

Italia 2021

Competenze per riavviare il futuro

La Finanza

6.

Il sistema finanziario a servizio del rilancio del Paese

10 priorità di azione per il settore dei Financial Services nella fase post-COVID-19





pwc.com/it/italia2021
#Italia2021

Overview del settore pre e post COVID-19 e outlook

Il sistema finanziario è stato fortemente coinvolto nella gestione dell'emergenza e, ancor di più, lo sarà nella spinta alla ripresa essendo chiamato a immettere "benzina" nel motore dell'economia.

Le istituzioni finanziarie stesse non saranno, però, risparmiate dall'impatto dell'emergenza COVID-19. L'accelerazione dei flussi di crediti deteriorati in un contesto macro che potrebbe peggiorare rappresenta la più tangibile minaccia per il sistema finanziario. Nonostante le diverse misure messe in campo dal Governo, la magnitudo della crisi potrà comportare un forte incremento nei tassi di decadimento, in particolare nei settori più colpiti da questa crisi.

Si sono già iniziati ad avvertire i primi segnali della portata di questa crisi sul settore. Tra metà febbraio 2020 e marzo le istituzioni finanziarie italiane quotate hanno perso fino al 50% del valore di Borsa, riduzione sostanzialmente indistinta per classe dimensionale e tipologia di business con valori di contrazione simili ai peer europei, segnando nei mesi successivi un «recupero» fino al 30%.

In aggiunta, nelle prime semestrali del 2020 le principali banche italiane hanno effettuato rettifiche di valore sui crediti per circa € 6 miliardi con una crescita di oltre il 50% rispetto ai valori del primo semestre 2019.



Per quanto riguarda la gestione dell'emergenza, la presenza di banche più forti ha consentito di rispondere alla richiesta di liquidità di imprese e famiglie e lo sforzo del settore bancario italiano è stato imponente.

Giovanni Sabatini
Direttore Generale ABI

È importante notare che le istituzioni finanziarie italiane stanno attraversando oggi questa crisi in uno stato di salute migliore rispetto all'inizio della crisi finanziaria globale del 2008-09.

Negli ultimi dieci anni è avvenuta una importante evoluzione del settore.

L'industria bancaria ha vissuto, innanzitutto, un'importante ottimizzazione delle strutture attraverso la razionalizzazione della rete di filiali (-9.300 unità tra 2010 e 2019 per una riduzione del -28%) e del numero di dipendenti (-46.000 unità nello stesso periodo con un impatto del -14%).

Le banche hanno, inoltre, lavorato per rafforzare la solidità patrimoniale raggiungendo più elevati livelli di capitalizzazione (CET1 ratio a fine 2019 pari al 13,9% vs. un valore del 2008 pari al 7,1%) e solidi buffer di liquidità e hanno migliorato in maniera importante l'NPL ratio (incidenza dei crediti deteriorati lordi sul totale crediti in diminuzione al 6,7% a fine 2019 dal picco del 16,8% del 2015).

Evoluzione del sistema bancario italiano: 2010 vs. 2019

	2010		2019	Δ 2019 vs 2010 (units)	Δ 2019 vs 2010 (%)
Addetti al mondo bancario (#)	326.367		280.219	-46.148	-14%
Sportelli operativi (#)	33.663		24.350	-9.313	-28%
Banche (#)	760		229 ¹	-531	-70%
Totale attivo Banche (€ Mln)	3.758.890		3.722.467	-36.423	-1%
CET1 ratio %	8,26%		13,93%	+567 bps	+69%

1) Il dato esclude le Banche di credito cooperativo
Fonte: Analisi PwC su dati Banca d'Italia

Nello stesso periodo, l'industria dell'asset management ha visto una significativa crescita raggiungendo alla fine del 2019 masse record per oltre 2.300 miliardi di euro (oltre il doppio rispetto al 2010). Il settore ha beneficiato del persistere di tassi di interesse di poco superiori allo zero o negativi, che ha indotto gli investitori a ricercare opportunità di guadagno alternative ai titoli tradizionali.

Sempre sul fronte della gestione del risparmio, anche il Wealth Management ha vissuto un periodo di forte espansione arrivando a gestire oggi circa 800 miliardi di euro, circa 1/5 di tutta la ricchezza finanziaria delle famiglie italiane, con un peso crescente negli ultimi anni di prodotti di risparmio gestito e del comparto assicurativo.

Anche le compagnie assicurative italiane sono state protagoniste di profondi cambiamenti nel corso dell'ultimo decennio: l'importante crescita del comparto vita (l'incidenza sul PIL è aumentata dal 5,3% al 6%), la significativa contrazione dei premi nel ramo RC Auto (da ca. 17 miliardi del 2009 ai 13,2 miliardi del 2019) - che da solo rappresenta oltre la metà del mercato assicurativo danni italiano -, l'avvio del processo di disintermediazione nell'emissione delle polizze, e la crescita del modello di bancassicurazione per i premi danni (la cui quota di raccolta di premi è salita al 7,5% dal 2,9%).

In uno scenario economico e finanziario non facile, gli assicuratori italiani sono riusciti a mantenere un'adeguata solidità patrimoniale (le compagnie italiane presentavano a fine 2019 un ammontare di fondi propri rispettivamente pari a 2,35 volte il requisito patrimoniale di solvibilità vs. 2,42 della media europea).

Tutto ciò premesso, comunque il sistema finanziario presentava alcuni segnali di debolezza già pre-COVID-19.

Se guardiamo ai numeri del 2019 le banche italiane faticavano a rimanere sopra una soglia accettabile di

profitabilità (ROTE 2019 in miglioramento ma inferiore all'8% al netto di alcune eccezioni) e mostravano multipli di Borsa fortemente penalizzanti rispetto al book value (a fine 2019 raggiungevano un valore mediano di price to tangible book value del 44%), abbondantemente sotto all'unità e inferiori rispetto ai competitors europei (mediana del 61%) ma soprattutto americani che erano tutti sopra alla pari con una mediana del 125% e massimi superiori al 200%.

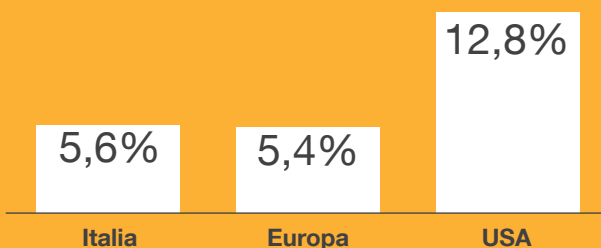
Rispetto al settore bancario tradizionale, **i settori delle assicurazioni e della gestione del risparmio italiano presentavano una soddisfacente redditività a fine 2019** e hanno, inoltre, meno risentito delle conseguenze causate dall'emergenza COVID-19. Tuttavia, le forti pressioni sui diversi fronti stanno, comunque, portando gli operatori a ragionare su un'evoluzione del modello di business attuale che risulta non essere più adeguato per le nuove sfide.

In generale, il settore dei servizi finanziari sta vivendo, infatti, un momento di profonda trasformazione nel quale ogni giorno i player di mercato si confrontano con cambiamenti che stravolgono lo scenario competitivo.

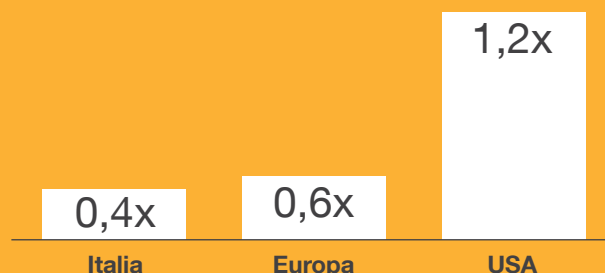
I bassi tassi di interesse che prevarranno ancora a lungo, la presenza di reti di distribuzione fisica obsolete, l'adeguamento delle strutture informatiche, l'aumento della concorrenza da parte di nuovi operatori, le nuove più sofisticate esigenze dei clienti porteranno rinnovate pressioni sulla redditività e sostenibilità dell'intero settore.

Gli operatori del settore finanziario sono, pertanto, attesi ad avviare un vero e proprio percorso di value creation industriale per uscire ancora più forti da questa crisi e raggiungere l'efficienza finanziaria e operativa che permetta di supportare con successo l'economia reale.

Return on Tangible Equity del Settore Bancario
Valori mediani - 2019



Price to Tangible Book Value del Settore Bancario
Valori mediani - 2019



10 priorità di azione per gli operatori del settore nella fase post COVID-19



La pandemia da COVID-19 ha assunto le proporzioni di un evento epocale e lascia presagire tempi di risoluzione ancora lunghi. Rispetto al passato siamo di fronte a una crisi di natura esogena al sistema finanziario, che ha piuttosto la possibilità di essere parte attiva della soluzione.

Banche, asset manager e imprese di assicurazione sono chiamate ad agire come catena di trasmissione delle politiche dei Governi con l'obiettivo di garantire supporto finanziario e operativo alle imprese meritevoli, attrarre risorse private verso l'economia reale e rispondere alle maggiori esigenze di protezione di famiglie e imprese.

Misure a sostegno della liquidità per far fronte all'emergenza COVID-19

323 miliardi

Domande di moratoria

88 miliardi

Valore delle richieste al Fondo di Garanzia PMI

13,5 miliardi

Garanzie emesse da SACE

Fonte: Task Force per le misure a sostegno della liquidità

1. Agire come catena di trasmissione delle politiche fiscali ed economiche dei governi

Negli ultimi mesi **il sistema finanziario ha messo in campo uno sforzo imponente per sostenere la ripresa**: le domande di moratoria hanno superato i 323 miliardi di euro; circa 88 miliardi il valore delle richieste al Fondo di Garanzia PMI; 13,5 miliardi di euro le garanzie emesse da SACE a inizio ottobre.

Fonte: Task Force per le misure a sostegno della liquidità

Con il Recovery Fund l'Italia beneficerà nei prossimi anni di oltre 208 miliardi di euro da investire per preparare il Paese ad affrontare le sfide del futuro (es. difesa del clima, digitalizzazione).

Anche in questo caso, **lo Stato non avrà la «forza» di agire in autonomia: bisogna creare le condizioni perché banche, assicurazioni, investitori, privati siano incentivati a partecipare al rilancio dell'economia reale.**

Banche, asset manager e imprese di assicurazione che in passato sono state una causa determinante della crisi finanziaria del 2008-2009, hanno oggi la **grande opportunità di essere strumentali alla ripresa** e avere un ruolo sociale fondamentale di sostegno alle imprese e alle famiglie.

Per spingere le banche a concedere credito aggiuntivo **è necessario che lo Stato intervenga con nuove garanzie, parziali o totali che permettano di creare un circolo virtuoso**. In tale contesto, si posiziona l'allargamento del perimetro d'azione di SACE che è stata incaricata di un nuovo compito: assicurare anche i finanziamenti alle imprese italiane non collegati all'export.

È fondamentale che i Governi studino meccanismi che consentano di creare un effetto leva per gli

investimenti strutturali che verranno finanziati tramite i fondi europei. **Gli intermediari finanziari potrebbero essere a tutti gli effetti partner nei vari progetti di investimento/ finanziamento**. Si potrebbero creare apposite società-veicolo, ricorrendo ad esempio a strumenti molto flessibili come «Asset-backed securities» a capitale misto pubblico e privato, con l'obiettivo di convogliare risorse verso i settori strategici dell'industria o verso specifiche progettualità (es. rinnovamento energetico degli immobili, ...).

Si stanno anche studiando degli interventi a livello europeo: il Presidente dell'EBA, José Manuel Campa, ha proposto di **utilizzare parte delle risorse del Recovery Fund per ricapitalizzare gli intermediari finanziari** con uno schema simile al TARP (lo schema di ricapitalizzazione utilizzato in USA nel 2008) ed è, inoltre, ampiamente dibattuta la possibilità di **istituire una bad bank europea dove far confluire i crediti deteriorati delle banche**. Queste sarebbero **sicuramente delle opportunità da cogliere dal sistema Paese** qualora si arrivasse a una situazione sistemica a livello europeo.



A differenza di altre grandi crisi del passato, è chiaro quello che è richiesto alle banche: continuare a rimanere vicine agli operatori economici del paese. La ricetta vincente passa da un dialogo trasparente tra chi definisce le norme e gli istituti finanziari, con un'ottica europea e non solo nazionale.

Roberto Parazzini

Chief Country Officer Deutsche Bank Italy,
CEO Deutsche Bank S.p.A

2. Garantire sostegno alle imprese meritevoli e ad alto potenziale

Tra 2011 e 2019 i prestiti delle banche italiane alle imprese si sono ridotti di oltre €260 miliardi (-26%), che in media è pari a quasi 30 miliardi l'anno.

In questa fase storica **aumentare il credito alle imprese rimane una necessità per risollevare l'economia italiana.**

Gli sforzi congiunti di Governo e sistema finanziario hanno dato i primi risultati dal momento che a luglio 2020 i prestiti alle società non finanziarie sono aumentati del 4,4% rispetto a un anno prima.

Fonte: Banca d'Italia

Fino a oggi **l'espansione dei prestiti è stata sostenuta dalle garanzie pubbliche.** In prospettiva le banche si troveranno a dover fronteggiare nuove domande di finanziamenti non più assistite da tali garanzie.

Dai vari settori industriali viene una chiara richiesta di semplificazione dell'accesso al credito e alla liquidità.

In tale contesto, è fondamentale che il sistema finanziario fornisca supporto finanziario e operativo ad aziende ad alto potenziale, creando valore sostenibile nel medio-lungo periodo. Il sistema finanziario dovrà individuare soluzioni che permettano di rispondere alle principali esigenze delle imprese: l'internazionalizzazione, la ricerca e sviluppo, il digitale e la sostenibilità.

Per fare questo, **le banche dovranno ammodernare l'approccio di valutazione delle controparti** in modo da meglio discriminare le imprese meritevoli.

È importante che le banche supportino non solo le imprese in bonis ma anche le imprese andate in crisi per la pandemia o in fase di ristrutturazione che non sono state coperte direttamente dalle misure del Governo messe in campo fino ad oggi.

Lo stock di **Unlikely to Pay** («UtP»), €61bn al 31.12.19, necessita di essere **adeguatamente gestito:** si tratta di crediti «vivi», imprese che in molti casi possono tornare *performing* se adeguatamente supportate.

La **crisi** legata al **COVID-19** genererà **nuovi flussi di UtP** (€60-100bn di flussi deteriorati attesi nei prossimi dodici mesi) che dovranno essere adeguatamente **sostenuti;** inoltre, l'incremento dell'indebitamento di molte imprese richiederà soluzioni innovative per **ricapitalizzare** e **sostenere** dal punto di vista **finanziario** le **imprese meritevoli,**



Non siamo preoccupati dalla situazione delle imprese italiane perché consapevoli della loro resilienza. Tuttavia, è necessario immaginare che le iniziative prese nel periodo più pesante della pandemia non finiscano con il 2020 o i primi mesi del 2021 ma che accompagnino il percorso di ritorno alla normalità.

Stefano Barrese

Responsabile della Divisione Banca dei Territori, Intesa Sanpaolo

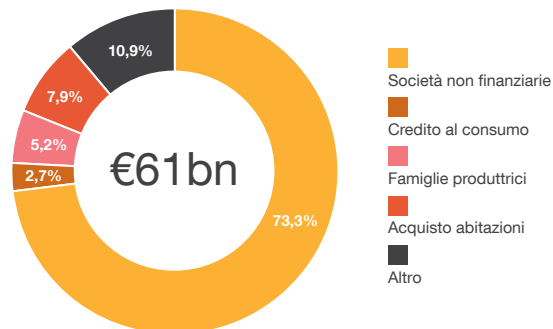
per garantire **resilienza** del tessuto economico e per **minimizzare** gli **impatti** dello **shock economico** negativo.

Il **Calendar Provisioning** impone un **accantonamento** fino al **100%** nel corso del tempo (in tre anni per le posizioni *unsecured*) di **tutte** le **posizioni deteriorate,** inclusi gli **UtP.**

Rispetto all'ultima crisi finanziaria e del debito sovrano, il sistema è in una situazione **maggiormente avvantaggiata** per **affrontare** la **crisi:** la crescita di **operatori specializzati** nella gestione dei crediti deteriorati, il **focus** degli **investitori** sul mercato italiano, la «**capacity**» e le **competenze** formatesi nel corso degli ultimi anni costituiscono un **importante «atout»** che deve essere valorizzato per supportare il tessuto economico.

È necessaria una «**alleanza**» tra tutti i **player, banche, operatori specializzati, investitori e stakeholder locali:** ciascuno può dare un **contributo** alla ripresa dell'**economia** e al **sostegno** delle **imprese meritevoli** mettendo a disposizione le competenze acquisite e le capacità finanziarie disponibili.

UtP per tipologia della controparte - Dati 2019



Società non finanziarie

≈ 124 mila imprese



Famiglie produttrici

≈ 52 mila aziende familiari

Fonte: Analisi PwC su dati Banca d'Italia

3. Attrarre ricchezza privata e patrimoni istituzionali in iniziative di supporto all'economia reale

Un **punto di forza dell'Italia** nel confronto internazionale è senza dubbio **la ricchezza del settore privato**.

A fine 2019 la ricchezza netta delle famiglie italiane ammontava a oltre 9.000 miliardi di euro, di questi **circa 1.460 miliardi era detenuto in depositi** (1.295 miliardi) e **circolante** (165 miliardi), in rialzo di oltre sette punti percentuali rispetto al 2007.

Fonte Banca d'Italia

Nonostante la crisi generata dall'emergenza sanitaria, **le masse finanziarie gestite dagli asset manager sono cresciute nel 2020** grazie alla capacità degli italiani di risparmiare, che rimane vigorosa e potenzialmente è cresciuta, perché con l'abbassamento dei consumi alcuni segmenti della popolazione sono riusciti a risparmiare ulteriormente.

La principale criticità è che **le ingenti risorse che rimangono sui conti correnti non vengono investite**, non generando rendimento nel lungo termine e non aiutando l'economia italiana.

L'obiettivo del sistema finanziario deve essere quello di fornire servizi sempre più adatti al profilo demografico ed economico delle famiglie italiane, per riuscire a **condurre questa massa di risparmio verso investimenti in economia reale**.

Il Paese può, inoltre, beneficiare di importanti patrimoni istituzionali. Si consideri che **i soli investimenti degli assicuratori italiani, alla fine del 2019, ammontavano a circa 950 miliardi di euro**, corrispondenti al 53% del PIL. Le imprese assicuratrici hanno seguito nel corso degli anni un **asset allocation che ha visto prevalere gli investimenti in titoli a reddito fisso**, in particolare quelli emessi dallo Stato italiano, pari, nel 2019, a 335 miliardi. Negli ultimi anni, il perdurare di uno scenario di tassi bassi sta spingendo le imprese verso una **maggiore diversificazione degli investimenti**.

Alla fine del 2019 gli investimenti delle compagnie di assicurazione in obbligazioni societarie dirette e indirette (esclusi gli attivi relativi a polizze linked) erano pari a 186 miliardi, di cui circa 100 miliardi rivolti direttamente verso l'economia reale mentre solo 20 miliardi sono diretti verso quote di società non collegate, spesso attraverso l'intervento di fondi azionari e di private equity.

Fonte: ANIA

Servono sicuramente interventi regolamentari e fiscali che incoraggino il settore privato ad investire



Avvicinare risparmio privato ad investimenti in economia reale non è un tema nuovo perché ci sono da tempo strumenti, come per esempio gli Eltif e le cartolarizzazioni, che vanno però ottimizzati. Bisogna sicuramente lavorare sulla regolamentazione e sulla fiscalità che in molti casi necessitano di essere aggiornate e sono oggi ostacolo ad aprire questi strumenti ad una platea più ampia.

Gian Maria Mossa

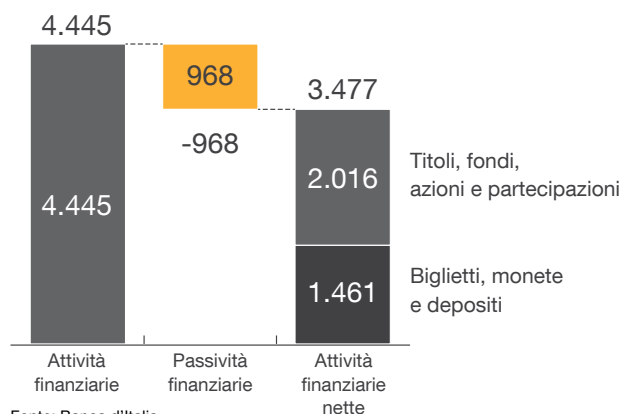
Amministratore Delegato e Direttore Generale Banca Generali

nell'economia reale. Si tratta di **investimenti alternativi, spesso illiquidi** (ad esempio, partecipazioni in piccole aziende non quotate, operazioni infrastrutturali, immobili, debito delle aziende).

Dovranno essere individuati **meccanismi che incoraggino queste forme di investimento con un orizzonte di 8-10 anni**, individuando ad esempio **modalità di investimento più sicure** come azioni postergate nelle perdite o strumenti ibridi di capitalizzazione assistiti da garanzie statali. **Alcuni strumenti quali gli Eltif (European Long-term Investment Fund) o i recenti Pir Alternativi** hanno l'ambizione di rispondere a questa esigenza.

Infine, per ampliare il ruolo delle assicurazioni quale investitore istituzionale a supporto dell'economia e delle famiglie, sono **necessari miglioramenti delle regole di vigilanza assicurativa (Solvency2)** che permettano, ad esempio, di offrire possibilità di investimento con garanzie finanziarie senza assorbimenti eccessivi di capitale e **l'introduzione di specifici trattamenti fiscali favorevoli**, come oggi già previsto a vantaggio degli enti di previdenza obbligatoria e delle forme di previdenza complementare per quanto riguarda gli investimenti in PIR.

Attività finanziarie nette delle famiglie italiane - Dati 2019 (€mld)



Fonte: Banca d'Italia

4. Rafforzare le reti di protezione per imprese e famiglie

L'emergenza COVID-19 ha acuito il **sensibile gap di protezione assicurativa che già caratterizzava il nostro Paese**.

L'Italia e gli italiani mostrano una **“cronica sotto assicurazione”**, che espone il sistema e i cittadini a rischi e che va affrontata mediante un processo di **“alfabetizzazione assicurativa”** da portare avanti a tutti i livelli.

Nel **settore danni l'incidenza dei premi sul PIL** risultava nel 2018 pari all'1,9%, stesso valore del 2017, un valore **decisamente inferiore alla media dei Paesi OCSE** che si attesta complessivamente al 4,5%, sul quale incide il peso del settore negli Stati Uniti e nei Paesi Bassi che segnalano valori molto superiori alla media.

Fonte OCSE

Il **gap è ancora più marcato se guardiamo ai rischi catastrofali**. Solo il 46% delle unità abitative è coperto da una polizza assicurativa contro l'incendio e, quasi in un caso su cinque, si tratta di coperture collegate al mutuo utilizzato per acquistarle. Inoltre, bisogna considerare che, nonostante il 75% delle abitazioni sia esposto a un rischio significativo di calamità naturali di vario tipo, **poco più del 3% delle stesse viene protetto da una polizza contro questi eventi**.

Fonte Ania

Il **settore assicurativo italiano si è dimostrato particolarmente resiliente in questi mesi** grazie ad un'esposizione al rischio differente da quella di altri paesi soprattutto di matrice anglosassone. Le azioni intraprese a supporto della clientela e del sistema paese hanno dimostrato come **il settore possa assumere un ruolo «essenziale» nel supporto all'economia e agli individui**.



Sul lato della protezione osserviamo una sottoassicurazione storica in Italia e questo rende il Paese più debole e più fragile. Gli italiani abituati, in particolare in passato, a un welfare pubblico che copriva molti dei bisogni che si presentavano non hanno ancora compreso il valore intrinseco nel servizio assicurativo mentre servirebbe davvero un cambio di passo.

Maria Bianca Farina
Presidente ANIA e Poste Italiane

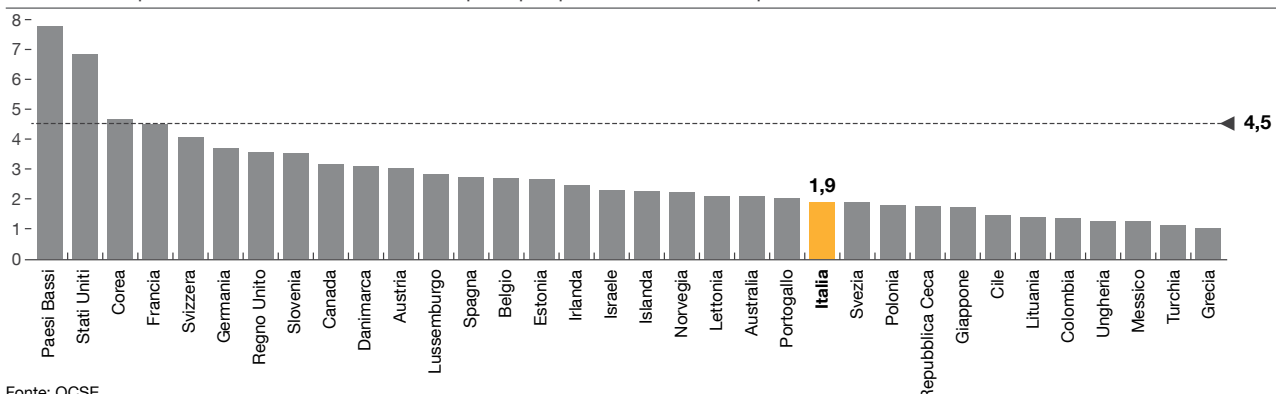
La solidità del settore assicurativo e la capillare relazione con i clienti finali (che siano imprese o famiglie) rappresentano il fulcro evolutivo di un «nuovo mondo» in cui si riduce l'impegno e l'esposizione ai rischi (sempre più elevati) da parte del pubblico in ambito previdenziale e di copertura dei rischi catastrofali (rischi terremoto, climatici, pandemici, economici). Questo permetterebbe di ampliare «la rete di protezione» per il sistema economico e sociale così fortemente impattato dalla recente pandemia e dalla globalizzazione.

Le imprese di assicurazione hanno **la sfida di sviluppare un'offerta sempre più raffinata** che tenga conto dei cicli e degli stili di vita dei clienti. **Fattore abilitante è la qualità e disponibilità di dati** necessari per allargare l'area e la profondità dei modelli di analytics e passare a un modello decisionale data driven.

In generale, è inoltre **necessario attuare un sistema integrato fra pubblico e privato** che consenta una gestione più equa ed efficiente dei vari tipi di rischio, in particolare per il lavoro, i patrimoni, le catastrofi naturali e la salute.

Un sistema in cui famiglie e imprese sono più «sicure» creerebbe un effetto volano permettendo di liberare risorse che oggi sono mantenute per prudenza in liquidità/ titoli di Stato **a favore di investimenti nell'economia reale**.

Incidenza dei premi sul PIL nel settore danni nei principali paesi – 2018 - valori percentuali



Fonte: OCSE

5. Ripensare (digitalizzare) l'interazione con il cliente

L'attuale modello operativo e distributivo degli istituti finanziari italiani è ancora principalmente incentrato sulle reti fisiche e presenta una **insufficiente digitalizzazione di processi e prodotti**.

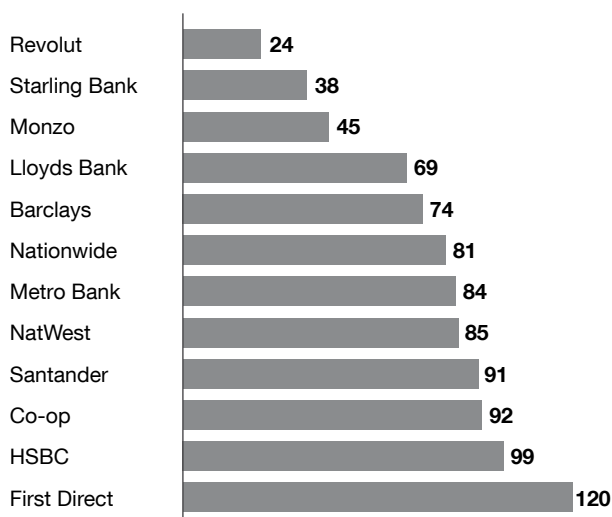
L'Italia ha, ad esempio,

- uno dei più alti rapporti tra numero di filiali e numero di abitanti: 42 filiali ogni 100.000 abitanti vs. 32 della media EU
- uno tra i più bassi livelli di penetrazione dell'online banking nei paesi europei: 36% degli individui utilizza l'internet banking nel 2019 vs. una media del 58% a livello europeo con picchi superiori al 90% nei Paesi nordici

Le realtà più innovative, come le neobank, vedono nel digitale la chiave per fornire al cliente una customer experience coinvolgente. Un esperimento condotto in UK ha dimostrato che per aprire un conto corrente con Revolut sono necessari 24 click complessivi mentre con una banca tradizionale ne sono necessari fino a 4-5 volte.

Le neobank hanno dimostrato negli ultimi anni capacità di attrarre «milioni» di clienti promettendo servizi smart, innovativi e interamente digitali ma presentano modelli che ancora oggi non sono a breakeven.

«Click» necessari per creare un conto bancario in UK (#)



Fonte: Built for Mars

“

Per essere attori protagonisti nel rilancio dell'economia, gli operatori del settore finanziario sono attesi ad avviare un vero e proprio percorso di value creation industriale per raggiungere un modello di business e livelli di redditività sostenibili.

Banche, asset manager e imprese di assicurazione dovranno ripensare l'interazione con i clienti con una forte spinta alla digitalizzazione e un occhio attento ai costi evolvendo il modello di business sempre più verso logiche di ecosistema.

In futuro, avremo, da un lato, pochi grandi campioni dimensionali, e, dall'altro, operatori «specialisti» di prodotto/ segmento di business.

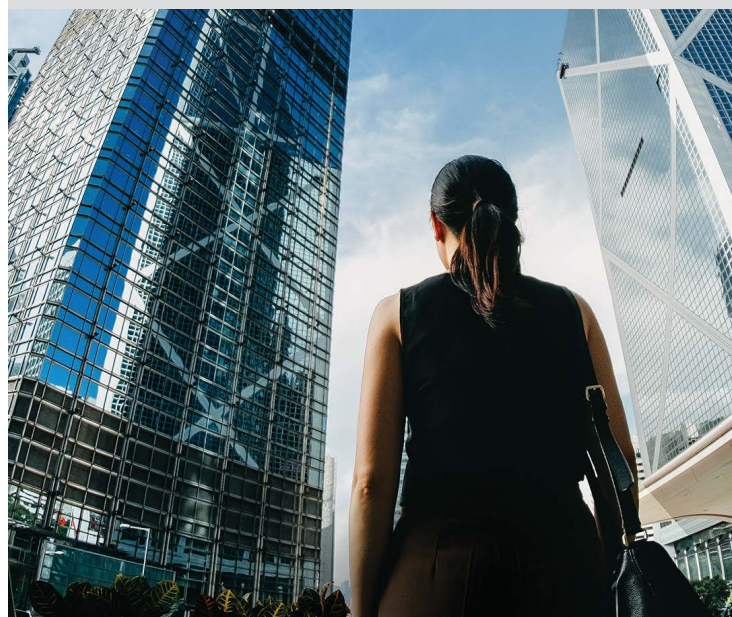
“

Revolut è una fintech superapp che ha l'obiettivo di dare risposta, in un unico luogo a tutte le esigenze finanziarie dei clienti con costi bassi, massima trasparenza, massima sicurezza.

Crediamo che tutto il sistema finanziario debba cogliere l'opportunità di mettere realmente al centro le esigenze del cliente, attraverso il digitale.

Elena Lavezzi

Head of Southern Europe Revolut



Banche, assicurazioni e asset manager dovranno accelerare e ridisegnare le proprie strategie di digitalizzazione, agendo con decisione sui processi interni e ripensando le modalità di contatto con i clienti.

L'adozione e integrazione di tecnologie emergenti (quali cloud, blockchain, RPA e cognitive technology) sarà uno dei fattori chiave in questo percorso di trasformazione digitale.

Il ruolo della tecnologia nel mondo bancario sta assumendo una posizione sempre più centrale, tanto che alcune tra le più importanti banche globali (es. JP Morgan, ING) sono arrivate a **definire se stesse come "aziende tecnologiche"**.

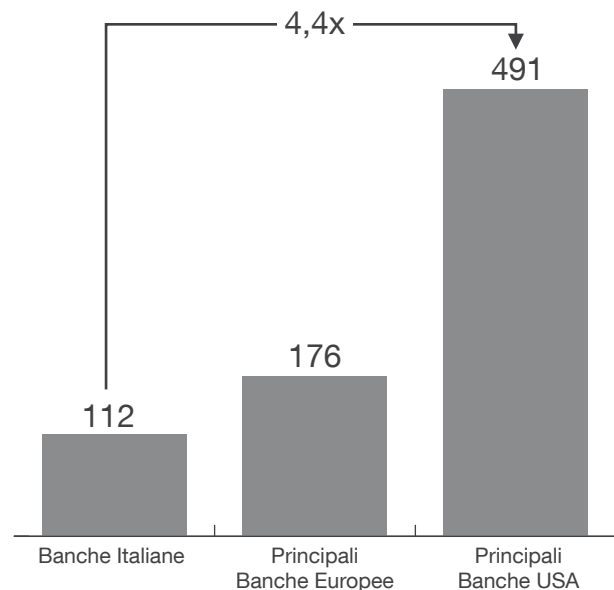
A fronte di tale situazione, **i piani d'investimento digitale delle nostre istituzioni finanziarie sono, con importanti eccezioni, ancora limitati**: se consideriamo gli investimenti IT previsti nei piani delle principali banche tradizionali italiane in rapporto al totale attivo, questi sono circa la metà di quelli delle principali banche europee e pari a un quarto delle banche americane. Si consideri, inoltre, che una **parte consistente di queste spese in IT sarà destinata al mantenimento dei sistemi esistenti (legacy)**, distogliendo queste risorse da attività a maggior valore aggiunto.

In tale contesto, la **scala appare sempre più necessaria** per rendere sostenibili adeguati investimenti in tecnologia e talento.

Il **consolidamento non è, però, l'unica risposta possibile**: se guardiamo ad altre industry (quale ad esempio l'automotive, le telecomunicazioni) troviamo **molteplici casi di condivisione degli investimenti. La creazione di consorzi e/o accordi tra intermediari, come suggerito recentemente dal Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, potrebbe essere una strada percorribile anche dai piccoli e medi player italiani per realizzare gli investimenti necessari** e non perdere le opportunità e i benefici legati all'accesso a nuove tecnologie e competenze.



Investimenti IT annui - Media investimenti IT annui ogni €100Mld di attivo - €Mln



Fonte: Analisi PwC su documenti di piano delle principali banche

6. Sviluppare programmi di trasformazione e innovazione aziendale per una riduzione dei costi e un'ottimizzazione del capitale

Le istituzioni finanziarie hanno fatto negli ultimi anni un importante sforzo in termini di efficientamento.

Oggi, ad esempio, **il cost/ income delle banche italiane è in linea con la media UE** (valore mediano del 2019 del 69% vs. 70% delle principali banche europee) **seppur rimanga su livelli più alti rispetto al 55-60% del Nord-Europa e degli Stati Uniti e al 50-55% delle challenger bank italiane e inglesi.**

La persistente bassa profittabilità del settore finanziario europeo rimane un elemento di preoccupazione e in un contesto di tassi destinati a restare sotto zero ancora a lungo **l'attenzione alla riduzione dei costi deve rimanere alta.**

Come suggerito dal Vice presidente della BCE, Luis De Guindos, e dal Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, «resta importante proseguire nell'azione di recupero di livelli di redditività che consentano di operare con successo sul mercato» e «ridurre i costi e migliorare l'efficienza sono passi necessari per migliorare la profittabilità delle banche».

Gli investimenti in tecnologia rivestono un ruolo primario, in quanto permettono di gestire più efficacemente i rischi, ottimizzare i processi di produzione e offrire nuovi servizi.

In tale ambito, **le aggregazioni tra intermediari possono generare notevoli risparmi sui costi**, grazie ad economie di scala, minori spese amministrative e razionalizzazione delle filiali. In tal senso, si consideri che se guardiamo le banche medie italiane, queste presentano un gap di circa 10 p.p. rispetto ai peer europei di simile dimensione.

Fonte: Analisi PwC su bilanci di un campione di banche

In generale, banche, assicurazioni e asset manager dovranno **rivedere e innovare il proprio modello operativo** al fine di "approfittare" della crisi per **disegnare un nuovo modello che permetta, al di là di opportunità di consolidamento, di essere più lean e meno «costosi» nel lungo periodo.**

In parallelo, **banche, asset manager e assicurazioni dovranno ottimizzare l'allocazione del capitale** focalizzandosi sui segmenti/ business che generano maggior valore. Dovranno, ad esempio, individuare soluzioni che permettano di aumentare la velocità di rotazione degli attivi e di distribuire ad investitori terzi gli attivi per i quali la redditività generata non giustifica il costo del capitale.

Principali indicatori del settore bancario per segmento di business (Valori mediani) - Dati 2019

	Return on Tangible Equity	Price to Tangible Book Value	Margine finanziario / Tot. Attivo (%)	Commissioni nette / Margine di Intermediazione (%)	Cost / Income (%)	RWA Density (%)
Banche Italiane	5,6%	0,44x	2,1%	43%	69%	42%
Principali Banche Europee	5,4%	0,61x	1,9%	29%	70%	31%
Principali Banche americane	12,8%	1,25x	3,9%	45%	59%	63%

Fonte: Analisi PwC su bilanci societari di un campione di banche e Bloomberg per valori di Borsa

7. Sviluppare strategie di ecosistema con player finanziari e non

Fintech e Big Tech (Amazon, Apple, Facebook, Google) **stanno trasformando il modo di fare banca e assicurazione** sia con la tecnologia sia con un diverso modello di interazione con i consumatori e le aziende. Negli Stati Uniti l'anno scorso, Apple ha debuttato con la sua carta di credito; nel 2021 Google ha l'obiettivo di lanciare conti bancari per gli individui.

Il 65% dei clienti di Amazon Prime ha dichiarato che sarebbe interessato ad aprire un conto corrente con Amazon. Il numero di persone che ha dichiarato che avrebbe aperto un conto corrente di Amazon vale 72 miliardi di dollari di depositi potenziali con un saldo medio maggiore di 2,5 volte rispetto alla media.

Fonte: Cornerstone Advisors based on a survey of 2,393 US consumers

La **rivoluzione tecnologica** in atto, in primis guidata dall'Open Banking, sta portando sul mercato dei servizi finanziari **nuovi modelli di business in grado di rispondere meglio e più velocemente ai cambiamenti radicali** nei comportamenti e nelle esigenze dei "nuovi consumatori digitali".

La banca/ l'impresa di assicurazione che fa tutto per tutti rappresenta un modello che non può sopravvivere: **la banca/ l'assicurazione del futuro è un ecosistema aperto, che collabora con fintech/ insurtech e integra servizi di terzi.**

Le banche/ imprese di assicurazione dovranno capire in fretta come muoversi, quali servizi offrire in maniera diretta alla clientela concentrandosi su quello che sanno fare meglio e dove hanno vantaggi difendibili (ad esempio, nella gestione di una ristrutturazione aziendale o nella fornitura di consulenza evoluta e personalizzata, laddove non possono essere sostituiti da un algoritmo) **e quali invece fornire tramite accordi con terze parti**, siano essi startup fintech o colossi tech già affermati.

Gli intermediari finanziari agiranno sempre più come **aggregatori di valore, fornitori di consulenza e facilitatori per l'accesso a servizi finanziari e non.**

Anche nei prodotti bancari e assicurativi tradizionali diverrà **sempre più importante la componente di servizio**: questo vale, ad esempio, nel mondo assicurativo dove il mero risarcimento economico perderà valore rispetto ad altri elementi quali la macchina sostitutiva, un nuovo viaggio rispetto a quello cancellato, ...



Il modello di banca universale che fa tutto per tutti e fa tutto all'interno è chiaramente finito: servono banche specializzate su specifici bisogni oggi non adeguatamente soddisfatti e con modelli organizzativi e tecnologici molto innovativi e sostenibili.

Corrado Passera
Founder e CEO illimity





8. Adottare un percorso chiaro verso consolidamento o specializzazione

Le istituzioni finanziarie saranno chiamate a ridefinire il modello di business cercando nuove opportunità di crescita.

Riteniamo che **la massa critica del sistema finanziario italiano debba aumentare** per sostenere la sfida posta dalla compressione dei margini e dalla rivoluzione digitale che sta investendo l'industria.

Il numero di banche in Italia si è ridotto da 760 unità nel 2011 a 485 a fine 2019 (-36%). Tale numero è pari a 229 unità se escludiamo le 259 banche di credito cooperativo che fanno ora riferimento ai 3 gruppi bancari cooperativi.

Nella speranza di incoraggiare un'ondata di consolidamento la **Banca Centrale Europea ha annunciato che ridurrà i parametri per le fusioni nel settore bancario nella zona euro.**

Le Linee Guida BCE puntano ad aumentare la trasparenza del processo di valutazione delle operazioni M&A nel settore bancario, **aumentando** la **prevedibilità** delle azioni del Supervisor, **riducendo** elementi di **incertezza** e **favorendo operazioni sostenibili**, per raggiungere **economie di scala** e **superare** le nuove **sfide** di settore, come la digitalizzazione.

In particolare, BCE propone un più favorevole **trattamento prudenziale** del **badwill**, una definizione di **requisiti di Pillar 2** in linea con la media ponderata dei requisiti patrimoniali delle due banche prima della fusione e l'applicabilità dei **modelli interni** anche durante la fase di transizione.

La profonda trasformazione del settore in atto fa presumere che **in futuro avremo, da un lato, pochi grandi campioni dimensionali, fornitori «globali» di prodotti e servizi e, dall'altro, operatori (anche di medio-piccole dimensioni) «specialisti» di prodotto/segmento di business.**

Tutte le banche e le imprese di assicurazione dovranno **decidere chiaramente verso quale direzione orientarsi per «vincere»** nel contesto competitivo di domani.



Per poter completare con successo questo percorso di evoluzione gli istituti finanziari dovranno enfatizzare 2 fondamentali fattori abilitanti: i) agire con massima attenzione alle sfide sociali e ambientali; ii) ripensare la gestione del capitale umano.

9. Giocare un ruolo da protagonisti nelle sfide sociali e ambientali

Sono 34 milioni gli italiani interessati al tema della sostenibilità, in particolare le donne tra i 35 e i 54 anni. Il 66% dei consumatori ha dichiarato di essere disposto a pagare di più per un brand responsabile. Il 76% degli italiani sostiene che sia importante che un'azienda si comporti eticamente.

Fonte: Rapporto Coop 2019, Osservatorio LifeGate, Nielsen

La **sostenibilità per gli istituti finanziari** si sta trasformando **da un'esigenza di conformità a una questione strategica**.

Blackrock, il più grande gestore privato di fondi nel mondo, ha dichiarato l'intenzione di integrare i principi ESG in tutti i portafogli attivi e in tutte le strategie di advisory entro fine 2020. Intesa Sanpaolo si è posta l'obiettivo di diventare la prima impact bank al mondo. La BCE ha dato chiara indicazione che le banche dovranno in futuro tenere conto dei rischi climatici e ambientali nella formulazione e attuazione della strategia aziendale, nonché nella governance e nella gestione dei rischi.

Gli ultimi 18 mesi hanno visto un rapido aumento della creazione di strumenti di debito e di capitale relativi all'economia circolare: sono oggi presenti sul mercato 10 fondi di «public equity» incentrati parzialmente o interamente sull'economia circolare lanciati da operatori leader come BlackRock, Credit Suisse e Goldman Sachs; 10+ corporate bond per finanziare l'attività dell'economia circolare sono stati emessi con l'aiuto di Barclays, BNP Paribas, HSBC, ING, Morgan Stanley e altri.

Banche, assicurazioni e asset manager dovranno definire **percorsi strutturati di evoluzione e di adozione dei principi di sostenibilità**, attraverso la **rilettura di tutti i loro aspetti strategici e operativi e dei propri rapporti con tutti gli stakeholders**.

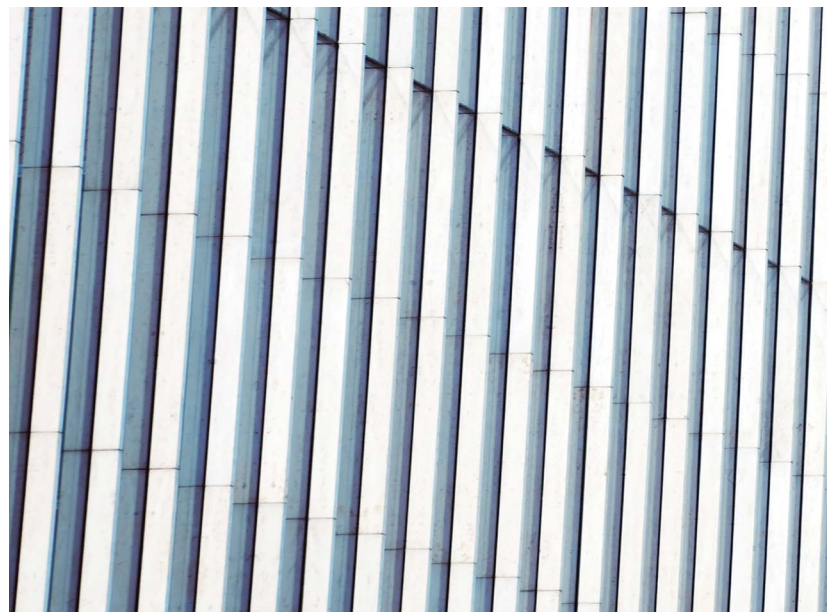
Le banche dovranno individuare attentamente i rischi derivanti dai cambiamenti climatici e dal degrado ambientale a cui sono esposte a livello di settori chiave

e aree geografiche nonché in relazione ai prodotti e servizi con cui operano o valutano di operare. Al tempo stesso, le banche saranno tenute a integrare i rischi climatici e ambientali in tutte le fasi pertinenti del processo di concessione e gestione del credito, sia nell'erogazione diretta che nell'attività di collocamento di obbligazioni green di società terze.

L'industria della gestione del risparmio dovrà ripensare al modo in cui sono gestiti i portafogli: non sarà più sufficiente un approccio basato sulla semplice esclusione delle società che non sono ESG compliant ma crescerà l'importanza dell'azionariato attivo e di altre attività di "engagement" per aiutare le aziende a perseguire gli obiettivi di sostenibilità.

Le imprese di assicurazione potranno svolgere un ruolo specifico ed efficace nella comprensione, prevenzione, riduzione e nel trasferimento dei rischi legati ai cambiamenti climatici. Il ruolo degli assicuratori non si deve limitare all'offerta di prodotti assicurativi, ma è anche fondamentale nel supportare gli altri attori (sia pubblici che privati) nell'attuazione di azioni che possano ridurre i rischi climatici. Il settore assicurativo potrà svolgere, ad esempio, un ruolo centrale nell'indirizzare i flussi di capitale verso un'economia più sostenibile.

In generale, **l'adozione di logiche decisionali ESG compliant** potrà essere **un inevitabile acceleratore della trasformazione delle aziende clienti** che dovranno a loro volta adeguare il modo in cui conducono il proprio business per poter beneficiare di investimenti e finanziamenti da parte del sistema finanziario.



10. Ripensare la gestione del capitale umano (reskilling e upskilling)

Secondo la CEO Global Survey 2019 di PwC, il **54% dei CEO** del settore finanziario ritiene che **la carenza di competenze sia stato un concreto ostacolo alla possibilità della loro azienda di innovare in modo efficace**.

L'industria dei Financial Services nei prossimi anni dovrà ripensare totalmente alla gestione del proprio capitale umano. Le **competenze richieste** dal settore finanziario nei prossimi anni **cambieranno sostanzialmente rispetto ai profili tipici** che fino ad oggi hanno caratterizzato i dipendenti in tale settore. Banche, asset manager e imprese di assicurazione stanno cercando di acquisire nuove tipologie di professionisti, ad esempio esperti in Blockchain, in Cloud Computing e in Analytical Reasoning.

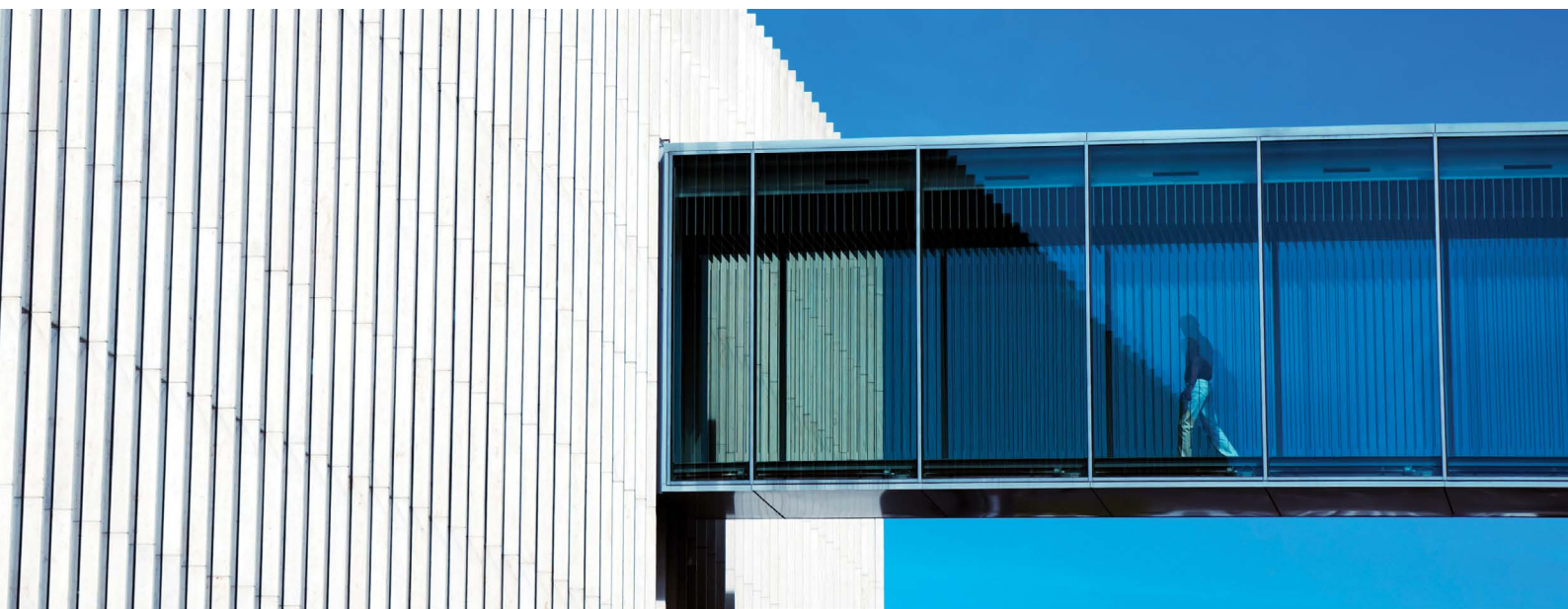
Da un lato, **l'automazione sta minacciando molti posti di lavoro esistenti**. Uno studio pubblicato dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico nel 2018 ha stimato che **il 46% di tutti i posti di lavoro ha almeno il 50% di possibilità di scomparire o di cambiare notevolmente**. Dall'altro, **c'è una grave carenza di talenti qualificati per la nuova economia digitale**. Le stime suggeriscono che i posti di lavoro negli Stati Uniti legati al software stanno crescendo del 6,5% all'anno, quasi il doppio del tasso di posti di lavoro in generale, e che in Europa ci sarà un divario di competenze high-tech di oltre 500.000 posizioni vacanti entro il 2020.

Occorre accelerare l'upskilling e il reskilling dell'attuale base di dipendenti, riprogettare il lavoro secondo il potenziale umano e affrontare la carenza di competenze specifiche studiando soluzioni di lungo termine, come per esempio partnership tra pubblico e privato in grado di dare vita a specifici programmi di formazione

Inoltre, il sistema finanziario potrà giocare un **ruolo importante anche nello sviluppo del capitale umano del Paese**. C'è bisogno di far crescere l'istruzione e la specializzazione a più livelli: le scuole, le università sono chiamate a crescere, investire e competere; le nuove generazioni devono essere spinte a investire nel proprio talento e fare impresa / professione in Italia.

Tutto ciò richiede ovviamente la cabina di regia dello Stato, ma **banche e investitori istituzionali possono sicuramente contribuire e accelerare tale processo** in modo concreto:

- sviluppando un'offerta adeguata di finanziamenti per gli studenti;
- supportando le imprese che meglio coltivano il capitale umano e la formazione;
- fornendo risorse ai migliori atenei con strumenti innovativi che prevedano forme di rimborso/ remunerazione non tradizionali.



Contatti

Alessandro Grandinetti

Partner - Clients and markets Leader, PwC Italy

alessandro.grandinetti@pwc.com

Pier Paolo Masenza

Partner - Territory Financial Services Leader, PwC Italy

pierpaolo.masenza@pwc.com

Pietro Penza

Partner - Head of Risk Consulting, PwC Italy

pietro.penza@pwc.com

Antonio Dogliotti

Partner - Insurance Leader, PwC Italy

antonio.dogliotti@pwc.com

Mauro Panebianco

Partner - Asset & Wealth Management EMEA Advisory Leader, PwC Italy

mauro.panebianco@pwc.com

Maurizio Grigolo Castaldi

Partner - Consulting, PwC Italy

maurizio.grigolo@pwc.com

Francesco Legrenzi

Partner - Strategy& Italy Financial Services Leader, PwC Italy

francesco.legrenzi@strategyand.it.pwc.com

In collaborazione con

Marco Falchero

Associate Partner - Insurance

Gabriele Guggiola

Associate Partner - Regulatory Deals Leader

Francesco Cataldi

Director - Strategy& Financial Services

