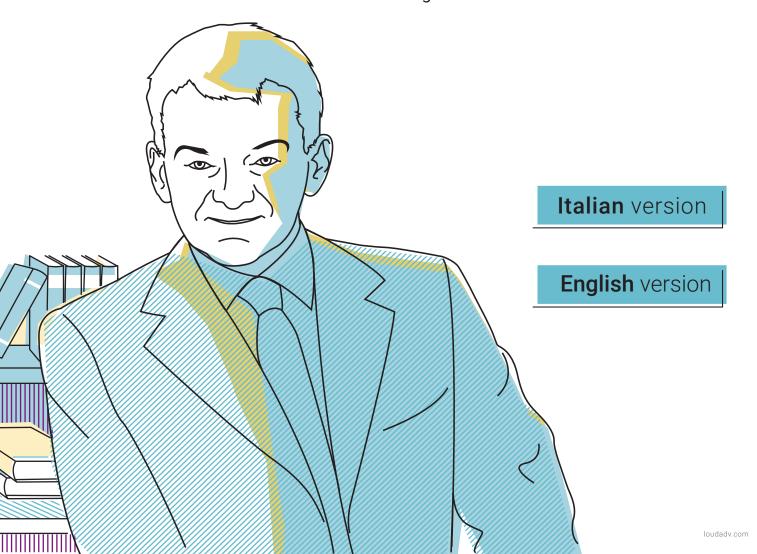
# BANCHE ITALIANE SOTTO ASSEDIO. ITALIAN BANKS UNDER SIEGE.

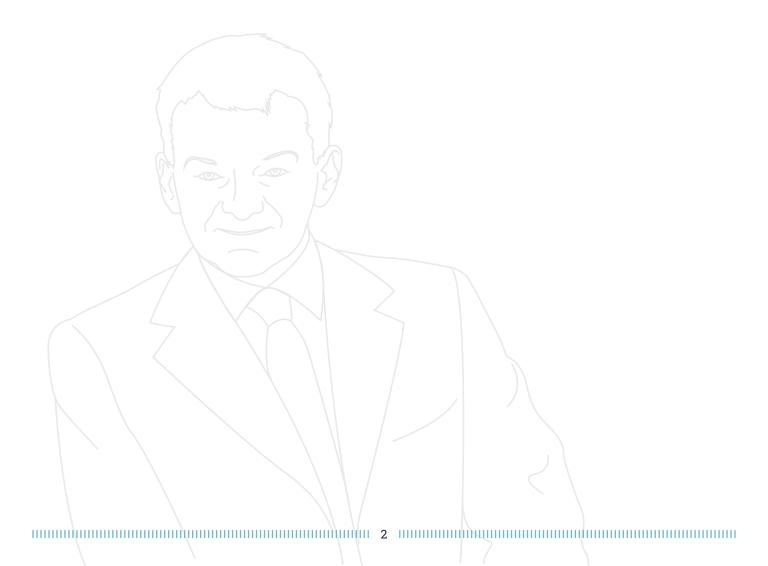
Giovanni Bossi // Amministratore Delegato Banca IFIS - CEO at Banca IFIS



# BANCHE ITALIANE SOTTO ASSEDIO.

#### Indice.

INTRODUZIONE.	03
01. LE QUATTRO ACCUSE ALLE BANCHE ITALIANE.	04
02. COME RISPONDERE ALLE ACCUSE.	07
03. RICOSTRUIRE LA CREDIBILITÀ È POSSIBILE. COME?	11



### INTRODUZIONE.

#### Chi è Giovanni Bossi.

Giovanni Bossi è tra i principali innovatori del sistema bancario italiano e ricopre la carica di Amministratore Delegato di Banca IFIS dal 1995.

Laureato in Economia e Commercio e Dottore Commercialista, è iscritto all'Albo dei Revisori Contabili dal 1992 ed è stato docente presso la cattedra di Scienza delle Finanze e Diritto Finanziario dell'Università Luiss a Roma.

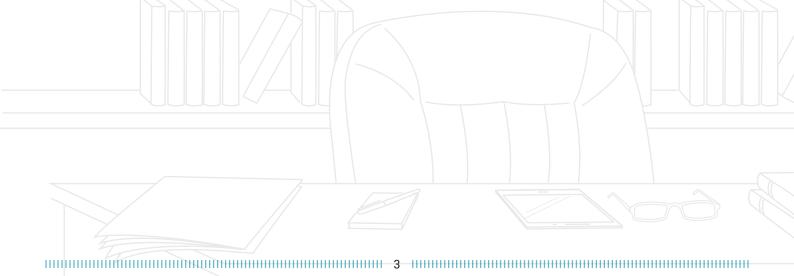
Da libero professionista ha svolto attività di consulenza a favore di gruppi industriali e finanziari, anche controllati da *public companies* europee, localizzati nel Nord Italia, nonché a favore di imprese italiane nell'attività di impostazione e sviluppo di attività industriali e finanziarie nei paese dell'Est Europa.

#### Banca IFIS.

Banca IFIS è, in Italia, l'unico operatore indipendente specializzato nella filiera del credito commerciale, del credito finanziario di difficile esigibilità e del credito fiscale. Quotata in Borsa Italiana nel segmento Star, Banca IFIS è una realtà innovativa e in crescita costante.

#### Perché è nato questo e-book.

Questo e-book raccoglie le analisi pubblicate su Linkedin Pulse di Giovanni Bossi relative alle accuse mosse dai mercati finanziari e dalla stampa internazionale al sistema bancario italiano. Lo scopo di questi testi è quello di rispondere in maniera chiara a queste accuse proponendo delle soluzioni per ricostruire la credibilità delle banche.



## 01. LE QUATTRO ACCUSE ALLE BANCHE ITALIANE.

Le quattro accuse dei media internazionali e del mercato finanziario alle banche: NPL, Titoli di Stato, credito e redditività. Alle quali abbiamo il dovere di rispondere.

L'assedio. I mercati finanziari internazionali, da un lato, e la stampa specializzata da Londra e New York dall'altro, continuano a guardare con crescente sospetto le banche del Paese. Stampa e finanza ragionano, pur con le specificità che sono loro proprie, in modo pragmatico e asciutto. Le banche europee ma soprattutto italiane vanno vendute in Borsa - secondo buona parte della finanza internazionale - perché non vanno bene e hanno troppi problemi che non stanno affrontando con la necessaria risolutezza. Alla stampa sempre più spesso il compito di spiegare il perché e commentare aggiungendo informazioni. Si tratta spesso (troppo spesso) di una luce che illumina troppo poco e in maniera non approfondita temi economico e finanziari che hanno ormai raggiunto le pagine della cronaca quotidiana. E dalla notizia all'accusa il passo è breve.

È possibile individuare quattro "accuse" essenziali e qualche corollario.

La **prima "accusa"** fatta alle banche è di avere **360 miliardi** di crediti deteriorati nei bilanci, e ciò sarebbe insostenibile. A nulla vale argomentare sulle garanzie: dicono che erano ben più garantiti i crediti deteriorati del 2012 in Irlanda e in Spagna, perché si trattava di crediti immobiliari mentre i nostri sono soprattutto verso imprese e famiglie.

A nulla vale ricordare che i crediti di qualità peggiore, le sofferenze, hanno accantonamenti già fatti per 120 milioni su 200 miliardi e quindi restano al netto "solo" poco più di 80 miliardi. Da Londra e New York questi sono dettagli, si deve ragionare in maniera semplice e la qualità del credito, semplicemente, appare brutta, molto brutta.

La **seconda "accusa"** è che le banche siano piene di titoli di Stato. Questo sottende un'altra affermazione semplice: l'Italia, da New York, ha un debito pubblico non sostenibile se non per l'azione della BCE che potrebbe però cambiare atteggiamento, cioè smettere o ridurre gli acquisti che il



QE continua a consentirle. In tal caso le banche italiane si troverebbero nei bilanci BTP che valgono meno, anche senza arrivare all'eccesso della ristrutturazione del debito pubblico italiano, che è ritenuta possibile ma non probabile. Da noi non se ne parla, abbiamo i nostri spazi per recuperare e, se lo Stato è indebitato, le famiglie invece sono poco indebitate e patrimonialmente, in media, ricche. Tuttavia, ragionando semplicemente, questi sono dettagli. Esiste il rischio che i titoli di Stato italiani perdano valore? Per noi operatori del sistema bancario, no. Per i mercati internazionali sì. Semplicisticamente questa è una debolezza importante per le banche italiane che hanno 415 miliardi di titoli governativi nei bilanci. Se questi titoli perdono il 10%, ciao banche.

La **terza "accusa"** riguarda il modo di fare credito. Da New York appare bizzarro che da noi si prestino soldi ad imprese che perdono soldi, perché è probabile che avranno nel futuro altre difficoltà e i crediti saranno ancora di più a rischio. In particolare, si dice, i prestiti sono remunerati pochissimo in termini di tasso di interesse. Quindi non sta in piedi.

Se si presta a imprese rischiose, gli interessi devono essere molto alti per compensare il rischio. E non è possibile, nella visione internazionale, continuare a finanziare imprese scassate, e a tasso prossimo a zero, sperando che si rimettano a posto.

Ragionando semplicemente, non accadrà. E la perdita sarà più grande, nel tempo, con in più il danno di aver tenuto in piedi imprese che non avrebbero avuto il diritto di sopravvivere. Qui è facile argomentare che, dopo otto anni di crisi, è dura trovare tantissime imprese che prosperano.

Ma a rigor di logica le imprese che non funzionano ora non funzioneranno in futuro e, anzi, dilazionarne la fine è peggio sia per l'impresa (risorse tenute impegnate a tentare una improbabile ripresa), sia per la banca (che in cambio di pochi ricavi si porta a casa la certezza di perdere molto tra un anno o due). A livello internazionale non è comprensibile perché in Italia dobbiamo usare il credito bancario in questo modo. L'impresa inefficiente deve fallire e lasciare spazio a nuove imprese. In Italia non è così; e il sospetto che sia perché si desidera tenere in vita aziende bollite per finalità diverse da quelle proprie del business bancario si alimenta con grande facilità.

La **quarta "accusa"**, parzialmente legata alla terza, è di non avere fatto nulla per recuperare redditività (e di avere poche idee per come recuperarne nel futuro).

Argomentare che con i tassi a zero è dura fare banca in maniera tradizionale vale, ancora una volta, poco.

Chiedono quanti sportelli abbiamo chiuso, come abbiamo innovato, sulla base di quali piani futuri pensiamo di poter far rendere il capitale investito nella banca nel prossimo futuro. E se non hai un rendimento che superi il "costo del capitale" gli investitori, in borsa, vendono.

Per fortuna è stata in buona parte rimossa la quinta "accusa" che i mercati internazionali e la stampa avrebbero potuto muovere: quella di una governance inaccettabile, arcaica, non funzionale al cambiamento necessario. É intervenuto il governo con la riforma delle popolari e delle banche di credito cooperativo. Intervento provvidenziale. Sento ancora le voci che dicono "dalla riforma solo guai per le popolari e le cooperative, guardate quante banche commissariate e la brutta fine delle venete e dei risparmiatori truffati". E mi ricordo che quando il dito indica la luna, l'imbecille guarda il dito. Quelle banche hanno devastato territori, tradito risparmio, condannato parti importanti del Paese alla sofferenza. Quelle banche non hanno rappresentato una ricchezza

per il loro territorio, bensì una sottrazione netta di valore che solo i prossimi decenni ci consentiranno di leggere nella sua interezza.

#### Prendiamo quindi nota che questa bizzarra governance non c'è più.

Un problema in meno. Con tantissimi auguri di buona fortuna alle nuove gestioni. Ne avranno bisogno per ricostruire fiducia e competenze.

Sullo sfondo di tutto ciò, un grande punto di domanda: con l'ambiente regolamentare europeo difficile e in considerazione delle accuse, riusciranno le banche a trovare ulteriore capitale ove servisse per coprire eventuali ulteriori problemi, o anche per supportare lo sviluppo? La risposta è in media molto dubitativa.

Quindi da New York e Londra si fa a gara con penna, calamaio e tweet a chi dice di più e peggio delle banche tricolori (anche europee, ma con noi è peggio per via dei BTP e dei crediti deteriorati) e gli investitori vendono in Borsa perché, molto semplicemente, pensano che domani sarà peggio.

Hanno ragione? Possiamo pensare di no. Ma se vogliamo convincere i mercati dobbiamo rispondere alle accuse, a tutte, e per alcune serve molto tempo. Non lo facessimo, ci troveremmo in un guaio più grosso domani quando dovesse essere necessario contare sulla finanza internazionale. L'autarchia finanziaria in un mondo interconnesso e globalizzato non ha più alcuno spazio. Non credo sia una buona risposta inveire contro la speculazione selvaggia. C'era anche quando le banche italiane valevano cinque o dieci volte tanto e non ci siamo certo lamentati.

Dobbiamo invece trovare il coraggio delle risposte giuste.

# O2. COME RISPONDERE ALLE ACCUSE.

I mercati finanziari che credono poco nelle banche europee e meno in quelle italiane chiedono di vedere piani, progetti, innovazione, strategia, lungimiranza. Gli investitori pensano "perché devo credere in te se non sei disposto a buttare a mare il tuo passato?"

Ripartiamo dalle **quattro accuse** che mercati finanziari e stampa internazionale lanciano alle banche italiane, ovvero: **a)** brutta qualità del credito; **b)** troppi titoli di Stato; **c)** credito concesso in modo incomprensibile; **d)** bassissima redditività attuale e prospettica, con poco (o nulla) fatto per recuperarla.

Ho detto in precedenza che possiamo concordare o no, e molti da noi disapprovano la disapprovazione che arriva dai mercati. Ma se vogliamo convincere gli investitori del fatto che si possono fidare - e quindi possono comprare azioni delle banche italiane invece di venderle come fanno - dobbiamo rispondere con precisione a tutte le accuse.

Proviamo a vedere i singoli punti.

Personalmente credo sia corretto limitare i BTP nel portafoglio delle banche italiane. Sappiamo che può essere un problema per il debito governativo italiano, ma questo è tema da affrontare su altri autorevoli tavoli.

Non possiamo lasciar fare scempio degli istituti di credito del Paese per troppi BTP nei bilanci.

Ce ne sono per **415 miliardi**, cioè poco meno del totale del capitale complessivo delle banche italiane (440 miliardi). Se il valore dei titoli di Stato scende del 10% sono dolori. Gli investitori stimano possa accadere, sia per una revisione del rischio sovrano Italia, sia per una ripresa dei tassi di interesse nominali, e basta un ritorno atteso di inflazione. Senza contare che oggi i margini che si facevano quattro anni fa (il 4%, anche il 6% su investimenti anche relativamente brevi) sono sostanzialmente azzerati: non ne vale più la pena. **Alleggerire è facile: basta lasciar scadere i titoli in portafoglio.** Il Tesoro rimborsa e si sgonfiano attivi e passivi. Poi il Tesoro resta con il problema di collocare i propri titoli, ma questo per gli investitori è un problema del Tesoro. E se una banca usa questa scusa per mantenere invariato lo

I mercati finanziari che credono poco nelle banche europee e meno in quelle italiane chiedono di vedere piani, progetti,

innovazione, strategia, lungimiranza.

AB - 2,3	324 / CD	- 0,123	- EF - 3,	103 - GH	0,414 -	IL 1,325	
-1,153	+0,028	-1,153	28	-1,153	+0,028	-1,153	
+2,793	-3,071	+2,793	1	+2,793	-3,071	+2,793	
+1,006	+0,539	+1,006		+1,006	+0,539	+1,006	
-0,936	-1,934	-0,936	4	-0,936	-1,934	-0,936	Ш
-1,700	+2,153	-1,700		-1,700	+2,153	-1,700	Ш
+2.074	+1,301	+2,07		2.074	+1,301	+2.074	Ш
-0,373	-2,412			,373	-2,412	-0,373	Ш
-1,307	+0,321			<b>₹</b> ,307	+0,321	-1,307	Ш
+2,012	+0,726			<b>₽</b> 2,012	+0,726	+2,012	Ш
-1,989	+1,023		\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \	-1,989	+1,023	-1,989	Ш
-1,447	-1,087			-1,447	-1,087	-1,447	Ш
+3,007	-1,009	+=		<b>\</b> +3,007	-1,009	+3,007	Ш
AB - 2,3	324 / CD	- E-		B - GH	0,414 -	IL 1,325	Ш
							Ш
			7				
 		1111111111					Ш

stock di titoli di Stato, è segno di cattiva *governance*, perché il problema - per i mercati - non è della banca ma del Tesoro. Per nota: in Banca IFIS abbiamo avviato un programma che ha già ridotto i titoli di Stato in portafoglio. Tra un anno saranno molto meno del 10% del nostro patrimonio.

#### Meno semplice risolvere il tema dei crediti deteriorati.

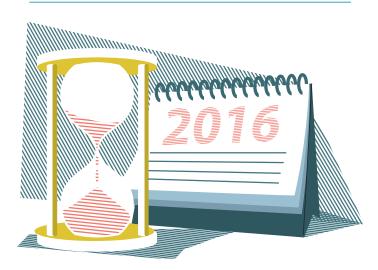
Bisognerebbe venderli a specialisti (per correttezza, ci siamo anche noi e ci saremo anche di più, ma non è questa la ragione che mi fa sostenere questa soluzione). Venderli significa metterli fuori dal perimetro dei problemi. Chi li compra ne fa un business, ovviamente. Ma chi li vende vedrà la condizione del proprio attivo migliorare in modo significativo. Sappiamo bene che c'è un mercato pronto a comprare, anche per centinaia di miliardi lordi. Tuttavia le banche sono riluttanti a vendere perché i prezzi che gli acquirenti sono disposti a pagare sono ancora troppo bassi rispetto ai valori di carico. Non entro nel tema di chi ha

ragione, dipende dai punti di vista e dalle specificità: ogni caso è diverso. Luigi Zingales (qui) ha sviluppato alcune proiezioni negative su ciò che si può ottenere dai crediti deteriorati italiani. Personalmente ritengo le sue valutazioni troppo severe (qui per il mio pensiero). Tuttavia, mi pare molto interessante la provocazione. Il Governatore della Banca d'Italia ha sostenuto, e con lui qualche giorno fa Giovanni Sabatini, direttore generale dell'ABI, la lobby delle banche, che i crediti deteriorati della peggiore qualità, le sofferenze, sono ben "coperte" da garanzie. Sabatini si è lanciato in una difesa comprensibile, dato il ruolo, affermando che chi attacca la pagliuzza dei crediti deteriorati non vede la trave dei titoli livello 3 (illiquidi, con valori teorici illusori) di banche di altri paesi (Germania in primis). Tutte riflessioni fondate. Ma i mercati sono poco interessati. Noi pensiamo di aver ragione. I mercati pensano che ci sbagliamo, ci valutano malissimo e ci vendono.

Pensiamo all'alternativa: prendendo le eventuali perdite derivanti dalla vendita dei crediti deteriorati, le banche avrebbero, oltre al beneficio di potersi rilanciare sui mercati, anche il problema di coprire le eventuali perdite avessero maturato nel processo di cessione. Servirebbero, presumibilmente, aumenti di capitale.

Ora i mercati internazionali non sono disponibili a fare aumenti di capitale ulteriori, e lo vediamo, salvo, forse, richiedere un prezzo pesantissimo ai vecchi soci, che vedrebbero pressoché cancellata la loro presenza. Dura da digerire. Ma tenere in piedi situazioni troppo compromesse è una responsabilità per i Consigli di Amministrazione forse ancor più grande.

La variabile chiave qui è il tempo.
Le buone nuove normative che
dovrebbero aiutare la gestione dei
crediti deteriorati sono interessanti ma
siamo chiari: valgono solo per i nuovi
finanziamenti. Non aiutano a smaltire
il pregresso.



Ci fosse il tempo, si potrebbe forse provare a far "cambiare idea" ai mercati. I mercati stanno invece dicendo che il tempo è finito. E più ancora degli operatori è la vigilanza europea a pretendere fretta. I mercati, non la vigilanza, possono forse cambiare idea in presenza di una valida ragione. E se non cambiano idea, il rischio del cortocircuito è ad un passo: la vigilanza vede le dinamiche dei mercati finanziari e potrebbe trasformare i valori di Borsa in

richiesta di rettifiche ulteriori. Il non detto è che se il valore di borsa è basso (oggi per certe banche addirittura al 10/20% del patrimonio netto) può essere perché gli attivi valgono molto meno di quanto sia scritto nei bilanci. Cioè avrebbe ragione il mercato. Altrimenti come si spiega?

La terza e quarta accusa (modo di fare credito incomprensibile; redditività scarsa e nessuna azione seria per recuperare) hanno una soluzione comune ed è una soluzione molto faticosa. Si tratta di ridisegnare l'offerta di credito e i servizi bancari per tenere conto della nuova domanda. La banca deve offrire al cliente servizi e prodotti che egli desideri acquistare. I tempi della banca che ti vende ciò che serve al suo bilancio, senza guardare se fa bene o male al cliente, sono agli sgoccioli. E sul credito è naturale che c'è molto lavoro da fare. La posizione internazionale può essere eccessiva (fate fallire chiunque non stia in piedi, lo vuole la selezione darwiniana della specie, così libererete risorse per altre nuove imprese). Ma lo è di più l'opposta tendenza a rifinanziare all'infinito le imprese zombie, vuoi perché queste si sentono forti senza esserlo (alcuni giungono a pensare che se la banca non li rifinanzia loro fanno serenamente default, e questo è un problema per la banca che quindi è sotto scacco e "deve" perciò continuare nel sostegno), vuoi perché molte banche non se la sentono di classificare a sofferenza e quindi valutare coerentemente posizioni verso soggetti che non ce la fanno più. Ma la ragione è interna alla banca, e ha a che fare con la paura per il troppo accumularsi di credito deteriorato. Non è di certo per tenere in piedi un'impresa. E però qualche tempo dopo il problema esplode comunque, solo in modo più grave.

I mercati finanziari che credono poco nelle banche europee e meno in quelle italiane chiedono di vedere piani, progetti, innovazione, strategia, lungimiranza. Non vogliono più sentire che le banche italiane non sono disposte a mettere in gioco tutto quello che possono, ma proprio tutto, per garantirsi un futuro.

Tutto vuol dire essere disposti a cambiare ogni cosa, disfandosi di qualsiasi eredità arrivi dal passato o dal territorio o dal rispetto di comportamenti consolidati. In sintesi, una catarsi. Qualcosa di grande, in termini di sacrificio e generosità. Gli investitori pensano "perché devo credere in te se non sei disposto a buttare a mare il tuo passato?"

Mi sono sentito dire "come facciamo con tutti gli sportelli, che rappresentano la nostra presenza sul territorio?". Domanda errata. Non è colpa degli sportelli. É che è cambiata la domanda e in "banca" non ci vuole più andare nessuno, né tra i clienti né tra gli addetti. Gli investitori vogliono sapere come le banche faranno soldi in un mercato totalmente nuovo in cui l'avvento del digitale e del fintech farà strage del modello di business tradizionale. Le banche italiane non stanno raccontando agli investitori come cambieranno tutto e come guadagneranno stabilmente nei prossimi anni, ma al massimo quanto credono di essere belle. E il futuro è una professione di fede. Gli investitori scuotono il capo, perplessi, e reagiscono. Dal punto di vista dei mercati finanziari, vanno seguite le banche nord europee non tedesche, che hanno letteralmente smantellato la rete di sportelli passando all'online massivo. Costa, sia chiaro, in termini di investimento. Ma garantisce un futuro. E infatti le banche nord europee hanno fatto, relativamente, molto meglio in Borsa delle nostre. C'è un interessante recentissimo <u>lavoro di AT</u>

<u>Kearney</u> che prevede per il 2030 il dimezzamento degli sportelli in Europa. Ovviamente in Italia di più.

C'è una ricetta per recuperare redditività? Abbiamo una risposta ragionevolmente precisa alla domanda "che fare" che sia credibile per gli investitori? Io continuo a pensare di sì.

Ma serve tempo. Per fortuna qui il tempo si compra; un po' meno dalla nuova, penetrante vigilanza europea e molto di più tramite un processo di ricostruzione della credibilità dei progetti delle banche nei confronti dei mercati internazionali. Che, ricordo, hanno poco tempo per approfondire e decidono in maniera a volte semplicistica. Hai una strategia? Innovi? Un piano credibile? Cosa farai tra cinque anni? Sei convincente? L'investitore compra la tua storia. Sei timido nel cambiamento? Valorizzi la storia e il passato? Ti occupi del trade-off tra esuberi ovvi e strategia? Hai una governance ancora macchinosa o incomprensibile e non hai piani per correggerla? Ci sono rischi percepibili di conflitti di interesse? O così l'investitore crede di capire? L'investitore ti molla. lo credo che non possiamo permettercelo. Ma se qualcuno argomenta il contrario, lieto di prestare attenzione.

## 03. RICOSTRUIRE LA CREDIBILITÀ È POSSIBILE. COME?

Con integrazioni, tecnologia, persone dalle menti accese e una forte professione di fede digitale.

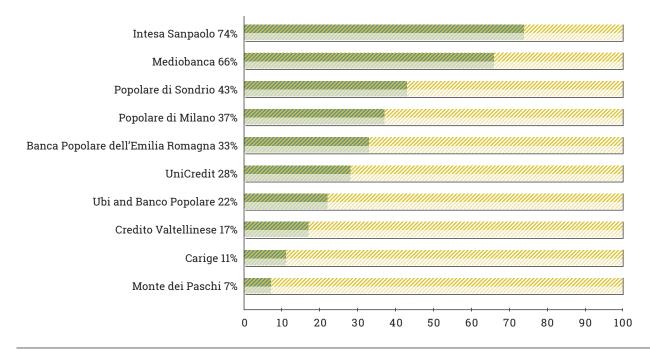
**Nel capitolo precedente** parlavamo di investitori, e di quello che le banche dovrebbero fare per recuperare redditività e convincere il mercato a non mollarle.

Ora: Monte dei Paschi vale in Borsa il 7% del proprio patrimonio netto. Carige l'11%. Credito Valtellinese il 17%. Ubi e Banco Popolare il 22%. UniCredit il 28%. Appena

meglio Banca Popolare dell'Emilia Romagna, 33%; e Popolare di Milano, 37%. Popolare di Sondrio il 43%, Mediobanca e Intesa Sanpaolo "brillano" con il 66% e il 74% rispettivamente(\*).

(\*) I dati si riferiscono alla data di scrittura del mese, ovvero 1 settembre 2016

#### Valore in borsa delle banche italiane rispetto al patrimonio netto.



Patrimonio

Walore in borsa (%)

Fonte: Borsa Italiana 01/09/2016

Tutte le grandi e medie banche italiane valgono in Borsa molto ma molto meno del loro patrimonio, come se il mercato pensasse che esse nascondano perdite potenziali enormi o come se gli investitori valutassero che non riusciranno a guadagnare per un periodo lungo, molto lungo.

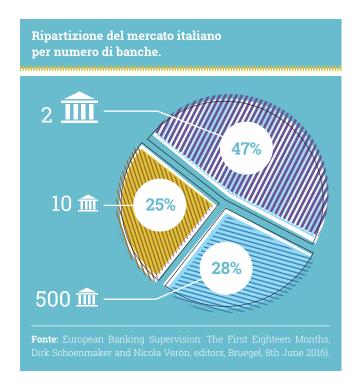
Il male è comune; anche in Europa molte banche sono in condizioni pesanti. In Italia è peggio. E a me pare sia proprio una questione di credibilità delle prospettive di tornare a guadagnare quanto gli investitori richiedono e, in generale, più di quanto costa il capitale di rischio.

Nei giorni scorsi abbiamo provato a comprendere le accuse che i mercati finanziari e la stampa internazionale, molto freddi con le prospettive delle banche italiane, muovono al sistema Italia (qui) e alcune azioni che gli internazionali si aspettano da parte delle nostre banche per ricominciare ad avere quella fiducia senza la quale continueranno a vendere e a peggiorare ulteriormente la situazione (qui). I mercati finanziari hanno una forza enorme e a volte possono creare o acuire loro stessi i fenomeni che ritengono possibili, assumendo posizioni che magari non ci piacciono ma con le quali dobbiamo fare i conti ("self-fulfilling prophecy"). Se infatti le quotazioni continuano a scendere, sarà a lungo andare sempre più difficile per le banche italiane restare attive sul mercato.

Una parola per quanti ritengono che, se i mercati internazionali prendono una piega che non ci aggrada, dobbiamo fare finta di nulla tirare dritto. Vi sbagliate, non è vero. Non è più possibile. I sistemi finanziari sono totalmente interconnessi e non esistono più esempi o spazi di autarchia finanziaria. Che ci piaccia o no, dobbiamo fare i conti con la lettura che i mercati fanno delle nostre prospettive e con la fiducia che ripongono nelle nostre azioni.

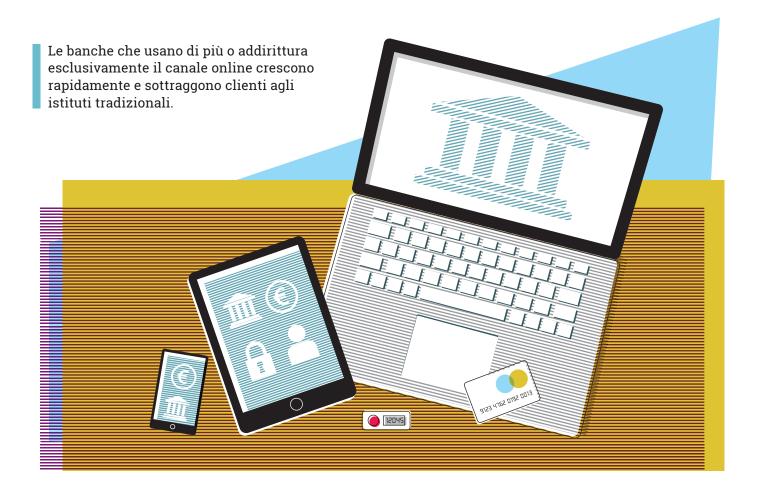
E io credo che qualcosa di buono si possa fare, quindi si debba. Non possiamo ignorare l'opinione che hanno di noi, ma possiamo gestirla con fatti concludenti. Ricostruire la credibilità dei progetti delle banche agli occhi degli operatori internazionali è un'impresa ardua e che richiede tempo.

Ma contemporaneamente è opera necessaria se vogliamo che i mercati cambino atteggiamento e riprendano a vedere nelle banche italiane imprese "normali" delle quali potersi fidare. Una prima parte dell'opera può essere fatta in tempi contenuti. Servono, secondo me, alcune cose essenziali. Serve **dimensione**. Ci sono troppe banche in Italia. Le prime due fanno il 47% del mercato. Altre dieci banche sottoposte alla vigilanza diretta europea fanno un altro 25%. E altre 500 meno significative il residuo 28%(\*).



Le banche devono integrarsi per diventare meno numerose. I modi per integrare sono tanti, sin qui è mancata la volontà di cambiare. O di rischiare consapevolmente. Fusione, cessione di rami aziendali, acquisizioni, tutte operazioni che portano a grandi cambiamenti. Nel rispetto del capitale regolamentare e di quella "sana e prudente gestione" che deve essere il faro dell'azione di ogni consiglio di amministrazione. Con le integrazioni ci saranno meno consigli di amministrazione e meno costi; peraltro non serve

<sup>(\*)</sup> Marcello Messori, European Banking Supervision: The First Eighteen Months, Dirk Schoenmaker and Nicola Veròn, editors, Bruegel, 8th June 2016).



a nulla avere un numero assolutamente paradossale di consigli solo per le banche, di cui molti di qualità quantomeno discutibile alla luce dei risultati. Ci saranno molti costi centrali che potranno essere contenuti. L'area governance-risk-compliance con la crescita di una banca tramite integrazioni può assorbire proporzionalmente meno risorse.

Il problema più grande è rappresentato dagli sportelli, obsoleto strumento della distribuzione dei servizi finanziari, costoso e inefficiente.

Credo sarà necessaria una drastica rivoluzione, il che ovviamente significa rivedere la posizione di decine forse più - di migliaia di lavoratori, ne sono consapevole.

Ma il costo del non fare è oggi troppo elevato per consentirsi il lusso di non agire. Solo tagliando tutti i costi improduttivi le banche potranno erogare servizi all'economia a costi più bassi e nel contempo riprendere a fare margini. Sta già accadendo: le banche che usano di più o addirittura

esclusivamente il canale online crescono rapidamente e sottraggono clienti agli istituti tradizionali. Quanto dovrà ancora durare lo stillicidio prima che le banche tradizionali capiscano l'inutilità della conservazione di uno status quo che scarica sulla collettività i costi dell'inefficienza, senza neppure portare un gran beneficio a se stesse?

È il paradigma del comportamento che non ha alcun beneficio; e, in più e soprattutto, fa male anche al sistema. La crescita dimensionale che deriva dall'integrazione può aiutare a chiudere sportelli, ma eliminare le sole sovrapposizioni è del tutto insufficiente. Serve dichiarare quali sportelli conservare perché assolutamente necessari. Non più di uno su cinque, immagino. Preparare un piano per tenere i clienti passando *online*. E un piano contestuale di chiusura degli sportelli in eccesso. In alcuni paesi del nord Europa è stato fatto e sta andando bene. Possiamo farlo anche noi.

Si liberano, così, tantissime risorse umane per effetto di inevitabili esuberi. Una prima riflessione ha a che fare con i necessari piani di supporto al reddito che potrebbero avere natura sociale. Sono un costo per il contribuente, ma ben

più limitato rispetto al costo per la collettività derivante da situazioni di *bail-in* o di intervento diretto, per il poco che è rimasto possibile, di risorse pubbliche nel capitale delle banche. Sostenere il reddito di 50mila persone per tre anni costa molto meno del *bail-in* o del salvataggio delle banche, se accompagnato da un piano che effettivamente consenta alle banche di andare avanti in maniera credibile. E non ritengo sia aiuto di stato agli occhi della commissione UE. Senza contare che alcune risorse si liberano per sviluppare nuova progettualità, se hanno la capacità e la volontà di mettersi in gioco. In caso contrario non c'è nulla da fare. La banca ed il sistema devono andare avanti.

Le risorse umane: le integrazioni necessarie porteranno a confronti tra culture diverse. Sarà necessario valorizzare gli aspetti migliori di ogni cultura senza consentire preconcette superiorità. E sarà necessario, se vogliamo, un nuovo modo di fare banca, cambiare il modo di intendere il lavoro.

Si lavora in mobilità, si lavora ovunque, sempre interconnessi, con strumenti tecnologici che ribaltano il tradizionale modo di concepire il lavoro. La banca deve smettere di comprare il tempo delle persone, a favore dell'intelligenza e della competenza.

Il rapporto tra banca e collaboratore dovrà essere basato sulla collaborazione intelligente, sulla produttività più spinta, sulla prevenzione dei problemi anziché sulla individuazione e soluzione strutturata a posteriori. Ricerca costante del miglioramento in ogni area con in mente il cliente da soddisfare, non da torturare. Dovremo usare la mente in modo aperto per vincere questa battaglia. Nella consapevolezza che nessuno nella struttura organizzata deve avere il potere di far lavorare male qualcun altro.

Immaginazione. Meritocrazia. Rispetto. La vecchia burocrazia dell'impiegato bancario sepolta per sempre, e finalmente. Menti accese all'opera.

Abbiamo gli strumenti, non è vero che le norme richiedono si lavori "come sempre si è fatto". È che ci sono potenti

forze che nel cambiamento e nell'instabilità strutturale vedono il rischio di perdere potere. E noi dobbiamo proprio fare che ciò accada, nel continuo, con la banca trasparente come una casa di cristallo. Solo accettando il cambiamento continuo faremo le cose nuove necessarie. Nessuno ha diritti personali acquisiti. Tutti hanno l'onere di sviluppare nel modo migliore, per le competenze e le qualità di cui sono portatori, il progetto comune.

Gli obiettivi? Inevitabile fare riferimento ad esperienza vissuta in tanti anni con Banca IFIS, mi perdonerete.

Ma la banca è prima di tutto un'impresa, ancorché sottoposta a licenza amministrativa, e deve guadagnare in modo sostenibile cioè portando anche beneficio alla collettività in cui opera. Se sottrae ricchezza avvantaggiandosi diventerà presto un mostro rapace. Se, prodiga, eroga denaro a chi non glielo rende è destinata al fallimento. Solo se crea ricchezza per sé e per nel contempo migliora la condizione dell'ambiente in cui opera ha dignità di esistere.

La prima cosa da fare, sistemati i prerequisiti in termini di governance-risk-compliance e eventualmente il tema "sportelli", è riportare a redditività subito le parti che si integrano. L'eliminazione o riduzione dei presidi territoriali, se esistenti, farà emergere linee di business omogenee prima confuse nel canale distributivo. Ogni linea di business deve essere misurabile ed avere una ragione per esistere. Linee in perdita strutturale vanno chiuse, ristrutturate o cedute ad altri che meglio sappiano trarne valore. La somma del valore generato dalle linee, dedotti i costi indiretti (da minimizzare), darà l'utile della banca integrata.

Banale? Provate a cercare questo approccio nella media delle banche; poi ne parliamo.

La seconda cosa da fare, ma simultanea, è controllare i consumi di liquidità e il suo costo. Il venir meno degli sportelli prosciugherà progressivamente la raccolta retail "tradizionale", quella in cui la banca conserva il

cliente ma gli paga zero sui depositi e gli fa anche pagare il servizio. La banca dovrà competere per ottenere i depositi della clientela. Ed è bene. A me pare che il legame tecnologia / raccolta sia essenziale. Con tanta IT di eccellenza la banca offrirà al cliente un prodotto desiderabile, accattivante, disponibile sempre, percepito come sicuro. E se il motore della liquidità funziona, la pianificazione delle azioni della banca diventa più agevole e i risultati meno casuali. La crisi di una banca è sempre crisi di liquidità. Se c'è liquidità abbondante e ogni linea di business quadagna, la prospettiva è rosea.

Il terzo driver da tenere presente è quello degli assorbimenti patrimoniali. Serve patrimonio per assumere rischi e prestare denaro alle imprese. Una banca efficiente effettua i propri interventi sulla base di quanto capitale serve per sostenere l'intervento stesso. Operare per linea di business anziché per canale distributivo migliora la lettura anche in questo senso. La normativa è sempre più stringente e chiede sempre più capitale a fronte dei rischi. Sei anni fa una banca con patrimonio pari al 10% dei rischi (chiamiamola solvency) era virtuosa. Oggi a una banca così viene chiesto un aumento di capitale. Io credo che oggi il 15% in termini di solvency sia quella soglia che mette la banca al riparo da ogni rischio ("15% is the new 10%").

Naturalmente più alto il patrimonio rispetto ai rischi assunti, più difficile garantire che quel patrimonio sarà capace di generare una redditività elevata in termini di ROE, cioè di utili netti in rapporto al patrimonio. Nel contempo una solvency elevata porterà a considerare la banca meno rischiosa e gli investitori a vederla con maggior favore (è già così oggi in Italia: banche con solvency più elevata valgono di più anche perché è più remoto il rischio di vedere chiedere un aumento di capitale). A valle delle integrazioni, le banche dovranno tenere sotto spasmodico controllo il ROE, facendo qualsiasi azione per incrementarlo. Un patto di ferro tra banche e azionisti con impegno progettuale su valori condivisibili e raggiungibili sia per il ROE, sia per la solvency, potrebbe cambiare la lettura degli investitori. Ma serve credibilità. Su tutto, la **tecnologia**. Un tempo dicevamo che fare banca è questione di raccolta del risparmio ed esercizio del credito. Oggi "banking is a matter of tech", la banca è tecnologia digitale.

Resistere è uguale a com'era non usare il telefono negli anni ottanta o non saper andare sul web nel 2005, o sui social in mobilità oggi. Sei fuori.

Investire in tecnologie in banca è non solo un dovere. Ma anche una grande opportunità perché apre scenari mai visti di miglioramento sia dell'esperienza del cliente, sia della vita di chi nell'azienda opera, pensa, inventa, produce. Tecnologia in banca è bellezza ed è soluzione, miglioramento, progresso. Richiede tante nuove competenze per analizzare, grande esperienza ed equilibrio per implementare, capacità di razionale gestione del cambiamento. Anche su questo c'è grandissima strada da fare tra le banche italiane. La tecnologia non può essere un luogo sacro per iniziati; tecnologia è tutto e pervade tutto, quindi è di tutti. Ad alcuni specialisti il compito di implementare, al servizio di tutta la banca.

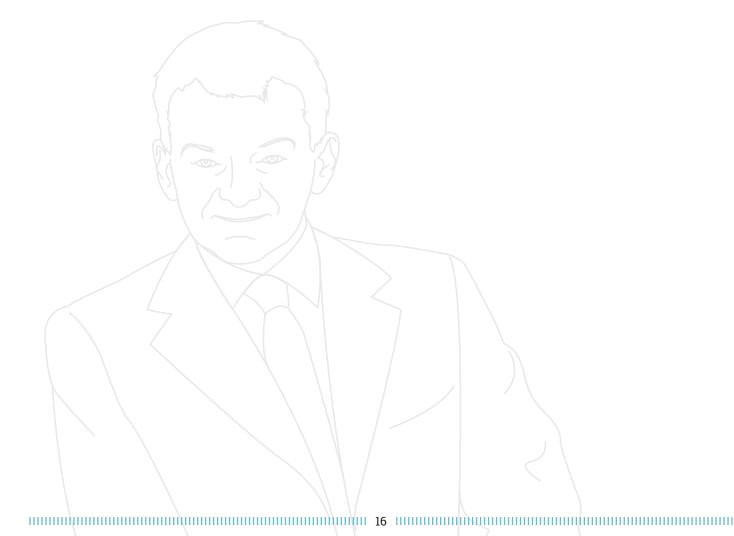
C'è un ultimo elemento che a me pare oggi mancare: è la volontà di comunicare con trasparenza e dettaglio al mercato ciò che le banche hanno fatto e soprattutto si accingono a fare. Se vogliamo che gli investitori internazionali riprendano a guardare alle banche italiane anche con l'occhio del "buy", dobbiamo essere capaci di sottoscrivere un patto con il mercato. Dobbiamo riportare alle banche investitori delusi o che hanno dichiarato il "give up". Oggi le banche in Borsa valgono pochissimo. Riprendiamo il dialogo con gli investitori come se si trattasse di proporre ogni volta una nuova quotazione (non ci siamo lontani, dati i valori attuali), con umiltà e senza nascondere le difficoltà. Raccontiamo la nostra storia, nel tempo, qualificando i problemi e misurando i successi. La fiducia è questione di buoni programmi, credibilità, trasparenza nella comunicazione.

Le banche italiane hanno bisogno di questo vento nuovo per riprendere a dare il loro contributo migliore all'economia del nostro paese e dell'Europa.

### ITALIAN BANKS UNDER SIEGE.

#### Index.

INTRODUCTION.	17
01. THE FOUR ACCUSATIONS TO THE ITALIAN BANKS.	18
02. HOW TO RESPOND TO THE ACCUSATIONS?	21
03. CREDIBILITY CAN BE REBUILT. HOW?	25



### INTRODUCTION.

#### Who is Giovanni Bossi.

Innovator of the Italian banking system, Giovanni Bossi has been CEO of Banca IFIS since 1995. Previously, he was a corporate manager in State-controlled companies and has worked in various groups. Graduated in Economics and Commerce at Trieste University, he was a lecturer in the Science of Finance and Financial Law Department of LUISS University in Rome from 1990 to 1992. Mr. Bossi has also been the author of essays on the transfer of taxation from income to wealth and on the revision of the Italian Social Security System.

#### Banca IFIS.

Banca IFIS is the only independent banking group in Italy that specialises in the sector of trade receivables, non-performing loans and tax receivables. Listed on the Star segment of Borsa Italiana, the Banca IFIS Group is an innovative and steadily growing company.

#### About the e-book.

This e-book is a collection of Giovanni Bossi's thoughts published on his Linkedin Pulse about the accusations that international press and financial market charge to Italian banks. The focus of this essay is to respond clearly to these accusations and give some solutions in order to rebuild credibility for the Italian banking system.

# 01. THE FOUR ACCUSATIONS TO THE ITALIAN BANKS.

The four accusations that international press and financial market charge to banks (NPLs, government bonds, credit and profitability), and to which we must respond.

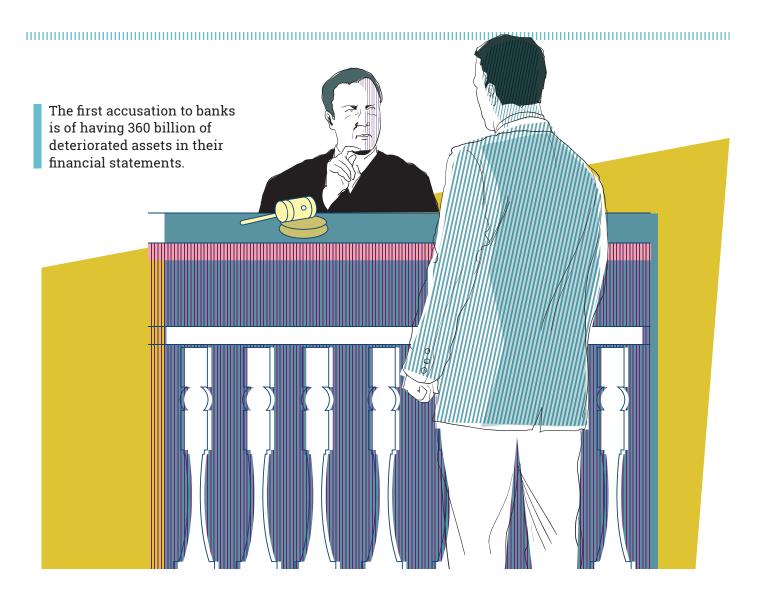
The siege. The international financial markets and the specialized media from London and New York continue to suspiciously focus on Italian banks. Press and finance reason in a pragmatic and "dry" way despite their peculiarities. A good part of the international finance think, in fact, that European banks - and especially Italian ones - are to be sold on the Stock Exchange because they are not dealing well enough with their problems. In these days media have a constantly bigger task in explaining why this is happening, commenting by adding information to the story. It is though often (too often) a spotlight that lights up economic and financial issue superficially, even if they are now part of daily news. And from news to charge it is a short step. We can identify four essential "accusations" and some corollary.

**The first accusation** to banks is of having **360 billion** of deteriorated assets in their financial statements, and it would be unsustainable. It is pointless to argue on guarantees: they say that non-performing loans in 2012 in Ireland and Spain we much better guaranteed

because they were real estate loans, whilst our ones are mainly loans to businesses and households.

It is pointless to remember that lesser quality credits, the so called non-performing loans, have provisions already made for 120 billion out of 200, and thus remain net "only" just over 80 billion. From London and New York these are the details. Needing to think simple, credit quality, simply, looks bad, very bad.

**The second accusation** is that banks are full of government bonds. This implies another simple statement: Italy, from New York, has an unsustainable public debt if not for the ECB actions who may, however, change its attitude, that is either to stop or to reduce purchases that QE continues to allow. In this case,



the Italian banks would find in their balance sheets government bonds that are worth less, even without getting to the excess of restructuring Italian public debt, which is considered possible but not probable. We do not talk about this, we have our own spaces for recovery and, if the State is indebted, households are less indebted and averagely rich. However, simply by reasoning, these are details. Is it possible that Italian government bonds lose value? For us in the banking system, no. For international markets, yes. Simply, this is a major weakness for Italian banks which have 415 billion of government securities in their financial statements. If these securities lose 10%, goodbye banks.

**The third accusation** is about how to lend. From New York it seems bizarre that we lend to companies that lose money, because it is likely that they will have more difficulties in the future and exposures will be even more at risk. *In particular*, they say, the loans are paid very little in terms of interest rate. So, this does not stand up.

If you lend to risky enterprises, interest needs to be very high to compensate for the risk. From an international perspective, it's not possible to continue to finance broken enterprises, and at rates next to zero, hoping they'll resurrect.

Simply put, it will not happen. Moreover, the loss will be greater over time, with the added expense of having kept afloat companies that would not have had the right to survive. On this, it is easy to argue that, after eight years of crisis, it's hard to find many businesses that thrive. But thinking logically, businesses that are not effective now will not work in the future and, indeed, postponing the end is worse for both the company (resources committed to attempt an unlikely recovery), and for the bank (which in exchange for meager revenues brings home the certainty of large losses in a year or two).

At the international level it is inconceivable that in Italy we have to use bank credit this way. Inefficient businesses must fail and must make room for new businesses. In Italy it is not so; and the suspicion that it is because one wants to keep alive burned out companies for purposes other than their banking business, easily arises.

**The fourth accusation**, partially linked to the third, is that nothing has been done to restore profitability (and that there are few ideas on how to restore it in the future).

To argue that with rates at zero it is hard to do banking in the traditional manner is, once again, of little use.

They ask how many teller-based branches have closed, how we have innovated, based on what plans we think we can make a return on the capital invested in the bank in the near future. In addition, if you don't have a return that exceeds the "cost of capital" investors, in the stock market, sell.

Fortunately, the fifth accusation has been largely removed: one that international markets and the press could have harped on: that of an unacceptable, archaic, governance; one that is ineffective for the necessary change to occur. Government intervened with the reform of the popular and cooperative banks. A providential intervention.

I still hear the voices saying: "the reform only caused trouble for the popular and cooperatives, look at how many banks were put under external administration and look at the terrible end of the Venetian banks and of defrauded investors". And I am reminded that when the finger points to the moon, the idiot looks at the finger.

Those banks devastated territories, betrayed savings, condemned to suffering important parts of the country. Those banks were not an asset for their territory but rather a net value reducer and only in the coming decades will we see a true reading of that value reduction.

#### Let's take note that this bizarre governance is gone.

One less problem. With best wishes of good luck to the new management. They will need it to rebuild confidence and competencies. In the background of all this, a big question mark arises: considering the difficult European regulatory environment and in view of the accusations, will the banks be able to find additional capital where needed to cover any further problems, or even to support development? The answer, on average, is very doubtful.

So, from New York and London there's a competition using pen, ink and tweets to see who makes the worst remarks concerning Italian banks (including European ones, but with us it is worse because of the BTP and non-performing loans) and consequently investors sell on the stock market because simply put, they think that tomorrow will be worse.

Are they right? We can think not. However, if we want to convince the markets we must answer all charges, and some will require a lot of time. If we were not to answer, we would be in yet bigger trouble tomorrow when it might be necessary to rely on international finance. Financial autarky no longer has any space in an interconnected and globalized world.

I do not think that railing against wild speculation is a good response. There was also a time when the Italian banks were worth five or ten times as much and we certainly did not complain then.

We must instead, find the courage to seek the right answers.

# O2. HOW TO RESPOND TO THE ACCUSATIONS?

Financial markets, who have little faith in European banks and still less in Italian ones, are demanding to see plans, projects, innovation, strategy and foresight. Investors think: "Why should I believe in you, if you're not willing to throw your past overboard?"

Let's start with the **four allegations** that financial markets and the international press are making against Italian banks, which are: **a)** bad credit quality; **b)** too many government bonds; **c)** credit granted in an incomprehensible way; **d)** very low current and forecasted profitability, with little (or nothing) being done to recoup it. **I stated before** that we may agree or disagree with these opinions, and many of us disapprove of such market disapproval, but, if we want to convince investors that they can have faith - and hence can buy shares in Italian banks instead of selling them as they are doing now -, we have to respond to all the allegations in a clear and precise manner.

Let's take them one by one.

Personally, I think it's right to limit BTPs (long-term government bonds) in Italian bank portfolios. We know this can pose a problem for the Italian government debt, but that is a matter for other authorities to deal with.

We cannot allow credit institutions to be destroyed by too many of these long-term treasury bonds in financial statements.

There are 415 billion of them, in other words slightly less than the overall total capital of Italian banks (440 billion). If the value of government bonds drops by 10%, there will be big trouble. Investors believe that this could happen, both due to the Italian sovereign risk being revised and due to nominal interest rates recovering, and just the expected return of inflation would be enough. Not to mention the fact that the margins made four years ago (4%, and even 6% for relatively short-term investments) have been reduced to zero today: it's not worth the trouble anymore. **Alleviating the problem is easy: just let the bonds in the portfolio mature**. The Treasury will pay back the bonds and assets and liabilities will deflate. The Treasury will then have the problem of where to

Financial markets, who have little faith in European banks

and still less in Italian ones, are demanding to see plans,
projects, innovation, strategy and foresight.



place its bonds, but this, in the eye of the investor, is the Treasury's problem. And, if a bank uses this excuse as a reason to maintain its stock of government bonds as is, then it's a sign of bad governance, because the problem - for the markets - is not the banks' but rather the Treasury's. Note: Banca IFIS has put a programme in place that has already reduced its government bonds in portfolio. In a year from now, these bonds will make up much less than 10% of our equity.

#### Less easy to resolve is the issue of non-performing

loans. They should be sold to specialists (to be fair, we are amongst such specialists, and will continue to be so in an increasing manner, but that's not the reason I support this solution). Selling them means excluding them from the problem perimeter. Those who buy them will make a business out of it, obviously. But, at the same time, those who sell them will see their asset quality significantly improve. We know that there is a market out there ready to buy, even for hundreds of billions of Euro gross. However, banks are reluctant to sell these loans

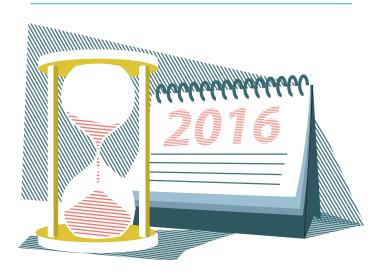
#### because the prices that buyers are willing to pay for them are still too low compared to their book values.

I am not going to go into the issue of who is right, as it depends on the point of view and the specificity: each case is different. A few days ago, Luigi Zingales made some negative forecasts on what can be obtained from Italian non-performing loans. Personally, I think his assessments are too severe. However, it still seems an interesting provocation. The Governor of the Bank of Italy, joined a few days ago by Giovanni Sabatini, Managing Director of ABI, the lobby of banks, argued that the worst impaired loans, those non-performing, are covered by guarantees. Mr. Sabatini jumped to the defense of Italian banks, understandable given his position, saving that those who concentrate on the splinter that are NPLs, cannot properly see the log that are level 3 securities (illiquid, with illusory theoretical values) which banks in other countries (Germany in particular) hold. All well-founded considerations. But, markets are not very interested. We think we're right. Markets think we're wrong. They rate us badly and sell us off.

Let's think of the alternative: realising any losses that may arise from the sale of their impaired loans, banks would benefit from being able to relaunch themselves on the markets, but would also have the problem of covering the losses made in the sale process. Presumably, capital increases would be necessary.

Now, international markets aren't willing to make any further capital increases, and that's evident, except, maybe, requiring a heavy 'price' to be paid by the longer-standing shareholders who would see their shares so diluted that their existence would be almost cancelled. Hard to swallow. But, sustaining situations that are too compromised is a responsibility for the Boards of Directors that may be even greater.

The key variable here is time. The new regulations introduced to help manage NPLs are interesting but let's be clear: they only apply to new loans. They don't help dispose of older ones.



If there were time, one could perhaps try to 'change markets' minds'. But markets are saying, instead, that time is up. And, even more than market operators, it is the European Supervisory Authorities that are demanding haste. The markets, not Supervisory Authorities, can perhaps change their minds in the face of a valid reason. And if they don't reconsider, the risk of short circuit is one step away: Supervisory Authorities see the dynamics of

financial markets and could turn Stock Exchange value into a request for further value adjustments. What is not said, is that if market value is low (for some banks today even 10/20% of net assets) it could be because assets are worth far less than what is recorded in financial statements. Meaning, markets would be right. How else could it be explained?

The third and fourth accusations (credit granted in an incomprehensible way and low current and forecasted profitability levels with no serious efforts to recoup it) have a common solution, albeit a very demanding one.

It would entail redesigning the supply of credit and banking services in order to take account of the new demand. The bank must offer the customer services and products that this customer wishes to purchase. Times when banks sold customers what was needed to improve their own financial statements, without taking into consideration if this was good or bad for the customer, are at an end. And, as regards credit, it is only natural that there is much to be done. The international position can be excessive (eliminate whoever cannot stand on their own two feet, as per Darwin's selection of species, thus freeing resources for other new businesses). But the opposite tendency is worse, which is to endlessly refinance zombie firms, either because these companies feel strong without actually being so (some firms think that if the bank doesn't refinance them, they can simply go bankrupt, which is a problem for the bank who finds itself in check and therefore 'must' continue supporting these companies), or because many banks are unwilling to classify their loans as impaired and hence to evaluate positions with companies that are no longer viable correctly. But, the reason lies within the bank, and has to do with the fear of accumulating too many non-performing loans. Obviously, not due to propping up a single business, but rather the fact that some time after the problem explodes anyway, just in a bigger way.

Financial markets, who have little faith in European banks and even less in Italian ones, are demanding to see plans, projects, innovation, strategy and foresight. They refuse to accept that Italian banks aren't willing to stake all they have, absolutely everything, in order to secure their future.

All this means being prepared to change everything, to discard any old heritage deriving from the past, from territory or from established behavior. In short, a catharsis. Something great, in terms of sacrifice and generosity. Investors think: "Why should I believe in you, if you're not willing to throw your past overboard?"

I have heard the question: "What do we do with all our branches?" Wrong question. It's not the branches' fault. It's that demand has changed and nobody wants to 'go to the bank' any more, neither customers nor staff. Investors want to know how banks will make money in a market that is completely new in which the advent of digitalisation and Fintech will destroy traditional business models. Italian banks are not telling investors how they are going to make all the necessary changes to adapt and how these investors will earn steadily over the coming years, but rather, at the most, how great they think they are. And the future is a profession of faith. Investors shake their heads, perplexed, and react accordingly. From the financial markets' point of view, it's the northern European banks - with the exception of Germany - that investors are running to. These banks have literally dismantled their network of branches going on-line in a big way. It's an expensive investment to make. But, it guarantees a future. In fact, relatively speaking, northern European banks have fared much better than ours on the stock market. There is an interesting **recent study by AT Kearney** that forecasts that in 2030 the number of branches in Europe will halve. Obviously, in Italy even more.

Is there a recipe for recovering profitability? Do we have a reasonably precise answer to the question of 'what to do' that is credible for investors? I still think so.

But, it takes time. Luckily, here, time can be bought; a little less from the new, penetrating European Supervision and much more from a process of rebuilding international markets' faith in bank projects. I remind you that such markets have little time to go into detail and hence make fast and sometimes simplistic decisions. Do you have a strategy? Do you innovate? Is your plan credible? What will you be doing in five years from now? Are you convincing? The investor will then invest in you. Instead, do you shy away from change? Do you overvalue history and the past? Do you focus on the trade-off between obvious redundancies and strategy? Do you have a cumbersome or incomprehensible system of governance and no plans to correct it? Are there perceivable risks regarding conflict of interest? Or does the investor simply believe that this is the case? Then the investor will abandon you. I believe we can't afford this. But, if anyone wishes to argue to the contrary, I am happy to listen.

# O3. CREDIBILITY CAN BE REBUILT. HOW?

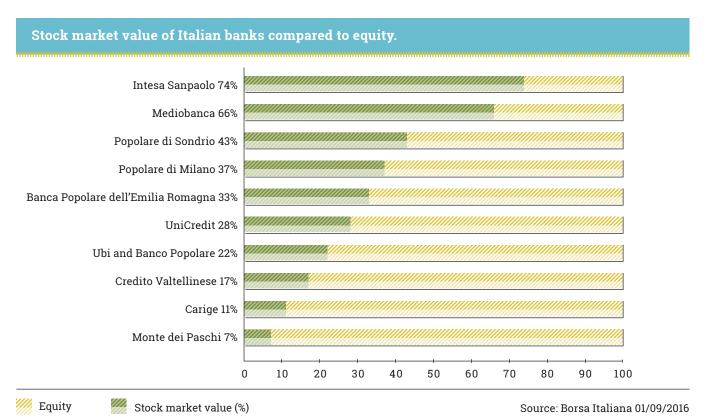
We can rebuild credibility. How? Through integration, technology, people with bright minds and through a strong profession of digital faith.

<u>In the last chapter</u> we talked about investors, and what banks should do to restore profitability and convince the market not to give up.

Monte dei Paschi 's worth is 7% of its net assets on the Stock Exchange. Carige 11%. Credito Valtellinese 17%. Ubi and Banco Popolare 22%. UniCredit 28%. Slightly

better, Banca Popolare dell'Emilia Romagna, 33%; and Popolare di Milano, 37%. Popolare di Sondrio 43%, Mediobanca and Intesa Sanpaolo "shine" with 66% and 74% respectively(\*).

(\*) Data refer to the date of writing: September 1, 2016



All large and medium-sized Italian banks on the stock market are worth much, much less than their assets, as if the market thinks that they are hiding huge potential losses or as if investors thought that the road to profitability is an extremely long one.

It's a common ailment; In Europe too, many banks are in tough conditions. In Italy it's worse. It seems to me it is just a question of credibility of the prospects of returning to gain according to investors' expectations and, in general, more than the cost of venture capital

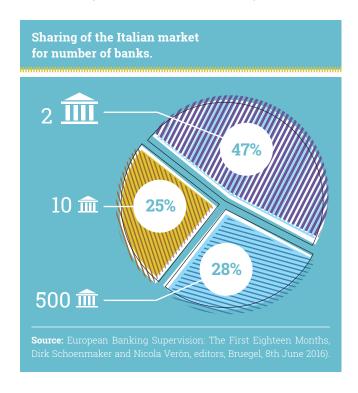
In recent days we have tried to understand the allegations that have been put forth by financial markets and the international press (who have been very cold on the prospects of Italian banks) on the Italian system (here) as well as some actions that the International market expects from all of our banks, to restore confidence, without which they'll continue to sell, thus further worsening the situation (here). Financial markets have enormous strength and can sometimes create or exacerbate the phenomena, which they themselves consider possible, taking positions that we may not like but with which we have to deal ("self-fulfilling prophecy"). If in fact prices continue to fall, it will be increasingly difficult for Italian banks to remain active in the market in the long run.

A word to those who believe that, if international markets take a turn that does not suit us, we should turn a blind eye and just keep going. You are wrong, it's not true. It's no longer possible. Financial systems are totally interconnected and there are no more examples of, or space for, financial autarky. Whether we like it or not, we have to deal with the markets' reading related to our prospects for success and the confidence they place in our actions.

**And I believe that something good can be done, and it must.** We cannot ignore the opinion that exists of us, but we can manage it with hard facts.

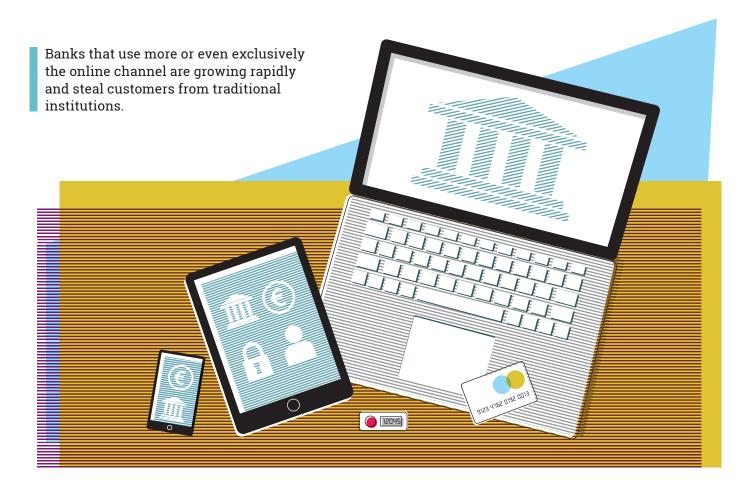
Rebuilding credibility of the banks' projects in the eyes of international operators is a difficult task and one that will require time.

But by the same token it is a necessary endeavor if we want to change the attitude of the markets so that they can resume their vision of Italian banks as "normal" companies that can be trusted. A first part of the work can be done in a short time frame. In my view some essential items are necessary. We need **scale**. There are too many banks in Italy. The top two make up 47% of the market. Ten other banks, which are subject to direct European supervision make up another 25%. And 500 other less significant ones, the remaining 28%(\*).



Banks need to be integrated to become less numerous. While there are many ways to integrate, either the will to change has been absent or the fear to take conscious risks, present. Mergers, sale of business units and acquisitions are all operations that lead to major changes. All in compliance with the regulatory capital and the "sound and prudent management" that should be the flagship of action of every board.

<sup>(\*)</sup> Marcello Messori, European Banking Supervision: The First Eighteen Months, Dirk Schoenmaker and Nicola Veròn, editors, Bruegel, 8th June 2016).



With the mergers there will be fewer boards and less cost; moreover, there is no point in having an absolutely paradoxical number of boards only for banks, many of which of questionable quality in light of results achieved. Many central costs will be contained. With the growth of a bank through a merger, the governance-risk-compliance area can absorb proportionally fewer resources.

The biggest problem lies in the "teller-based" branches, an obsolete means of offering financial services, which is both costly and inefficient.

I take responsibility in saying that is not enough to reduce a few thousand teller stations of the 30 thousand that exist today. I think that a drastic revolution is necessary, which clearly implies revisiting the position of dozens - perhaps more- of thousands of workers; I am fully aware of this. **But the cost of not doing it is now too high and inaction is a luxury we cannot afford.** Only by cutting all unproductive costs will banks be able to provide services at lower costs to

the economy and at the same time resume posting profits. It is already happening: those banks that use more or even exclusively the *online* channel are growing rapidly and steal customers from traditional institutions. How much longer must the endless slow hemorrhaging drip continue before traditional banks understand the futility of the preservation of a status quo: one that dumps inefficiency costs on society, without even bringing large benefits onto themselves? It is the paradigm of a behavior that produces no benefit; and, above all, it also hurts the system.

The growth in scale that results from a merger can indeed help to close branches, however, only eliminating overlaps is insufficient. The following, in my view, is needed:

- **1.** Identify which branches to keep because absolutely necessary. No more than one in five, I suppose.
- **2.** Draft and execute a clear plan to retain clients while transferring operations *online*.
- **3.** Draft and execute a context-based plan to close unnecessary branches.

The above has been done in certain northern European countries it and is going well. We can do the same.

As a result there is the inevitable human resources redundancies effect. A first reflection has to do with the necessary income support plans that are social in nature. They are a cost to the taxpayer, but much more limited when compared to the cost to the community arising from bail-in situations or for direct interventions, for the little that remains possible, of public resources in banks' capital. Supporting the income of 50 thousand people for three years costs a lot less than the bail-in or the rescue of the banks, if accompanied by a plan that effectively allows banks to move forward in a credible way. And I do not think it will be viewed as state aid by the EU Commission. Not to mention that some resources will be freed to develop new projects, if they have the ability and the willingness to get involved. Otherwise there is nothing else to do. The bank and the system must go on.

**Human resources:** the necessary mergers will lead to the merging of different cultures. You will need to leverage the best aspects of each culture without allowing preconceived superiority. It will be necessary, if you will, to operate according to a new way of banking, a change in the way we think about work.

You work on the move, you work anywhere, always interconnected with technological tools that turn upside down the traditional way of conceiving work. The bank should stop buying people's time, in favor of intelligence and competence.

The relationship between the bank and worker must be based on intelligent collaboration, on boosted productivity; it must be based on prevention of problems rather than on identifying and structuring a solution once a problem is found. There needs to be a constant search for improvement in every area with the customer in mind: a customer that must be satisfied, not tortured. We'll have to open our mind to win this battle. There needs to be total awareness that no one in the organization must have the power to damage someone else's work

Imagination. Meritocracy. Respect. The old bureaucracy of the bank clerk forever buried, and about time! Minds turned on to the work at hand. We have the tools, it is not true that the rules require that "we work as we've always done". There are powerful forces which when confronted with change and structural instability, see the risk of losing power. And we must ensure that it happens, continuously, with the bank being as transparent as a crystal house. Only by accepting the constant change will we be able to carry out the new and necessary actions. No one has acquired personal rights. Everyone has the responsibility of developing and contributing to the organization's mission in the best way and in accordance with the skills and qualities they bring to the table.

Objectives? It's inevitable to make reference to my experience, lived over the many years with Banca IFIS; forgive me. But the bank is first and foremost a business, albeit subject to administrative license, and as such it must produce earnings in a sustainable manner, which means that it must also bring benefits to the community in which it operates. If a bank obtains wealth by taking advantage of others, it will soon become a rapacious monster. If, unwisely generous, dispensing money to those who do not pay it back, it is doomed to failure. Only if it creates wealth for itself while also improving the conditions of the environment in which it operates, does a bank deserve the dignity to exist. Let's talk about integration.

The first thing to do, arranged the set conditions in terms of governance-risk-compliance and possibly the branches issue, it is to bring the two parts immediately to profitability. The elimination or reduction of branches, if present, will make homogeneous business lines - which were previously confused in the distribution channel - emerge. Each business line has to be measurable and has to have a reason to exist. Structurally loss lines must be closed, restructured or sold to others who know how to draw better value from them. The sum of the value generated by the lines, without the indirect costs (to be minimized), will give the profit of the integrated bank.

Is this ordinary? Try to look for this approach in the average of banks; then we'll talk about it.

The second thing to do, but simultaneously, it is to control the liquidity consumption and its cost. Branches fading gradually away will dry up the "traditional" retail funding, the one in which the bank preserves the customer but pays him zero on deposits and actually makes him pay for the service. The bank will have to compete for customer deposits. And it is a good thing. It seems to me that the technology/retail funding ratio is essential. With an excellent level of IT the bank will provide the customer with a desirable, attractive product, attractive, which will be always available, perceived as safe. And if the liquidity engine works, planning the bank's actions becomes easier and results as well becomes less random. The crisis of a bank is always a liquidity crisis. If there is abundant liquidity and every line of business is profitable, the outlook is positive. The third driver to keep in mind is capital requirements.

You need capital to take risks and lend money to SMEs and businesses. Ab efficient bank makes its interventions on how much capital is needed to support the operation itself. Working by line of business rather than by distribution channel improves the reading also in this sense. The legislation is becoming more and more pressing and demands more and more capital to cover risks. Six years ago a bank with assets amounting to 10% of the risks (let's call it solvency) was virtuous. Today to that same a capital increase is asked. I believe that today 15% in terms of solvency is the threshold that gives the bank a shelter where to protect itself from any risk ("15% is the new 10%"). Of course the higher the capital compared to the risks assumed, more difficult it will be to ensure that that capital will be capable of generating a high profitability in terms of ROE, i.e. of net income in relation to capital. At the same time a high solvency means that the bank is less risky and investors see it, therefore, more favorably (it's like this in Italy: banks with higher solvency are worth more because the risk of having to ask for a capital increase it is more remote). At the end of the integration, banks will have to keep under spasmodic control their ROE, taking any action to increase it. An "iron agreement" between banks and shareholders with planning efforts on shared and achievable values for both ROE and solvency, could change investors' reading. But it needs credibility. On top of everything, **technology**. Once upon a time we used to say that banking is a matter of collecting saving and lending credit. Today "banking is a matter of tech", the bank is digital technology. To resist it's like not using the telephone in the 80s or not knowing how to surf the web in 2005, or not being on social networks today. You're out.

Investing in banking technology is not only a duty. It is also a great opportunity because it opens unknown scenarios for improving both the customer experience, both the life of those who work in that company, people that think, invent, produce. Technology in the bank it is beauty, it is solution, improvement, progress. It requires many new skills to analyze, great experience and balance to implement, and rational capacity of managing the change. Here again there is a lot to road to cover for Italian banks. **Technology cannot be a sacred place for experts; technology is everything and pervades everything, so it belongs to all of us. To some specialists the task to implement, servicing the entire bank.** 

There is one last element that in my opinion is missing nowadays: the desire to communicate with transparency and detail to the market what the have done and especially what they are going to do in the future. If we want that international investors will focus again on Italian banks also with the "buy" eye, we must be able to sign a pact with the market. We must bring disappointed investors who said they wanted to "give up" back the banks. Today on the stock market banks are worth very little. Let's pick up again the dialogue with investors as if it were to propose every time a new listing (we were not far away from this, given the current values), with humility and without hiding difficulties. We tell our story, over time, qualifying problems and measuring success.

Trust is a matter of good planning, credibility, transparency in communication.

Italian banks need this new wind to go back in giving their best contribution to the economy of our country and Europe.

# Giovanni Bossi in www.linkedin.com/in/giovanni-bossi-a978185a @GiovanniBossi Banca IFIS Spa Via Terraglio, 63 30174 - Venezia Mestre - Italia www.bancaifis.it www.bancaifis.com in www.linkedin.com/company/banca-ifis www.facebook.com/Banca.IFIS @BancaIFIS @bancaifis