



Dipartimento
di Economia e Management

Cattedra Economia dei mercati e degli intermediari finanziari

**Banche e pandemia:
Il ruolo del sistema creditizio in piena crisi
economica**

Prof. Francesco Cerri

RELATORE

Matr. 230251 Andrea Coronella

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

Sommario

Introduzione.....	3
CAPITOLO I	7
L'effetto della pandemia nel sistema bancario e gli interventi dello Stato a sostegno delle imprese e delle famiglie	
CAPITOLO II	18
Il ruolo delle banche a sostegno delle imprese e la necessaria riorganizzazione interna per l'attuazione degli interventi statali	
CAPITOLO III	28
Gli impatti organizzativi gestionali della pandemia nel settore bancario	
3.1- Verso l'adozione di nuovi modelli organizzativi del lavoro	30
3.2 - L'accelerazione digitale	34
3.3 - Il nuovo modo di allocare le attività bancarie	37
CAPITOLO IV	40
La gestione del credito	

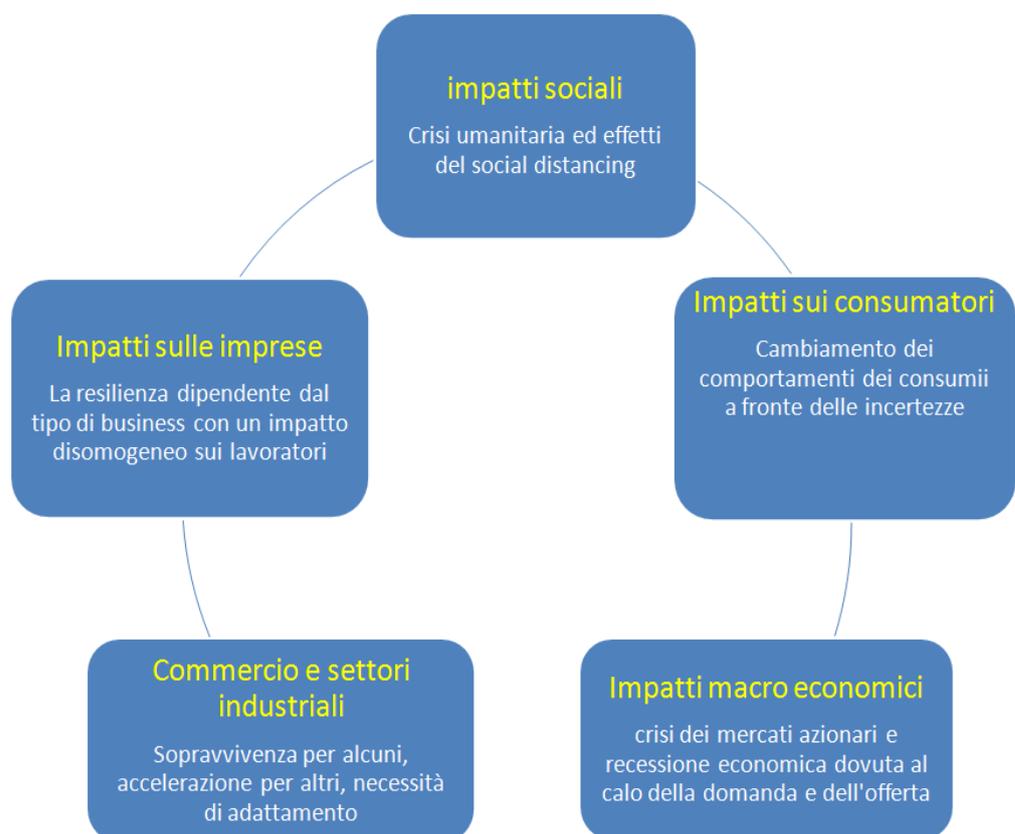
4.1 - La salute del credito bancario ante Covid	42
4.1 - La vulnerabilità e il rischio sottostante alle imprese zombie .	45
4.3 - L'impatto della crisi pandemica sugli NPL: la governante.....	47
CONCLUSIONI	50
BIBLIOGRAFIA	52
SITOGRAFIA	54

INTRODUZIONE

Quanto accaduto nel corso del 2020 in termini di grande emergenza sanitaria a causa del rapido diffondersi del virus in tutto il mondo ha determinato una crisi, anche economica, di tutti i settori merceologici che col passare dei mesi ha dimostrato di essere storicamente tra le più violente.

La Pandemia ha avuto un impatto violento e persuasivo sia sotto l'aspetto sociale che economico in tutti quei fattori che agiscono sulla vita quotidiana delle persone.

Il grafico sotto rappresentato evidenzia quanto appena detto.



- Impatti sociali

Il governo italiano (così come la maggior parte dei paesi europei) ha imposto severe misure di restrizioni e contenimento (lockdown) con l'intento e nel

tentativo di limitare il contagio evitando il collasso del sistema sanitario già sotto stress.

Tali misure di contenimento hanno prodotto degli importanti effetti sui rapporti sociali, personali e lavorativi. Il "social distancing" ha infatti avuto un effetto dirimpente nella vita delle persone inducendo ad un cambiamento delle abitudini che certamente condizioneranno anche lo scenario nel post Covid.

La necessità innata nell'uomo di interagire con i suoi simili viene in qualche modo colmata dalla tecnologia e dal digitale che sta fortemente condizionando le abitudini tradizionali di incontrarsi.

Inoltre anche nel mondo del lavoro le aziende che possono avvalersi delle modalità operative da remoto sono certamente avvantaggiate.

- Impatti sui consumatori

L'emergenza sanitaria ha avuto e continua ancora ad avere importanti ripercussioni sui bisogni e sui comportamenti dei consumatori. Tutto ciò a causa dell'incertezza generalizzata del futuro che ha portato l'essere umano a riallocare i suoi comportamenti trasformando le abitudini.

- Impatti macro-economici.

Purtroppo se per la salute l'isolamento sociale ha conseguenze positive, per l'economia è esattamente all'opposto.

La tragedia umanitaria ha generato un effetto a catena sul calo della domanda e dell'offerta. Infatti, il diffuso sentimento di incertezza creato dalla pandemia hanno creato un crollo della domanda ed un contenimento importante degli investimenti da parte delle aziende. A causa di ciò ovviamente l'economia è entrata in una spirale depressiva.

- Impatti sul commercio globale

Le stime dell'Organizzazione Mondiale del Commercio prevedono una riduzione del commercio globale tra il 13% ed il 32%. I settori particolarmente impattati sono i trasporti, l'automotive, l'elettronica ed il commercio al dettaglio. L'export italiano è crollato di oltre il 14% (fonte Istat)

- Impatti sulle imprese

L'impatto della pandemia sulle imprese è stato differente in base alle loro dimensioni ed al loro livello di digitalizzazione ed internazionalizzazione.

Le Microimprese e le PMI risultano essere quelle che hanno pagato un maggior costo dovuto fondamentalmente alla poca disponibilità di liquidità in loro possesso. Infatti minore è la dimensione dell'impresa e maggiore è la

dipendenza della stessa dalla liquidità in loro possesso. Minore è il cash flow generato, minore è la capacità di affrontare la crisi di liquidità.

Inoltre, per le piccole e medie imprese, l'inadeguatezza degli strumenti tecnologici ha reso difficile l'adozione di modalità di lavoro da remoto e, di conseguenza, la continuità delle attività aziendali. Tale fenomeno è certamente inatteso in misura inferiore per le aziende Corporate.

Ovviamente l'alta concentrazione nel nostro Paese di un alto numero di PMI e di micro-imprese (oltre il 90% del totale imprese) ha reso gli impatti economici molto significativi.

Per quanto concerne il settore bancario l'effetto della pandemia sulla maggior parte delle banche sistemiche è stato avvertito soprattutto nell'ultimo trimestre dell'anno 2020, allorché la gran parte del risultato positivo di bilancio, dovuto essenzialmente ad una crescita delle commissioni percepite dalla clientela ed in minor parte dall'attività caratteristica degli istituti di credito, ossia dal margine di interesse, è stato eroso notevolmente dai maggiori accantonamenti per perdite su crediti che le banche hanno dovuto effettuare anche in previsione di ciò che potrebbe verosimilmente accadere nel 2021 per effetto della ormai galoppante e consolidata crisi economica.

Insomma, quello che viene definito il costo del rischio di credito è stato nel 2020 superiore rispetto a quello dell'anno precedente e ci si attendono livelli simili, o forse più alti, a causa del perdurare della crisi economica.

Nonostante le prospettive, non certo ottimistiche, il ruolo sociale svolto dalle banche nel sistema economico dovrebbe imporre loro strategie che mirino a dare impulso ed energia ad una economia ormai fortemente stagnante ed in fase di stallo.

In questo contesto complesso e difficile, non sono certo da trascurare i necessari investimenti in termini organizzativi e di digitalizzazione che le banche saranno costrette ad affrontare con maggiore intensità in una logica di efficientamento del sistema stesso da un lato e di competitività sui mercati dall'altro.

Nel corso del lavoro tenterò di fare una disamina di quanto accaduto nel corso del 2020 al sistema bancario, gli effetti pandemici sui bilanci ed il ruolo strategico che le stesse devono giocare per una più rapida e stabile ripartenza dell'economia.

CAPITOLO I

L'effetto della pandemia nel sistema bancario e gli interventi dello Stato a sostegno delle imprese e delle famiglie

Le vere conseguenze della gravissima crisi economica causata dalla pandemia sono molto difficili da valutare.

Tale evento, senza precedenti nella storia contemporanea, attualmente si manifesta con grande determinazione nel far contare le vite umane che quotidianamente vengono a mancare, nella distruzione delle relazioni sociali e sui primi bilanci delle attività economiche che hanno visto il 2020 chiudersi con crolli di fatturati fino all'80%.

L'effetto della rapida propagazione del virus nel nostro paese non ha certamente evitato il sistema finanziario tutto, compreso ovviamente quello bancario.

Per fortuna quanto è accaduto negli ultimi anni agli istituti di credito in termini di rafforzamento patrimoniale, grazie alle nuove regole imposte dalla Banca Centrale Europea, ha permesso alle banche italiane di affrontare la crisi provocata dalla pandemia in una situazione di maggiore forza rispetto a quella in cui le stesse si trovarono a vivere prima della recessione che colpì il nostro paese tra il 2008 ed il 2013.

Il CET1 (Common Equity Tier 1) ratio ossia il rapporto tra il capitale ordinario versato e le attività ponderate per il rischio è aumentato dal 7,1% del 2007 al 13,9% ad inizio 2020.⁽¹⁾ Tra l'altro, l'orientamento di vari amministratori delle più grosse banche del sistema è stato quello di lavorare in questi ultimi anni per liberare i bilanci dall'importante mole di crediti deteriorati che gravavano come macigni sugli stessi.

Questa attività ha permesso di diminuire di oltre i due terzi gli NPL negli ultimi quattro anni.

(1) Dati Bankit

Capitale e prestiti deteriorati delle banche italiane (in percentuale dell'attivo ponderato per i rischi e miliardi di euro)



Fonte: segnalazioni di vigilanza (consolidate per i gruppi bancari e individuali per le banche non appartenenti a gruppi).

Nota: dati di fine periodo; capitale di migliore qualità: Core Tier 1 fino al 2013 e Common Equity Tier 1 successivamente; totale dei prestiti deteriorati al netto delle rettifiche di valore.

Tra l'altro nella prima parte dell'anno 2020 la condizione patrimoniale degli istituti di credito è ulteriormente migliorata grazie al fatto che vi è stata una scelta quasi generalizzata, su invito della Banca Centrale Europea, di non distribuire dividendi per l'anno 2020 ma di consolidare le riserve.

Alla fine del 2020 si è reso però necessario, alla luce delle prospettive economiche avverse, aumentare le rettifiche su crediti che certamente hanno ancora una volta pesato sui bilanci di quelle banche che hanno utilizzato questo metodo prudenziale.

Forse per la prima volta il settore bancario non è causa ed origine del problema ma si sta facendo un grande sforzo per assicurare che le banche possano essere parte delle soluzioni dei problemi provocati dal Covid-19.

Ovviamente per permettere ciò è stato, ed è ancora molto importante, un intervento della Banca Centrale che adottasse criteri molto più flessibili nella vigilanza, poiché le rigide regole imposte negli anni precedenti avrebbero potuto determinare una risposta fortemente prociclica da parte del settore bancario rispetto al galoppante declassamento del merito creditizio delle imprese.

Per evitare dunque una brusca interruzione delle erogazioni del credito nel sistema economico, la Banca Centrale Europea ha varato una serie di misure volte a favorire e permettere alle banche di continuare, anzi di accelerare, la loro funzione primaria di erogare credito.

Vado di seguito ad elencarle:

- Interpretazione non standardizzata e meccanicistica delle regole prudenziali e contabili
- Sospensione per sette anni degli accantonamenti minimi prudenziali sui prestiti assistiti da garanzia Covid-19
- Conferma dell' applicazione delle regole contabili e prudenziali vigenti al fine di individuare nella maniera più rapida ed attenta possibile il verificarsi di un deterioramento reale del credito.

Grazie a questa flessibilità concesse, contrariamente a quanto si verificò durante e dopo la grande crisi finanziaria di cui ho fatto cenno, nel corso del 2020 le banche hanno dimostrato grande proattività e determinazione nell'erogazione del credito (supportato dalle garanzie concesse dallo Stato e di cui parleremo in seguito) tanto da chiudere il 2020 con erogazioni, in gran parte delle banche, superiori agli anni precedenti.

I volumi totali degli impieghi nel sistema, ovviamente grazie alle moratorie concesse e dunque ad un decalage ridotto, sono generalmente cresciuti a fronte di un credito per lo più sostenuto dalle garanzie statali (FGPMI – SACE – etc...)

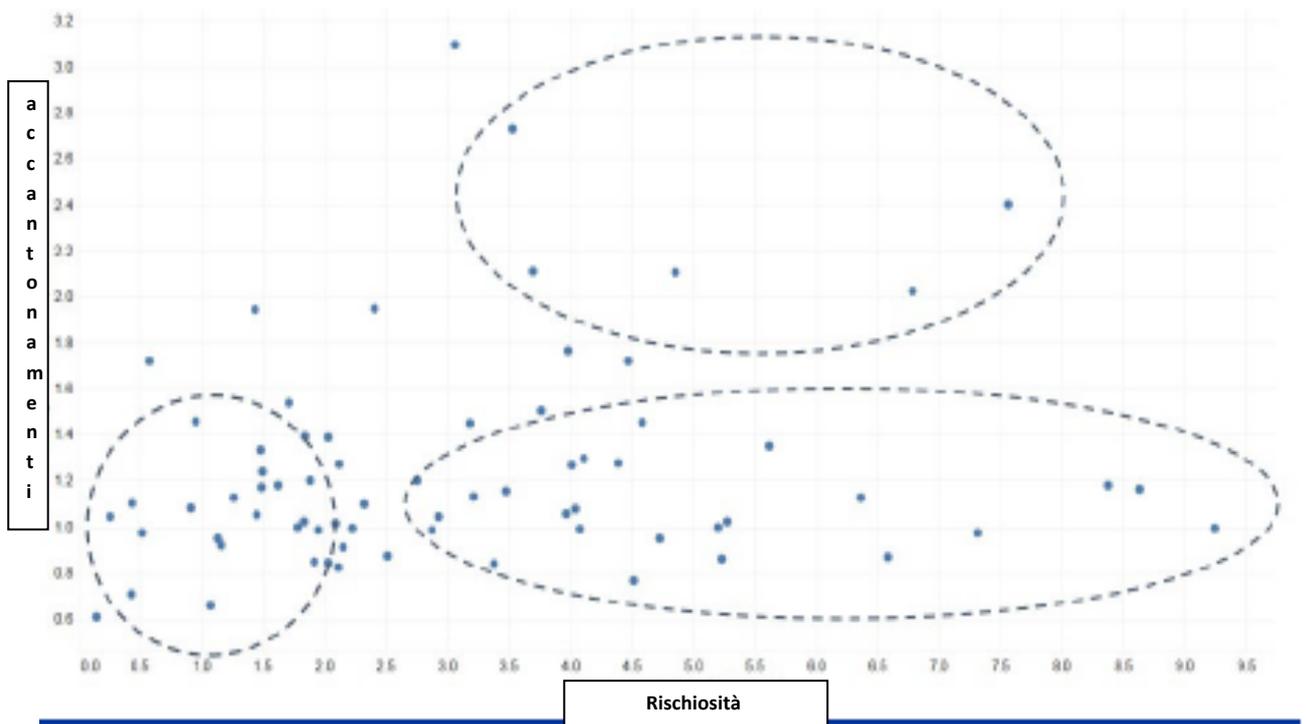
E' evidente però che, anche alla luce del perdurare della pandemia, forse in termini e tempi inaspettati, le banche devono anche prepararsi al deterioramento del rischio del

credito, sfruttando al massimo le misure flessibili concesse dalla Banca Centrale Europea fino al 2022.

In questa situazione, non certo di serenità, è imposto alle banche di innalzare l'attenzione nella gestione del rischio di credito al fine di potere gestire la delicatissima fase post-pandemica.

Proprio su questo argomento grandi sono le preoccupazioni della BCE nel vedere un comportamento non omogeneo delle banche sistemiche rispetto anche agli accantonamenti per perdite su crediti.

DIVERSE PRASSI DI ACCANTONAMENTI DI PERDITE SU CREDITI



Il grafico sopra illustrato mostra il diverso comportamento adottato dalle banche a fronte di segnali di deterioramento del proprio attivo. Ossia: vi sono istituti che adottano strategie attendiste con conseguenti bassi accantonamenti (nel grafico rappresentate in basso a destra); istituti che integrano gli accantonamenti senza identificare chiaramente le esposizioni oggetto dell'aumento del rischio del credito; (nel grafico rappresentate in basso a sinistra); ed infine banche in cui all'aumentare del rischio corrisponde un passaggio dell'aumento del deterioramento con conseguente accantonamento adeguato (nel grafico rappresentate in alto a destra).

Alcune banche, seguendo pedissequamente le indicazioni della Banca Centrale Europea, stanno riorganizzando la propria struttura crediti, anche da un punto di vista tecnologico con algoritmi molto complessi che gli consentono di identificare l'intensificarsi dei rischi nei settori economici più vulnerabili che quasi certamente risentiranno gli effetti della crisi pandemica per un periodo molto più lungo rispetto ad altri.

Tali investimenti, su cui le più grosse banche si stanno imbattendo, sono dovuti alla consapevolezza che l'inerzia, dinanzi ad una grande crisi finanziaria come quella che attualmente stiamo vivendo, può determinare nel futuro l'intasamento dei bilanci bancari a causa dei livelli elevati di attività deteriorate per periodi prolungati.

Un altro grande problema in cui potrebbero trovarsi nel prossimo futuro le banche italiane è il fatto che, in un tessuto economico come quello del nostro paese, dove il 90% della struttura produttiva è composta da piccole e medie imprese, con il consolidarsi della crescita, le stesse si troveranno dinanzi ad una forte domanda di finanziamenti che non saranno più assistiti da garanzie statali. A quel punto una eventuale restrizione del credito potrebbe ritorcersi, come un boomerang, sui bilanci delle stesse. Ecco perché è necessario sin d'ora organizzarsi per fronteggiare il futuro con adeguati mezzi patrimoniali.

Tra l'altro, un generalizzato aumento delle richieste di escussione delle garanzie pubbliche potrebbe determinare ripercussioni anche sulla finanza pubblica.

Insomma, una delle attività più importanti, la cui priorità scaturisce proprio dal prolungarsi e perdurare della pandemia, sarà proprio riuscire a gestire con efficacia i crediti deteriorati per evitare che essi si accumulino ancora una volta sui bilanci delle banche.

Ma questo sarà argomento di un altro paragrafo.

Un'ultima considerazione che andrebbe fatta è che, qualunque crisi, per quanto pesante, non dovrebbe essere sprecata, ma da essa dovrebbero cogliersi tutta una serie di opportunità che debbano consentire al sistema intero di migliorarsi e svilupparsi al termine della stessa in maniera più rapida e concreta.

Ad esempio la crisi insegna che bisognerebbe riuscire ad affrontare livelli di redditività strutturalmente più bassi al fine di non compromettere la sostenibilità dei modelli di business delle banche nel medio e lungo termine.

Inoltre la tendenza verso una sempre maggiore digitalizzazione deve essere alla base di ogni pianificazione e strategia delle imprese bancarie.

La pandemia ha infatti determinato una forte spinta nella domanda di prodotti digitali.

Proprio per accrescere una redditività ormai molto contratta, a causa della sempre maggiore richiesta di digitalizzazione, le banche saranno costrette ad aumentare la propria efficienza in termini di costi.

La pandemia ha dimostrato come vi sia la possibilità di adottare modelli operativi diversi (snellimento delle filiali, smart working, chiusura di sportelli...) con una importante ridefinizione dei costi.

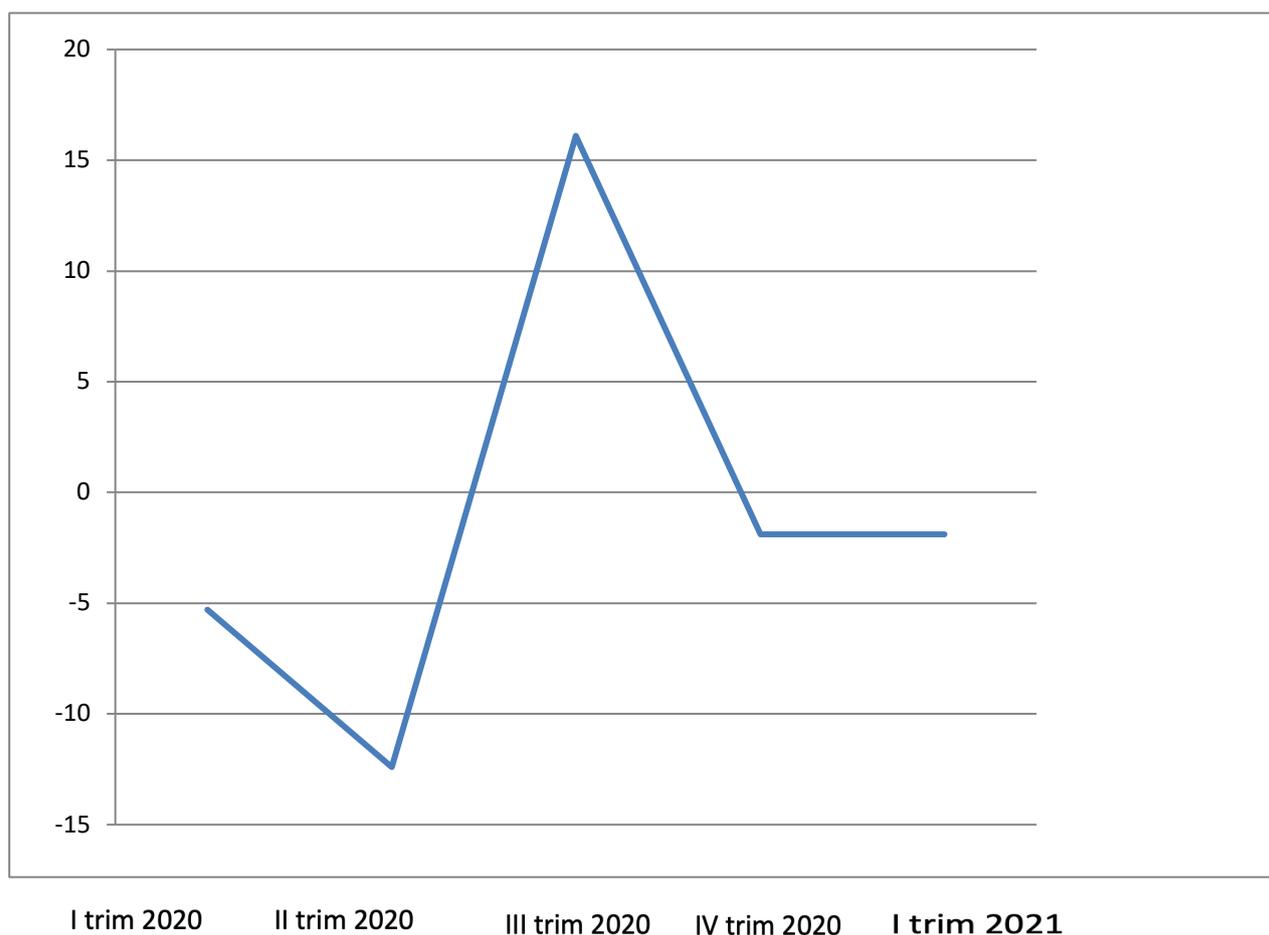
Un ultimo fenomeno a cui abbiamo già assistito negli ultimi anni, e che certamente la pandemia ha accelerato, è quello delle aggregazioni bancarie che favoriscono le stesse per una maggiore efficienza, anche in termini di economie di scala, ma che dall'altra parte avranno delle ricadute senz'altro negative sui livelli occupazionali.

Per concludere possiamo certamente affermare che la crisi dovuta al Covid-19 offre l'opportunità di affrontare alcune inefficienze strutturali di cui oggi soffre il sistema bancario.

Come descritto sino ad ora, gli effetti pandemici hanno avuto conseguenze devastanti sull'economia reale già dai primi mesi dell'anno 2020 e si sono andati manifestando con intensità sempre maggiore man mano che l'emergenza sanitaria diventava più diffusa e pressante.

In previsione di ciò che, già dalle prime settimane dal manifestarsi dell'epidemia, sarebbe successo, tutti gli stati europei, Italia compresa, si sono mossi con attenzione attuando ingenti interventi pubblici per tentare di sostenere l'economia.

Il calo dell'attività produttiva in Europa, secondo i dati di Banca d'Italia, nel 2020 sarebbe stato di oltre l' 8%.



L'effetto più immediato dell'improvvisa ed inaspettata emergenza sanitaria è osservabile da una rapida analisi del PIL, indice di grandezza che misura il valore dei beni e dei servizi prodotti in un Paese in un determinato arco temporale.

Tale valore è indice dello stato di salute di una nazione.

Come si evince in maniera chiara dal grafico sopra rappresentato col trascorrere dei trimestri dell'anno 2020 il PIL assume chiaramente un preoccupante calo per attestarsi a fine anno ad un - 10 % finale.

Tra l'altro il protrarsi dell'emergenza per un periodo ancora oggi indeterminato provocherebbe un danno all'economia del paese su livelli mai visti probabilmente dal dopoguerra. Il Fondo Centrale di Garanzia per le PMI, istituito dall'art. 2 comma 100, lettera a) della legge 23 dicembre 1996 n. 662 rappresenta uno dei più rilevanti strumenti agevolativi del Ministero dello Sviluppo Economico.

L'obiettivo prioritario di tale strumento è quello di migliorare e agevolare le condizioni di accesso al credito delle Piccole e Medie Imprese che oggi costituiscono il 90 % del sistema economico italiano.

Gli intermediari bancari hanno sempre considerato questa tipologia di imprese molto più rischiose rispetto alle imprese di maggiori dimensioni.

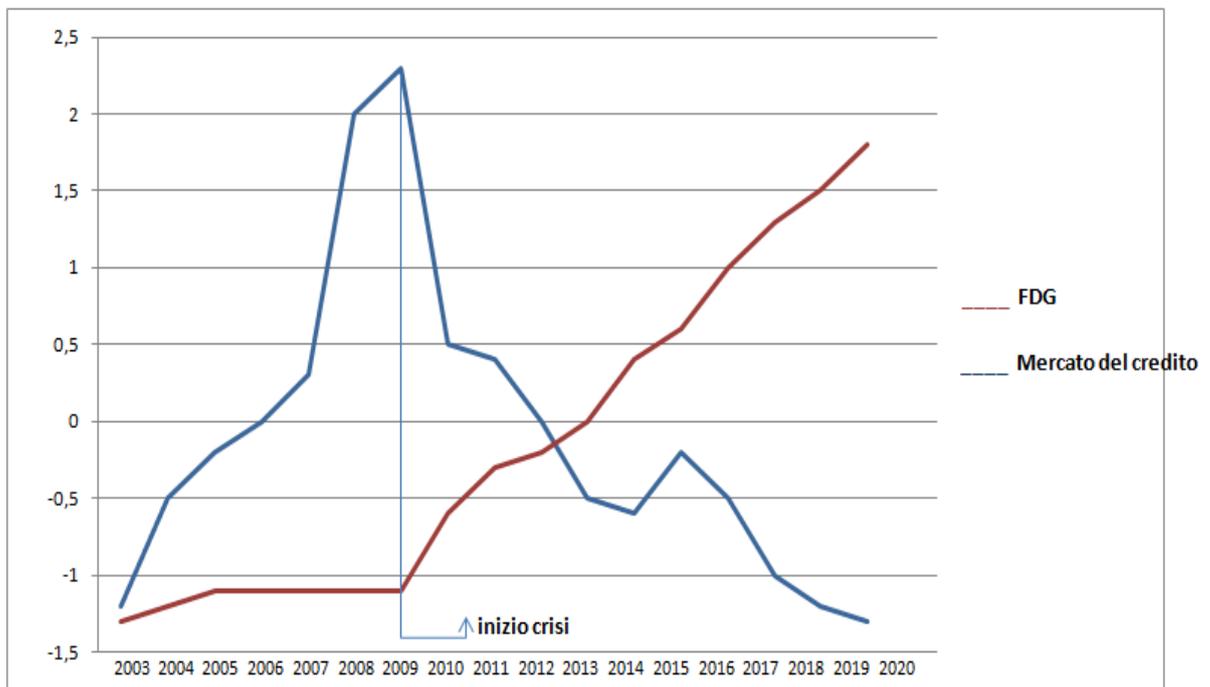
E proprio per tale motivo, le banche, dovendo bilanciare tale maggiore rischio, richiedono una remunerazione maggiore in termini di tassi di interesse applicati ai finanziamenti concessi ed in alcuni casi evitano addirittura la concessione.

Al fine di attenuare tale rischio, il governo ha dato in gestione tale Fondo al Mediocredito Centrale Spa affinché garantisca il credito che le banche avrebbero concesso alle Piccole e Medie imprese e che rispettino determinati parametri.

Tale strumento è risultato particolarmente utile quanto a fronte di galoppanti periodi di crisi, ad esempio la crisi del 2008-2012 e l'odierna crisi derivante dalla pandemia, il Fondo ha agito in ottica anticiclica rispetto al razionamento del credito operato in modo endogeno dal sistema bancario.

Praticamente, con la concessione della garanzia pubblica sui finanziamenti erogati dalle banche l'eventuale rischio di insolvenza, che normalmente incombe sull'istituto di credito che eroga il finanziamento, viene traslato sul Fondo istituito dallo Stato.

Con tale sistema vi è un vantaggio sia per le banche, in quanto riescono ad azzerare l'accantonamento di capitale su tali finanziamenti, sia per le imprese che, proprio per il minor rischio in capo all'istituto finanziatore, riescono ad ottenere un tasso di interesse sui finanziamenti decisamente inferiore



Il grafico sopra riportato evidenzia in maniera molto chiara come in periodi di crisi diminuiscono fino ad azzerarsi le erogazioni nel mercato del credito ed aumenta esponenzialmente l'operatività del Fondo.

Proprio a causa dell'emergenza COVID-19, per far fronte come dicevamo alle esigenze di liquidità delle imprese, a causa del blocco delle attività produttive, attraverso diversi

decreti legge, il Fondo Centrale di Garanzia è stato potenziato in termini finanziari semplificando tra l'altro l'accesso ad esso da parte delle PMI che hanno avuto la possibilità, gratuitamente, di ottenere credito garantito fino al 90% e in alcuni casi anche al 100%.

Tra l'altro, oltre alle nuove concessioni, il decreto ha previsto di stanziare circa 1,7 miliardi finalizzati a garantire anche le moratorie concesse sui finanziamenti a medio e lungo termine in essere presso i vari istituti di credito, consentendo alle stesse imprese di sospendere i pagamenti previsti dai piani di ammortamento per un determinato periodo in cui le attività sono rimaste sospese.

Tali provvedimenti nel corso del 2020 e 2021 si vanno aggiornando costantemente visto il perdurare dell'emergenza e dell'impossibilità di prevedere una vera ripresa delle attività produttive.

Per meglio comprendere la complessità delle nuove norme che questa modalità di accesso al credito hanno comportato per le banche, andrò ad elencare in sintesi il contenuto dei vari decreti legge emanati dal governo:

- Innalzamento fino a 5 miliardi (ex 2,5 mld) della garanzia massima per ogni impresa
- Garanzia fino al 100% (senza valutazione da parte delle banche) per i finanziamenti fino a 30.000,00 euro e non superiori al 25 % dei ricavi e/o al doppio della spesa salariale annua dell'ultimo esercizio, con durata fino a 120 mesi e con preammortamento fino a 24 mesi per quelle aziende colpite dall'emergenza Covid-19.
- Garanzia pari all' 80% su perazioni di rinegoziazione del debito esistente solo se a fronte delle rinegoziazioni venga concesso dallo stesso istituto erogante credito aggiuntivo pari ad almeno il 10% del credito residuo.
- Allungamento automatico delle garanzie del Fondo per i finanziamenti per i quali gli istituti di credito hanno accordato la sospensione del pagamento delle rate a causa della crisi di liquidità dovuta all'emergenza Covid-19.
- Possibilità di cumulo tra garanzie del Fondo ed altre forme di garanzia già acquisite sui finanziamenti di durata oltre i 120 mesi e per importo maggiore di 500.000,00 euro.
- Innalzamento a 40.000,00 euro dell'importo massimo finanziabile per singola impresa in relazione ad operazioni di microcredito.

- Estensione della possibilità di accesso al Fondo alle imprese con un numero di dipendenti fino a 499 (ex 249). Questo provvedimento è dovuto proprio al fatto che l'effetto Covid ha messo a dura prova la tenuta anche delle imprese di medie dimensioni.
- L'introduzione di un intervento di garanzia al 100% (di cui 90% garanzia del Fondo e 10 % garanzia di un confidi) per finanziamenti fino a 800.000,00 euro e di importo non superiore al 25% dei ricavi o al doppio della spesa salariale annua dell'ultimo esercizio.
- Possibilità di rilascio della garanzia anche su operazioni erogate dalle banche da non oltre 3 mesi.

Risulta evidente che tali misure hanno determinato in un tempo molto ristretto la riorganizzazione delle banche che si sono trovate a fronteggiare le decine di migliaia di richieste delle aziende clienti e non, ed hanno determinato un impatto anche economico che andremo ad analizzare nel seguito del lavoro.

Tutte le misure sopra riportate previste dal governo a sostegno delle imprese sono riconducibili essenzialmente alle seguenti direttrici di intervento:

- Sostegno alla liquidità aziendale
- Sostegno alla patrimonializzazione e contributi a fondo perduto
- Sostegno all'export ed all'internazionalizzazione
- Sospensione di taluni adempimenti e di versamenti tributari

Purtroppo lo shock causato dall'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19 ha contribuito e continua ad alimentare un sentimento di grande incertezza.

Tale situazione preoccupa non solo per la tenuta del sistema sociale ma anche e soprattutto per quello economico e non ultimo delle banche che si trovano oggi a dovere gestire una massa critica di finanziamenti in essere, la costante ed enorme richiesta di nuova finanza e, non ultimo, nei casi migliori, l'enorme liquidità di quelle aziende che, proprio per l'imprevedibilità del futuro, continuano a temporeggiare prima di iniziare nuovi investimenti. Tale massa di liquidità di cui sono pieni i depositi bancari, a causa

degli attuali tassi tenuti volutamente bassi dalla Banca Centrale Europea, costituisce un enorme costo che grava sui bilanci delle banche e la cui gestione è certamente un'altra grande complessità.

CAPITOLO II

Il ruolo delle banche a sostegno delle imprese e la necessaria riorganizzazione interna per l'attuazione degli interventi statali

La forte relazione tra banca e impresa nel nostro paese è un riflesso delle ben note e già accennate caratteristiche strutturali della nostra economia; ossia dell'estrema frammentazione del nostro tessuto produttivo in una molteplicità di piccolissime, piccole e medie imprese che, proprio per la loro dimensione, o comunque per la loro natura, nel più dei casi di carattere familiare, non hanno accesso al mercato dei capitali che gli consentirebbe di raccogliere fondi, (ad esempio nel mercato obbligazionario) e che gli permetterebbe una maggiore diversificazione delle fonti di finanziamento.

Nel corso dell'ultimo quinquennio, infatti, il *leverage*, ossia il rapporto tra debiti finanziari e la somma degli stessi con il patrimonio netto, è salito di oltre 10 punti percentuali e questo ha favorito una crescita importante dell'attivo delle bancario e della redditività che le banche hanno tratto da tale situazione.

D'altronde, le imprese, grazie alla presenza di accesso al credito particolarmente favorevole e fortemente concorrenziale tra i vari istituti di credito, hanno potuto aumentare il loro livello di indebitamento.

Per questo motivo le imprese si sono trovate fortemente impreparate ad affrontare una crisi economica violenta come quella provocata dalla pandemia e solo un forte e tempestivo intervento delle autorità governative, con il supporto di garanzie pubbliche, ha potuto arginare i danni che, in loro assenza, sarebbero stati molto più importanti di quelli subiti.

In questo contesto la qualità delle relazioni bancarie si è rivelata molto importante.

Ma quella che stiamo vivendo è una crisi profonda, che si sta prolungando in maniera forte nel tempo, per cui i suoi effetti non si riescono ancora a calcolare, ma certamente i riflessi del deterioramento dell'economia reale si ripercuoteranno sugli attivi delle banche con la conseguente compressione degli utili netti.

Certamente gli interventi del governo per innescare una prociclicità nell'erogazione del credito hanno giocato un ruolo determinante ma sono ovviamente destinati a terminare anche nel breve.

Sarà molto importante dunque per le banche riorganizzarsi per raccogliere tutte le informazioni disponibili che valorizzino il rapporto con l'economia locale e, tramite le conoscenze accumulate negli anni, ripongano la massima attenzione a quello che può ragionevolmente essere il futuro di medio periodo delle imprese.

Solo con questa corretta interpretazione del futuro gli istituti di credito riusciranno a proteggersi da un pesante deterioramento del credito.

Insomma il rischio di credito deve continuare a trovare piena e corretta interpretazione nei bilanci degli intermediari.

In un contesto economico complicato e colpito improvvisamente dalla pandemia, il presidente dell'Abi, Antonio Patuelli, ha giustamente rivendicato le grandi capacità messe in atto dal sistema bancario italiano nel rispondere prontamente alle difficoltà di tanti operatori, imprese e famiglie, colpite, in qualche caso, fortemente dall'emergenza sanitaria.

E questo non era per nulla scontato.

Infatti, seppur con differenze a volte importanti tra un istituto ed un altro, sono stati gestiti circa 200 miliardi di finanziamenti garantiti e 2,3 milioni di richieste di moratorie.

Un'attività veramente imponente che ha comportato svariate modifiche organizzative elaborate in maniera celere ed energica visti i tempi stretti con cui ci si è dovuti confrontare.

Tali interventi hanno permesso un netto miglioramento dei parametri di costo del credito nel primo semestre 2020, invertendo la tendenza rispetto all'anno precedente.

Tra l'altro, grazie al blocco dei dividendi, imposto dalla BCE ed al congelamento delle sofferenze, le banche hanno un patrimonio in eccesso che potrebbe essere messo più proficuamente a disposizione del rilancio del paese.

In tutte le economie moderne le banche svolgono un ruolo determinante nell'allocazione del risparmio. Esse rappresentano la fonte principale di finanza in segmenti economici molto rilevanti.

Non fa eccezione l'Italia dove il legame tra banche e imprese è particolarmente forte.

Il sistema bancario e quello imprenditoriale sono legati da una relazione inscindibile, ossia prospera insieme nella fase in cui l'economia si espande ed in cui c'è molto

bisogno di credito e soffrono durante le recessioni. Da un lato le difficoltà generate dalla crisi per le imprese si ripercuotono sulle banche attraverso le perdite che generano i mancati rimborsi dei finanziamenti che incidono sul loro patrimonio, dall'altro le imprese soffrono per le conseguenti contrazioni dell'offerta di credito.

Dunque, la forte relazione tra le due passa da momenti di grande dialettica e momenti di forte conflittualità nei momenti di crisi. E' difficile far conciliare le cose. Allentare gli standard per le banche creditizi per le banche significa mettere a repentaglio la loro robustezza patrimoniale, il che non gioverebbe a nessuno.

La sfida è dunque seria per tutti: banche, imprese ed anche per l'autorità di vigilanza. Proprio per evitare la molteplicità di fattori negativi in occasione di quest'ultima crisi sono state messe in piedi misure di garanzie pubbliche che alleviassero i rischi per gli istituti di credito.

Tutte le banche, a prescindere dalla dimensione, hanno svolto un'importante funzione di sostegno alle imprese durante la pandemia, aumentando in misura considerevole i propri attivi.

Il ruolo delle banche, ora più che mai, alle porte di una ripresa, sarà centrale per cogliere le opportunità del Recovery Plan, ed in particolare per rendere concreto l'accesso ai fondi europei. Le realtà bancarie, infatti, grazie alla loro prossimità alle imprese nei vari

territori, sono in grado di intercettare i bisogni delle stesse imprese e di capirne i punti di forza e di fragilità.

E' questo il vero punto di forza del sistema bancario che non potrebbe essere sostituito da nessun algoritmo. Questo è il motivo per cui la presenza delle banche, soprattutto di territorio, è un vero valore per il sistema economico italiano.

Ciò non vale solo per il nostro paese: basti pensare che in Germania la gran parte del credito alle imprese è erogato da 1.200 banche di dimensione piccole e medie.

Come anticipato nel precedente capitolo la pandemia da Covid 19 pone la nostra società e la nostra economia dinanzi a sfide senza precedenti.

Ma questa volta le banche non sono origine del problema (come avvenuto nel passato) ma esse possono costituire la parte importante della soluzione ai problemi. Come?

Le rapide restrizioni sociali messe in atto dai governi non potevano che accelerare un clima d incertezze e deterioramento della fiducia da parte delle imprese e dei consumatori.

A tal proposito, al fine di evitare una risposta pro ciclica da parte del settore bancario che vedeva aumentare il declassamento del merito creditizio dei debitori la vigilanza, come visto nel precedente capitolo, ha cominciato a concedere un livello considerevole di flessibilità:

Grazie a tali interventi regolatori, nella prima parte dell'anno 2020 si è assistito ad un moderato irrigidimento dei criteri di concessione del credito che si è molto allentato nel secondo semestre dell'anno.

Tutto questo in contrasto con quanto si era verificato subito dopo la grande crisi finanziaria del 2008.

Grazie al rafforzamento conseguito negli ultimi anni ed al rifinanziamento del sistema delle banche centrali oggi il sistema bancario è in grado di sostenere le ingenti esigenze di liquidità delle famiglie e delle imprese.

Chiaramente tutto questo con l'appoggio della garanzia pubblica che è divenuto fattore determinante per favorire le erogazioni delle misure previste dallo stato a favore del sistema produttivo.

Come abbiamo già fatto cenno, la mole di domande pervenute alle banche è stata eccezionale, tanto che problemi di natura organizzativa e differenze tra gli intermediari nelle dotazioni informatiche hanno provocato lentezze, a volte eccessive, nelle risposte alle domande pervenute, ovviamente più accentuate nelle banche di dimensioni ridotte.

Questo perché i processi necessari per attuare le misure previste sono stati complessi e hanno coinvolto molteplici soggetti.

Oltretutto il quadro normativo all'interno del quale bisognava muoversi era in continua evoluzione. Cosa che ha reso ancora più difficile l'applicazione. Infatti, in assenza di chiare ed esplicite previsioni normative, le banche che ammettono la valutazione di merito di credito si espongono al rischio di commettere reati.

I rischi di antiriciclaggio e quelli legati alla legislazione antimafia sono notevolmente aumentati proprio nel periodo dell'emergenza sanitaria.

Il rischio primario è che, nonostante i progressi avuti in questi anni nel sistema bancario, la gravità della recessione ed il perdurare della pandemia, non potrà non avere effetti negativi sui bilanci delle banche.

Il crollo delle aziende di produzione potrebbe far emergere problemi per alcuni intermediari creditizi che non hanno adeguate strutture patrimoniali in termini di riserve.

Ma vediamo più nel dettaglio qualche riflessione sul rapporto banche e imprese nel post Covid 19.

Analizziamo come, nonostante le grandi difficoltà create dalla pandemia, le banche sono e devono rimanere la cinghia di trasmissione della politica industriale.

Come si è poc' anzi affermato per fortuna in Italia la crisi post Covid si è abbattuta su banche e imprese in un momento in cui, a seguito della grande crisi del 2008-2012, entrambe avevano rafforzato la loro situazione finanziaria e patrimoniale, seppur con i distinguo del caso: le imprese erano più solide da un punto di vista finanziario (con una quota del debito sul totale passività finanziarie scesa dal 53% al 43% e con la quota del debito consolidato maggiore di quella del debito a breve termine; le banche a loro volta, avevano compiuto grandi progressi in termini di quantità (con ingenti aumenti di

capitale) e qualità del patrimonio rispetto all'attivo a rischio (cd. RWA- Risk weighted assets) e avevano in maniera considerevole ridotto i prestiti deteriorati (NPL – non performing loans) con importanti pulizie di bilancio.

In generale hanno ridotto la rischiosità degli attivi orientando le loro politiche creditizie verso le imprese meno rischiose ossia quelle che avevano migliorato, come detto sopra, la loro situazione finanziaria.

In questo contesto economico, certamente migliorato nel post crisi 2008-12, ma ancora convalescente, si è abbattuta la crisi pandemica che comunque, a differenza della precedente non ha avuto origine finanziaria ma reale, creando un forte impatto negativo sia dal lato domanda che dal lato offerta e creando una importante contrazione dei consumi, dell'occupazione e del sistema economico tutto.

L'impatto sulle imprese è stato, almeno all'inizio, fortemente differenziato tra i diversi settori produttivi.

Per quanto riguarda le banche sono fortemente esposte alle situazioni critiche dell'economia reale e hanno subito un immediato e forte impatto sul prezzo dei titoli nei mercati causato dall'aver scontato in anticipo i risultati futuri legati all'inevitabile peggioramento del merito creditizio e quindi in generale dell'attivo di bilancio sul quale, come sopra detto, si era tanto lavorato negli anni precedenti.

Al fine di disinnescare un pericolosissimo corto circuito la BCE, nella sua duplice veste di Banca centrale da una parte ed organo di vigilanza dall'altra, è intervenuta per fornire liquidità alle banche a basso costo da mettere a disposizione del sistema favorendo l'attuarsi delle misure di sostegno formulate dai governi, ed allentare dall'altro i vincoli patrimoniali che gravano sulle banche stesse che, a causa della crisi economica e delle difficoltà delle imprese, vedono deteriorarsi i propri attivi.

In tal modo le banche italiane sono state il mezzo tramite il quale lo stato italiano, attraverso il Fondo Centrale di Garanzia, Medio Credito Centrale per le Piccole Medie Imprese e SACE, hanno veicolato la liquidità e la garanzia per sostenere il sistema economico ed evitarne il collasso.

La rapidità e le molteplicità dei provvedimenti emanati dal governo, non sempre chiari e soggetti a continue modifiche, hanno messo a dura prova le modalità operative delle stesse banche che hanno affrontato questa dura prova loro richiesta con tempi e volumi di erogazioni decisamente diversi da banca a banca.

Tutto ciò per cause di varia natura. Innanzitutto le pregresse inefficienze del sistema bancario in uno alle inadeguatezze delle organizzazioni e delle strutture operative delle banche al verificarsi di eventi eccezionali ed imprevedibili, che hanno portato ad un impianto normativo complesso ed articolato.

Ma vediamo ora come le banche hanno dovuto affrontare questa complessa e straordinaria situazione.

Innanzitutto non tutte le banche sono uguali; non sono tutte efficienti in egual modo o dotate tutte della stessa struttura di IT, capaci di sviluppare potenze di fuoco differenti.

Ovviamente l'aspetto dimensionale ed il livello organizzativo hanno giocato un ruolo diverso per affrontare questa eccezionale situazione essendo state costrette, tra l'altro, a causa del lockdown, ad operare in regime di smart working e rispettando le norme sulla tutela sanitaria per clienti e dipendenti.

La situazione, già di per se complessa, si è ancora di più complicata a seguito della complessità dei decreti, sui tempi di loro approvazione e alle continue modifiche che avvenivano in corso d'opera. Si pensi ad esempio ai finanziamenti con garanzia 100% che inizialmente erano previsti fino ad un massimo di € 25.000 con durata 6 anni poi portati a € 30.000 con durata 10 anni (l. 40 del 5 giugno 2020).

Tutto ciò ha costretto le banche a continue variazioni di format e ad un adeguamento continuo di procedure e prodotti.

Ma vediamo ora come le banche hanno dovuto interpretare il delicato tema dell'assunzione del rischio legato alla concessione del credito e quale è stata la loro autonomia decisionale nel loro compito di applicazione degli interventi del governo.

L'aspetto più delicato della questione è il fatto che rimane in capo alle banche il rischio non solo di credito ma anche legale di incorrere in reati connessi ad anomale erogazioni

del credito ed in particolare al rischio di infiltrazione criminale, di riciclaggio e di spreco di denaro pubblico. Il tema fondamentale è stato quello di conciliare la rapidità e la dimensione dell'erogazione con la necessità di operare in linea con la normativa.

E' bene sottolineare come si è sempre di fronte ad erogazione di credito, che seppur assistito da garanzia, non attenua per nulla le responsabilità ben precise delle banche. Il vero tema molto dibattuto è stato quello della documentazione da richiedere e presentata dal cliente. E' stata richiesta infatti esclusivamente sotto forma di autocertificazione e comunque, non disponendo il decreto nessun obbligo di erogazione per le banche, pone queste ultime dinanzi al principio di continuare ad operare secondo i principi della sana e prudente gestione nella fase di concessione del finanziamento.

Insomma, la verifica del merito creditizio rimane un momento centrale in un contesto in cui la dimensione della crisi rende sicuramente meno attendibile ogni valutazione circa la sostenibilità futura del debito ed in considerazione del fatto che i nuovi

finanziamenti venivano concessi più per la copertura delle perdite che per finanziare nuovi investimenti.

Insomma, non vi è dubbio che la funzione finanziatrice delle banche si è notevolmente complicata per le difficoltà legate alla verifica del merito creditizio che non ha potuto seguire un iter ordinario di valutazione dato il contesto in cui si è stati costretti ad operare.

Le banche si sono trovate a rivedere e revisionare i tradizionali criteri di valutazione e di metriche del rischio.

Dall'esperienza che si sta vivendo occorre trarre insegnamenti sia operativi che procedurali in modo da progettare nuove modalità di approccio per rendere efficiente e fluida la cinghia di trasmissione Banche-impresa, con la ormai consolidata ipotesi che il rapporto banca – impresa è destinato ad una continua modifica nel tempo proprio per l'impatto della crisi che avrà, come conseguenza ormai quasi certa, a un futuro in cui sarà inevitabile l'incremento dei crediti deteriorati.

Conclusioni. Le crisi sono sempre state delle sfide impegnative soprattutto per le banche e le imprese. Ma sono anche, senza dubbio, delle ghiotte occasioni per ripensare al loro rapporto in una visione di lungo periodo; per adeguare tale rapporto all'evolversi continuo dei tempi.

In un quadro congiunturale che pesa su tutti le banche si trovano dinanzi a fortissime pressioni operative e ad essere artefici di profondi cambiamenti regolamentari.

Dall'altra parte le imprese devono fare i conti con antichi conti strutturali mai risolti (ad esempio la loro patrimonializzazione).

Il rapporto banche e imprese dovrebbe evolversi in modo da portare benefici ad entrambe: per le banche in modo da rafforzare la loro capacità competitiva; per le imprese in modo da accompagnarle nel percorso verso una struttura finanziaria più robusta e soprattutto più equilibrata.

La crescita delle PMI italiane, infatti, richiede un'azione di riequilibrio dei bilanci ancora troppo poco patrimonializzati e troppo orientati al debito bancario a breve termine.

Ciò richiede ovviamente strutture finanziarie più stabili e diversificate nelle quali sia importante il contributo del capitale proprio e scadenze più lunghe del debito bancario.

Le banche, da parte loro, devono essere in grado di affinare ulteriormente la capacità di selezionare il merito creditizio delle imprese richiedenti, facendo una corretta valutazione dei piani industriali prospettici, della struttura proprietaria e della qualità del management.

In definitiva il primo presidio da tenere in considerazione contro il rischio di peggioramento della qualità del credito è costituito proprio da procedure molto attente nella selezione della clientela da affidare, che siano sempre basate su criteri oggettivi, su modelli di valutazione molto robusti e sulla corretta valutazione delle prospettive della clientela.

Banche e imprese devono saper vedere un'interesse comune anche in tempi non proficui e porre insieme le basi perché la ripresa, quando sarà il momento, sia robusta, stabile e sostenibile.

CAPITOLO III

Gli impatti organizzativi gestionali della Pandemia nel settore bancario

Come accennato nei precedenti capitoli, la crisi economica e sociale generata dal COVID-19 è stata imprevedibilmente profonda e protratta nel tempo.

Di fatto, a causa delle diverse varianti, non si è ancora in grado di valutare quando si verrà fuori dall'emergenza sanitaria e soprattutto quali saranno le prospettive di ripresa economica non solo nel nostro paese ma in tutto il mondo.

Tutto ciò sta inevitabilmente avendo delle importanti ricadute sull'intero sistema bancario: sia a livello di rischi assunti e tipici del settore creditizio, sia a livello organizzativo.

Nelle prossime pagine cercherò di evidenziare gli effetti provocati dal lockdown su alcuni aspetti organizzativi (smart working e fintech) e sui tradizionali rischi del settore creditizio ossia i rischi di credito, di mercato, patrimoniali e di liquidità.

La pandemia sta infatti accelerando dinamiche di trasformazione digitale già in corso e che impongono agli istituti di credito di adottare modelli operativi ibridi tra "remoto" ed "in presenza" e modelli distributivi ibridi tra "filiali" e "digitale".

Si sta sempre più facendo largo ricorso al "remote working", allo "smart working" ed al lavoro in "team virtuale".

Dall'altra parte cresce esponenzialmente la domanda di prodotti e servizi digitali che accelera la trasformazione di modelli distributivi con migrazione verso canali in remoto con conseguenze importanti di ridefinizione della rete di filiali.

Assumono dunque un ruolo sempre più strategico le "enabling technologies" ossia nuove tecnologie che obbligano a ridefinire il "business model" bancario verso strutture di open banking.

In relazione poi al rischio di credito, alla fine del 2020, non si poteva ancora avere la percezione di quanto la pandemia impattasse sui bilanci bancari.

E questo sia perché la recessione si manifesta con ritardo sui bilanci, sia grazie ai tanti provvedimenti governativi cui si è fatto cenno in precedenza che hanno scadenzo gli impegni delle aziende a servizio del debito prima al 30 giugno e poi addirittura a dicembre 2021.

Tuttavia le stime sulle condizioni di famiglie ed imprese manifestano un netto peggioramento nelle loro capacità di far fronte ai loro impegni debitori.

Vi è insomma il rischio che le politiche di forberance ritardino la soluzione dei problemi tenendo artificialmente in vita aziende che di fatto non hanno delle reali e serie prospettive di ripresa.

E' importante dunque che le banche riorganizzino un assetto di governance che ponga la massima attenzione alla determinazione dell'obiettivo rischio, agli indicatori e a tutte le forme di monitoraggio, alla soglia di intervento sulle imprese in difficoltà e, non ultimo, alle politiche di interlocuzione con la clientela.

3.1 Verso l'adozione di nuovi modelli organizzativi del lavoro

Come già accennato la crisi pandemica ha accelerato nel sistema bancario una serie di strategie volte a ricercare nuove opportunità di margini.

Le risposte che in tal senso stanno arrivando dal sistema creditizio (ossia accelerazione verso smart working, canali digitali, unbundling e piattaforme) rappresentano importanti leve di resilienza finalizzate ad accrescere la redditività del settore efficientando il fronte dei costi fissi.

Con particolare riferimento a questi ultimi, l'efficientamento è dovuto sia alla compressione dei costi fissi collegato alla razionalizzazione della rete sportelli, sia alla maggiore variabilizzazione dei costi legata alle infrastrutture tecnologiche.

Queste nuove strategie si inseriscono in un periodo in cui, già da qualche anno, il settore bancario sta approfondendo notevoli sforzi per comprimere i costi.

Secondo uno studio di Mckinsey il cost-to-income ratio del settore è sceso di oltre 2 punti percentuali nel quinquennio 2014-2019 (dal 56,6% al 54,4%) ed in particolare nelle aree legate alle infrastrutture tecnologiche.

Quanto appena detto, in un quadro di discontinuità economica legato alla crisi pandemica, impone alle banche di ridisegnare i loro modelli operativi: ossia modelli operativi sempre più ibridi "remoto in presenza" ed altrettanto per i modelli di rete, ossia "filiali/digitale".

Una questione fondamentale per la sopravvivenza e la redditività delle banche è la velocità con la quale tali nuovi modelli vedranno applicazione, poiché in molte realtà vengono ostacolati dalle strutture preesistenti.

Prima della pandemia, infatti, la maggior parte delle aziende di credito ricorreva molto raramente a modalità lavorative in remoto, a strumenti digitali ed a processi agili.

Il lockdown, in maniera improvvisa, ha imposto cambiamenti radicali nei processi lavorativi e, di conseguenza, nei comportamenti individuali e collettivi, tali da indurre ad una rapida trasformazione del modo di organizzare il lavoro.

Dopo oltre un anno dall'inizio della pandemia molti dipendenti bancari continuano ancora, in maniera alternata durante la settimana, a lavorare da remoto.

Anche per i dipendenti che lavorano in presenza il lavoro ha subito una trasformazione poiché si è dovuto adattare sia alla presenza sempre minore di colleghi sia ai limitati e ben pianificati contatti con la clientela; quest'ultima obbligata dalle regole anti Covid a fissare appuntamenti prima di recarsi fisicamente in filiale.

Grazie alla flessibilità di tali nascenti modelli operativi ibridi (remoto/in presenza) il loro impiego non cesserà certamente con la fine della pandemia ma verosimilmente proseguirà divenendo un nuovo standard organizzativo del sistema bancario.

La legge che ha istituito lo smart working è la n° 81 del 2 maggio 2017. A questa sono poi seguite varie modifiche.

I temi connessi allo smart working sono stati oggetto di una specifica contrattazione collettiva in ambito bancario.

In base a tali accordi si sta evolvendo la nozione di sede di lavoro, accostandosi accanto alla tradizionale "sede aziendale", che continua ad essere l'epicentro di aggregazione aziendale, quella di altri luoghi per lo svolgimento dell'attività lavorativa; ossia altre sedi o hub aziendali, o altri luoghi opportunamente autorizzati dal datore di lavoro e persino il domicilio del dipendente.

Questa è una interessante formula di lavoro agile, sperimentato da parte delle più grandi banche italiane.

L'accordo prevede anche che l'adesione al lavoro agile deve essere accompagnato da adeguata formazione dei soggetti coinvolti che garantisca uno svolgimento efficace ed in sicurezza della prestazione svolta.

Il fatto che molti dipendenti sono e saranno dislocati in ambienti diversi, in maniera fisica e virtuale, pone una serie di sfide di natura organizzativa per le strutture bancarie, ancora più evidenti quando queste sono già orientate ad adottare modelli di lavoro agile.

Tale modello è divenuto oggi un importante aspetto emergente per l'innovazione organizzativa delle banche.

In un contesto in cui i dipendenti che saranno dislocati in remoto costituiscono un numero sempre più crescente le banche sono chiamate ad analizzare attentamente nuovi processi di lavoro.

Durante il lockdown si è stati costretti ad organizzare i cosiddetti "virtual team" ossia gruppi di lavoro in cui la comunicazione tra i membri dello stesso avviene senza incontri diretti ma tramite tecnologie di comunicazione mediata.

Ecco l'inizio di un cambiamento epocale, soprattutto nel settore bancario dove, fino all'avvento della pandemia, tutto o quasi veniva svolto in presenza.

Ecco dunque che l'essenza di una nuova e innovativa organizzazione diventa l'utilizzo delle tecnologie digitali per costruire una nuova relazione tra gli individui e per esercitare una efficace funzione di controllo gerarchico.

Ma quale sarà il modello operativo post pandemia per il settore bancario?

Si farà ricorso alle tradizionali forme di lavoro in presenza tornando ai vecchi sistemi? O si andrà al contrario, verso l'eliminazione di ogni forma di contatto personale, come obbligatoriamente imposto dall'emergenza sanitaria?

E' evidente come entrambe le posizioni, se adottate in maniera acritica, non sembrano adattabili come modelli diffusi.

Sarà necessario orientarsi verso modelli ibridi (presenza/in remoto) che si integrano l'un l'altro come già parzialmente sperimentato lo scorso anno.

Un modello ibrido avrà infatti dei vantaggi sperimentati sia da un punto di vista personale che aziendale.

Da un lato infatti favorirebbe un maggior equilibrio tra vita privata e vita professionale, ottimizzando tempo e possibilità di gestire con maggiore autonomia orari e carichi di lavoro.

Dal lato aziendale il modello ibrido consentirà una riduzione dei fabbisogni degli spazi di lavoro e di infrastrutture fisiche (processo già avviato con la razionalizzazione della rete filiali che ha interessato il mondo bancario in questi ultimi anni).

3.2 L'accelerazione digitale

La pandemia ha avviato un importante processo di accelerazione per il passaggio al digitale con riguardo ai modelli distributivi.

Tale processo pesa in maniera consistente sulla rete delle filiali che ancora oggi ricoprono una importanza fondamentale e centrale per le banche italiane.

Infatti, l'attuale modello distributivo del sistema bancario italiano, rimane imperniato, anche per la generazione delle principali voci di ricavi, proprio sulla rete degli sportelli.

Ancora oggi, ancorchè in diminuzione negli ultimi anni, il valore medio dei ricavi generato dagli sportelli bancari supera quello di qualunque altro canale distributivo.

Anche durante l'emergenza sanitaria, benché in misura ridotta ed in parte riorganizzata, le filiali hanno rivestito un ruolo centrale nell'attività quotidiana delle banche, rimanendo il punto di riferimento della clientela.

Ovviamente nel cuore della crisi pandemica la domanda di servizi erogati in filiale si è molto attenuata.

Un dato significativo a tal proposito è che la quantità di utilizzo di denaro contante durante la pandemia è fortemente diminuito lasciando spazio alla moneta ed ai pagamenti elettronici, il cui utilizzo si è accresciuto dell' 11% (dati Mckinsey).

Secondo dati di Banca d'Italia, nell'ultimo decennio si è registrata in Italia la chiusura di ben 9.800 filiali bancarie riducendo di oltre il 28% la rete di sportelli bancari.

Questa significativa diminuzione, già cominciata ante pandemia, ha certamente ammorbidito il violento impatto pandemico.

Con l'avvento della pandemia, infatti, l'interesse per il digital banking da parte dei clienti è notevolmente aumentato.

In Italia (sempre secondo fonti Mckinsey) anche col rallentare delle misure restrittive, il ricorso all' online ed al mobile banking resterà superiore al periodo pre pandemico.

Il 21% della clientela continuerà ad utilizzare l'online banking con un incremento netto di oltre il 16% rispetto al recente passato.

Nonostante ciò, il contatto personale per i servizi a maggior valore aggiunto e con maggiore complessità rimane ancora determinante.

Secondo una recente indagine di Prometeia, a fronte di un'accelerazione nella digitalizzazione, solo il 32% dei clienti preferisce l'online per le operazioni complesse ma per fortuna lo usa frequentemente per le operazioni semplici.

Grazie al fatto che il COVID 19 ha provocato una forte accelerazione verso il digitale, le banche hanno l'opportunità di stabilizzare i nuovi comportamenti digitali sfruttando l'onda inerziale pandemica soprattutto in paesi come il nostro dove la digitalizzazione è ancora poco avanzata.

Rimane dunque di fondamentale importanza costruire un modello distributivo integrato "filiali-digitale" con cui proporre un'offerta integrata di servizi.

Tutto ciò non può non avere effetti importanti anche sui dipendenti.

Infatti, le mutate esigenze della clientela stanno man mano evidenziando una graduale trasformazione dei bisogni di competenze sia quantitative che analitiche e digitali da parte dei dipendenti.

Questo impone alle funzioni Human Resorce delle banche di affrontare in maniera prospettica ed immediata la gestione dei talenti sia in termini di reclutamento, di selezione e non ultimo di formazione.

In una realtà, quella bancaria italiana, dove la maggior parte dei dipendenti sono impiegati nelle filiali ove svolgono un'attività molto standardizzata, disciplinata da regole e procedure, il tema della riqualificazione delle competenze diventa cruciale.

La filiale insomma diventa un nodo critico per la riqualificazione della forza lavoro.

Con l'effetto digitalizzazione in atto nei modelli distributivi emerge la necessità di ruoli flessibili in grado di conciliare lavoro in presenza e lavoro a distanza.

Insomma, le attività e le competenze dei dipendenti richiedono di essere meno standardizzate e con profili di maggiore autonomia, responsabilità e con maggiore capacità di collaborazione.

3.3 Il nuovo modo di allocare le attività bancarie

Un altro dei grandi fattori di cambiamento determinati dalla pandemia è il modello di allocazione delle attività bancarie tra le attività allocate all'interno della stessa banca (in-sourcing) e quelle allocate all'esterno (out-sourcing).

La determinazione di tale modello ovviamente ha delle implicazioni strategiche ed economiche e produce delle ricadute importanti sulla struttura dei costi.

Storicamente, infatti, i costi di infrastrutture IT delle aziende di credito hanno sempre avuto una componente importante di costi fissi dovuti al personale ed agli ammortamenti di hardware e di software.

Già da qualche anno le banche hanno cercato di rendere quanto più variabili tali costi affidando molte di queste attività a società esterne.

Il ricorso all' Out-sourcing dei servizi IT infatti ha rappresentato un valido strumento di variabilizzazione dei costi proprio per affrontare e compensare la compressione della redditività del sistema.

Nell'intento sempre più strategico di consentire una variabilizzazione dei costi indirizzando gli investimenti IT verso la creazione di valore oggi è sempre più possibile ed opportuno intraprendere politiche di migrazione di parte delle infrastrutture IT verso i "public cloud".

Secondo recenti studi di Mckinsey, oggi molte banche primarie stanno iniziando a migrare verso "public cloud" molte aree dei loro sistemi informativi come canali digitali e le analitiche dei loro clienti.

Tale fenomeno, benché occupi solo alcuni tra i più importanti player creditizi, è ancora in stato embrionale.

Tra i principali benefici che si possono riscontrare adottando servizi in cloud da provider esterni si possono certamente evidenziare la rapidità nell'allestimenti di ambienti di sperimentazione e la flessibilità del loro utilizzo.

Tali benefici però si contrappongono a criticità in termini di contratti e aderenze ai requisiti di compliance e di sicurezza informatica.

Inoltre l'adozione da parte di banche di servizi e piattaforme può consentire di ottenere notevoli benefici sia all'interno dell'organizzazione sia all'esterno.

Le piattaforme digitali aperte offrono la possibilità alle banche di operare in un sistema che permette di costruire servizi ad alto valore aggiunto grazie all'intervento di diversi operatori esterni alla banca.

Tali sistemi, grazie allo scambio di dati in possesso alle banche, riescono a fornire persino soluzioni automatizzate di consulenza senza l'intervento da parte del gestore e dunque offrendo un preciso servizio al cliente con un notevole risparmio di costi.

Grazie all'open banking le banche hanno la possibilità di offrire ai propri clienti una gamma variegata di servizi ad alto valore aggiunto a costi competitivi ed in tempi molto rapidi.

Dunque, con l'adozione di tecnologie quali icloud, servizi e piattaforme, si osserva una evoluzione nel tempo delle forme di sourcing utilizzata dalle banche.

Infatti se le prime forme di out-sourcing facevano riferimento a servizi considerati non strategici, aventi come unico obiettivo quello di contrarre i costi attraverso l'esternalizzazione, negli ultimi anni, ed in particolare con l'arrivo della pandemia, si nota un ricorso, sempre più evidente, a forme sempre più complesse di in-sourcing ed out-sourcing che risulta determinante nella definizione del modello di business di una banca.

Si è evidentemente passati da un settore bancario in cui l'out-sourcing costituiva un limitante fattore di cambiamento ad un sistema sempre più dinamico che ridefinisce i confini entro cui si muove il business bancario.

Per concludere possiamo affermare che lungo questo percorso di grande cambiamento, che ha subito una forte accelerazione con l'evento della pandemia, i modelli bancari si stanno velocemente muovendo per cercare condizioni di flessibilità, efficienza e specializzazione.

Il nodo cruciale del passaggio a tali modelli ibridi riguarda la velocità con la quale le banche riusciranno a porre in essere la trasformazione.

Basta pensare, come esempio, alla velocità del passaggio allo smart working ed al freno che su tale modalità operativa è determinato dalla numerosità di immobili di proprietà delle banche,

la cui velocità di dismissione risente di tempi molto lunghi e di conseguenti effetti negativi sui bilanci delle stesse banche dovuti per lo più alle minusvalenze da cessione.

CAPITOLO IV

La gestione del credito

L'attuale crisi pandemica non è paragonabile, né per estensione territoriale, né per profondità, né per sincronicità a livello globale, a nessuna delle crisi del recente passato.

Gli effetti e le azioni di rimedio quindi sono da studiare in un terreno sino ad oggi sconosciuto e dunque inesplorato.

Anche le misure di assistenza messe in campo prontamente dal governo a favore di famiglie ed imprese non consentono di cogliere l'impatto e dunque le conseguenze sul rischio di credito da affrontare per il sistema creditizio.

Come già accennato, le misure adottate dai vari stati per contenere gli effetti della pandemia e le modifiche comportamentali che a causa di essa hanno adottato le popolazioni, hanno prodotto degli impatti senza precedenti sull'intero sistema economico e non solo su quello nazionale.

Il prodotto interno lordo nel 2020 è stato pari al $-7,8\%$ (dati Istat, 03/21). La previsione di ripresa per gli anni 2021 e 2022 si attesta intorno al $3,5\%$ annua (premessa l'assoluta attuale incertezza che guida i mercati).

In questo capitolo cercherò di analizzare alcuni elementi di giudizio circa il probabile impatto della pandemia da Covid-19 sui crediti vivi delle banche che operano nel nostro paese con particolare attenzione alle azioni con cui le banche possono fronteggiare lo shock.

La scelta di questo argomento scaturisce dal fatto che la crisi scatenatasi col Covid è giunta proprio al termine di un periodo, durato oltre tre anni, in cui anche per le disposizioni abbastanza rigide impartite dalla Banca Centrale Europea, le banche hanno duramente ed intensamente lavorato per ridurre in maniera significativa i "Non Performing Loans" (NPL) (ossia i crediti la cui riscossione da parte delle banche è incerta) che in molti casi erano diventati molto impattanti nei bilanci di taluni istituti di credito tanto da minarne la tenuta e la solidità patrimoniale.

Le richieste in tal senso da parte del regolatore nei confronti del sistema bancario sono aumentate progressivamente tanto che per far fronte alle nuove regole talune banche, anche di grandi dimensioni, hanno dovuto ricorrere anche a cospicui aumenti di capitale.

Risulta dunque importante a mio avviso analizzare da dove si è partiti, facendo una breve disamina della situazione ante Covid e, analizzando lo stato di salute di taluni settori merceologici e di talune aziende (imprese zombie) cercare di capire a cosa di andrà incontro nei prossimi anni.

Il forte rischio infatti a cui il sistema bancario è esposto, consiste nel fatto che, dopo l'eccellente lavoro svolto in tal senso nel recente passato, a causa dell'effetto pandemico, si ricada in una situazione ancora più traumatica della precedente.

4.1 la salute del credito bancario ante Covid-19

Gli anni che hanno preceduto lo scoppio della pandemia sono stati caratterizzati da una situazione di medio termine abbastanza stazionaria. Le principali banche italiane, spinte in qualche modo dalla Banca Centrale Europea, avevano messo in piedi una serie di attività (aumenti di capitale a copertura dell'attivo anomalo, cambiamenti di assetti organizzativi e di controllo) per gestire in maniera più efficiente il fenomeno del credito anomalo.

Non ultima le importanti cessioni di sofferenze ed incagli avevano determinato una riduzione significativa dei crediti no performing presenti nei bilanci.

Secondo alcuni dati messi a disposizione dalla Banca d'Italia il rapporto tra nuovi crediti anomali e totale crediti è sceso negli ultimi 10 anni dal 6% a poco meno dell'1%.

Ancora a fine 2020 (in piena crisi Covid) si registra una situazione sostanzialmente stabile sia perché gli effetti delle difficoltà dovute alle crisi di avvertono nelle banche con un certo ritardo, sia perché, come già spiegato, sono stati prontamente presi dei provvedimenti governativi e di settore con l'obiettivo, appunto, di evitare che le difficoltà temporanee si potessero tradurre in maniera generalizzata in ingenti insolvenze da parte del sistema imprenditoriale.

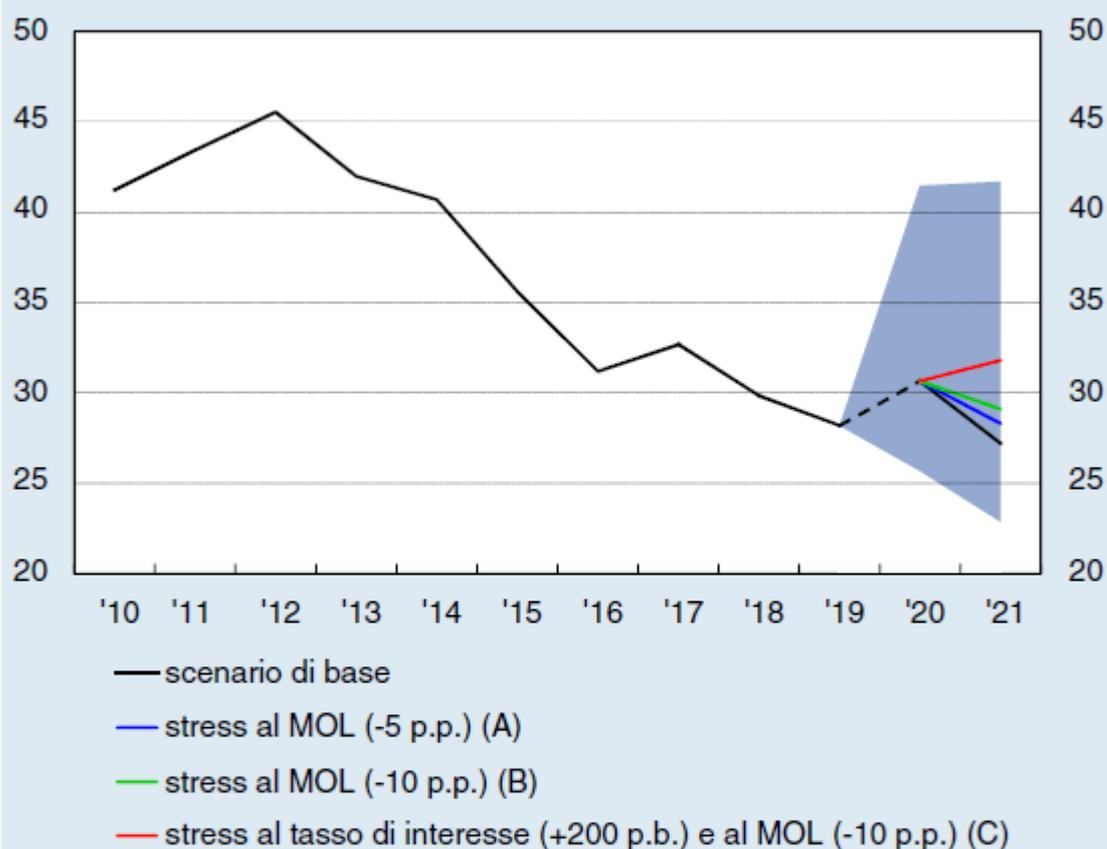
Anche la caduta del prodotto interno lordo è stata in qualche modo contenuta grazie a provvedimenti di politica economica monetaria di comodo (mantenimento basso dei tassi di interesse) e grazie al sostegno dei redditi dei soggetti maggiormente colpiti (ristori, cassa integrazione, moratorie).

Le più autorevoli stime sulle condizioni di famiglie ed imprese nel post pandemia prevedono un netto peggioramento in entrambe i casi nella loro capacità di far fronte agli impegni assunti.

Ma tralasciando il comparto famiglie che storicamente e strutturalmente hanno un rischio di credito più contenuto, vedrò di analizzare come potrà evolvere la rischiosità del comparto imprese.

Secondo alcuni studi di Banca d'Italia il merito creditizio delle imprese, al termine delle misure di sostegno cui si è fatto cenno, subirà un sensibile deterioramento, in particolare in alcuni settori notevolmente esposti alla crisi (alberghiero e ristorazione, intrattenimento, arte ed immobiliare).

Quota di debito detenuto dalle imprese vulnerabili (1) *(dati annuali; valori percentuali)*



Fonte: elaborazioni su dati Cerved.

(1) Sono definite vulnerabili le imprese con MOL negativo o con un rapporto tra oneri finanziari e MOL superiore al 50 per cento. Sono escluse le imprese con prestiti in sofferenza. Gli ultimi bilanci disponibili per l'intero campione di imprese sono relativi al 2019. La zona ombreggiata indica un intervallo di confidenza del 95 per cento attorno allo scenario di base. Rispetto allo scenario di base, nel 2021: (A) la variazione del MOL nominale è più bassa di 5 punti percentuali; (B) la variazione del MOL nominale è più bassa di 10 punti percentuali; (C) il tasso di interesse è più elevato di 200 punti base e la variazione del MOL nominale è più bassa di 10 punti percentuali.

Come illustrato grafico sopra rappresentato il debito detenuto dalle imprese vulnerabili (vedi definizione di vulnerabilità sotto il grafico) potrebbe subire un sensibile aumento in presenza di scenari non favorevoli.

In tal caso vi sarebbe un preoccupante aumento della presenza di aziende cosiddette *zombie* con il reale rischio che il loro stato contaminino anche quello delle banche.

4.2 La vulnerabilità e il rischio sottostante alle *imprese zombie*

Innanzitutto diamo una definizione di *Impresa Zombie*. E' definita tale un'azienda che nonostante opera non producendo utili, quindi intaccando il proprio capitale, non avendo grandi possibilità di recupero se non attuando grandi strategie di ristrutturazioni, viene tenuta artificialmente in vita, evitando il fallimento, grazie al supporto continuo che riceve dai suoi finanziatori.

In maniera più tecnica si può definire zombie un'impresa i cui ricavi, al netto del costo del personale e dei costi di gestione in genere, non sono in grado di produrre un utile sufficiente per remunerare il capitale di debito.

L'esistenza di questa tipologia di imprese è un grosso problema per l'intera economia del paese poiché esse assorbono risorse che potrebbero diversamente essere utilizzati per investimenti sicuramente più produttivi, ossia in grado di produrre crescita.

Risulta a questo punto evidente che le varie misure di sostegno di cui si è parlato in precedenza, adottate dal governo e dalle banche, che hanno consentito alla stragrande maggioranza delle imprese di rinviare i pagamenti dei debiti già contratti (moratorie) e di approvvigionarsi di nuova liquidità con ammortamenti differiti (finanziamenti garantiti dal Fondo Centrale di Garanzia), non hanno fatto altro, in molti casi, che mascherare l'emersione di difficoltà finanziarie ordinarie, ossia quelle difficoltà finanziarie che sarebbero emerse nell'ordinario anche senza l'effetto della pandemia e che in molti casi avrebbero condotto alla liquidazione della stessa impresa.

Dunque, finanziare le imprese zombie risulta dannoso sia perché sottrae capitale di debito alle imprese meritevoli sia perché protraendo sul mercato l'esistenza di imprese non sane producono un effetto distorto sulla concorrenza.

Proprio per tali motivi sarebbe opportuno che le banche (e lo Stato) facessero una opportuna distinzione tra le "imprese in crisi di liquidità" ed "imprese senza o con scarse prospettive" in modo da indirizzare al meglio i sussidi che rimangono sempre delle risorse limitate da sfruttare al meglio e comunque rimangono pur sempre dei debiti che, al più presto, devono essere restituiti.

Il vero ed inconfutabile problema che la presenza di *zombie firms* può provocare è dato dall'impatto che queste possono avere sulla stabilità del sistema creditizio. Questo si risentirebbe ancor di più in un momento di rialzo di tassi, allorquando il debito risulterebbe più oneroso e dunque insostenibile.

Il vero problema per l'economia del nostro paese è dato dal fatto che essa è costituita per la maggiore da piccole imprese.

In queste il capitale è per lo più foraggiato dagli stessi proprietari (soci) che per lo più sono anche occupati nella stessa azienda. Accade sovente che in momenti di crisi di liquidità da parte dell'impresa neanche i proprietari sono in grado di immettere nuovi capitali né garanzie per ottenerli dal sistema finanziario e dunque ogni decisione strategiche dell'impresa viene fortemente e negativamente influenzata.

Il vero problema per queste ultime imprese è che anche quelle solvibili ma al corto di liquidità, seppur temporanea, possono trovare grande difficoltà di sopravvivenza in un periodo di recessione.

Per queste quindi è ragionevole parlare di politiche di sostegno per poter prevenire l'insolvenza e provocare ulteriore distruzione di valore.

Tra l'altro l'ulteriore grande problema della crisi pandemica, a differenza della crisi del 2008, è che la pandemia ha provocato uno shock di durata ancora oggi sconosciuta in un'economia che in assenza di pandemia era ritenuta sana.

Alla luce di quanto detto dunque è evidente come la solidità finanziaria delle imprese (ma anche delle famiglie, seppur in maniera minore) è in grado di influenzare la solidità patrimoniale dei bilanci delle banche soprattutto se queste ultime non sono in grado di riconoscere per tempo il vero stato di salute delle imprese, predisporre immediati rimedi organizzativi per la gestione di enormi flussi di NPL (Non Performing Loans) e distoglierli con rapidità dalla gestione ordinaria del credito sano.

Il rischio è che le banche possano continuare a finanziare imprese zombie per mantenere artificialmente in bonis prestiti concessi in passato evitando dunque di evidenziare perdite sui propri bilanci. Ma questo condurrebbe prima o poi ad un indebolimento strutturale delle banche con conseguenze devastanti per l'intera economia.

4.3 L'impatto della crisi pandemia sugli NPL: la governance

Come ultimo argomento di questo elaborato, ritengo interessante evidenziare quali saranno i fattori che potrebbero influenzare l'andamento del credito deteriorato nelle banche a seguito del venir meno delle misure di sostegno per le imprese e famiglie di cui si è discusso nei precedenti paragrafi.

L'individuazione tempestiva di tali fattori potrebbe porre le basi su cui banche e governo potranno impostare le azioni di monitoraggio e prevenzione degli inevitabili deterioramenti del credito.

E' possibile affermare che le cause che nel passato hanno causato una esponenziale crescita del credito anomalo presso le banche sono da ricercare nelle variabili che misurano l'ambiente economico generale, Vi è infatti un'elevata correlazione tra il livello generale di una specifica attività economica e la qualità del credito.

Una delle variabili maggiormente utilizzate per misurare il livello economico di un ambiente è la crescita del PIL reale. Infatti l'espansione dell'attività economica rende più fluido il processo di erogazione del credito alle imprese ed alle famiglie mentre una sua contrazione comporta che il credito venga erogato a soggetti sempre meritevoli e un'inversione del ciclo economico comporta un'elevata possibilità che tali crediti si trasformino in NPL.

Altra variabile da considerare è il tasso di disoccupazione: con l'aumento del tasso di disoccupazione crescono anche gli NPL poiché diminuisce il reddito a disposizione delle famiglie indebitate.

Anche l'inflazione è un'altra delle variabili da tener sotto la lente. Un elevato livello di inflazione infatti tende a ridurre l'onerosità del debito e si associa con bassi tassi di disoccupazione.

Infine sia il tasso di interesse che il livello di debito pubblico sono variabili importanti.

Il primo poiché incide direttamente sul costo del denaro e quindi del debito contratto; il secondo perché debito pubblico è sinonimo di difficoltà finanziarie dello Stato, delle famiglie e solvibilità delle banche che nel debito pubblico trovano uno degli strumenti più importanti di investimento della propria liquidità.

Alla luce di quanto detto, a seguito del deterioramento del credito causato dalle difficoltà finanziarie post Covid, assumerà un rilievo decisivo il processo di governo del credito.

A tal proposito risulta importante per tutte le banche:

- organizzare un assetto complessivo di governo dia il giusto peso alla determinazione dell'appetito al rischio;
- adeguare strutture di monitoraggio delle pratiche creditizie con segnali di deterioramento;
- ricercare appropriate e pertinenti politiche di interlocuzione con quella fascia di clientela avente crediti deteriorati.

In merito al primo punto (appetito al rischio) i riflessi della pandemia sulla qualità del credito devono obbligatoriamente essere inclusi tra le variabili che aiutano a determinare i livelli di rischio accettabile ed alle azioni da assumere di conseguenza.

Per il rischio di credito, l'appetito al rischio dovrebbe tener conto delle prospettive differenti di ripresa secondo il settore economico di appartenenza, l'area geografica, le dimensioni dell'impresa e le differenze che possono emergere valutando l'adozione dei differenti provvedimenti governativi di sostegno.

Per quanto concerne il monitoraggio con il dilagare del fenomeno delle *zombie firms* è importante organizzare una struttura di monitoraggio che grazie ad accurati indicatori ed algoritmi sia in grado di intercettare i “falsi negativi” ma anche i “falsi positivi” con grande reattività e predittività. Infatti quanto più rapido e puntuale sarà l'intercettazione di imprese prospetticamente in difficoltà quanto più si potrebbe trovare tempestivamente una soluzione che consenta di tutelare l'impresa e il debito da questa contratto trovando le misure più efficaci per il contenerne il deterioramento.

Insomma, gli indicatori di monitoraggio dovrebbero essere costruiti in maniera da consentire una rapida individuazione delle menzionate *zombie firms*.

Dunque l'architettura IT in primis, accompagnata da chiare procedure per l'individuazione di flussi informativi e dei livelli di responsabilità utili risultano più che mai indispensabili. Ovviamente è impensabile che sia sufficiente la determinazione di un rischio accettabile, di adeguate forme di monitoraggio e di corretta valutazione degli accantonamenti poiché bisognerà sempre saper affrontare situazioni più complicate nelle quali le difficoltà della

clientela non saranno facilmente gestibili con adeguamento de costi, con semplici piani di rientro anche bonari o con allungamento di scadenze o revisioni di garanzie.

Ci saranno casi in cui la banca dovrà assumere con determinazione decisioni se intraprendere azioni coercitive di recupero del credito o addirittura se procedere a saldo e stralcio.

Sto appunto facendo riferimento al terzo aspetto, ossia all'interlocuzione con la clientela, elemento relazionale altrettanto fondamentale per la corretta gestione del credito.

Per concludere è opportuno ricordare che la crisi pandemica in corso non è paragonabile per nessun aspetto, in estensione, in durata ed in fattori eziologici a nessun'altra crisi.

Ha una sua dinamica e caratteristiche uniche e difficilmente prevedibili. Proprio per questo ogni azione di contrasto sono da ricercare in un territorio empirico ed inesplorato.

E' fondamentale attenzionare ogni segnale, positivo o negativo, che possa riuscire rendere meno traumatica la ripresa per tutto il sistema economico.

CONCLUSIONI

Senza la pretesa di aver trattato i temi del presente lavoro in maniera esaustiva, l'intento è stato quello di evidenziare come un evento straordinario e del tutto inaspettato, come quello della pandemia da Covid-19, abbia messo in ginocchio l'intero sistema economico e finanziario creando una crisi di dimensioni molto importanti e le cui conseguenze si allungheranno nei prossimi anni.

L'incertezza è ancora molto forte. I suoi effetti riguardano oltre che l'economia anche i nostri comportamenti, le abitudini di consumo e le decisioni sul risparmio.

In tale contesto tutte le aziende, ma soprattutto quelle grandi, devono porsi interrogativi circa la loro organizzazione interna e quella dei processi produttivi.

Con il dissiparsi della pandemia ci troveremo in un mondo diverso. E' molto difficile prefigurare quale sarà la "nuova normalità".

Una cosa è certa: al termine della pandemia ci sarà un livello di debito pubblico e privato molto più alto con il conseguente aumento delle disuguaglianze.

In questo scenario le sfide che le banche italiane dovranno affrontare non sono semplici.

La crisi pandemica ha aggravato un contesto congiunturale già complicato accelerando la transizione verso un'economia sempre più digitale.

Alcune riforme, di cui si è fatto cenno nel corso del lavoro, sono necessarie per rendere le banche ancor più resilienti e prepararle ad affrontare le difficoltà a cui si andrà incontro.

Il requisito più importante per superare tali momenti difficili per il sistema finanziario italiano è quello di recuperare una redditività in grado di generare valore e attrarre capitali necessari per sostenere l'operatività. Infatti, soltanto istituti redditizi e ben capitalizzati saranno in grado di supportare adeguatamente la ripresa economica.

E' assolutamente necessario che le banche accelerino il processo di adozione di nuove tecnologie imprescindibile anche per sostenere la concorrenza di nuovi grandi operatori.

Per far ciò anche le fusioni potrebbero consentire agli intermediari di sfruttare al massimo le potenziali economie di scala.

Le banche, come descritto nel lavoro, sono state chiamate, ora più che mai, a fungere da volano e da strumento per l'applicazione dei numerosi decreti legge messi in campo dal governo per sostenere l'economia.

Lo hanno fatto con grandi sforzi, sacrifici ma anche tanta determinazione e professionalità.

Ora necessita riorganizzarsi per affrontare il futuro incerto e difficile, strascico di una crisi economico-finanziaria senza precedenti.

BIBLIOGRAFIA

BCE (2021) supervisory priorities 2021, 28 gennaio 2021.

CIPA (2020, Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano. Profili economici e organizzativi. Novembre 2020

Enria, A. (2020), Banche e pandemia: elementi chiave della risposta di Vigilanza, Associazione Bancaria Italiana, 16 dicembre 2020

FT Focus (2020), Innovating in a crisis: How Covid-19 changed the way UK banks deliver cor operation

Lucifora, C. (2019), "Digitalizzazione, automazione e lavoro nel settore finanziario", Osservatorio Monetario n. 3, Lavorare in banca. Un mondo in evoluzione.

McKinsey & Company (2019a) A discussion on Agile in banking: Beyond buzzword, August 2019

McKinsey & Company (2019b), Transforming bank's IT productivity, Novembre 2019

Prometeia (2020), Wealth Insights, novembre 2020

Occhino, A. (2020) Lo smart working in tempo di Covid 19, Giustizia insieme, n. 1050 del 1 maggio 2020

Angelini, P. (2020), Lo stato di attuazione delle misure in materia di finanziamento con garanzie dello Stato previste dai Decreti Legge n. 18 di marzo e n. 23 di aprile 2020, Commissione Parlamentare di inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario, Audizione del Capo Dipartimento Vigilanza Bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, Roma, 11 giugno

Banerjee, R. & Hofmann, B. (2020). Corporate zombies: anatomy end life cycle. Bank for International Settlements, Monetary and Economic Department.

Banerjee, R. & Hofmann, B. (2018). The rise of zombie firms: causes and consequences. BIS Quarterly Review September

William, D. (2015) Zombie bank and forbearance lending: causes, effects and policy measures, mimeo.

Berger, A.N. & DeYang, R. (1997). Problem loans and cost efficiency in commercial banks. Journal of banking & Finance

ANRA-Aon (2020), Le modalità lavorative dopo il lockdown: quale smart working? Indagine a cura di Anra e Aon, novembre 2020

XLIV Giornata del Credito: Banche e Imprese nella crisi, Dicembre 2012

Banca D'Italia – Eurosystem – Statistiche 31 Dicembre 2020

Ministero dello Sviluppo Economico – Direzione Generale per gli Incentivi alle Imprese; relazione sugli interventi di sostegno alle attività economiche e produttive. Settembre 2020

Angelini P. Lo stato di attuazione delle misure in materia di finanziamento con garanzia dello Stato prevista dai decreti Legge n. 18 di marzo e n. 23 di Aprile 2020

SITOGRAFIA

Visco, I. (2021) “Le norme europee sul calendar provisioning e sulla classificazione della clientela da parte delle banche”, Commissione Parlamentare di inchiesta sul Sistema bancario e finanziario, Audizione del governatore della Banca d’Italia Ignazio Visco, 10 febbraio, <http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-governatore/intgov2021/Visco>

Brunnermeier, M. K. (2020) COVIS SME Evergreening Proposal: Inverted Economics http://solar.Princeton.edu/sites/default/files/markus/files/covid_sme_evergreening

Normative stato: legge 1996-62 <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls>

<http://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1210883.pdf>

<http://bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-vari/int-var-2012>

<https://www.dirittobancario.it/editoriali/elisabetta-gualandri-e-valeria-venturelli/riflessioni-sul-rapporto-banche-e-imprese-il-post-covid-19-le-banche>

https://www.assbb.it/wp-content/uploads/2014/10/OM1_2021.pdf

<https://www.confesercenti.it/blog/credito-normative-di-vigilanza-bancaria-e-misure-temporanee-moratorie-e-rating-il-punto-per-le-pmi/>

<http://documenti.camera.it/apps/commonServices/getDocumento.ashx?sezione=documentiparlamentari>

<http://www.pr.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-della-performance-2021-2023>

http://www.repubblica.it/economia/2021/01/26/news/rapporto_legacoop_prometeia-284152822