

BCG

FINANCIAL
INSTITUTIONS

Banche e Stato: una visione comparata Gennaro Casale, Partner & Managing Director

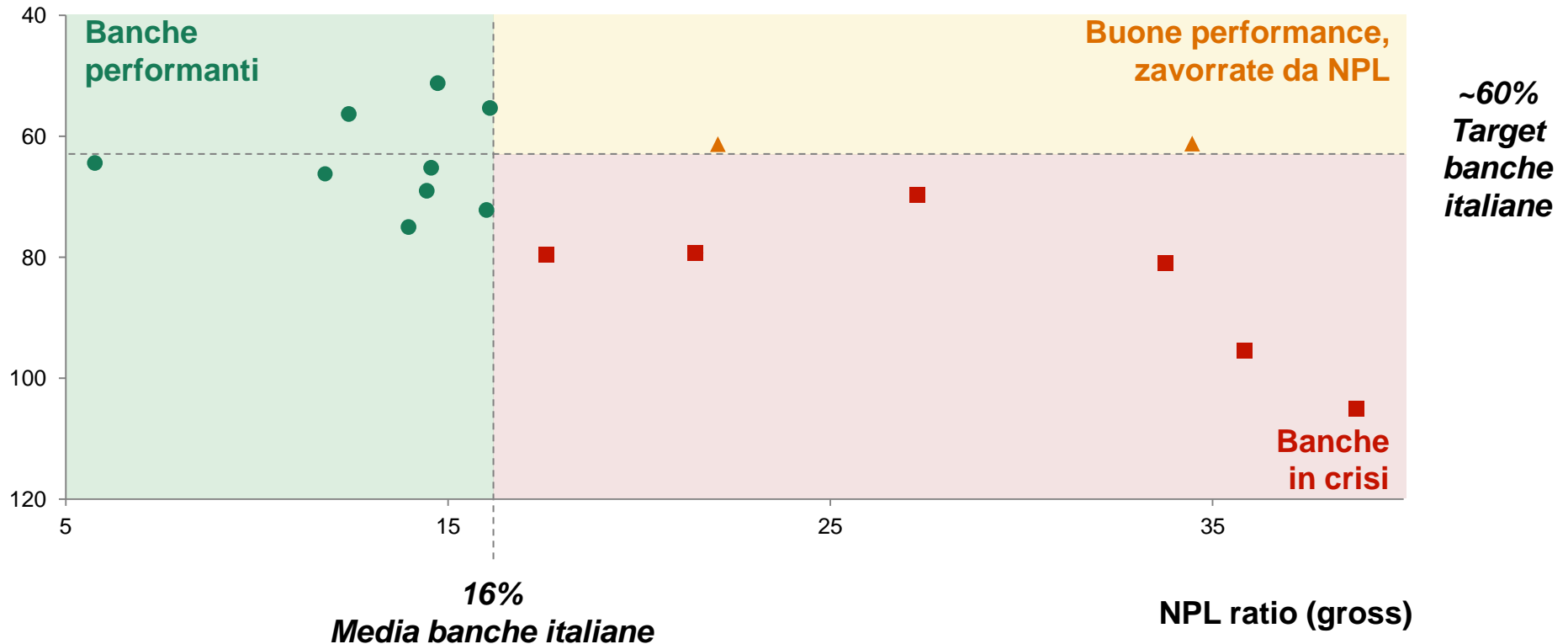
Milano, 16 maggio 2017

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Il settore bancario italiano: Un insieme unico?

Dati 2016

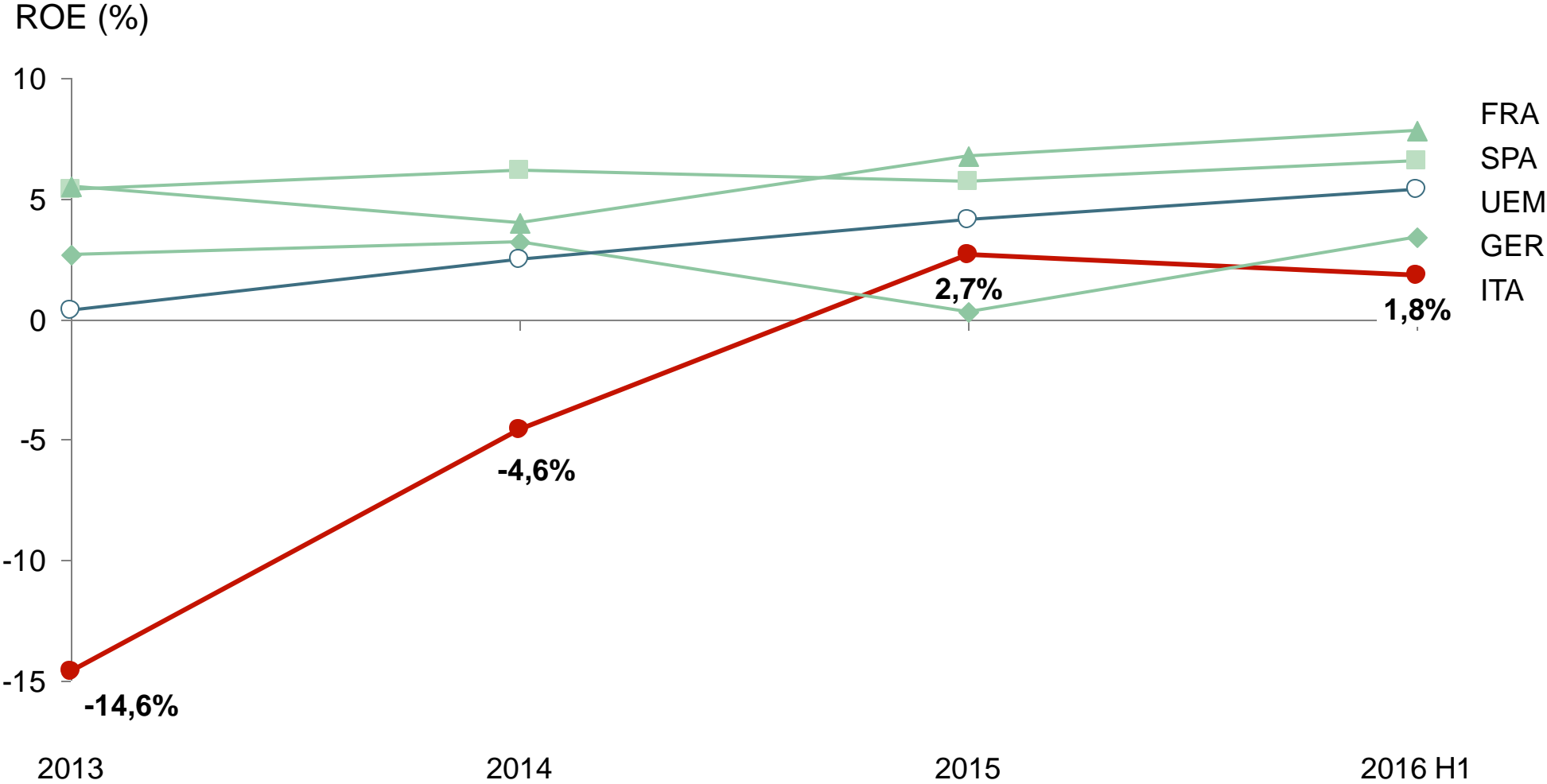
Performance operativa (Cost/Income¹)



Non ha senso di parlare di soluzione per il sistema bancario, ma di soluzioni per i singoli casi

1. Asse invertito
Fonte: Relazioni annuali, SNL

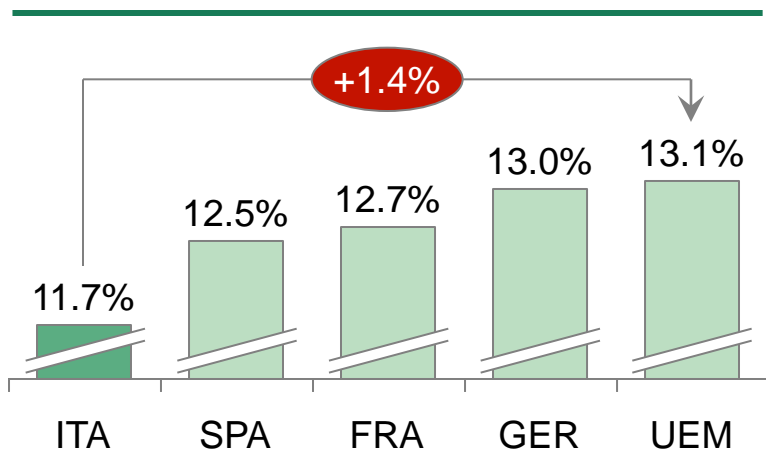
ROE delle banche italiane ancora inferiore rispetto alla media EU



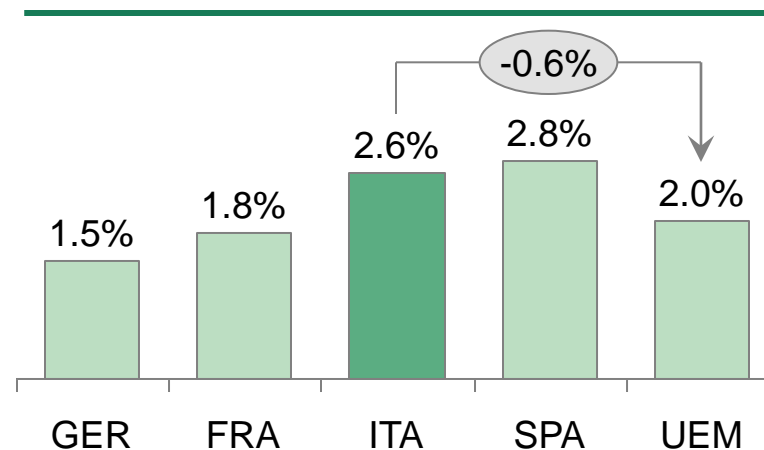
Source: Analisi bilanci bancari - Prometeia
 25961-00-BCG_Forum Banca&Impresa_GennaroCasale_16May17.pptx

Il costo del rischio è la principale criticità nel sistema

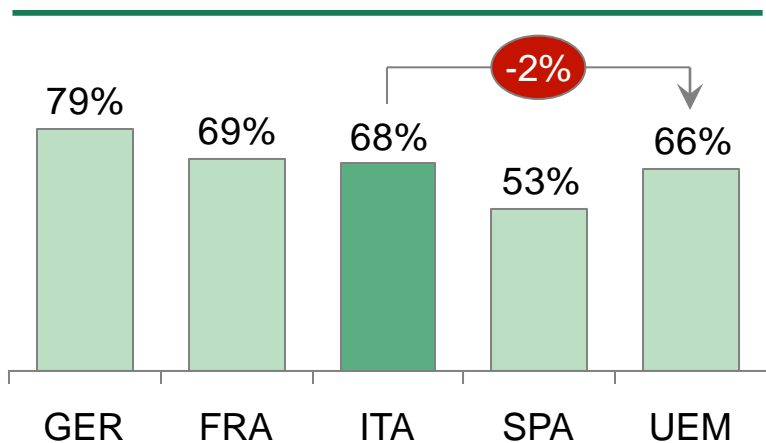
CET1 Ratio



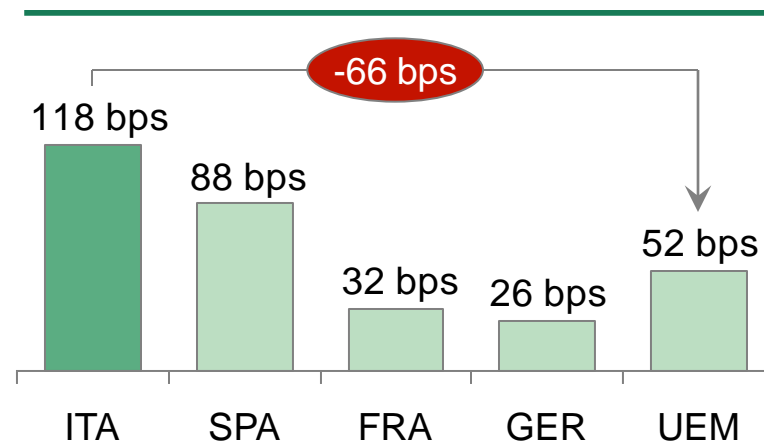
Revenue/Asset



Cost Income



Cost of Risk



In altri Paesi, si è dato un significativo supporto pubblico a singoli istituti...

Stati Uniti



- **Ricapitalizzazioni pubbliche**
 - tramite preferred shares
 - su ~700 banche
- **Funding delle SIFI**
 - in cambio di dividendi/warrants
 - richiesta da BofA e Citi
- **Garanzia pubblica asset SIFI**
 - in cambio di fees
 - richiesta da BofA e Citi

250 \$B

Investimento
Tesoro

~ 280 \$B

Payback
Tesoro

Regno Unito



- **Ricapitalizzazioni pubbliche**
 - RBS (multiple, dal 2008)
 - LBG (2009)
- **Nazionalizzazione delle banche**
 - RBS (dal 2008)
 - LBG (dal 2009)
 - Northern Rock (2007)
- **Garanzia pubblica su NPL**
 - Adesione di RBS all' "Asset Protection Scheme"

~108 £B

Investimento
pubblico UK

~ 63 £B¹

Payback
pubblico UK

Paesi Bassi



- **Nazionalizzazione ABN Amro**
 - Fortis/ramo NL (2009)
 - 30% poi quotato (2015-16)
- **Ricapitalizzazione ING**
 - tramite preferred shares (2008)
 - poi ristrutturata (2008-14)
- **Ristrutturazione SNS (2013)**
 - bail in equity e junior bonds
 - ricapitalizzazione pubblica
 - split in good e bad bank

~40 €B

Investimento
pubblico NL

~ 19 €B¹

Payback
pubblico NL

1. Cumulato a fine 2016 (payback ancora in corso)
Source: BCG experience

...e si sono costituite Bad Bank pubbliche

SAREB



- **Scoppio della bolla Real Estate** (2009-2010)
- **Costituzione Fondo di Ristrutturazione Pubblico** (2012)
 - FROB¹
 - Finanziato da EFSF²
- **Costituzione di SAREB**
 - Acquisto 90€B
 - Capitalizzata da FROB, altre banche spagnole, istituzioni finanziarie

Bad bank di sistema,
come condizione per ricevere il
supporto finanziario internazionale

NAMA



- **Scoppio della bolla Real Estate** (2008)
- **Insolvenza dello stato**, a seguito del bailout delle banche da parte del governo
- **85€Bn supporto da parte di IMF, BCE e EU** allo stato e al sistema finanziario irlandesi
- **Programma di ristrutturazione del sistema finanziario**, sotto la guida della Banca Centrale Irlandese

Bad bank di sistema,
costituita per il rundown degli asset
"tossici" e il risanamento dell'intero
sistema finanziario irlandese

HRE-FMS

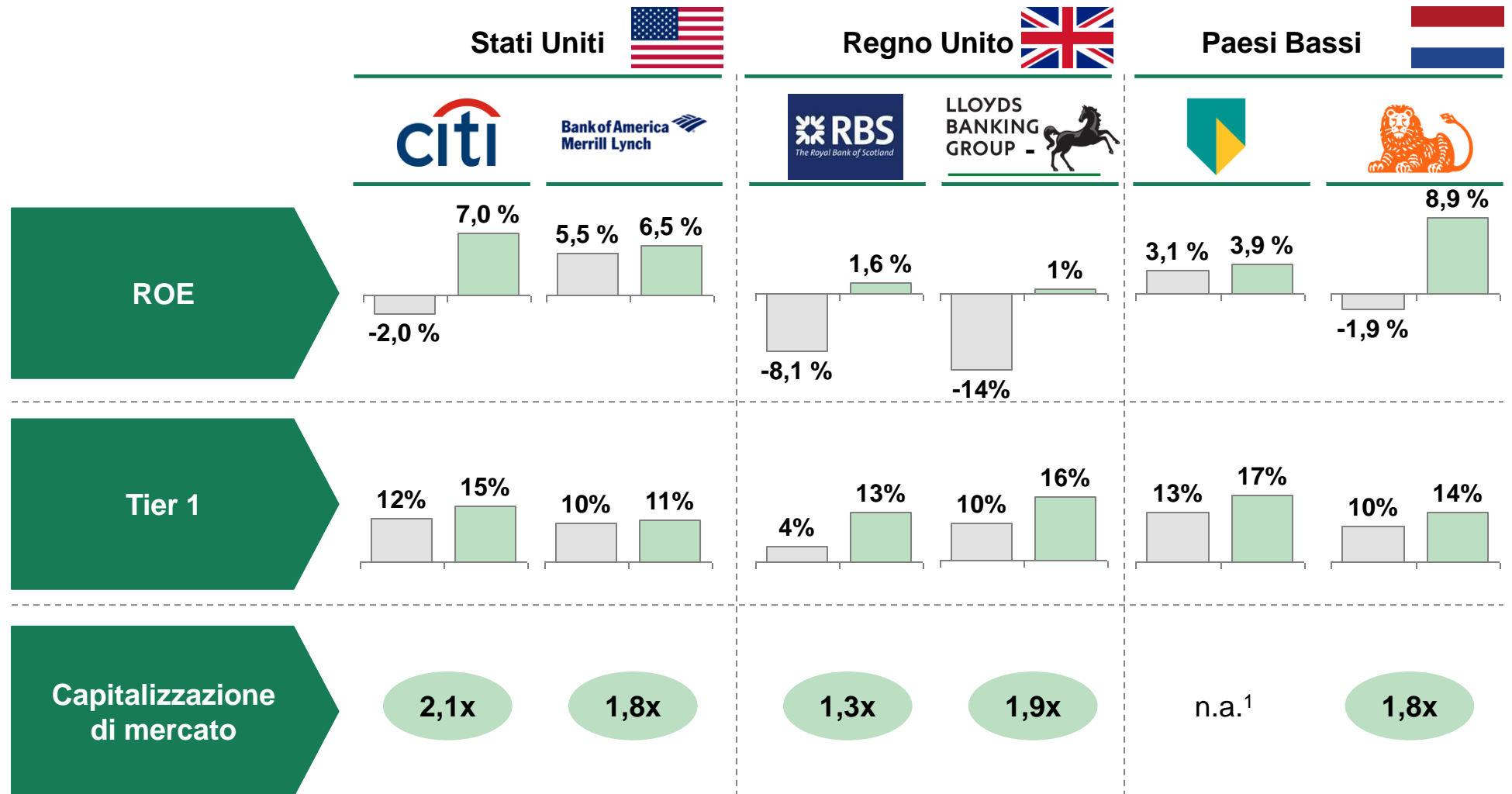


- **Banca salvata dal Governo tedesco** dopo il collasso di Lehman
- **Iniezione di liquidità (garanzia) e acquisizione** da parte di Soffin
- **Costituzione di una Bad Bank** per ripulire la banca dai titoli tossici/asset non strategici posseduti

Costituzione della
più grande bad bank
tedesca

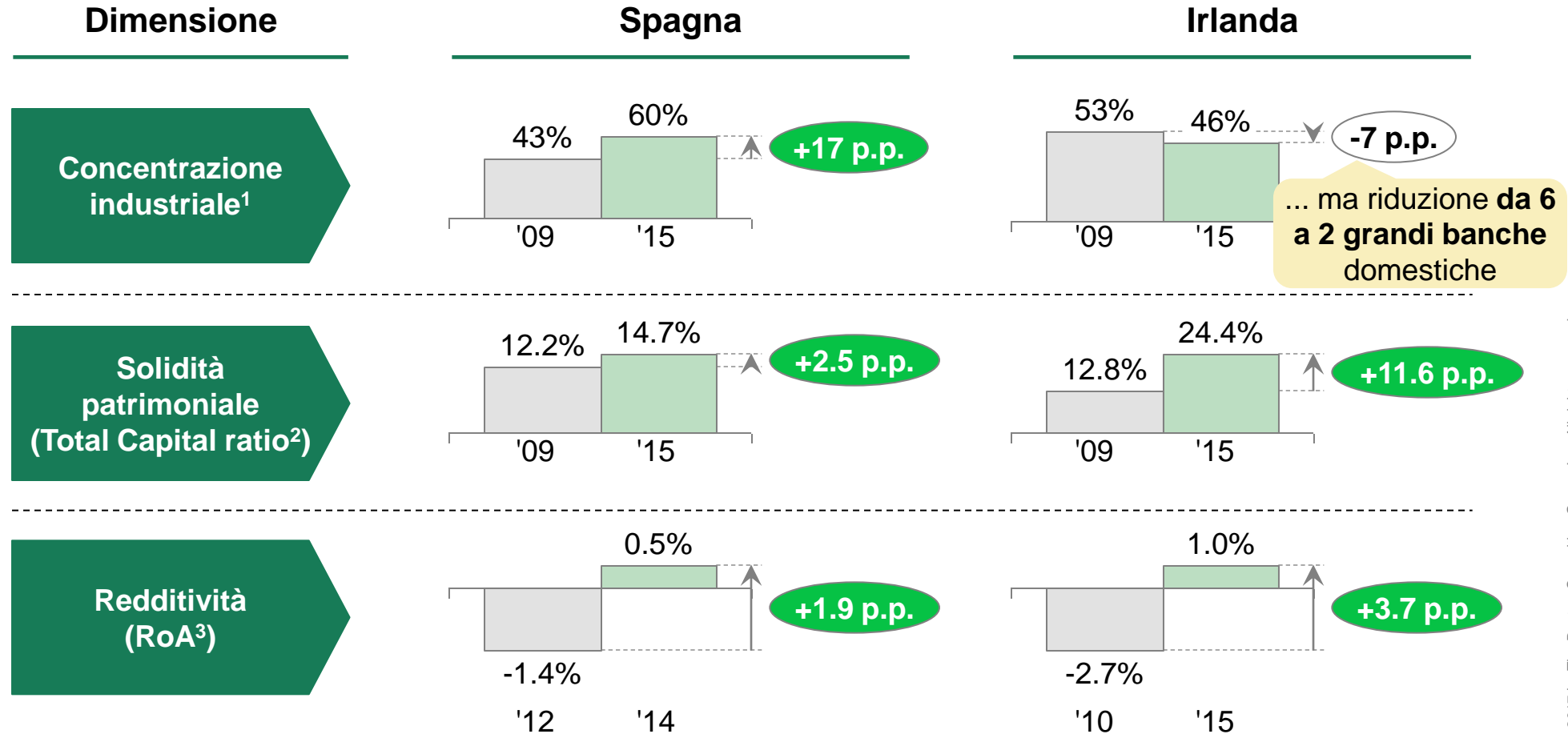
1. Fondo salva banche 2. Richiesta di € 100 B all EFSF (fondo salva stati) per finanziare FROB, che a sua volta ha capitalizzato la Bad Bank
Source: BCG experience

Gli interventi hanno portato benefici importanti ai singoli istituti...



1. Ramo d'azienda Fortis/Paesi Bassi nazionalizzato nel 2009 e parzialmente quotato nel 2015
Source: SNL, Thompson One, S&P Capital IQ

...così come le bad bank hanno avuto significativi impatti sistemici



1. Quota di mercato dei 5 maggiori istituti 2. Total Regulatory Capital to RWA 3. Return on Asset 4. Dati 2014 non disponibili
 Fonte: European Central bank, Goldman Sachs Global Investment Research, BCG

Per poter effettuare la "pulizia", occorrono nuove azioni da parte di Vigilanza, Governo e Banche

Vigilanza

Target stringenti di riduzione degli NPL
(-30-50%)

Sterilizzazione impatto su requisiti di capitale
(mod. IRB)g

Governo

Setup tribunali dedicati, Riforme procedure legali

Incentivi fiscali alle svalutazioni
(oltre a deducibilità immediata)

Incentivi fiscali a investimenti in NPLs
(da soggetti non bancari)

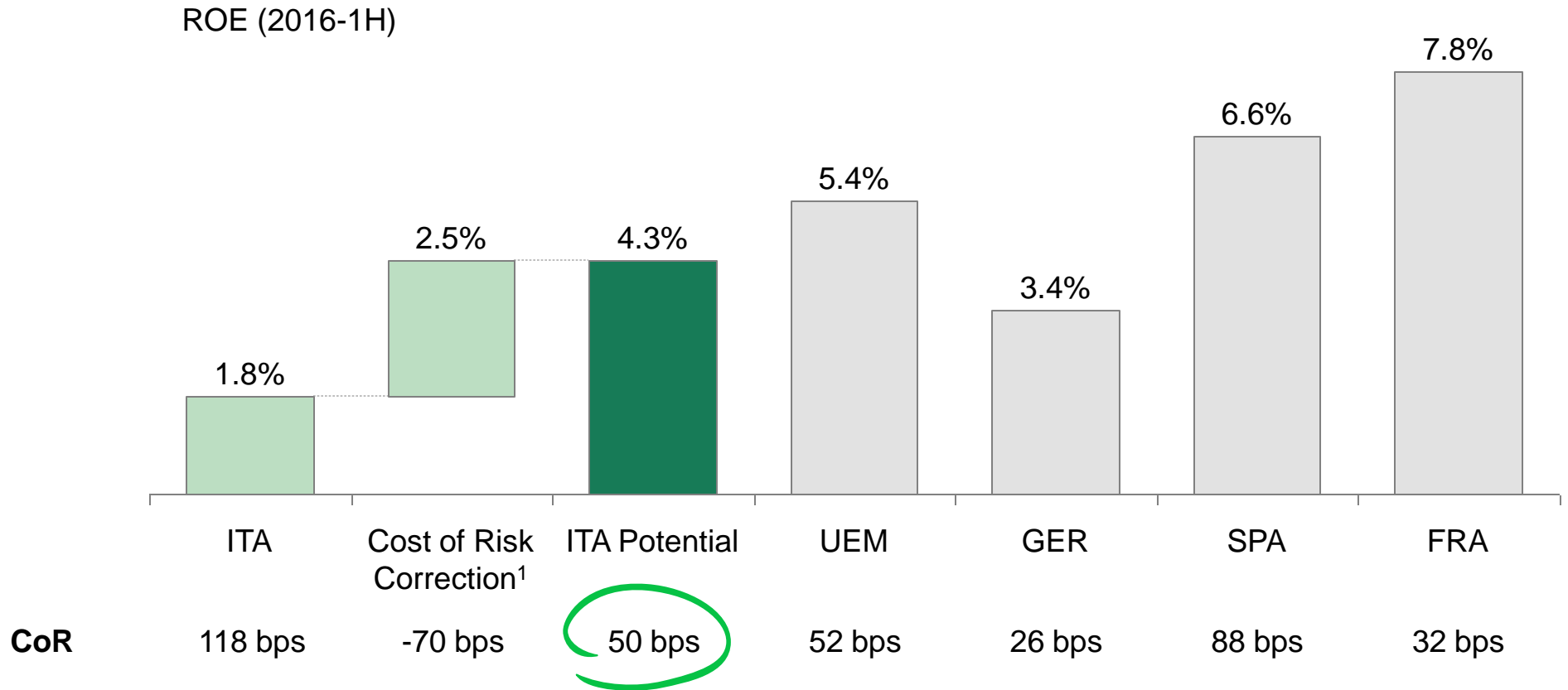
Banche

Creazione veicoli di deconsolidamento
(per Sofferenze)

Utilizzo di leve industriali
(in Partnership con fondi di ristrutturazione)

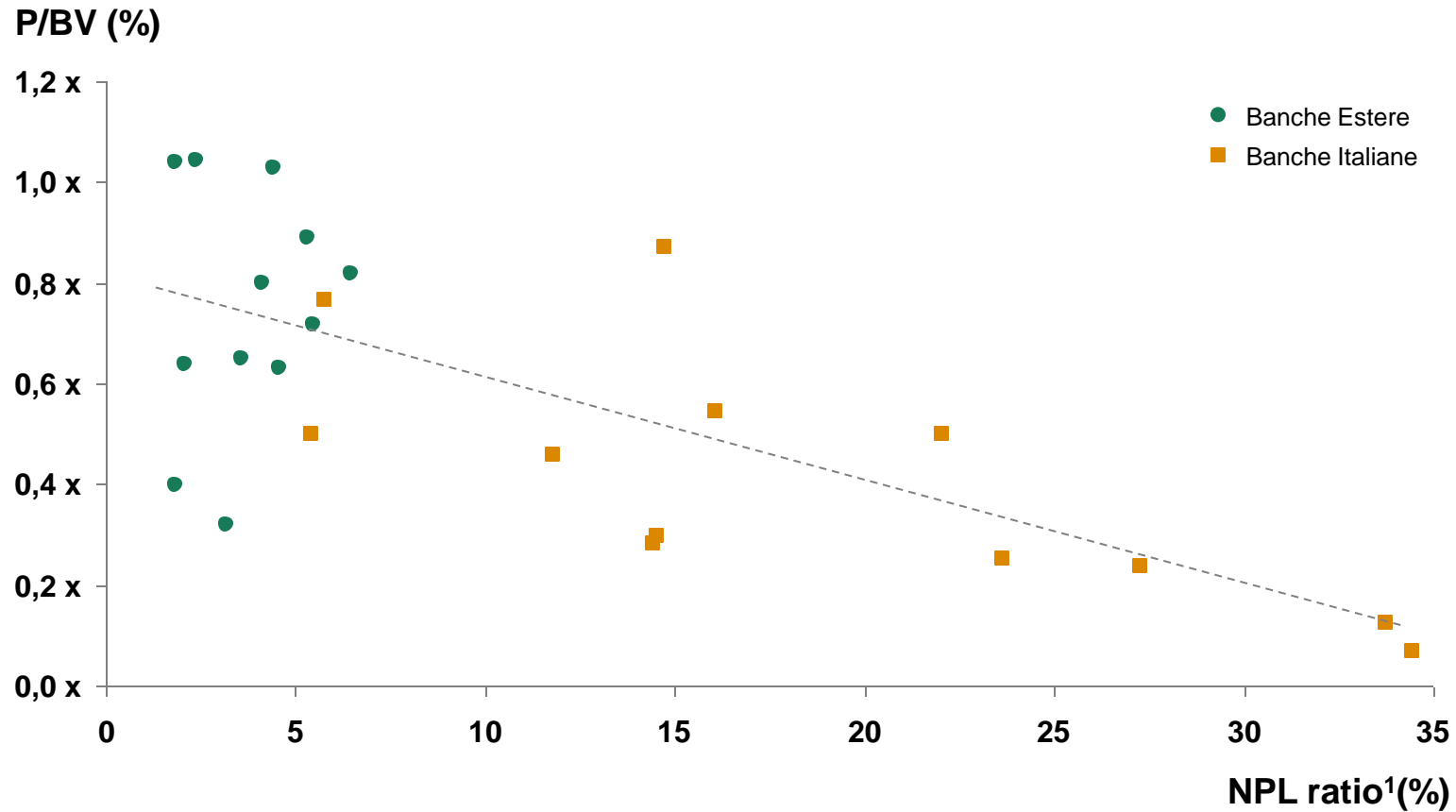
Divisioni interne focalizzate sul recupero come un business dedicato

Ridurre il costo del rischio riallineerebbe significativamente la performance delle banche italiane a quella europea



1. Potential impacts evaluated assuming a tax rate equal to 33% and that CET1 ratio does not change
 Source: Analisi bilanci bancari 2016 - Prometeia

Risolvere il problema degli NPL porterebbe al repricing dei titoli delle Banche Italiane



1. NPL ratio calcolato come crediti problematici lordi/crediti lordi
Note: 2016 data
Source: SNL

Disclaimer

The services and materials provided by The Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



Thank you

bcg.com | bcgperspectives.com