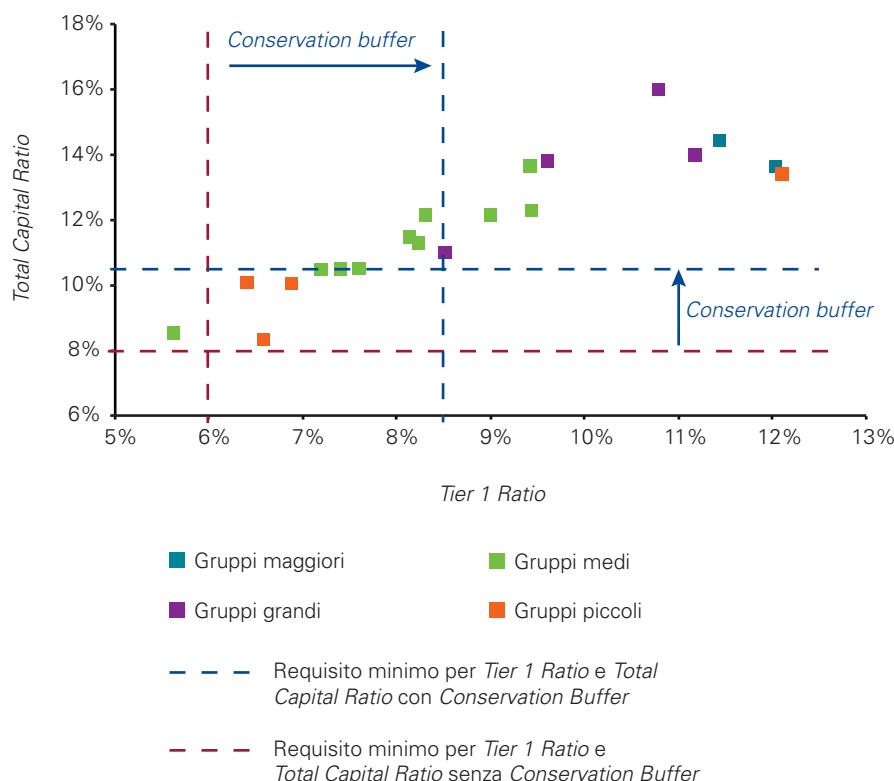
## Il posizionamento delle banche rispetto ai requisiti di Basilea 3 e dell'EBA

Analizzando il posizionamento dei singoli gruppi rispetto ai limiti definiti da Basilea 3, si riscontra che i gruppi maggiori e grandi presentano *ratio* patrimoniali più elevati e ben al di sopra dei limiti previsti dalle nuove regole di vigilanza prudenziale che prevedono per il *Tier 1 Ratio* una soglia minima a regime (nel 2019) pari al 6% e per il *Total Capital Ratio* il mantenimento della soglia attuale pari all'8%.

Soltanto un gruppo medio non ha ancora raggiunto i requisiti minimi di Basilea 3 e, pur avendo una sufficiente dotazione patrimoniale in termini di Patrimonio di Vigilanza complessivo, ha un *Tier 1* al di sotto del 6%.

Anche considerando il *Capital conservation buffer* (a regime pari al 2,5%), dieci gruppi del campione (tutti maggiori e grandi) hanno requisiti patrimoniali sufficienti a rispettare i requisiti Basilea 3.

### Tier 1 Ratio e Total Capital Ratio, 2012



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

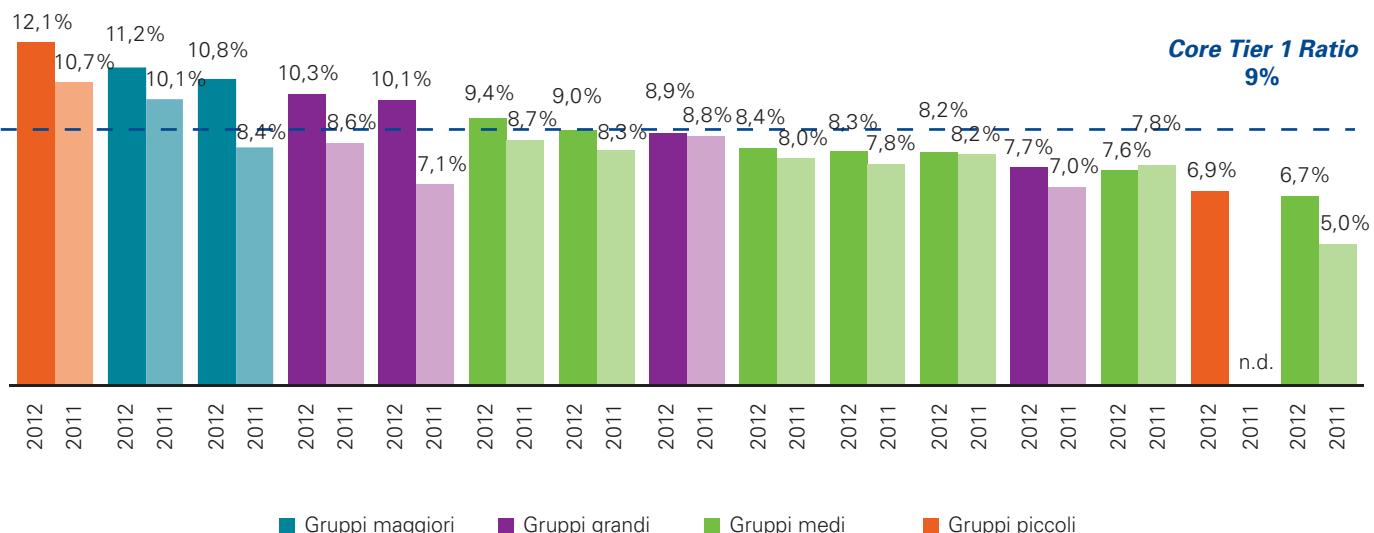
I gruppi maggiori e grandi presentano *ratio* patrimoniali più elevati e ben al di sopra dei limiti previsti dalle nuove regole di vigilanza prudenziale

## Sette gruppi bancari del campione rispettano il livello minimo di *Core Tier 1 Ratio* pari al 9% stabilito dall'EBA

La *European Banking Authority* (EBA) conduce periodicamente indagini finalizzate alla verifica dell'adeguatezza patrimoniale delle banche europee. In particolare, i principali istituti europei, fra cui i primi cinque gruppi bancari italiani per totale attivo, erano stati chiamati a definire un *Capital plan* al fine di raggiungere entro il 30 giugno 2012 un *Core Tier 1 Ratio* pari al 9%.

Anche con lo scopo di rispettare le indicazioni dell'EBA, le misure messe in atto nell'ultimo anno dai gruppi bancari italiani (aumenti di capitale, cessioni di attività e business non *core*, adozione di modelli interni per la misurazione dei rischi) si sono dimostrate efficaci, dal momento che, a dicembre 2012, sette gruppi bancari del campione rispettavano il livello minimo di *Core Tier 1 Ratio* stabilito dall'EBA pari al 9%, un dato in netto miglioramento se si considera che nel 2011 erano solo due i gruppi che rispettavano questo requisito.

### Core Tier 1 (%)



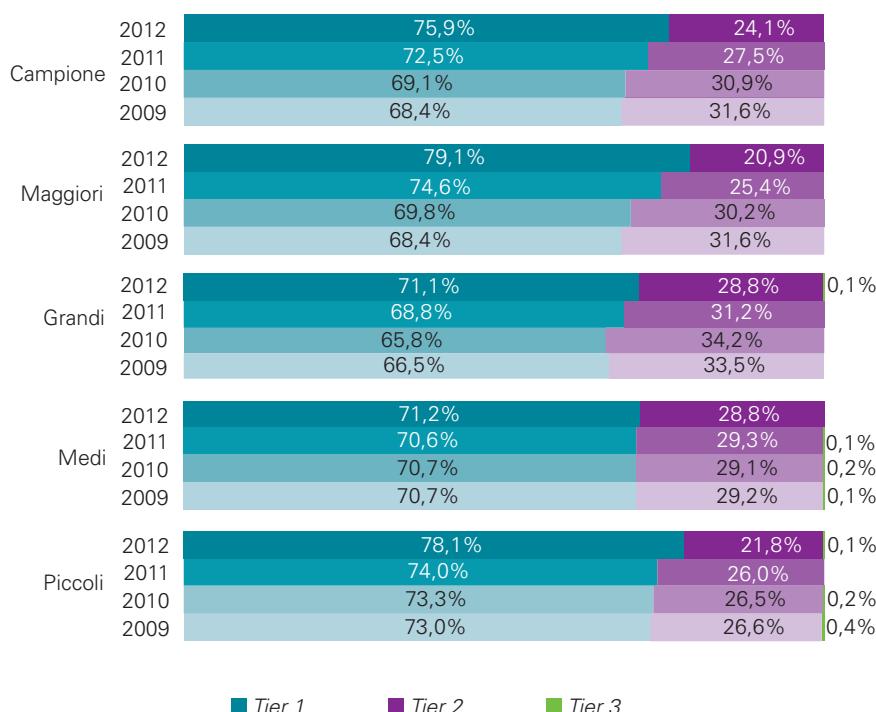
Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

## Patrimonio di Vigilanza e RWA

In media circa il 76% del Patrimonio di Vigilanza è rappresentato dal capitale di migliore qualità (*Tier 1*). Per i gruppi maggiori e piccoli è ancora più elevata la quota di patrimonio di primo livello, compresa tra il 78% e il 79%, mentre per i gruppi grandi e medi questa percentuale si attesta al 71%. I gruppi grandi e piccoli sono anche quelli che hanno registrato nell'ultimo anno l'incremento più consistente del patrimonio di primo livello (*Tier 1*), mentre per i gruppi medi, ad esempio, la quota è rimasta costante nei quattro anni di osservazione 2009/2012.

Da sottolineare, inoltre, che, in linea con i requisiti di Basilea 3, per tutte le classi dimensionali è di fatto inesistente il patrimonio di terzo livello (*Tier 3*).

### Composizione del Patrimonio di Vigilanza



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

Il rapporto tra attività ponderate per il rischio e totale attivo dei gruppi bancari nel 2012 è, in media, pari al 50%, con una significativa riduzione rispetto ai livelli del 2011 (pari a circa il 56%), anche in questo caso come conseguenza della significativa contrazione registrata negli RWA nel corso del 2012. Esistono tuttavia differenze, in alcuni casi anche notevoli, tra i cluster dimensionali, connesse sia ai modelli di business, in parte diversi, sia alle metodologie utilizzate per la valutazione delle attività di rischio.

**I gruppi grandi e piccoli sono anche quelli che hanno registrato nell'ultimo anno l'incremento più consistente del patrimonio di primo livello (*Tier 1*)**

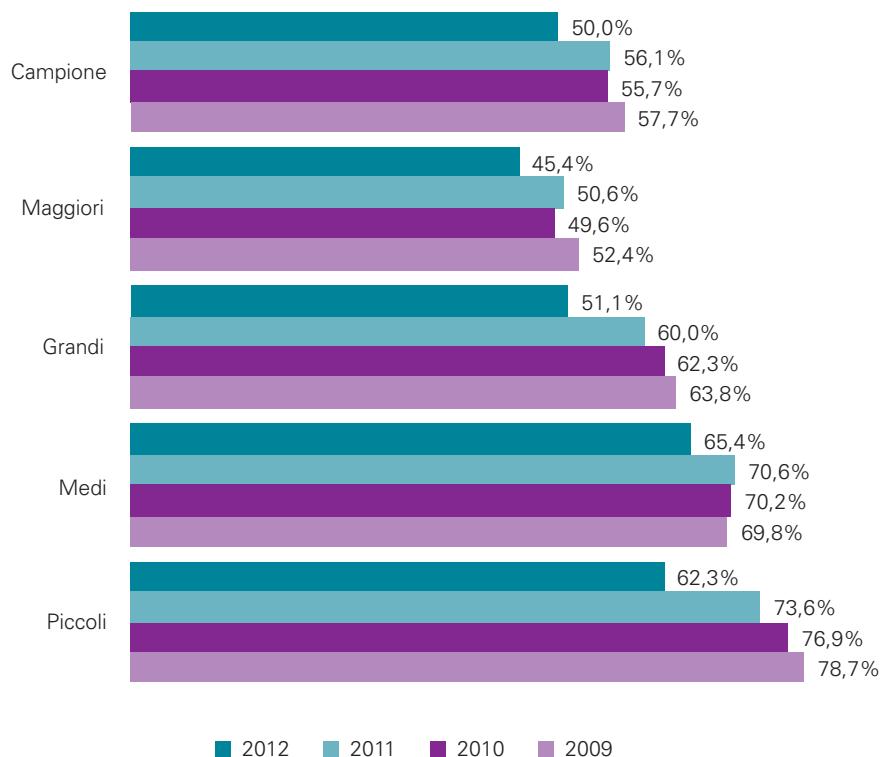
### RWA e Totale attivo



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

Infatti, nei gruppi maggiori e grandi risulta ampiamente diffuso l'utilizzo di metodi interni per la valutazione dei vari profili di rischio<sup>1</sup> che consentono di ridurre l'incidenza delle attività ponderate per il rischio.

### Attività ponderate per il rischio/Totale attivo (%)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

Circa l'89% delle attività ponderate per il rischio sono relative al rischio di credito e di controparte, in lieve aumento come incidenza sul totale RWA rispetto al 2011, ma in consistente riduzione in termini assoluti (circa il 9,5%).

**Nei gruppi maggiori e grandi risulta ampiamente diffuso l'utilizzo di metodi interni per la valutazione dei rischi**

**RWA**  
**Totale attivo**  
**2008/2012**

31 DICEMBRE 2008

**58,7%**

31 DICEMBRE 2012

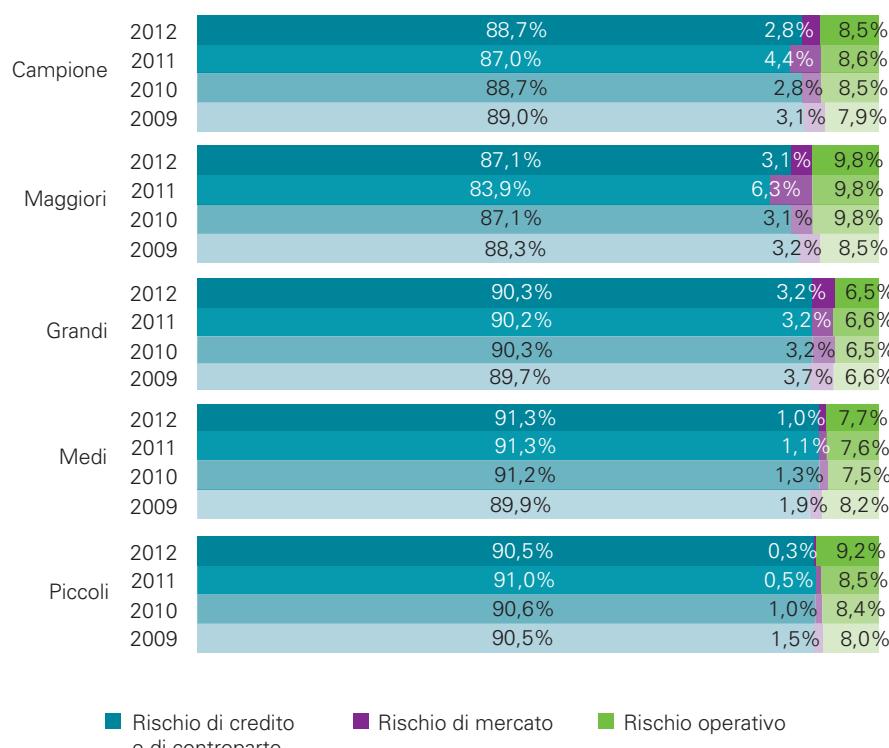
**50,0%**

<sup>1</sup> Oltre al rischio di credito, di cui si è già detto in precedenza, per la misurazione dei rischi operativi sono stati autorizzati all'utilizzo di metodi avanzati due gruppi maggiori e tre grandi, per la misurazione del rischio di mercato due gruppi maggiori ed uno grande.

Si è ridotta, invece, l'incidenza delle attività ponderate per il rischio di mercato (2,8% contro il 4,4%), trend principalmente trainato dall'andamento dei gruppi maggiori. I gruppi maggiori sono quelli che negli ultimi quattro anni hanno avuto esposizioni al rischio di mercato molto variabili, a causa delle maggiori attività finanziarie detenute in portafoglio, che hanno sofferto in misura maggiore dell'instabilità dei mercati. La significativa riduzione dell'ultimo anno, in particolare, è legata a scelte di ridimensionamento del profilo di rischio di mercato da parte del cluster dei gruppi maggiori, derivante dalla chiusura di alcune operazioni strutturate e di cartolarizzazione, oltre che all'adozione dei metodi interni per la misurazione del rischio di mercato da parte di un operatore appartenente al cluster dei gruppi grandi.

Anche l'incidenza di attività esposte al rischio operativo è più elevata per i gruppi maggiori (quasi il 10%), mentre è più contenuta nei gruppi grandi (6,5% in media).

#### Composizione delle Attività ponderate per il rischio



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

**Si è ridotta l'incidenza delle attività ponderate per il rischio di mercato, soprattutto per le scelte di ridimensionamento del profilo di rischio da parte del cluster dei gruppi maggiori**

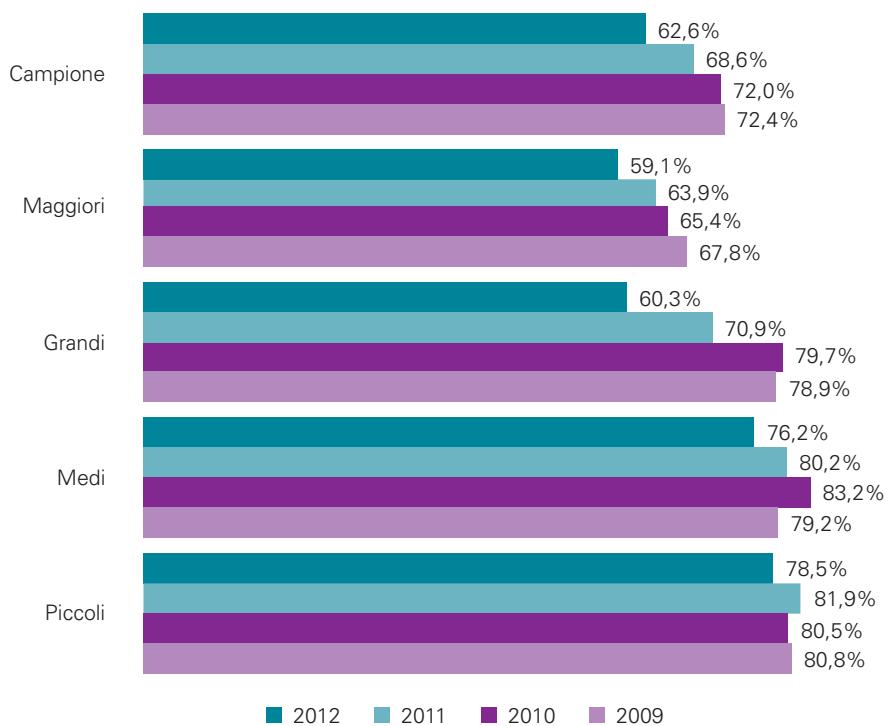
## Il rapporto tra attività ponderate per il rischio di credito e di controparte e il totale degli impieghi è in media il 63%

Il rapporto tra attività ponderate per il rischio di credito e di controparte e il totale degli impieghi è in media il 63%. I gruppi maggiori e grandi registrano una quota più contenuta (circa il 60%) e riduzioni più significative nel quadriennio osservato (circa 9 punti percentuali per i maggiori e circa 19 punti percentuali per i grandi).

Le cause di queste differenze sono da ricercare ancora una volta nella maggiore diffusione tra gli operatori di questi due cluster dell'utilizzo di modelli basati su *rating* interni (IRB). I coefficienti di ponderazione del 'metodo standard', cui ricorrono prevalentemente i gruppi medi e piccoli, tendenzialmente portano a livelli di RWA superiori rispetto a quelli calcolati in base all'applicazione dei 'metodi IRB'.

In particolare, la significativa riduzione registrata dai gruppi grandi (oltre il 10%) è principalmente ascrivibile a due operatori che hanno ottenuto nel corso del 2012 la validazione dei metodi IRB per parte significativa delle esposizioni del rispettivo portafoglio creditizio.

### Attività ponderate per il rischio di credito/Totale impieghi (%)

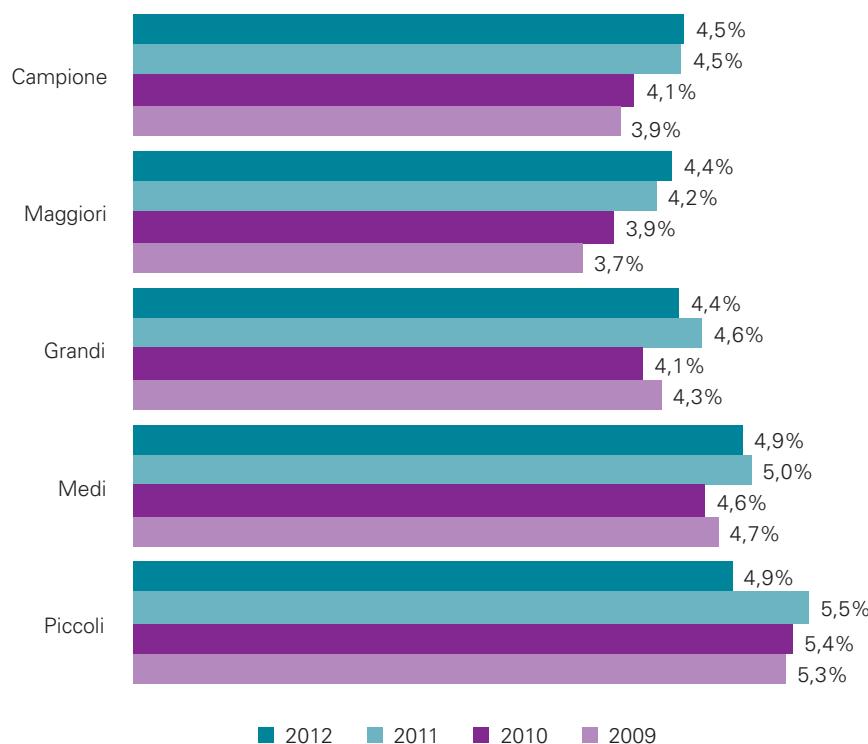


Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

Il *Leverage Ratio* (*Tier 1*/Esposizione totale al netto degli avviamenti e incluse le esposizioni fuori bilancio) è in media superiore al 3%, soglia definita nel corso della fase di consultazione dei requisiti Basilea 3, ma attualmente ancora in discussione, e sostanzialmente stabile rispetto al 2011. L'andamento, però, è disomogeneo per i gruppi delle diverse categorie dimensionali: nell'ultimo anno l'indicatore è aumentato per i gruppi maggiori, mentre si è ridotto per i gruppi grandi, medi e piccoli, anche a causa della netta riduzione degli avviamenti.

Il *Leverage Ratio* è, comunque, superiore nei gruppi piccoli e medi, probabilmente per la minore incidenza delle esposizioni fuori bilancio sugli attivi: per i gruppi maggiori questa quota è pari al 22% circa, per i gruppi piccoli al 5%.

#### **Leverage Ratio (%)**



**Il *Leverage Ratio* è in media superiore al 3%, soglia definita nel corso della fase di consultazione dei requisiti Basilea 3**

#### **Leverage Ratio 2008/2012**

31 DICEMBRE 2008

**3,4%**

31 DICEMBRE 2012

**4,5%**

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

# Costi

*a cura di Giuseppe D'Andria e Andrea Beretta*

## **La razionalizzazione e il contenimento dei costi non bastano per ottenere risultati consistenti e di lungo periodo in termini di efficienza**

Occorrono anche interventi sui modelli di acquisto e sui modelli distributivi.

La difficoltà di avviare un nuovo ciclo di crescita economica continua ad avere impatti negativi sulla redditività del sistema bancario italiano, tanto da rendere indispensabile praticamente per tutti gli operatori del settore il recupero di efficienza mediante interventi di razionalizzazione e contenimento dei costi, amministrativi e del personale.

Sul fronte dei risultati si osserva una polarizzazione dimensionale: gli operatori maggiori hanno ottenuto risultati più incisivi e qualitativamente migliori, in particolare sulle spese del personale, rispetto alle realtà di dimensioni inferiori, che in taluni casi hanno peggiorato i livelli di spesa. Nel complesso si accentuano le differenze di scala del settore, con una particolare e inedita pressione sui gruppi di medie dimensioni.

Gli obiettivi raggiunti in termini di efficienza appaiono fortemente influenzati da interventi a carattere tattico e congiunturale: nei prossimi anni difficilmente potrà essere proseguito un trend di riduzione delle basi di costo in assenza di interventi strutturali che implichino una profonda revisione dei modelli di presenza fisica e territoriale.

In questo scenario, si osserva un diffuso orientamento da parte della maggior parte dei gruppi bancari italiani al recupero di efficienza mediante interventi di razionalizzazione e contenimento dei costi, non solo del personale, ma anche di quelli amministrativi. Difatti, i programmi di *cost management* e *spending review* sono ormai il focus delle strategie e dei piani industriali dei gruppi bancari italiani, indipendentemente dalla loro dimensione.

Il totale delle spese amministrative del campione nel 2012 è pari a circa 42,1 miliardi di Euro, in diminuzione del 2,2% rispetto al 2011 e in controtendenza rispetto al periodo precedente, 2010/2011, quando si osservava una crescita dell'1,2%.

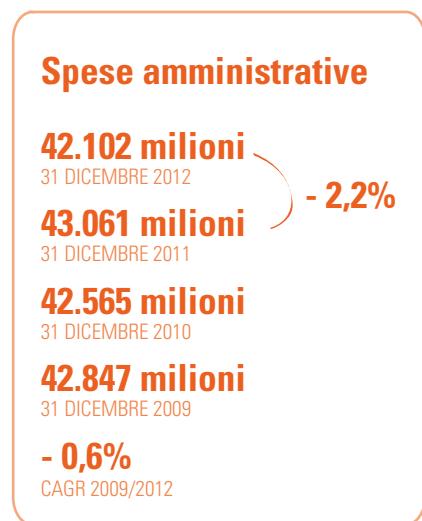
Complessivamente nel periodo di analisi, 2009/2012, si registra una lieve flessione delle spese (CAGR -0,6%), che evidenzia una certa difficoltà nel porre in essere azioni più determinate e incisive sui costi, oltre ad una rigidità della loro struttura.

Nell'arco dei quattro anni analizzati, si conferma una sostanziale stabilità della composizione delle 'Spese amministrative': 62% le 'Spese del personale' e 38% le 'Altre spese amministrative'.

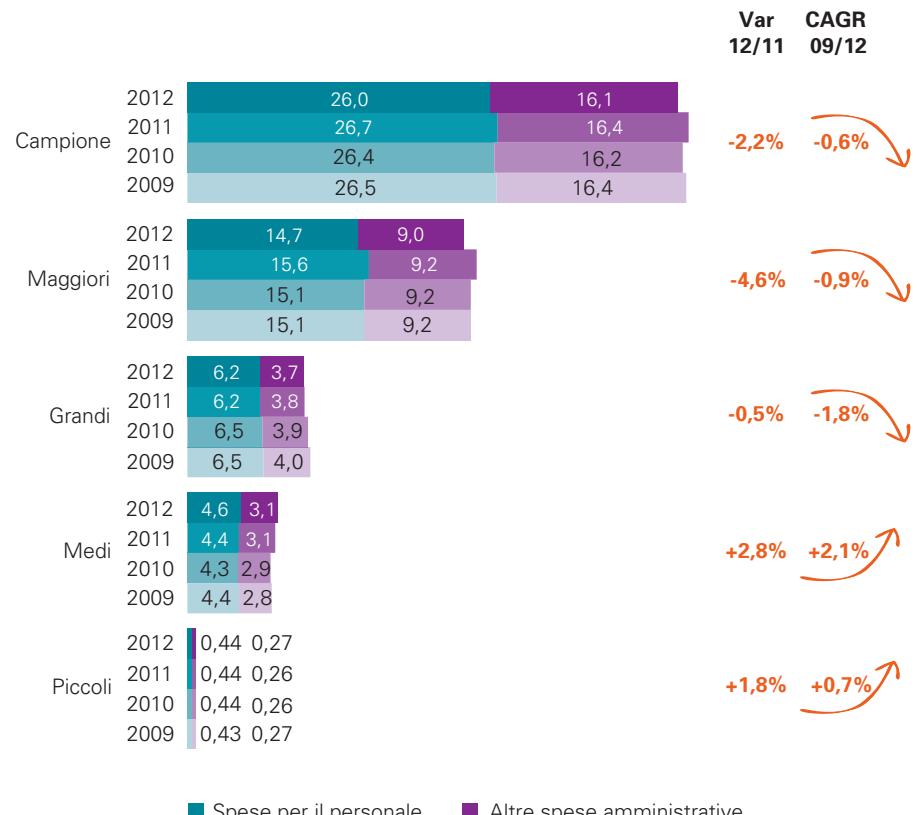
L'andamento delle spese amministrative tra il 2011 e il 2012 è fortemente polarizzato: solo i gruppi maggiori sono riusciti a ottenere una loro apprezzabile diminuzione (-4,6%), mentre nei gruppi medi e piccoli sono addirittura aumentate.

**Si osserva un diffuso orientamento al recupero di efficienza mediante interventi di razionalizzazione e contenimento dei costi, non solo del personale, ma anche di quelli amministrativi**

**I programmi di *cost management* e *spending review* sono ormai il focus delle strategie e dei piani industriali dei gruppi bancari italiani**



**Spese amministrative, valori assoluti (Euro mld), variazioni percentuali (2012 vs 2011) e CAGR (2009/2012)**



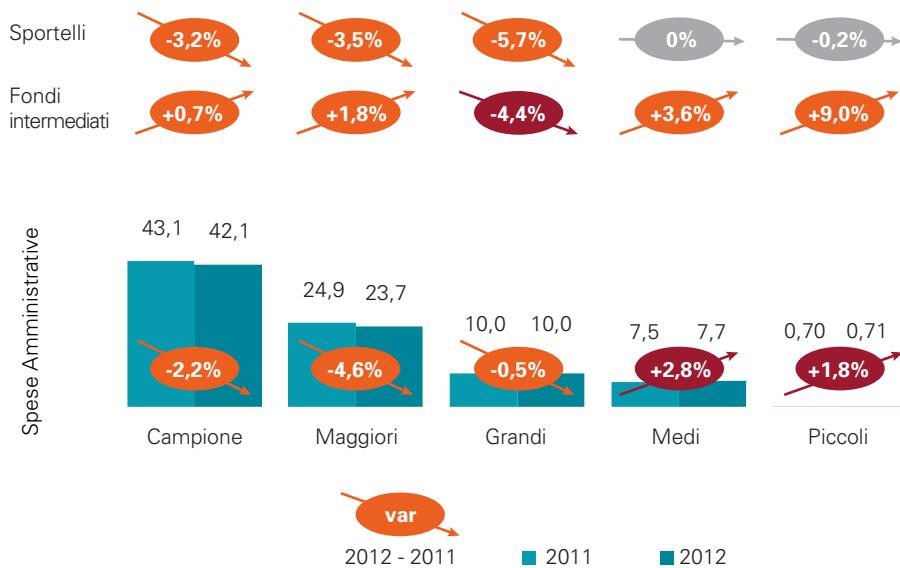
Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

**La capacità di razionalizzare le strutture di costo dipende sostanzialmente dalla dimensione delle organizzazioni**

La capacità di razionalizzare le strutture di costo dipende sostanzialmente dalla dimensione delle organizzazioni.

Osservando l'andamento dei costi in relazione alle principali grandezze dimensionali (fondi intermediati, sportelli) si possono identificare tre differenti dinamiche: i gruppi maggiori hanno ottenuto una riduzione dei costi superiore alla riduzione delle scale operative ed in una situazione di sostanziale stabilità dei volumi di business; i gruppi grandi registrano una minima riduzione dei costi comunque decisamente inferiore alla riduzione delle scale operative e dei volumi di business; i gruppi medi e piccoli manifestano una crescita dei costi a fronte di una fase ancora espansiva dei volumi di business, su scale operative tendenzialmente stabili.

**Spese amministrative, valori assoluti (Euro mld), variazioni percentuali di sportelli, fondi intermediati e spese amministrative (2012 vs 2011)**



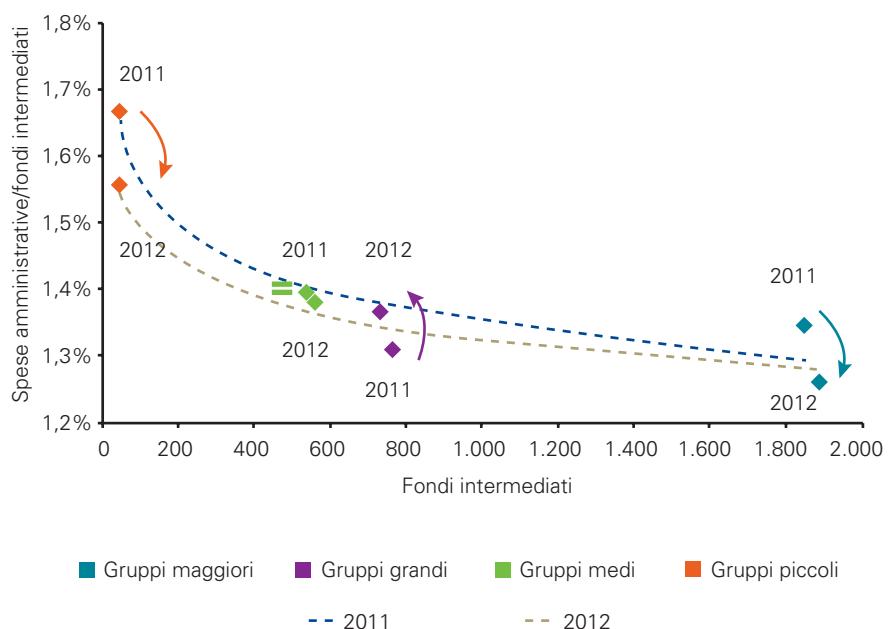
**I gruppi maggiori hanno ottenuto una riduzione dei costi superiore alla riduzione delle scale operative ed in una situazione di stabilità dei volumi di business**

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

Nel complesso il campione conferma, e per certi aspetti mette in evidenza, la dipendenza della razionalizzazione dei costi dai fattori di scala. Sebbene i gruppi piccoli nell'ultimo anno abbiano recuperato il *gap* rispetto agli altri cluster, i gruppi grandi hanno peggiorato l'incidenza dei costi sui fondi intermediati, che si allontana dai livelli più efficienti dei *best performer* del campione, i gruppi maggiori, e si allinea a quelli dei gruppi medi, stabili rispetto al periodo precedente. In sintesi i gruppi piccoli hanno raggiunto dei buoni risultati, anche se sono solo all'inizio e presentano ancora notevoli margini di miglioramento, mentre i gruppi di medie dimensioni hanno più difficoltà ad abbattere i costi in misura consistente.

**Il campione conferma, e per certi aspetti mette in evidenza, la dipendenza della razionalizzazione dei costi dai fattori di scala**

**Evoluzione spese amministrative/fondi intermediati vs fondi intermediati, valori assoluti (Euro mld) e %, interpolazione logaritmica anno 2011 e 2012**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

## Spese del personale

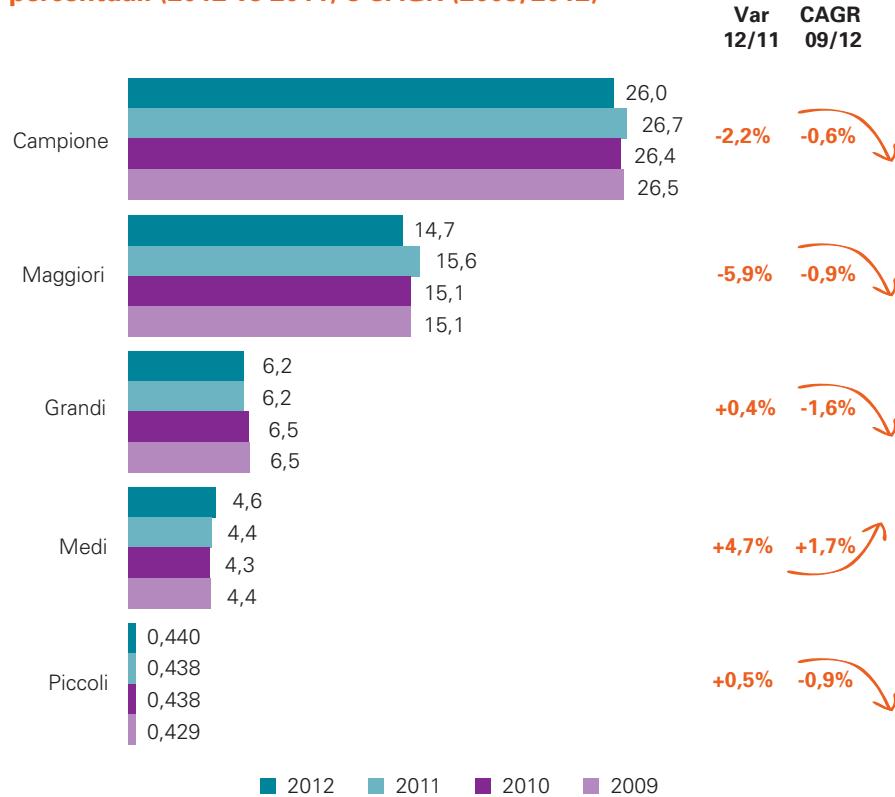
Nell'arco dei quattro anni osservati, la riduzione del costo del personale è stata poco significativa, (CAGR 2009/2012 pari al -0,6%). In realtà, solo tra il 2011 e il 2012, si registrano i primi effetti di contenimento dei costi del personale (che si attestano nell'ultimo esercizio a 26 miliardi di Euro), con una riduzione dei costi pari al 2,6%.

Anche in questo caso, la riduzione dei costi del personale è trainata esclusivamente dai gruppi maggiori che hanno registrato una flessione del 5,9% rispetto all'anno precedente, mentre per gli altri cluster si è osservata una sostanziale stabilità e addirittura i dati dei gruppi medi mostrano una crescita del 4,7% (CAGR 1,7%).

La dinamica del costo medio del personale e degli organici evidenzia una più decisa capacità dei gruppi maggiori di incidere strutturalmente sul costo del personale (anche grazie a strumenti e interventi straordinari), mentre per gli altri gruppi la dinamica fa supporre piuttosto una strategia di contenimento basata sul ricorso ad azioni 'tattiche', quali il blocco del turnover. Questo trend, se confermato, rafforza gli elementi di 'pressione' cui sono soggette soprattutto le realtà di medie dimensioni del campione, che nei prossimi anni potrebbero vedersi costrette a porre in essere azioni straordinarie, in un contesto congiunturale e legislativo meno favorevole e con un rallentamento del turnover del capitale umano.

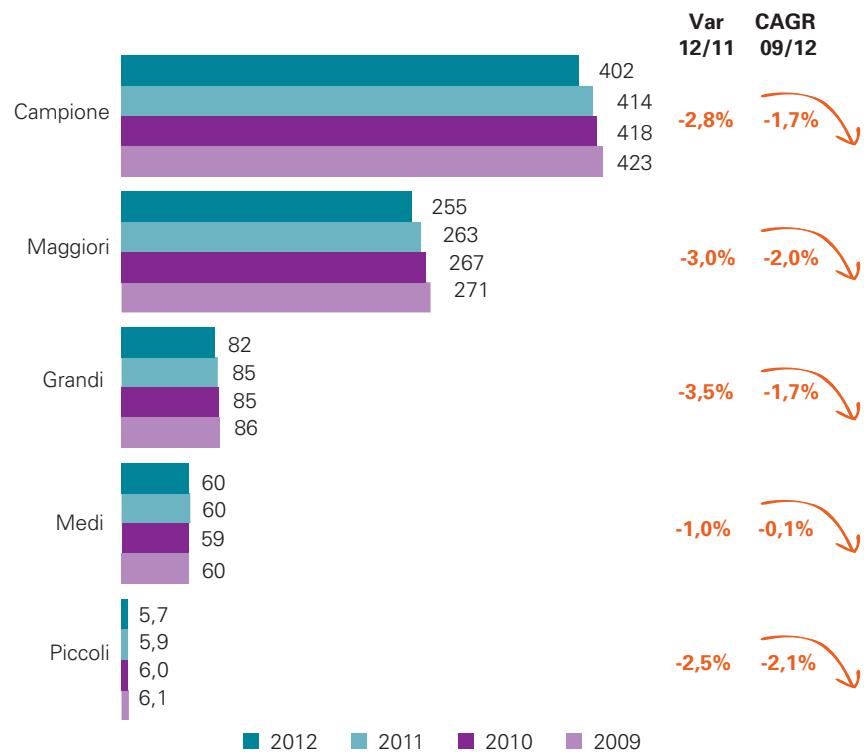
**La dinamica del costo medio del personale e degli organici evidenzia una più decisa capacità dei gruppi maggiori di incidere strutturalmente sul costo del personale**

**Spese del personale, valori assoluti (Euro mld), variazioni percentuali (2012 vs 2011) e CAGR (2009/2012)**



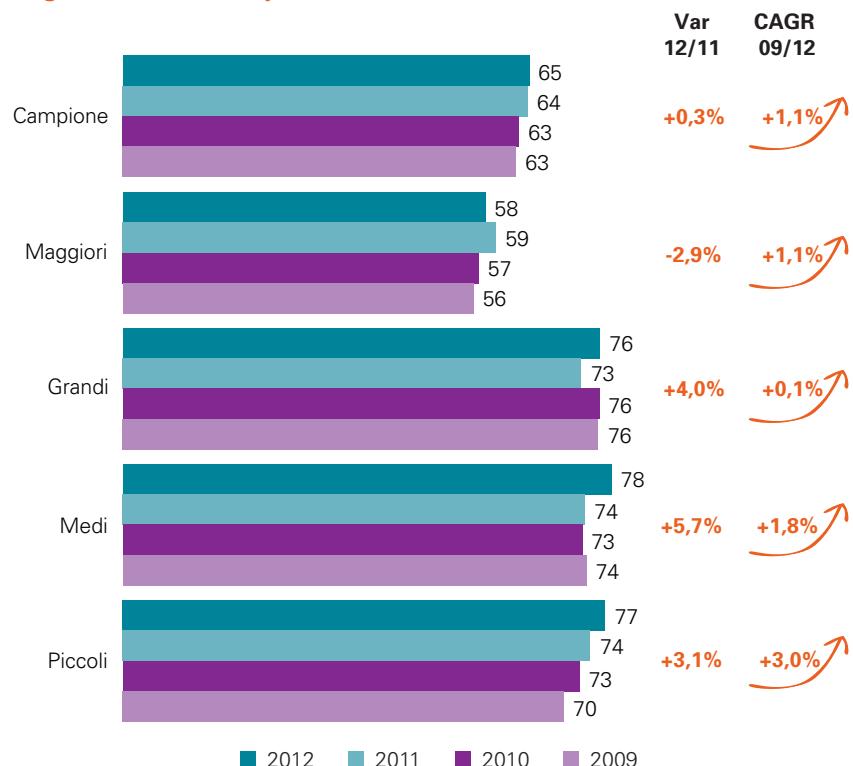
Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

**Evoluzione del numero delle risorse<sup>1</sup>, valori assoluti (migliaia), variazioni percentuali (2012 vs 2011) e CAGR (2009/2012)**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

**Evoluzione del costo medio del personale<sup>1</sup>, valori assoluti (Euro migliaia), variazioni percentuali (2012 vs 2011) e CAGR (2009/2012)**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

<sup>1</sup> Ai fini dell'analisi è stato considerato solo il personale dipendente alla data del bilancio.

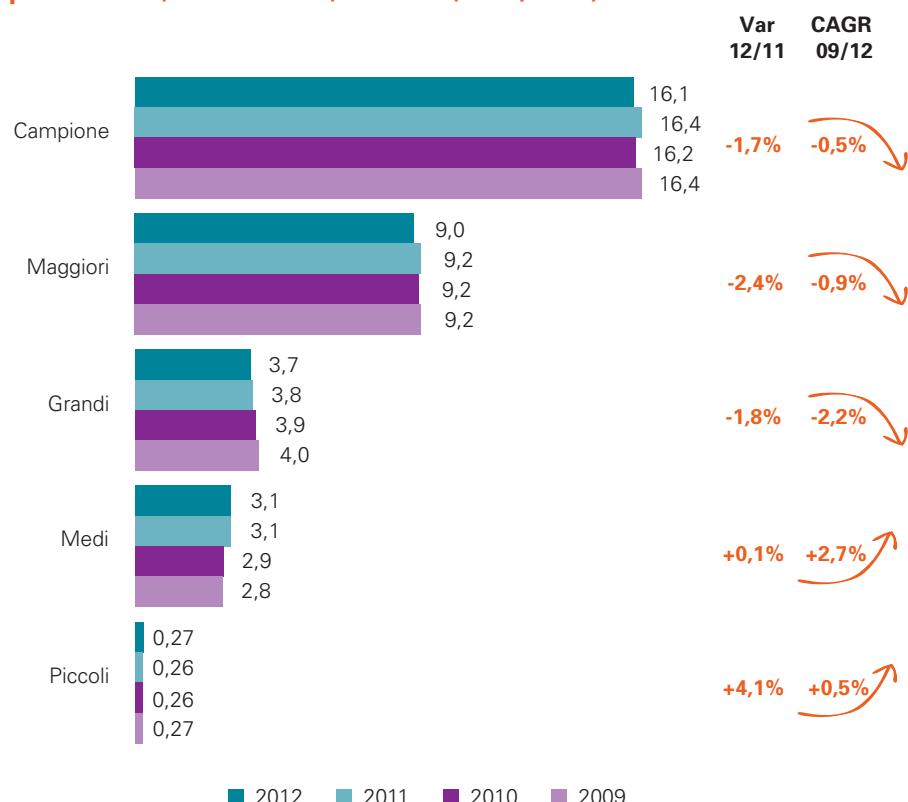
## Altre spese amministrative

In linea con la dinamica dei costi del personale, anche le 'Altre spese amministrative' sono diminuite nel corso dell'ultimo esercizio dell'1,7%, con un'accelerazione rispetto agli anni precedenti (CAGR 2009/2012 -0,5%). Complessivamente il totale delle altre spese amministrative si attestava al 2012 intorno ai 16 miliardi di Euro.

Anche in questo caso si osserva una sorta di polarizzazione all'interno del campione: il tasso di riduzione delle altre spese amministrative è direttamente correlato alla dimensione degli operatori, per i gruppi medi sono rimaste stabili, per quelli piccoli invece sono aumentate.

**Anche il tasso di riduzione delle altre spese amministrative è direttamente correlato alla dimensione degli operatori**

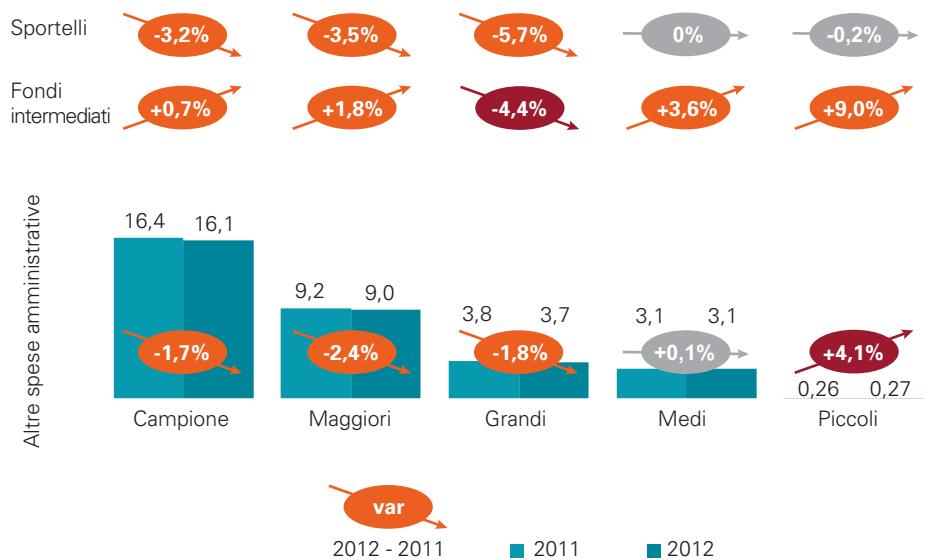
### Altre spese amministrative, valori assoluti (Euro mld), variazioni percentuali (2012 vs 2011) e CAGR (2009/2012)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

L'analisi della dinamica delle altre spese amministrative rispetto alle principali grandezze dimensionali (fondi intermediati, sportelli) in buona parte giustifica le diverse performance ottenute dai cluster (soprattutto per quanto attiene alla crescita registrata dai gruppi piccoli correlata all'espansione dei volumi). Tuttavia sono confermati il rafforzamento dei fattori di scala e l'aumento della pressione sui gruppi di medie dimensioni.

**Altre spese amministrative, valori assoluti (Euro mld), variazioni percentuali di sportelli, fondi intermediati e altre spese amministrative (2012 vs 2011)**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

## La composizione delle altre spese amministrative

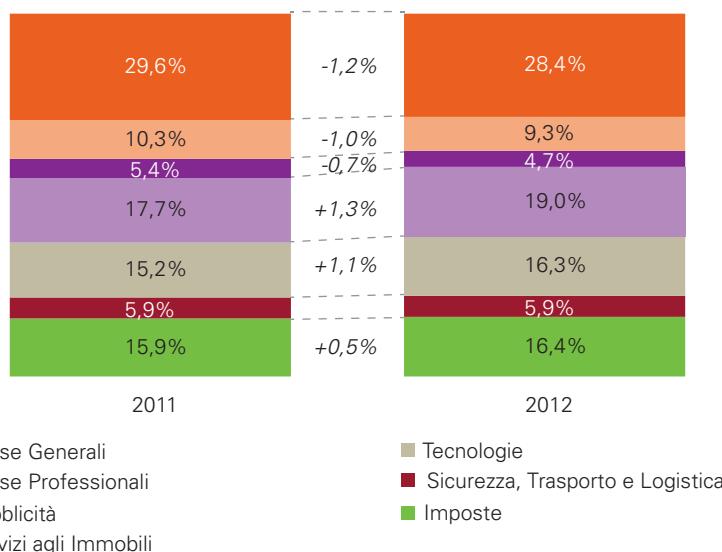
L'analisi della composizione della voce 'Altre spese amministrative' attraverso le informazioni di nota integrativa di bilancio risulta poco significativa in quanto è prassi da parte delle banche italiane non dettagliare esplicitamente e univocamente nell'informativa pubblica di bilancio le singole voci di spesa. In particolare le voci relative all'*information & communication technology* vengono ricondotte sia all'interno della categoria spese per tecnologie, sia all'interno delle categorie spese generali e/o spese professionali.

Pertanto, l'analisi dell'evoluzione anno su anno della composizione delle altre spese amministrative è stata condotta secondo un criterio omogeneo di classificazione.

La composizione della voce 'Altre spese amministrative' del campione al 31 dicembre 2012 evidenzia una forte concentrazione su 3 macro voci di spesa (spese generali, spese per tecnologie e servizi agli immobili) che da sole rappresentano il 63% del totale. Il restante 37% è composto da spese per pubblicità, spese per sicurezza, trasporto, logistica, servizi professionali e imposte.

La struttura delle altre spese amministrative si conferma sostanzialmente omogenea nel periodo 2011/2012.

### Composizione altre spese amministrative<sup>2</sup> al 31 dicembre 2011 e 2012, valori % e variazioni percentuali (2012 vs 2011)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

Nel corso dell'ultimo anno la diminuzione complessiva delle altre spese amministrative, pari al 1,7%, è dovuta principalmente alla riduzione di alcune voci tra cui spese per pubblicità, spese professionali e spese generali, mentre le spese per tecnologie e per servizi agli immobili sono aumentate.

**Il 63% delle altre spese amministrative è rappresentato dalla somma di spese generali, spese per tecnologie e servizi agli immobili**

**Sono diminuite le voci di spesa che per loro natura risultano più facilmente gestibili e comprimibili**

<sup>2</sup> Spese generali: energia, spese riscaldamento e acqua, economato, stampati e modulistica, renting auto, visure e informazioni generali, lavorazioni in outsourcing, abbonamenti, riviste e quotidiani, ecc.

Spese per tecnologie: canoni IT passivi ed elaborazioni c/terzi, manutenzione e noleggio HW e SW, corrispettivi per sviluppo software, licenze, trasmissione dati, ecc.

Spese per servizi agli immobili: manutenzione ordinaria e straordinaria su immobili, fitti passivi, pulizia locali, facchinaggio, movimentazione, ecc.

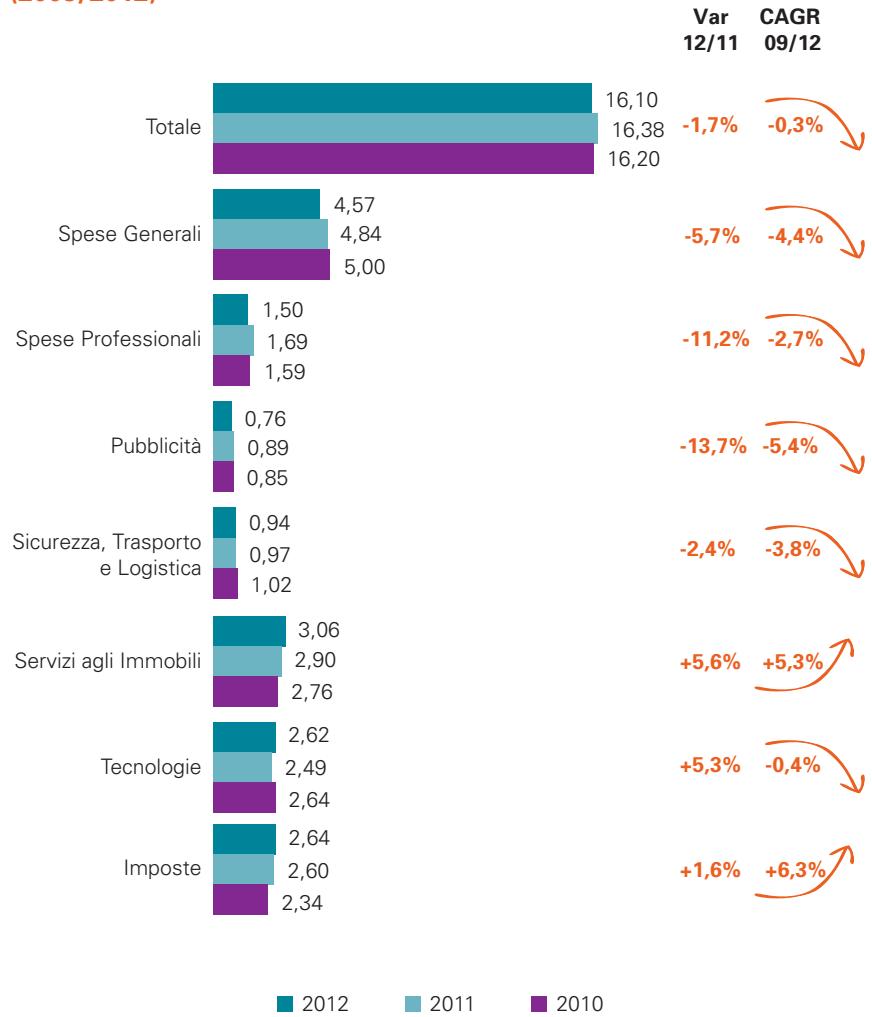
Spese professionali: compensi a professionisti, spese legali a professionisti, compensi per consulenze direzionali, ecc.

Sicurezza, trasporto e logistica: vigilanza e trasporto valori, assicurazione, trasporto e logistica interna, ecc.

Pubblicità: campagne pubblicitarie, spazi e centri media, promozione e advertising, rappresentanza, sponsorizzazioni, beneficenza, ecc.

Imposte indirette e tasse

**Composizione altre spese amministrative del Campione, valori assoluti (Euro mld), variazioni percentuali (2012 vs 2011) e CAGR (2009/2012)**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati di bilancio del campione

Sembrano evidenti gli effetti sui bilanci delle azioni di *cost cutting* sulle voci di costo più facilmente comprimibili con tagli ‘lineari’, con il ricorso alla leva prezzo su *outsourcer* e *provider* esterni e/o alla compressione dei budget di spese discrezionali, mentre i costi legati alle infrastrutture ‘fisiche’ mostrano una persistente tendenza alla crescita.

Nonostante l’accelerazione del 2012 sul fronte della riduzione dei costi permangono, dunque, in alcuni casi aumentano, alcuni fattori di preoccupazione: la rilevanza delle dimensioni nella capacità di gestire i costi e l’incidenza di manovre congiunturali, in particolare nelle realtà di medie e piccole dimensioni, rappresentano un limite qualitativo del percorso effettuato ad oggi.

In conclusione, anche se ulteriori progressi sul fronte della *spending review* potranno essere condotti, ad esempio con una maggiore attenzione e diffusione dei modelli di consumo, oltre a quelli di acquisto, per il futuro, la possibilità di conseguire un percorso di efficientamento strutturale e sostenibile, sul fronte sia delle spese del personale sia delle altre spese amministrative, potrà essere intrapreso probabilmente solo con azioni di trasformazione delle strutture distributive e del modello di servizio.

**Un percorso di efficientamento strutturale e sostenibile potrà essere intrapreso probabilmente solo con azioni di trasformazione delle strutture distributive e del modello di servizio**

---

## Focus

### Le spese ICT: tra contenimento e sostegno al business

La dimensione delle diverse realtà bancarie e i modelli organizzativi adottati nell'ambito dei servizi ICT hanno un ruolo importante nella definizione delle scelte di spesa in ambito tecnologico e in particolare sulle relative scelte operative.

L'analisi dei costi ICT dei gruppi bancari italiani sconta alcune difficoltà in quanto risulta normalmente affidata a riclassificazioni dei dati aziendali di contabilità analitica/industriale dal momento che, fatti salvi alcuni dettagli specifici o commenti delle note integrative, nei bilanci pubblici tali costi non trovano esplicitazione evidente. In alcuni casi questi dati si trovano nei bilanci di società comprese nell'area di consolidamento di alcuni gruppi bancari italiani (sostanzialmente i primi sei) in cui sono state incluse le attività ICT, di *back-office* e post vendita.

E' prassi comune, infatti, non dettagliare le voci di costo direttamente riconducibili all'ICT, lasciandole incluse nelle macro-categorie di appartenenza con riferimento a 'Spese generali', 'Altre spese amministrative', 'Personale', 'Ammortamenti per immobilizzazioni materiali (*hardware*) e immateriali (*software*)', ecc.

Dall'osservazione del trend delle spese ICT (che a livello di sistema, a seconda delle rilevazioni, valgono tra i 5,2 e i 6,3 miliardi di Euro) emerge il continuo sforzo da parte delle strutture ICT bancarie a contenere la spesa corrente, soprattutto attraverso il controllo dei costi esterni (tariffe professionali e rinegoziazione dei principali contratti di servizio e degli investimenti e relativi ammortamenti), la razionalizzazione/rifocalizzazione/consolidamento del portafoglio progetti e, ove possibile, l'introduzione di tecnologie più innovative ed economiche (anche in termini di consumi: *green ICT*).

Questo, però, potrebbe risultare in sostanziale contrasto rispetto alle esigenze sempre più pressanti delle strutture business che puntano fondamentalmente a garantire maggior efficienza operativa e commerciale, una maggiore differenziazione dei servizi bancari erogati a supporto della competitività e non da ultimo un elevato grado di qualità dei servizi stessi, il tutto finalizzato al miglioramento del margine di servizio a seguito dei forti impatti economici e patrimoniali generati dal periodo di crisi ancora in atto.

In questo contesto la dimensione 'fisica' delle realtà bancarie di volta in volta analizzate, oltre che il modello organizzativo adottato per l'erogazione dei servizi ICT, risulta avere spesso un ruolo decisivo e determina ulteriori implicazioni nell'analisi delle scelte operative di *make or buy* con impatti sullo *spending ICT* e sulla capacità di soddisfacimento delle esigenze del business.

I gruppi maggiori e grandi hanno più margini di flessibilità nell'identificazione di soluzioni di contenimento (anche prospettico) della spesa, soprattutto per la capacità di gestire iniziative strutturali (sia organizzative, sia operative) di investimento finalizzate a realizzare nuove o rinnovate piattaforme di erogazione dei servizi ICT, con costi di gestione più efficienti e con la possibilità di generare economie di scala in caso di aumento delle dimensioni (crescita interna ed esterna).

Le banche medie e piccole invece hanno maggiori difficoltà nella reperibilità di fondi per gli investimenti e nell'identificazione di ulteriori soluzioni di compressione della spesa corrente e trovano come unica opportunità per poter beneficiare di positive economie di scala, quella di ricorrere a iniziative di *outsourcing* più o meno estese con primari operatori di mercato.

Il tema della *compliance* è sicuramente un aspetto rilevante che sempre più incide nei *budget ICT* e che per la 'caratteristica di uniformità di risposta' (che sia grande o piccola la banca deve sempre ottemperare a certi obblighi) tende a incidere maggiormente sulle realtà meno grandi e che non ricorrono a forme di acquisto dei servizi dai centri consorziati.

Nel tempo è diventato sempre più necessario per chi governa l'ICT ricorrere ad un approccio basato su due livelli: essere capaci di ridurre i costi correnti e contemporaneamente introdurre innovazioni nei servizi bancari offerti per aumentare l'efficacia commerciale.

Parte degli sforzi dovranno essere finalizzati a ottenere processi ICT e bancari sempre più simili ad una 'fabbrica' industriale, con evidenti benefici di contenimento costi e di qualità del servizio complessivo.

In questi ultimi anni le tematiche dell'evoluzione dei modelli distributivi, la migliore gestione della filiera del credito (che consente di cogliere i segnali di debolezza prima del deterioramento), l'evoluzione e la competizione, a volte aggressiva, dei sistemi di pagamento, i servizi in mobilità (per i clienti e per i dipendenti) e la multicanalità veramente integrata rendono necessario e richiederanno sempre più capacità di innovazione e di investimento. Probabilmente incrementeranno la necessità di mettere a fattor comune del sistema le infrastrutture e le applicazioni ICT che possono essere considerate *commodity*, preservando invece una forte attenzione e capacità di innovazione per gli strumenti con caratteristiche distintive.

La questione quindi si sposta nel campo dell'offerta di servizi ICT che dovrà proporre opportunità di soluzioni efficienti e facilmente integrabili con i sistemi informativi esistenti.



## Per approfondire i temi della pubblicazione:

### Accounting Advisory Services

#### Enrico Di Leo

edileo@kpmg.it

### Business Performance Services

#### Paolo Capaccioni

pcapaccioni@kpmg.it

#### Giuliano Cicioni

gcicioni@kpmg.it

#### Giuseppe D'Andria

gdandria@kpmg.it

#### Danila De Pascale

ddepascale@kpmg.it

### Corporate Finance

#### Alessandro Carpinella

acarpinella@kpmg.it

#### Giuseppe Latorre

glatorre@kpmg.it

#### Fabrizio Montaruli

fmontaruli@kpmg.it

### Financial Risk Management

#### Fabiano Gobbo

fgobbo@kpmg.it

#### Lorenzo Macchi

lmacchi@kpmg.it

#### Giuseppe Niolu

gniolu@kpmg.it

### Information Technology Services

#### Andrea Beretta

andrea.beretta@kpmg.it

### Risk & Compliance

#### Corrado Avesani

cavesani@kpmg.it

#### Giuseppe D'Antona

gdantona@kpmg.it

### Audit

#### Mario Corti

mcorti@kpmg.it

#### Roberto Fabbri

rfabbri@kpmg.it

#### Roberto Spiller

rspiller@kpmg.it

#### Bruno Verona

bverona@kpmg.it

### Tax

#### Michele Rinaldi

mrinaldi@kstudioassociato.it

### Legal

#### Francesco Salerno

fsalerno@kstudioassociato.it

[kpmg.com/it](http://kpmg.com/it)

Le analisi contenute in questo volume sono state condotte su dati e informazioni pubblicamente disponibili, di cui KPMG Advisory S.p.A. non attesta né garantisce l'accuratezza, la completezza e la correttezza. Questo volume non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG Advisory S.p.A. non si assume alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute.

© 2013 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG e "cutting through complexity" sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Stampato in Italia: luglio 2013

Grafica: New! srl - [www.newadv.com](http://www.newadv.com)