

# **ATTUALITA' e FATTORI di SUCCESSO di UNA BANCA LOCALE**

Spunti di discussione

Sassari, 26 giugno 2008

- **In questa tavola rotonda vogliamo portare all'attenzione dei partecipanti, per stimolare la discussione, i fattori che noi abbiamo individuato in due nostri studi come determinanti per l'affermazione di una banca locale;**
- Banco di Sardegna: il presente, il futuro, il ruolo nell'isola nell'era del Gruppo Bper (2005);
- Banco di Sardegna il ruolo di una banca locale (2008)
- **Ci avvaliamo a sostegno delle nostre considerazioni anche di un'analisi sul Gruppo BPER sviluppata dal Centro Studi della Fisac Nazionale**

- Sul ruolo della banca locale si è sviluppato un dibattito ampio, tuttora vivo, che è nato dalla fine degli anni 90 quando si sono iniziati a concretizzare i processi di aggregazione tra banche del sistema creditizio italiano.
- Nel nostro lavoro “Banco di Sardegna il ruolo di una banca locale” abbiamo tratto degli spunti interessanti da delle riflessioni su questo tema contenute in due lavori:
- **Governo societario ed efficienza delle banche locali di fronte all'unificazione dei mercati finanziari di G. Ferri – D. Masciandaro – M. Messori (1998)**
- **Le banche italiane nel processo di integrazione di P. Alessandrini**

- Ferri, Masciandaro e Messori mettono l'accento sul fatto che per l'affermazione di una banca locale sia importante l'assetto proprietario e il contesto territoriale in cui opera.
- Tre modelli per la governance di una banca locale
  - Casse di Risparmio
  - Banca Popolare
  - Banca di Credito Cooperativo
- Tre situazioni per il territorio in cui la banca va ad operare:
  - distretto industriale con PIL rilevante
  - territori in cui operano PMI leader nel mercato
  - territori con PMI molto piccole ed elevata economia sommersa, caso del Mezzogiorno

- Per l'affermazione di una banca locale vanno superati i limiti di governance:
- *il modello Cassa di Risparmio è troppo condizionato dalle Fondazioni che non si confrontano con il mercato, ma si riferenziano attraverso gli interessi politici locali.*
- *Il modello Banca Popolare funziona finché l'eterogeneità degli stakeholder che la formano, soci amministratori, soci dipendenti, soci finanziatori e società civile, trova una sintesi in una gestione forte e foriera di risultati.*
- *Il modello Banca di Credito Cooperativo ha una grande capacità di dare risposte al sistema locale per il carattere mutualistico che la contraddistingue, ma proprio per questo ha un limite allo sviluppo e alla crescita dimensionale e ha più rischi di conflitti di interesse tra soci azionisti e soci amministratori*

- Un'altra chiave di lettura interessante per quanto riguarda i fattori che hanno caratterizzato il processo di “disboscamento della foresta pietrificata del sistema creditizio italiano” ma anche un metodo per valutare gli impatti che ha generato sul rapporto banca e territorio, l'abbiamo trovato nel lavoro di Piero Alessandrini, il quale ha osservato che:
- il sistema bancario italiano ha scelto il consolidamento dimensionale come risposta strategica alle sfide lanciate dai mutamenti strutturali che la globalizzazione finanziaria e l'information technology hanno portato.
- Ha così cercato di realizzare economie di scala che hanno giovato solo alle banche acquirenti.

- Il processo ha messo in crisi il radicamento territoriale di molte banche italiane e questo fenomeno lo si può valutare attraverso:
  - I livelli di sviluppo e le condizioni socio economiche del sistema locale
  - Il costo di intermediazione della banca locale che si giova della vicinanza banca-cliente per attenuare i più alti costi operativi

- Nel sistema Italia il processo di consolidamento dimensionale ha favorito le banche del centro nord perché le interazioni tra banca sviluppo e territorio hanno fatto sì che le banche siano diventate più dinamiche, più innovative, più redditizie con ritorni positivi sul personale e sul rischio di credito.
- Le banche del mezzogiorno non hanno beneficiato nella stessa misura del radicamento territoriale, hanno subito il fenomeno di aggregazione perché non sono riuscite a esprimere le stesse dinamiche di crescita.
- Di conseguenza sono le banche del centro nord a fare da protagoniste nel processo di aggregazione e questo acuisce per le banche del mezzogiorno la difficoltà a esprimere ruoli importanti per il territorio a causa della ***sparizione dei centri di controllo e decisionali***

- L'interazione con il sistema economico in una banca locale passa per la vicinanza che il centro decisionale della banca ha con sistema economico di riferimento.
  - C'è una responsabilizzazione territoriale della banca rispetto alla regione in cui è allocato il centro decisionale.
  - C'è una più qualificata risorsa lavoro nella regione in cui la banca ha il centro decisionale, rispetto a quella di un'altra banca la cui direzione è allocata in un altro territorio.
  - C'è una maggiore capacità di lettura del sistema economico che si traduce in attenuazione dei costi di intermediazione e in una migliore gestione del rischio di credito

Utilizzando appositi indicatori di performances, lo studio di Alessandrini va a misurare questi effetti e va a valutare il peso che lo spostamento dei centri decisionali ha avuto su diverse banche locali.

- Alessandrini trova che questi indicatori hanno i valori più bassi nelle banche del mezzogiorno che sono state acquisite da banche del centro nord.
- Di contro banche locali del centro nord sono state meno influenzate nei risultati dall'aggregazione con un'altra banca, questo perché il sistema di riferimento risente meno della perdita del centro decisionale per il maggior peso del tessuto economico.
- Abbiamo pensato di utilizzare questi indicatori per il Banco di Sardegna integrando nell'analisi l'intero gruppo BPER, che è caratterizzato da una banca popolare aggregante del centro nord, a vocazione locale, e da un insieme di banche locali, di cui un buon numero opera nel mezzogiorno.

• **Tabella 1: Indicatori di performance Banco di Sardegna triennio 2004/2006**

|  |   | 2004          | 2005          | 2006          |               |
|--|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| totale attivo  | x 1000  | 10.314.824    | 11.030.300    | 10.344.180    |               |
| crediti a clientela                                  |   | 6.844.271     | 7.056.662     | 6.352.892     |               |
| sofferenze lorde                                     |   | 764.461       | 712.856       | 727.562       |               |
| crediti settori produttivi                           | 3.099.049   | 3.050.646     | 3.142.723     | 3.462.251     |               |
| dipendenti (media nota integrativa)                  |   | 2.800         | 2.743         | 2.641         |               |
| marginie di interesse                                |   | 239.823       | 234.361       | 256.178       |               |
| marginie di intermediazione                          |   | 311.596       | 307.656       | 334.502       |               |
| spese amministrative                                 |   | 239.439       | 238.450       | 247.050       |               |
| patrimonio netto                                     |   | 946.585       | 953.107       | 1.039.195     |               |
| utile (perdita) d'esercizio                          |   | 40.819        | 44.775        | 69.645        |               |
| <hr/>  |   |               |               |               |               |
|  |   | 2004          | 2005          | 2006          | media 3 anni  |
| <b>prov on da interm / tasso di intermed</b>         | <b>grado di innovatività</b>  | <b>23,03%</b> | <b>23,82%</b> | <b>23,42%</b> | <b>23,42%</b> |
| <b>tasso di crescita prestiti settori produttivi</b> | <b>dinamismo e capacità di assecondare le esigenze del sistema produttivo</b> | <b>-1,56%</b> | <b>3,02%</b>  | <b>10,17%</b> | <b>10,17%</b> |
| <b>soff. Lorde /crediti clientela</b>                | <b>capacità di selezione della clientela</b>                                  | <b>11,17%</b> | <b>10,10%</b> | <b>11,45%</b> | <b>10,91%</b> |
| <b>indice composito efficienza</b>                   | <b>efficienza di costo e ricavo</b>   |               |               |               | <b>0,95</b>   |
| 1. totale attivo/spese amministrative                |   | 43,08         | 46,26         | 41,87         | 43,74         |
| 2. totale attivo/dipendenti,                         |   | 3683,87       | 4021,25       | 3916,77       | 3.873,96      |
| 3. marginie di intermediazione/dipendenti            |   | 111,28        | 112,16        | 126,66        | 116,70        |
| <b>ROE</b>   | <b>redditività</b>  | <b>4,31%</b>  | <b>4,70%</b>  | <b>6,70%</b>  | <b>5,24%</b>  |
| cost income  |   | 76,84%        | 77,51%        | 73,86%        | 76,07%        |

- Questi dati li abbiamo confrontati con tutte le Banche del gruppo Bper, e il confronto ci permette di fare una lettura più appropriata della situazione e del ruolo del Banco nel gruppo.
- Per ogni indicatore abbiamo predisposto una tabella con i dati di tutte le banche e una sorta di classifica.
- In questa presentazione, per una maggiore chiarezza, esponiamo le stesse informazioni anche con dei grafici, prodotti dal Centro Studi della Fisac CGIL nazionale per una analisi complessiva delle prospettive del gruppo Bper.

- **Tabella 2a: grado di innovatività**
- **Tabella 2b: capacità di assecondare il tasso di sviluppo del sistema imprese da parte delle banche del gruppo BPER**
- **Tabella 2c: capacità di leggere il sistema imprese delle banche del gruppo BPER**

| <b>Tabella 2 a: prov on da interm / tasso di intermed</b> |               |             |
|---|---------------|-------------|
| Bper  | <b>39,92%</b> | <b>1,54</b> |
| BPRavenna   | <b>32,60%</b> | <b>1,25</b> |
| Bsassari  | <b>31,53%</b> | <b>1,21</b> |
| CRVignola   | <b>29,13%</b> | <b>1,12</b> |
| BPAprilia   | <b>27,44%</b> | <b>1,06</b> |
| BPCrotone   | <b>23,99%</b> | <b>0,92</b> |
| BSardegna   | <b>23,42%</b> | <b>0,90</b> |
| BCampania   | <b>20,57%</b> | <b>0,79</b> |
| Carispaq  | <b>20,31%</b> | <b>0,78</b> |
| BPMaterano  | <b>19,95%</b> | <b>0,77</b> |
| BPLSulmona  | <b>17,09%</b> | <b>0,66</b> |
| <b>Media Gruppo</b>                                       | <b>26,00%</b> |             |

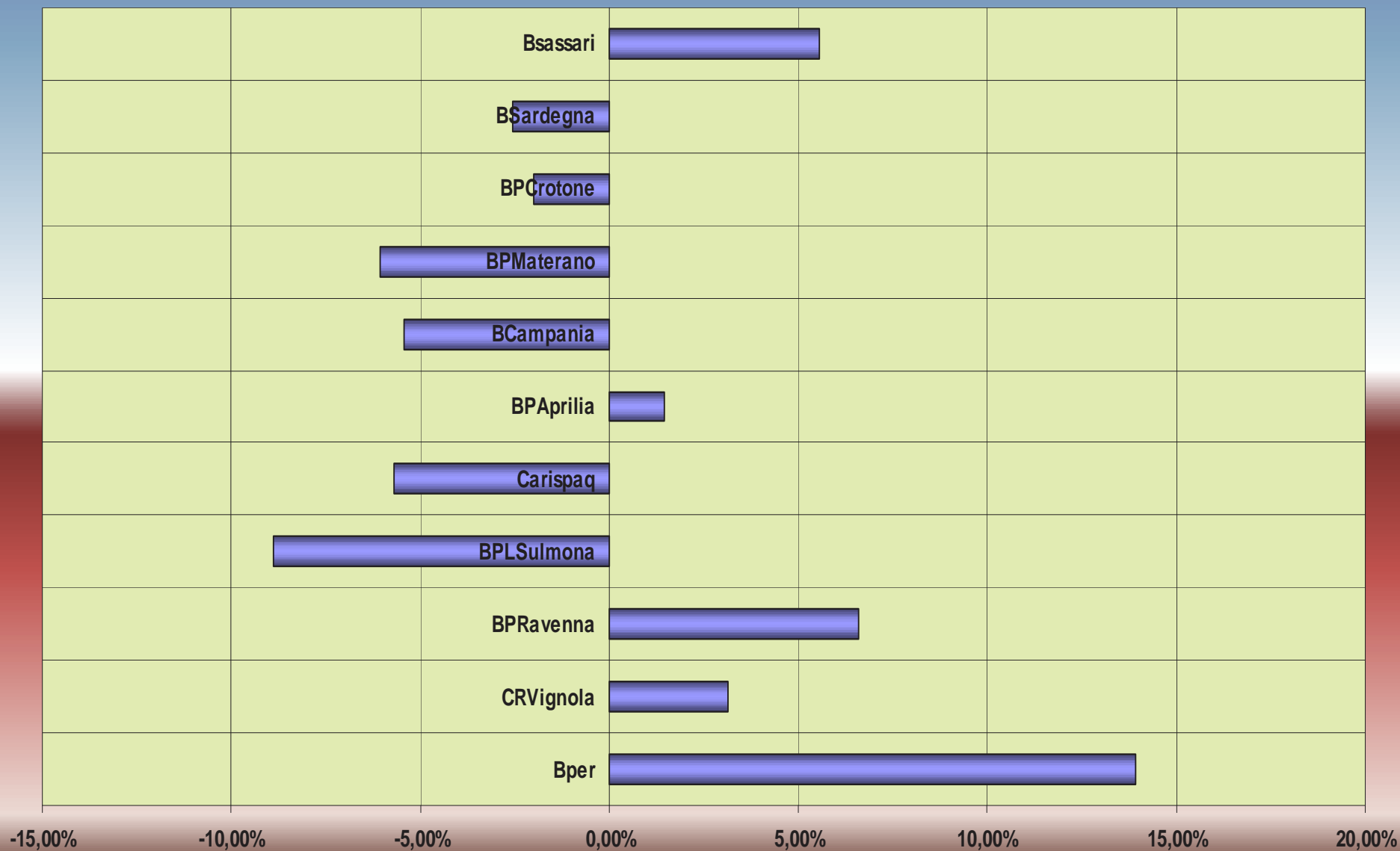
| <b>Tabella 2 b: tasso di crescita prestiti imprese non finanz</b> |               |             |
|---|---------------|-------------|
| BCampania   | <b>26,93%</b> | <b>2,26</b> |
| BPLSulmona  | <b>17,58%</b> | <b>1,47</b> |
| BPCrotone   | <b>16,54%</b> | <b>1,39</b> |
| BPAprilia   | <b>11,47%</b> | <b>0,96</b> |
| BPRavenna   | <b>10,56%</b> | <b>0,89</b> |
| BSardegna   | <b>10,17%</b> | <b>0,85</b> |
| Bsassari  | <b>9,34%</b>  | <b>0,78</b> |
| Carispaq  | <b>8,59%</b>  | <b>0,72</b> |
| CRVignola   | <b>7,44%</b>  | <b>0,62</b> |
| Bper  | <b>6,76%</b>  | <b>0,57</b> |
| BPMaterano  | <b>5,86%</b>  | <b>0,49</b> |
| <b>Media Gruppo</b>   | <b>11,93%</b> |             |

| <b>Tabella 2 c: soff. lorde / crediti clientela</b> |               |             |
|---|---------------|-------------|
| BPRavenna   | <b>1,66%</b>  | <b>0,43</b> |
| BPLSulmona  | <b>2,03%</b>  | <b>0,52</b> |
| BPAprilia   | <b>2,04%</b>  | <b>0,52</b> |
| Bper  | <b>2,20%</b>  | <b>0,56</b> |
| CRVignola   | <b>2,30%</b>  | <b>0,59</b> |
| BPMaterano  | <b>3,73%</b>  | <b>0,95</b> |
| BPCrotone   | <b>3,80%</b>  | <b>0,97</b> |
| Carispaq  | <b>3,94%</b>  | <b>1,01</b> |
| BCampania   | <b>4,57%</b>  | <b>1,17</b> |
| Bsassari  | <b>6,14%</b>  | <b>1,57</b> |
| BSardegna   | <b>10,53%</b> | <b>2,70</b> |
| <b>Media Gruppo</b>                                 | <b>3,90%</b>  |             |

INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE BANCHE DEL GRUPPO BPER (media ultimi 3 esercizi)

Posizione delle singole banche rispetto alla media del gruppo (media =0)

Proventi oneri da intermediazione / Mint

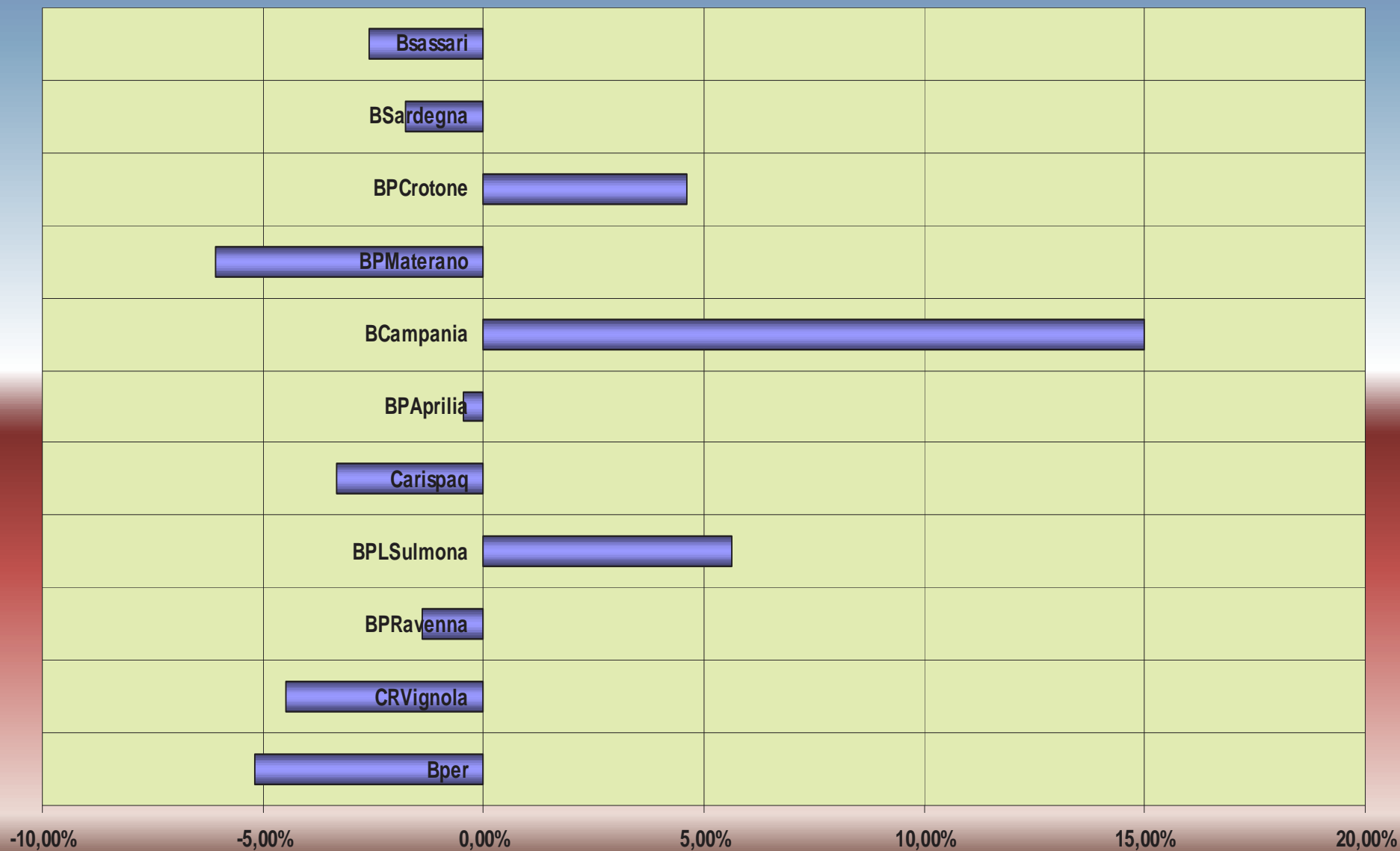


- **Il primo indicatore proventi da intermediazione / margine di intermediazione** esprime la percentuale di ricavi prodotta da servizi e attività finanziarie, considerate componenti innovative rispetto al più tradizionale margine di interesse.
- Possiamo osservare la netta preminenza della Bper, e il ruolo di primo piano della Banca di Sassari, e questo è perfettamente logico se si considera il peso crescente della Divisione Consumer all'interno della Banca.
- D'altro canto non si deve pensare che questa classifica esprima valori assoluti, basti pensare che la banca più tradizionale, la Popolare di Lanciano Sulmona, la ritroveremo poi ai vertici di tutte le altre classifiche.

INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE BANCHE DEL GRUPPO BPER (media ultimi 3 esercizi)

Posizione delle singole banche rispetto alla media del gruppo (media =0)

tasso di crescita prestiti imprese non finanz

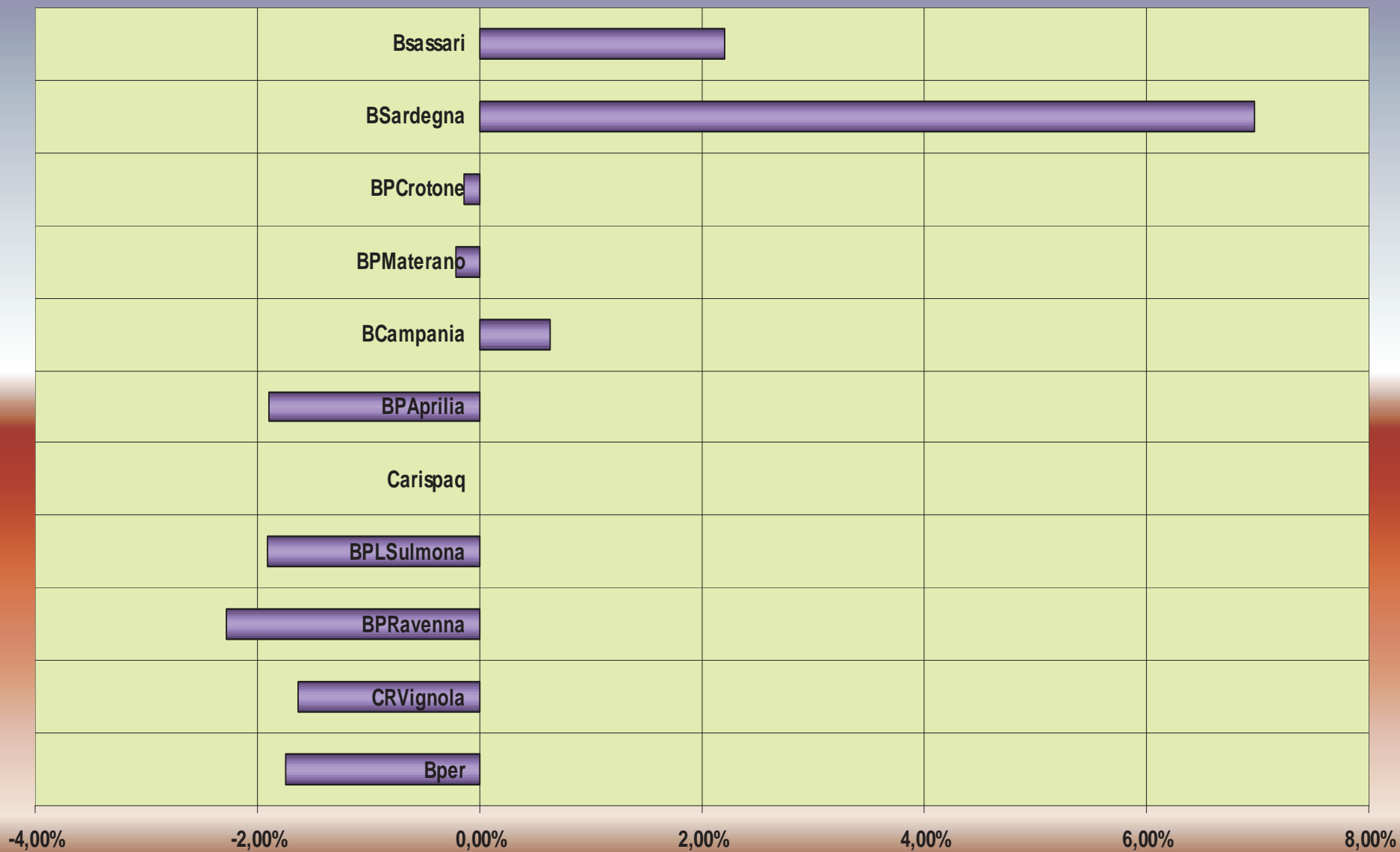


- **Il secondo indicatore, tasso di crescita degli impieghi ad imprese non finanziarie e a famiglie produttrici**, si riferisce alla composizione degli impieghi, un tema che la FISAC ha sviluppato ampiamente in una analisi di tre anni fa che riprenderemo più tardi per commentare la positiva inversione di tendenza.
- Per il gruppo è esposto solo il dato della crescita dell'ultimo anno ed è questo che consente al Banco una collocazione intermedia che non registra la stagnazione degli anni precedenti.
- Per le altre aziende del gruppo il dato della Banca della Campania è notevole ma è probabilmente influenzato dall'incorporazione della Banca del Monte di Foggia. Il confronto diverrà più attendibile nei prossimi anni con una serie storica, e si potrà capire se la posizione della Bper (penultima) è estemporanea o dipende da un livello di penetrazione nel mercato già molto alto, così come farebbe pensare l'analoga posizione della vicina CRVignola.

INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE BANCHE DEL GRUPPO BPER (media ultimi 3 esercizi)

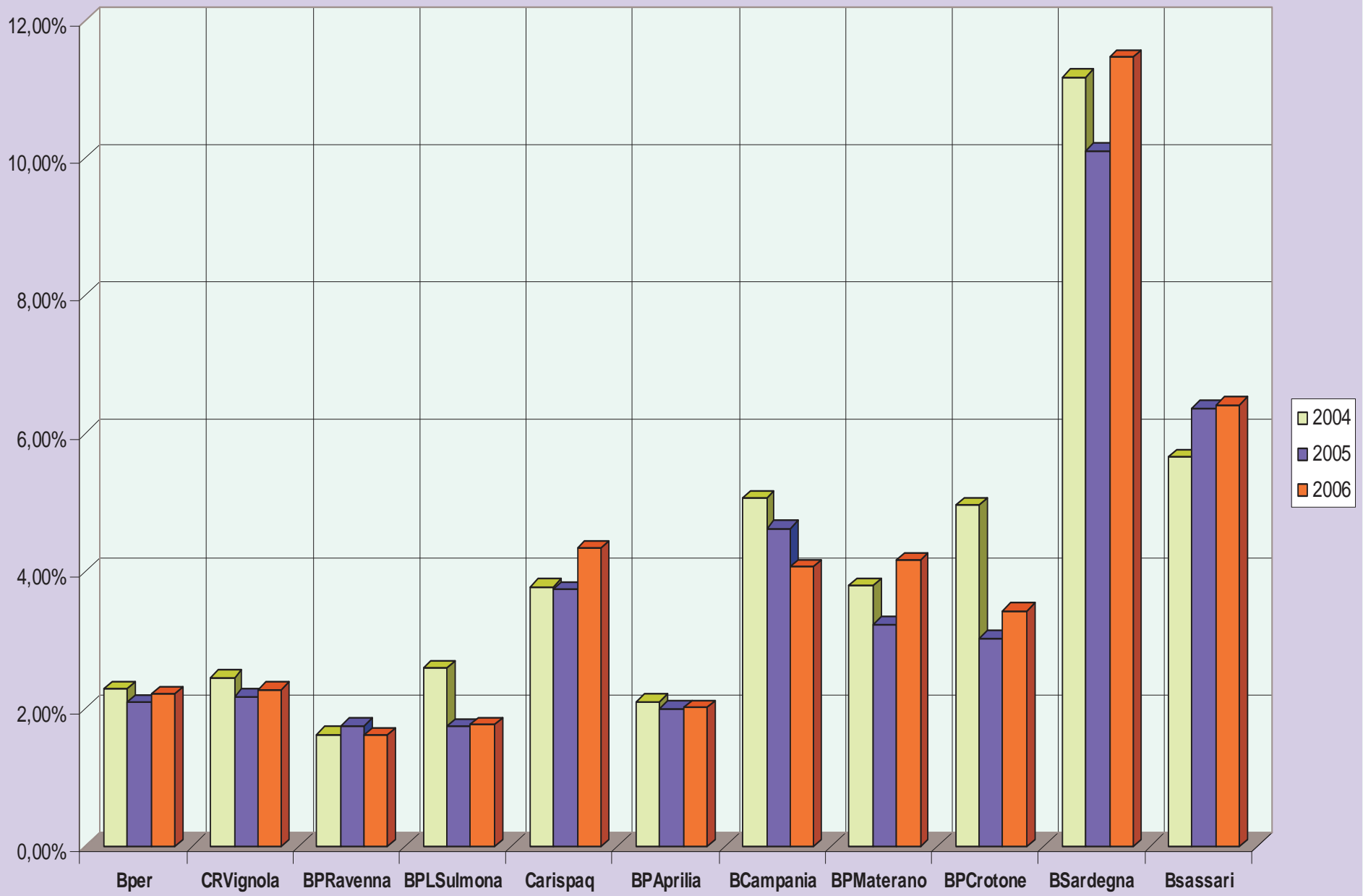
Posizione delle singole banche rispetto alla media del gruppo (media =0)

sofferenze lorde su crediti



- **Il terzo indicatore**, è quello delle **sofferenze lorde su crediti alla clientela**. E' una delle note dolenti: Queste sofferenze non costituiscono un rischio grazie all'alto grado di copertura, ma sono pur sempre un cattivo indice e un fattore di ingessamento di risorse e della banca. A questo aspetto è dedicato un intero capitolo del saggio del Prof. Sassu pubblicato per il Crenos.
- Qui possiamo vedere che il dato del Banco è lontanissimo dal resto del gruppo. Occorre però ricordare a una volta che questo indicatore che è un risultato della storia della banca, misura la capacità di selezione della clientela, e non l'attuale rischio di credito che è ben presidiato con una copertura delle sofferenze superiore al 60%.
- Preoccupa invece la risalita del 2006

### Sofferenze lorde / Crediti a clientela



- **Tabella 2d: Indicatore composito di efficienza formato da:**

- Tabella d1 totale attivo su spese amministrative, indicatore di efficienza dei fattori di produzione
- Tabella d2 totale attivo su numero dipendenti, indicatore di efficienza dei fattori di produzione
- Tabella d3 margine di intermediazione su numero dipendenti, indicatore di redditività

| <b>Tabella 2 d: indicatore composito di efficienza</b> |             |
|--|-------------|
| Bper   | <b>1,42</b> |
| BPLSulmona   | <b>1,22</b> |
| BPAprilia  | <b>1,05</b> |
| CRVignola  | <b>1,02</b> |
| BPRavenna  | <b>0,95</b> |
| BSardegna  | <b>0,95</b> |
| BCampania  | <b>0,92</b> |
| BPCrotone  | <b>0,91</b> |
| Carispaq   | <b>0,91</b> |
| BPMaterano   | <b>0,90</b> |
| Bsassari   | <b>0,75</b> |
| <b>Media Gruppo</b>                                    | <b>1,00</b> |

| <b>d1: totale attivo/spese amministr.</b> |              |             | <b>D2: totale attivo/dipendenti</b> |                 |             | <b>D3: margine di intermed./dipendenti</b> |               |             |
|---|--------------|-------------|-------------------------------------|-----------------|-------------|--|---------------|-------------|
| Bper                                      | 61,30        | <b>1,53</b> | Bper                                | 6176,46         | <b>1,59</b> | BPAprilia                                  | 188,03        | <b>1,22</b> |
| BPLSulmona                                | 48,71        | <b>1,22</b> | BPLSulmona                          | 4785,63         | <b>1,23</b> | BPLSulmona                                 | 187,10        | <b>1,21</b> |
| BSardegna                                 | 43,74        | <b>1,09</b> | BPAprilia                           | 3899,70         | <b>1,00</b> | CRVignola                                  | 182,91        | <b>1,18</b> |
| BCampania                                 | 39,86        | <b>1,00</b> | BSardegna                           | 3873,96         | <b>1,00</b> | Bper                                       | 176,25        | <b>1,14</b> |
| BPMaterano                                | 37,93        | <b>0,95</b> | CRVignola                           | 3779,68         | <b>0,97</b> | BPCrotone                                  | 167,00        | <b>1,08</b> |
| BPAprilia                                 | 37,86        | <b>0,95</b> | Carispaq                            | 3680,90         | <b>0,95</b> | BPRavenna                                  | 154,76        | <b>1,00</b> |
| BPRavenna                                 | 37,02        | <b>0,93</b> | BPRavenna                           | 3591,60         | <b>0,93</b> | BPMaterano                                 | 135,61        | <b>0,88</b> |
| Carispaq                                  | 36,04        | <b>0,90</b> | BCampania                           | 3532,04         | <b>0,91</b> | Carispaq                                   | 134,04        | <b>0,87</b> |
| CRVignola                                 | 35,41        | <b>0,89</b> | BPMaterano                          | 3364,39         | <b>0,87</b> | BCampania                                  | 131,57        | <b>0,85</b> |
| BPCrotone                                 | 33,40        | <b>0,84</b> | BPCrotone                           | 3109,85         | <b>0,80</b> | Bsassari                                   | 124,35        | <b>0,81</b> |
| Bsassari                                  | 28,15        | <b>0,70</b> | Bsassari                            | 2896,15         | <b>0,75</b> | BSardegna                                  | 116,70        | <b>0,76</b> |
| <b>Media Gruppo</b>                       | <b>39,95</b> |             | <b>Media Gruppo</b>                 | <b>3.880,94</b> |             | <b>Media Gruppo</b>                        | <b>154,39</b> |             |

- **Il quarto** è un insieme di tre indicatori,
  - totale dell'attivo su costi di produzione e
  - totale dell'attivo su numero dei dipendenti
  - margine di intermediazione su dipendenti
- sintetizzati in un **indicatore composito di efficienza** di costo e ricavo che esprime la posizione relativa della banca nel gruppo.
- Il Banco occupa insieme a Ravenna il quinto posto, poco sotto la media del gruppo, una media fortemente innalzata dalla Bper.
- Possiamo inoltre notare una netta separazione tra le banche del centro e quelle del sud con il Banco in una posizione di cerniera.

# INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE BANCHE DEL GRUPPO BPER (media ultimi 3 esercizi)

Posizione delle singole banche rispetto alla media del gruppo (media =0)

## Indicatore medio



- Analizzando però l'indicatore nelle sue componenti emerge un quadro di informazioni molto più articolato che suggerisce parecchie considerazioni.
- I primi due possiamo definirli indicatori di produttività perché raffrontano il totale dell'attivo con i costi della produzione e con il numero dei dipendenti,
- il terzo esprime la redditività ordinaria perché raffronta i ricavi (margine di intermediazione) con il numero dei dipendenti. (Anche il "cost income" affronta questo aspetto confrontando i ricavi con i costi).
- Quel che emerge per il Banco è una netta divaricazione tra produttività e redditività, vediamo infatti il Banco terzo in entrambi i fattori di produttività mentre è all'ultimo posto nel terzo indicatore, legato ai ricavi e quindi alla redditività.

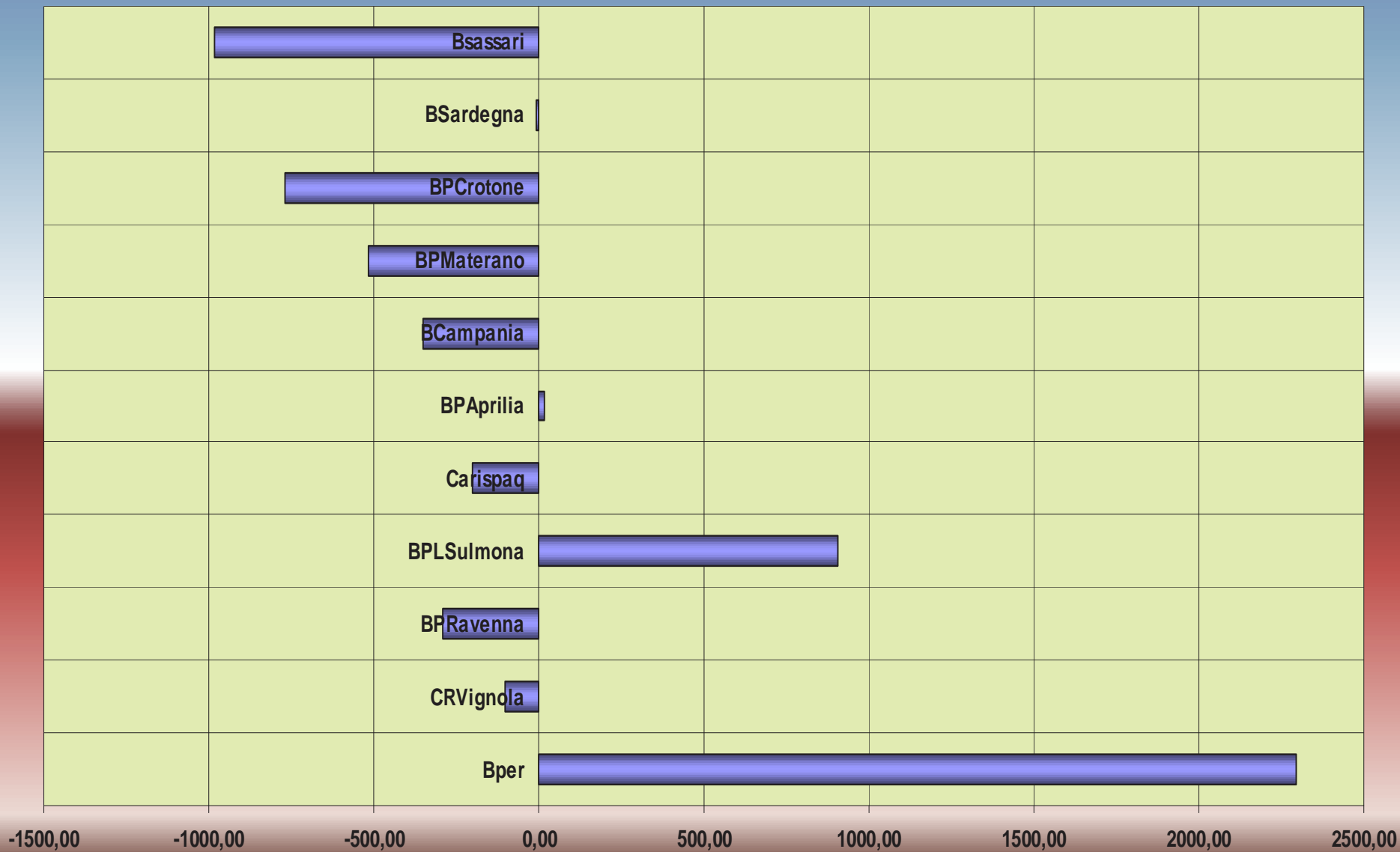
INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE BANCHE DEL GRUPPO BPER (media ultimi 3 esercizi)  
Posizione delle singole banche rispetto alla media del gruppo (media =0)  
**totale attivo su spese amministrative**



# INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE BANCHE DEL GRUPPO BPER (media ultimi 3 esercizi)

Posizione delle singole banche rispetto alla media del gruppo (media =0)

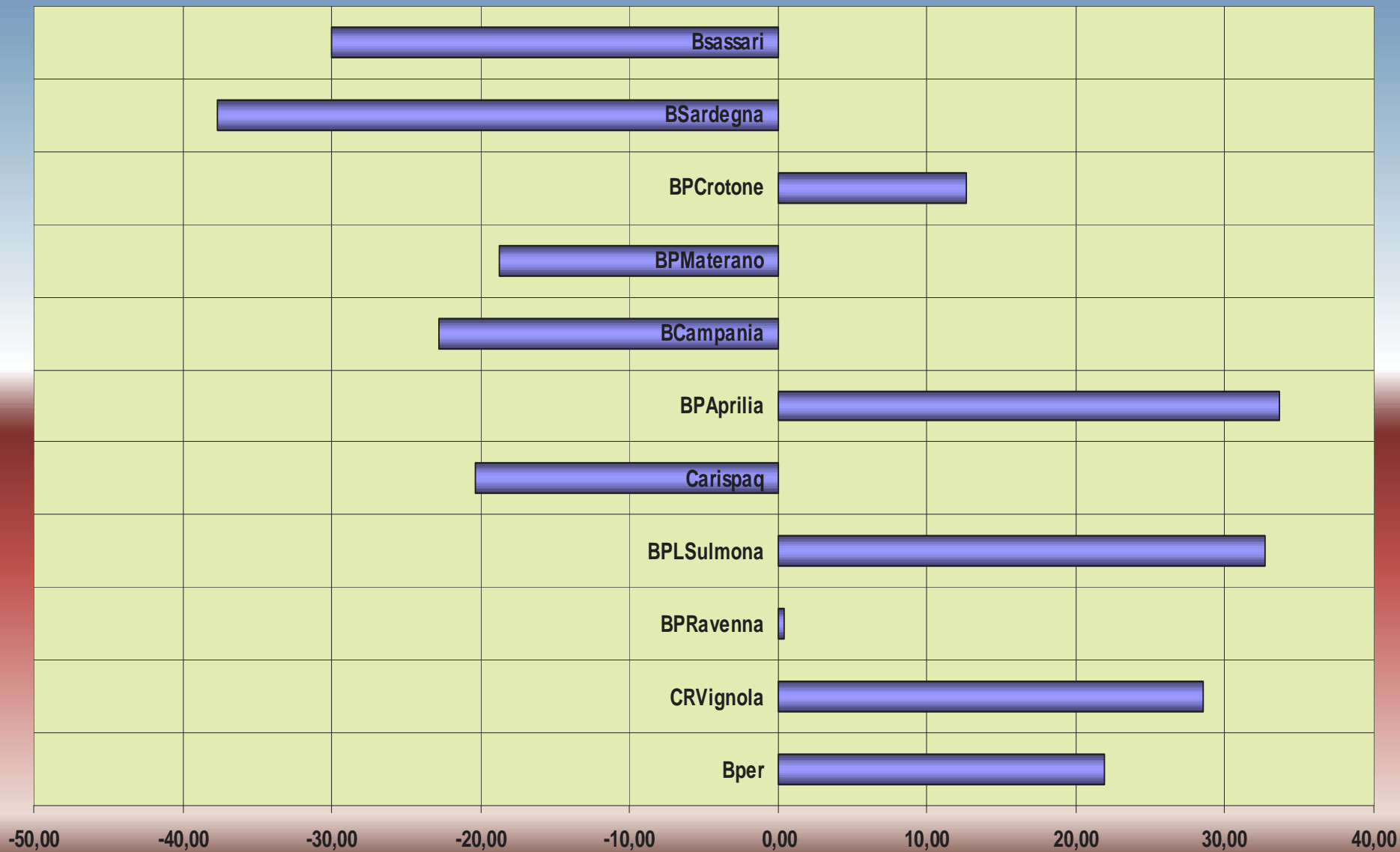
## Totale Attivo / Dipendenti



# INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE BANCHE DEL GRUPPO BPER (media ultimi 3 esercizi)

Posizione delle singole banche rispetto alla media del gruppo (media =0)

## Margine intermediazione/dipendenti



- **Tabella 2e: ROE**
- **Tabella 2f: Cost/Income – Costi operativi (spese amministrative), su ricavi (margine di intermediazione)**

| <b>Tabella 2 e: ROE</b> |               |             |
|-------------------------|---------------|-------------|
| BPLSulmona              | <b>11,18%</b> | <b>1,52</b> |
| CRVignola               | <b>10,05%</b> | <b>1,37</b> |
| Bper                    | <b>9,42%</b>  | <b>1,28</b> |
| BPAprilia               | <b>8,54%</b>  | <b>1,16</b> |
| BPCrotone               | <b>8,24%</b>  | <b>1,12</b> |
| BPRavenna               | <b>7,54%</b>  | <b>1,03</b> |
| BCampania               | <b>7,41%</b>  | <b>1,01</b> |
| BPMaterano              | <b>7,36%</b>  | <b>1,00</b> |
| BSardegna               | <b>5,24%</b>  | <b>0,71</b> |
| Bsassari                | <b>3,02%</b>  | <b>0,41</b> |
| Carispaq                | <b>2,88%</b>  | <b>0,39</b> |
| <b>Media Gruppo</b>     | <b>7,35%</b>  |             |

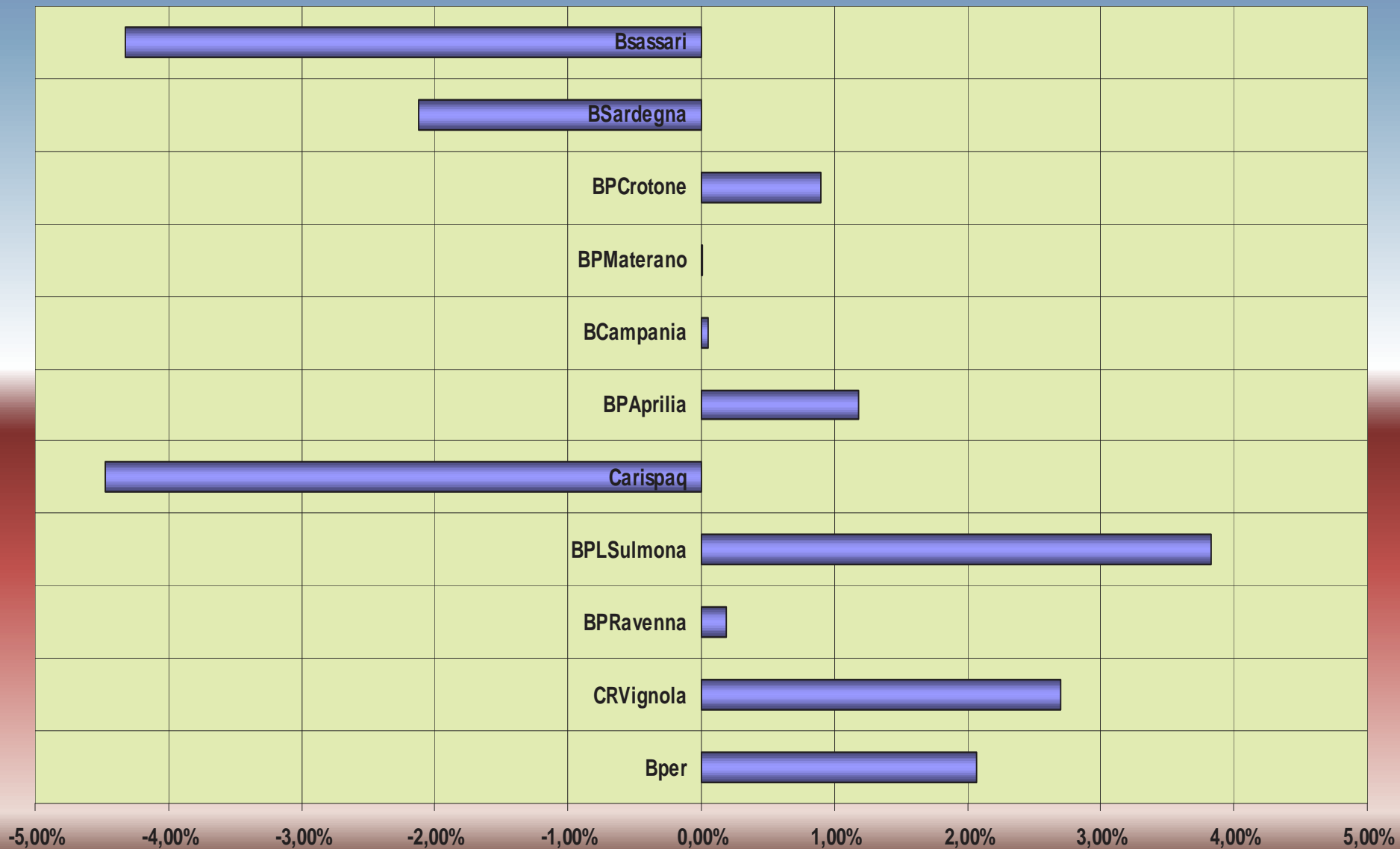
| <b>Tabella 2 f: cost / income</b> |               |      |
|-----------------------------------|---------------|------|
| BPLSulmona                        | 52,58%        | 0,81 |
| BPAprilia                         | 55,32%        | 0,86 |
| BPCrotone                         | 55,97%        | 0,87 |
| Bper                              | 57,23%        | 0,89 |
| CRVignola                         | 58,40%        | 0,90 |
| BPRavenna                         | 63,03%        | 0,98 |
| BPMaterano                        | 65,50%        | 1,01 |
| BCampania                         | 67,42%        | 1,04 |
| BSardegna                         | 76,07%        | 1,18 |
| Carispaq                          | 76,52%        | 1,18 |
| Bsassari                          | 83,04%        | 1,28 |
| <b>Media Gruppo</b>               | <b>64,64%</b> |      |

- L'andamento dei ricavi influenza anche il quinto indicatore riferito alla redditività (ROE) che vede il Banco terzo nella media triennale (ma migliora nell'ultimo anno).
- Lo stesso andamento si registra per il cost/income che misura il rapporto costi/ricavi (qui calcolato come rapporto tra spese amministrative e margine di intermediazione).

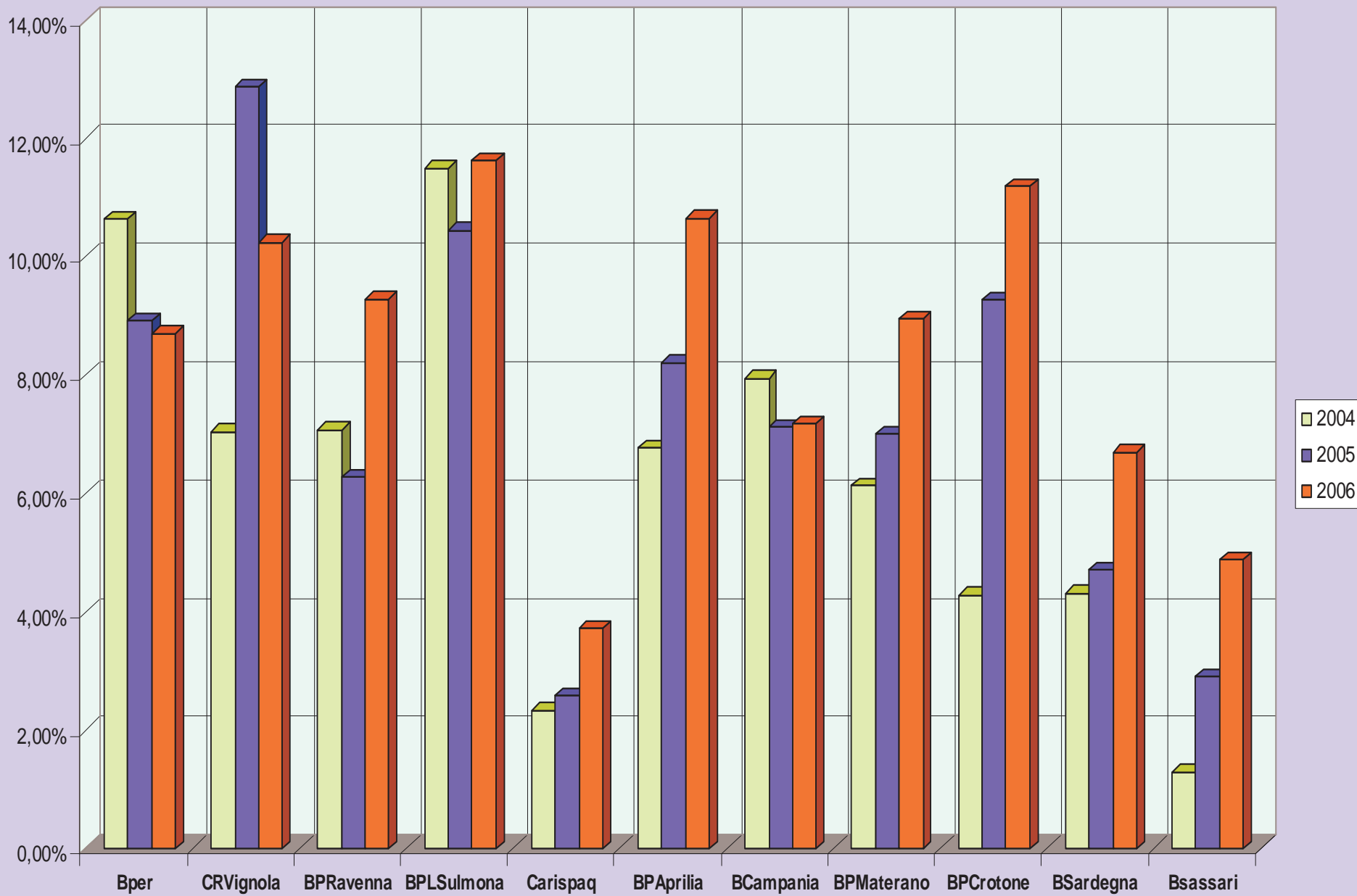
INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE BANCHE DEL GRUPPO BPER (media ultimi 3 esercizi)

Posizione delle singole banche rispetto alla media del gruppo (media =0)

ROE



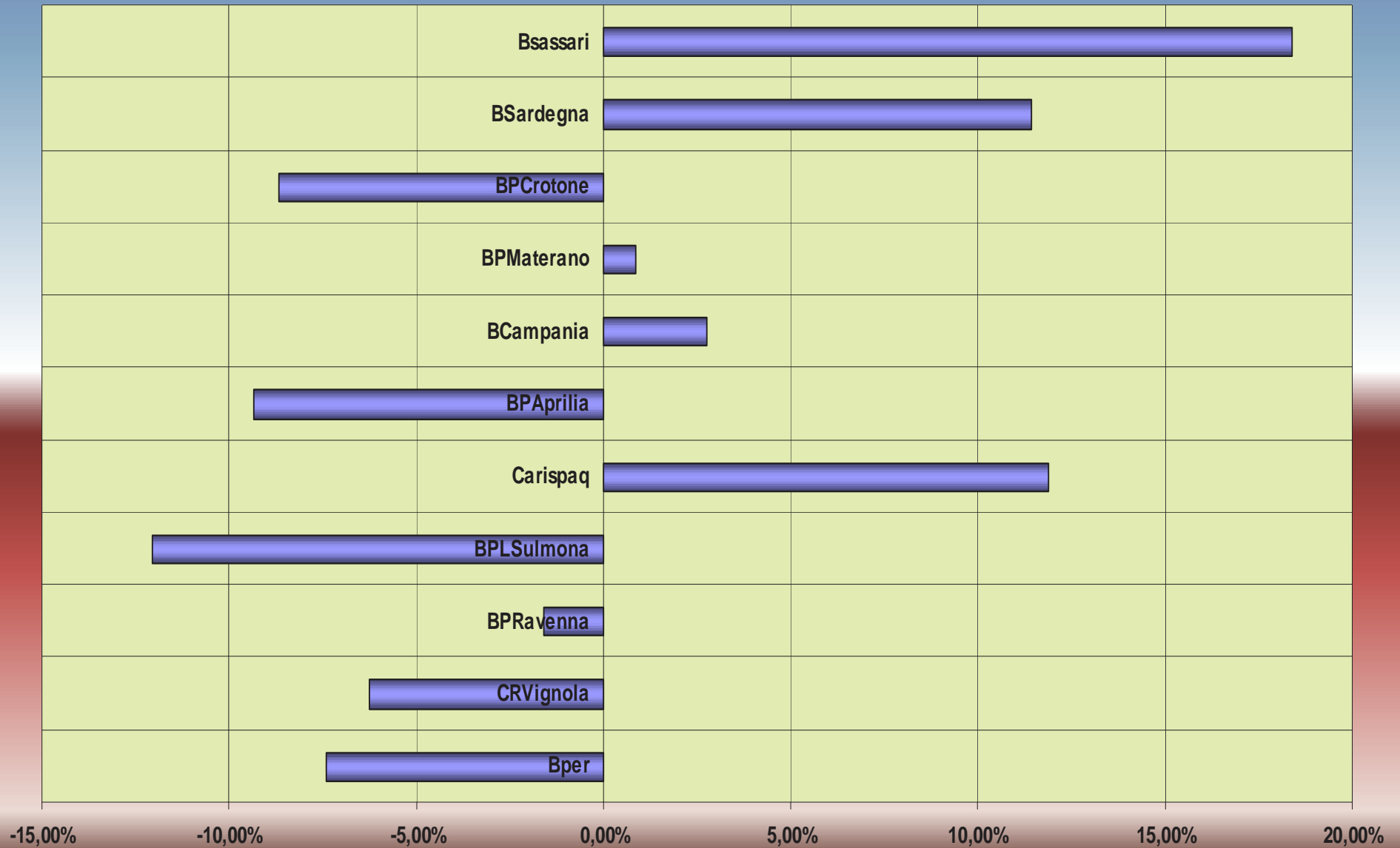
# ROE



INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE BANCHE DEL GRUPPO BPER (media ultimi 3 esercizi)

Posizione delle singole banche rispetto alla media del gruppo (media =0)

Cost Income

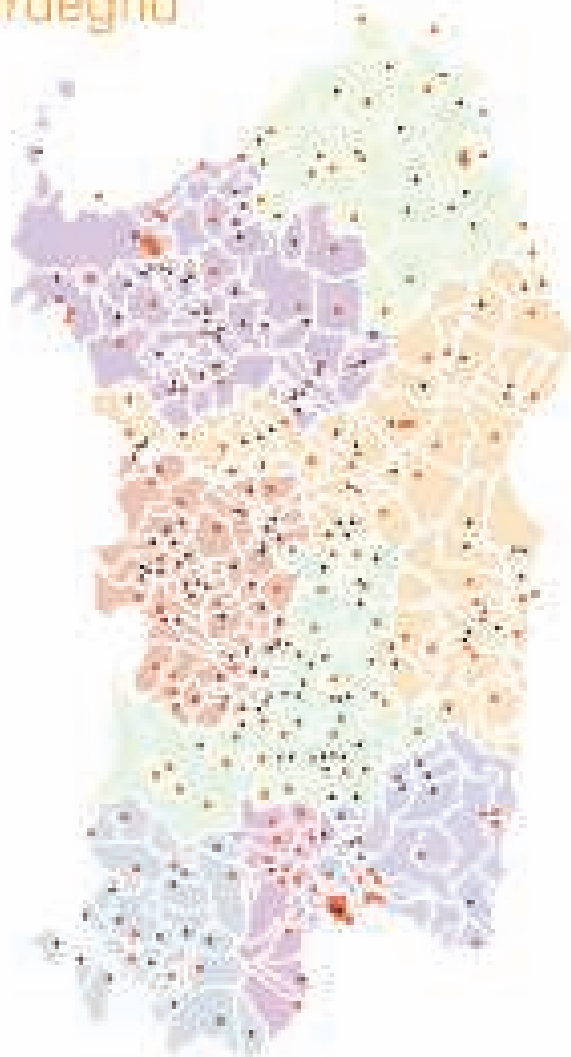


- Emerge una notevole differenza tra la performance comparata con le altre banche in termini di produttività, assetto, volumi e patrimonio, e quella relativa e alla redditività .
- E se il Roe non molto alto è dovuto forse al fatto che l'utile si confronta con un alto livello di patrimonializzazione, per il rapporto ricavi / dipendenti e per il cost/income la situazione richiede una attenta considerazione sulle cause, e queste non stanno nei costi né nel numero dei dipendenti ma vanno piuttosto ricercate nei Ricavi.
- Infatti gli stessi valori dei costi e del numero dei dipendenti, quando vengono rapportati al totale dell'attivo, e quindi considerando la produttività, producono un indice tra i migliori del gruppo, mentre la situazione si rovescia guardando la redditività quando vengono rapportati al margine d'intermediazione cioè con i ricavi.
- C'è una tendenza al miglioramento nel 2006 ma il problema di fondo è evidente: si lavora tanto, si impiegano tante risorse e si amministrano tanti volumi, ma alla fine la ricchezza prodotta è poca.
- C'è un problema di ricavi, che va affrontato in tutte le sue componenti.

- Che riflessioni abbiamo tratto da tutte queste considerazioni:
- Appare evidente che il Banco di Sardegna ha molte caratteristiche per essere la banca locale di riferimento per la Regione Sardegna per questi motivi:
  - **La sua storia**
  - **Il radicamento e la presenza che si esprime con:**
    - **capillare rete di vendita;**
    - **strutture decisionali nel territorio**
    - **rapporto stretto tra clientela e banche, attraverso un organico di 2700 dipendenti per la maggior parte sardi;**
    - **rapporto stretto tra territorio e banca attraverso le istituzioni;**
  - **ruolo dell'azionista di minoranza la “Fondazione Banco di Sardegna” che ha il 49% del capitale.**

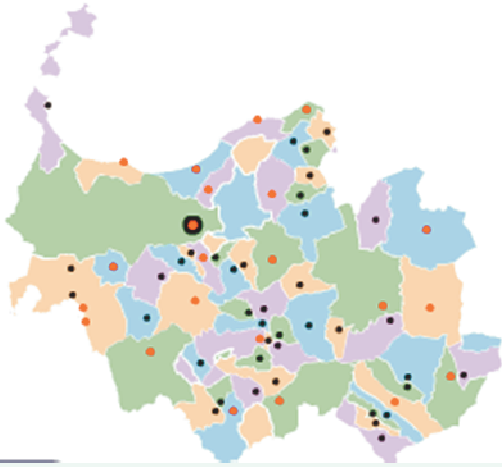
# Rete e Sportelli

Sardegna



- DIREZIONE
- FILIALE
- AGENZIA

Sassari



Olbia



Nuoro



Sanluri



Oristano



Sulcis



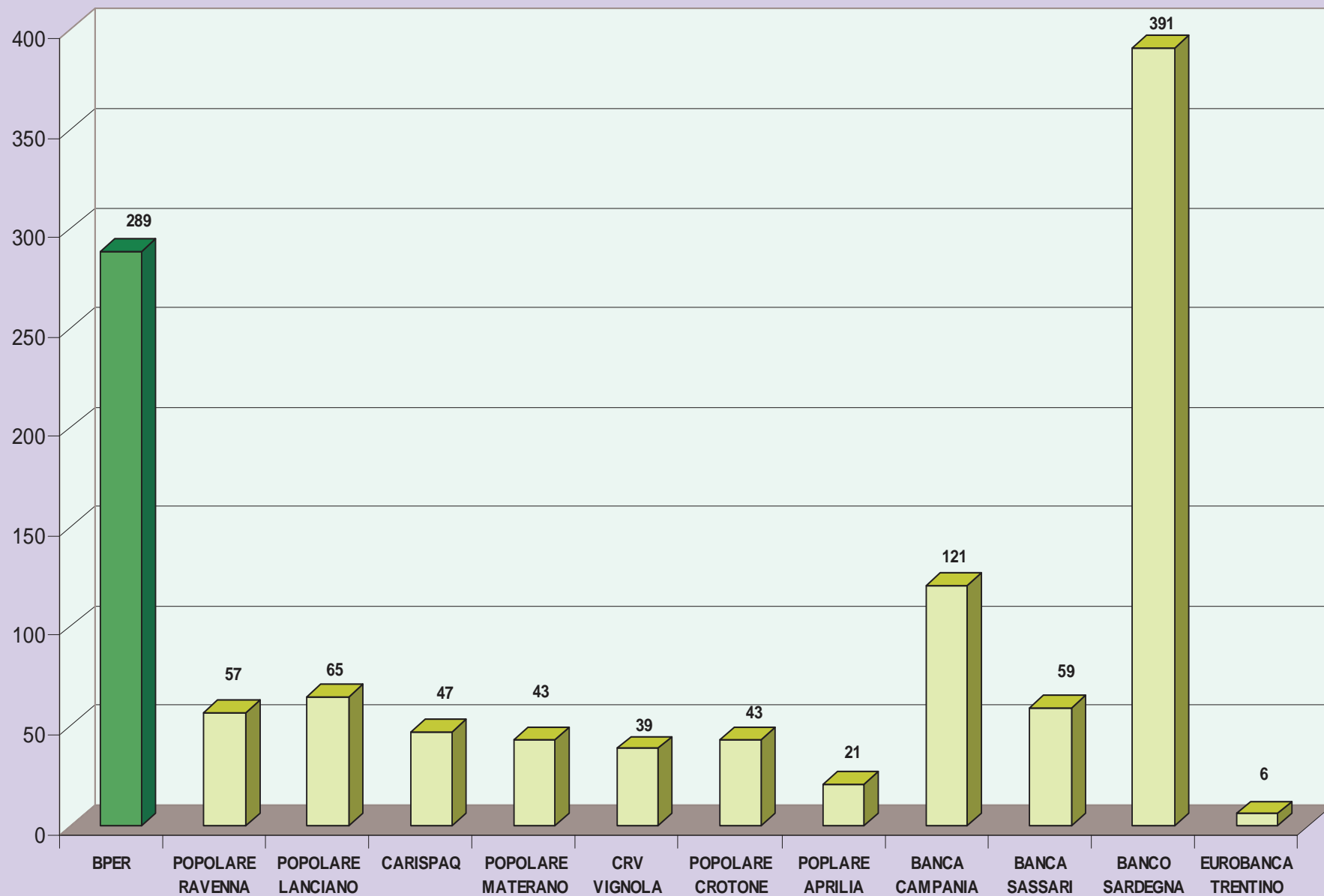
Cagliari



Quartu S. Elena



Banche Gruppo BPER  
Sportelli  
(anno 2006 - Fonte MF)



Il dato degli sportelli fa emergere l'anomalia Banco:

una rete capillare in un territorio non certamente ricco, in cui un centinaio di questi sportelli sono part-time, aprono a giorni alterni o mezza giornata, e altrettanti hanno solo 1 o 2 addetti.

E' la scelta di salvaguardare la vecchia rete delle casse comunali di credito agrario che gli permette di conservare il proprio radicamento e allo stesso tempo tiene in piedi un servizio per le comunità locali che gli altri operatori non offrirebbero.

## È il ruolo “sociale” del Banco.

Tutto questo ha un costo che appesantisce il passo, infatti tutti gli indicatori correlati agli sportelli usati dagli analisti come indicatori di efficienza: il numero di dipendenti per sportello, il numero di clienti, i mezzi amministrati, la redditività, rivelano numeri ben sotto i valori medi.

Però gli sportelli sono il cuore dell'attività bancaria e sono una ricchezza e la si è cercata di salvaguardare gestendola in modo unico nel sistema bancario:

grazie a buone relazioni sindacali, nel periodo della Presidenza di Prof. Brusco si è “inventata” la formula **microsportelli**, che riduce i costi operativi e salva la presenza dello sportello nel piccolo comune.

Forse sarebbe un'esperienza da tener presente per le nuove sfide che l'azienda deve affrontare.

- Ci sono però a nostro parere degli ostacoli che rendono difficile per il Banco di Sardegna il ruolo di banca locale di riferimento per il territorio.
- Il primo scoglio è l'ingresso del Banco nel 2001 in un gruppo bancario con centro fuori della Sardegna il Gruppo BPER.
- Il ruolo che il Banco deve svolgere è legato alle potenzialità di sviluppo che il Gruppo BPER ha, ma anche ai limiti e alle difficoltà che si avvertono, che sono poi le potenzialità e i limiti del "Modello Federale" scelto come sistema di aggregazione delle banche.
- Si sono poi verificati alcuni eventi di quelli evidenziati da Alessandrini che colpiscono una banca acquisita; i più macroscopici:
  - il peso del centro direzionale in Sardegna tende sempre più a essere ininfluenza sulle strategie della banca;
  - le sinergie sono a favore della capogruppo
  - appiattimento delle politiche commerciali e creditizie

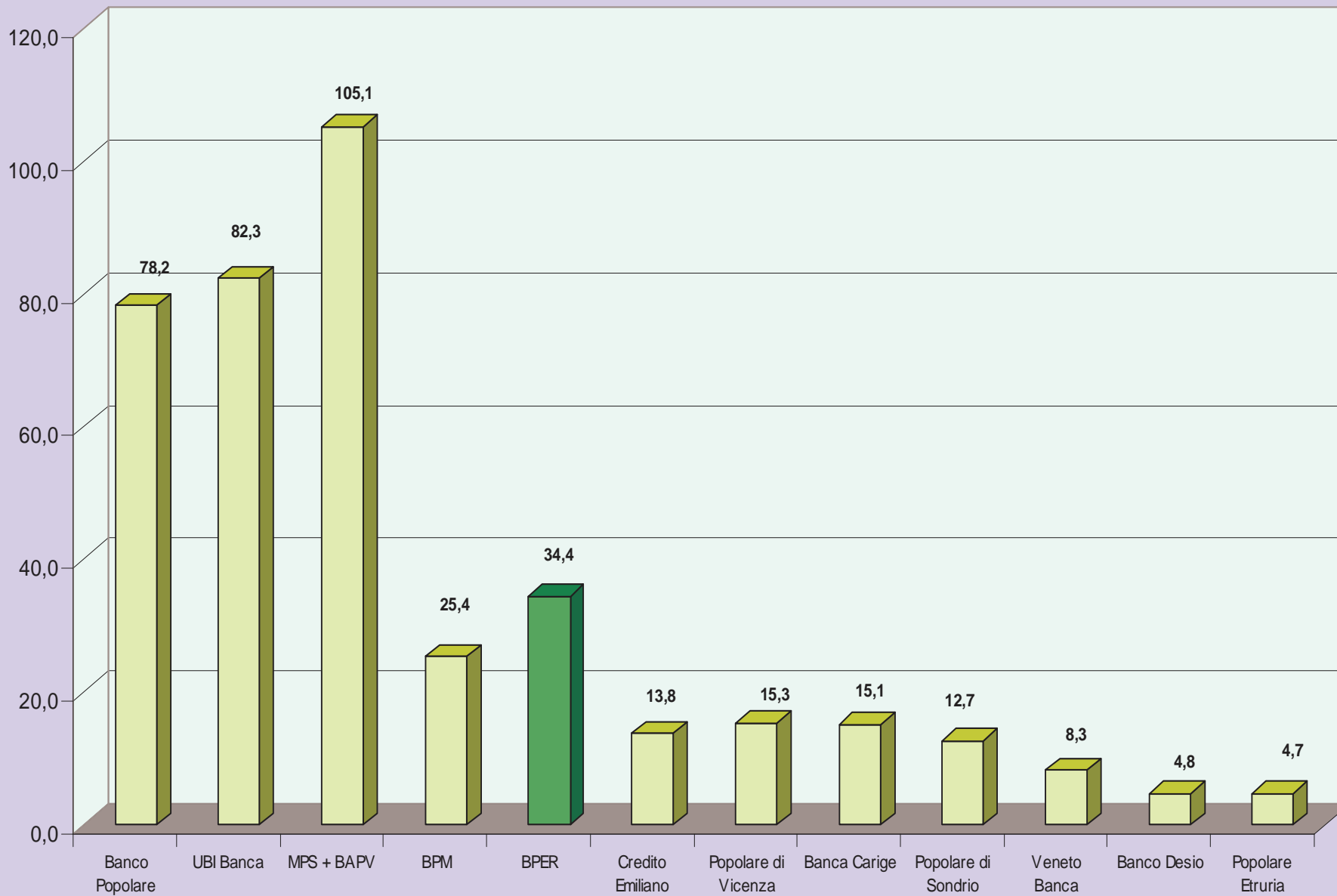
- **Ai fattori prima evidenziati, a nostro parere, vanno aggiunti alcuni aspetti critici sulla gestione che sono emersi nella nostra analisi:**
- **un ruolo della Fondazione che appare troppo defilato rispetto alla gestione della banca;**
- **la difficoltà della banca a far crescere la propria ricchezza e di conseguenza generare ricchezza nel territorio;**
- **un problema di qualità del management e del personale**

- **Assetto proprietario e ruolo della Capogruppo**
  - Appartiene ad un “Gruppo federale” ingessato strategicamente perché la Capogruppo non riesce a crescere ulteriormente da due anni e non ha un piano strategico e industriale per se e per le sue controllate.
  - Non esiste una sinergia di gruppo che favorisca la valorizzazione dei vari mercati locali in cui le diverse banche operano, le sinergie realizzate sono solo a favore della capogruppo e le banche devono operare cercando di mantenere le quote di mercato e raccogliere liquidità e utili a favore sempre della capogruppo
  - La capogruppo è legata ad un “padre padrone” che ha superato i 65 anni e non pare intenzionato a ad avviare un ricambio.
  
- **Il ruolo della Fondazione**
  - Tra i due soci il rapporto non è collaborativo, se la capogruppo gestisce il Banco riducendo al minimo le possibilità di confronto, il socio di minoranza alterna posizioni critiche a fasi di disinteresse, senza cercare un reale coinvolgimento.

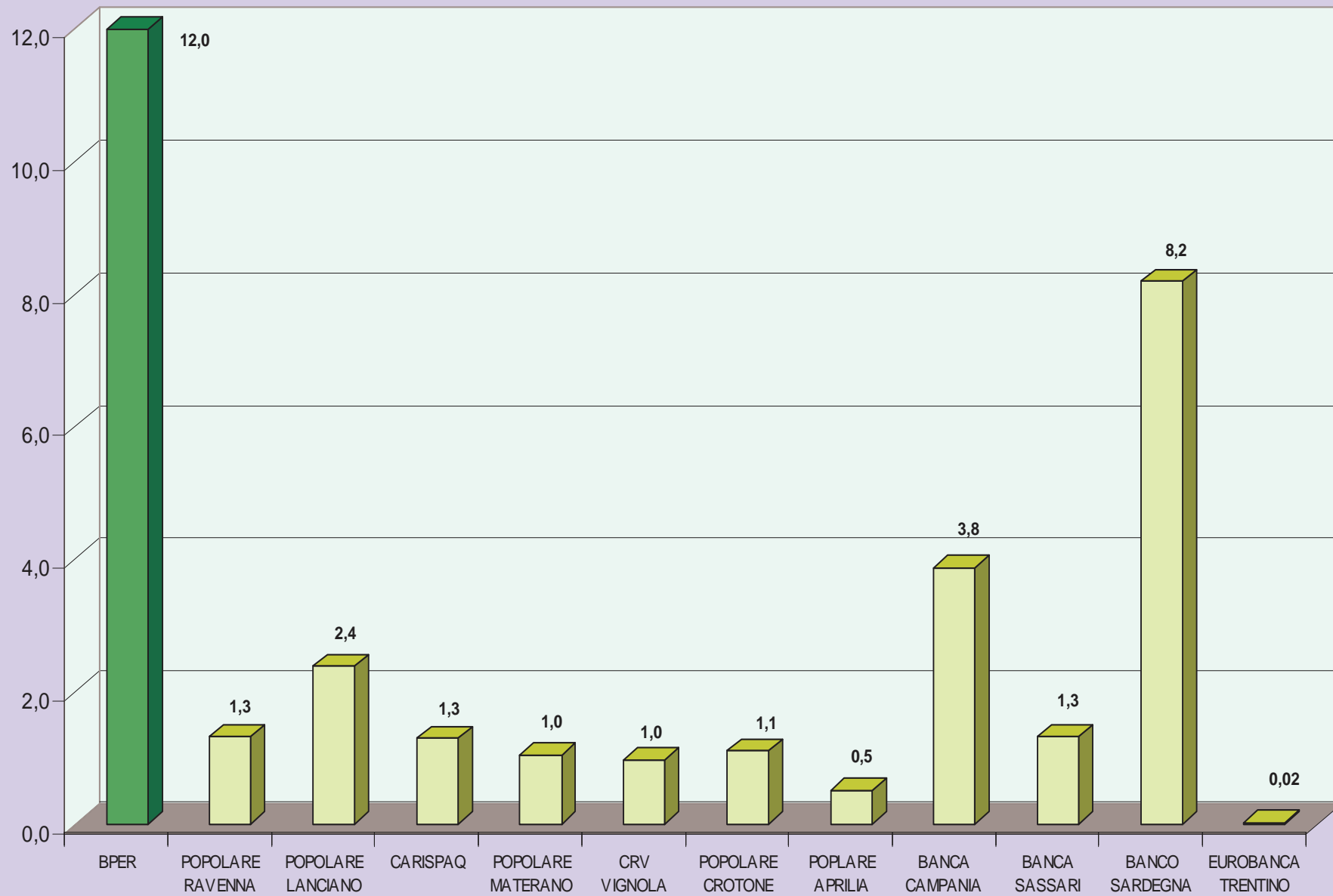
Per capire i problemi del gruppo BPER, la sua posizione nel sistema creditizio, le sue potenzialità utilizziamo alcuni grafici dello studio fatto dal Centro Studi Fisac-CGIL nazionale.

- il primo indica la posizione del Gruppo nel confronto con i principali competitors italiani. L'analisi nazionale si sviluppa su tutti i principali valori ma qui riportiamo solo il confronto della raccolta diretta, perché significativo per tutto il resto del ragionamento.
- il secondo mostra, per lo stesso indicatore, l'apporto dato dalle banche del gruppo al posizionamento nel sistema indicato nel grafico precedente.
- il terzo ci dice di quante volte sono cresciuti i principali valori per la Bper dal 1994 al 2006, affiancati dalla crescita realizzata negli stessi anni dall'intero gruppo.

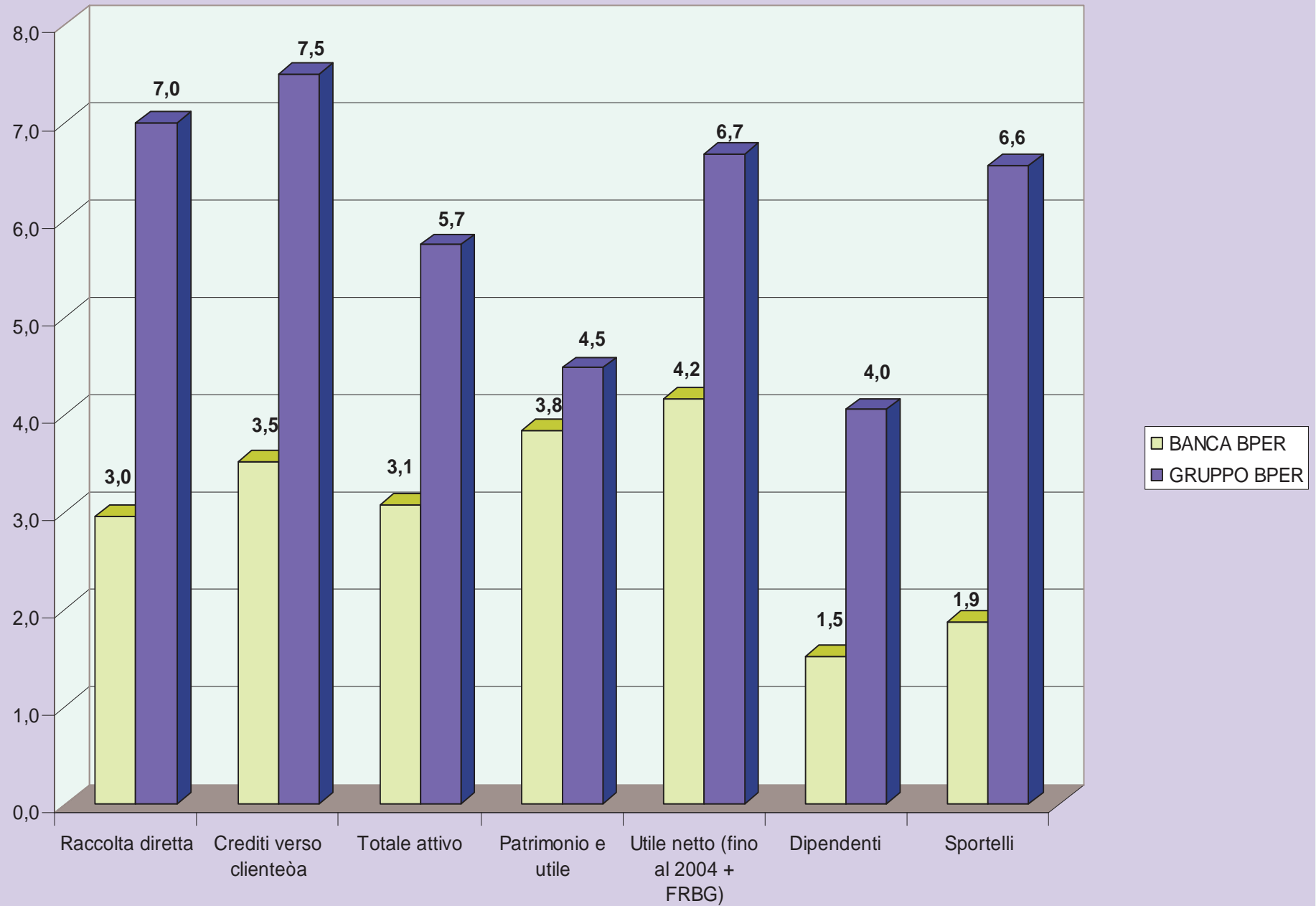
Confronto Competitors Italiani  
Raccolta diretta (miliardi di euro)  
(anno 2006 - Fonte MF)



Banche Gruppo BPER  
Raccolta diretta (miliardi di euro)  
(anno 2006 - Fonte MF)



Dati di crescita 1994-2006 (1x)



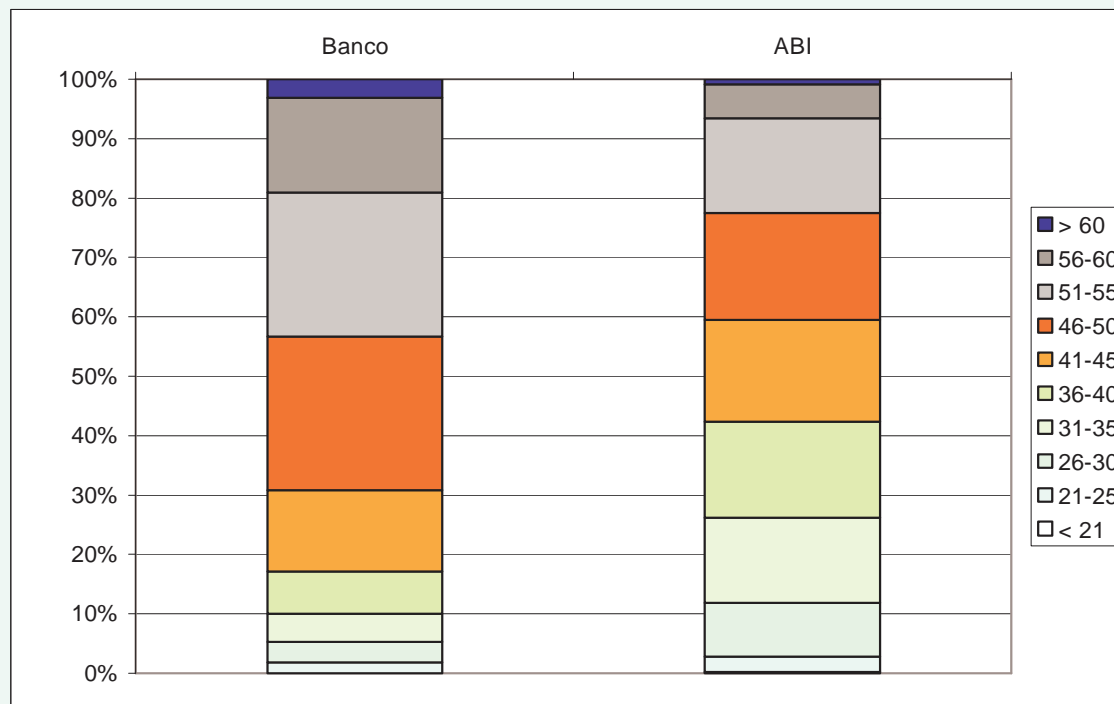
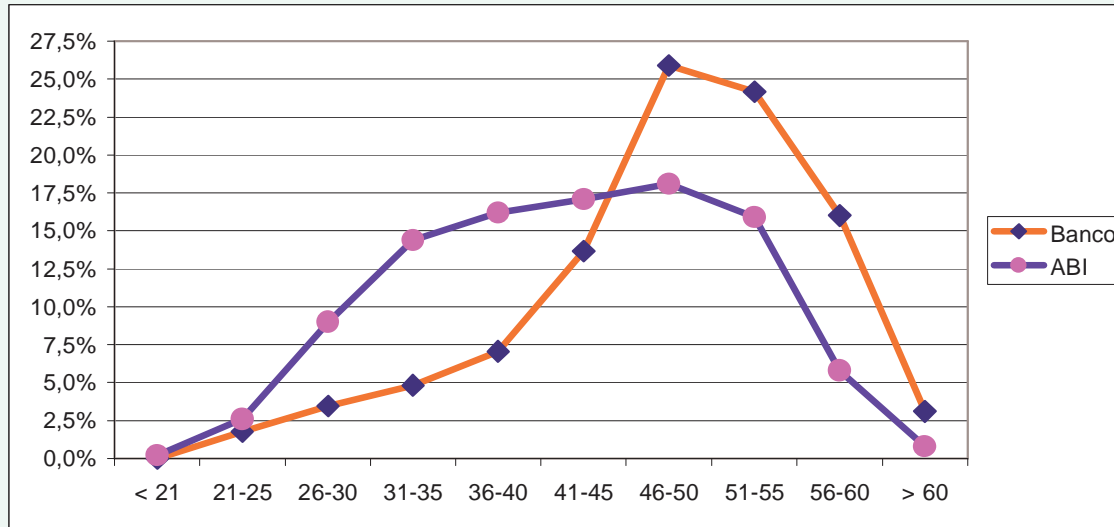
- Il primo grafico, parla di raccolta ma tutti gli altri valori ci dicono più o meno la stessa cosa, ci mostra un sistema che vede tre gruppi nettamente più grandi (Intesa e Unicredito sono “fuori quota” e non li consideriamo neppure), seguiti da due gruppi medi di pari dimensioni, Bper e Bpm che occupano alternativamente il quarto e quinto posto; tutti gli altri sono decisamente più piccoli.
  - Bper e Bpm potrebbero competere con gli altri tre solo unendosi tra di loro, l’unione con uno degli altri più piccoli li lascerebbe comunque sottodimensionati rispetto ai primi tre.
- Il secondo e il terzo ci mostrano che la crescita della sola capogruppo lascerebbe la Bper al livello dei più piccoli tra i competitori nazionali indicati nel grafico precedente
  - la posizione occupata oggi nel sistema è dovuta alla sua crescita come gruppo, dove il ruolo decisivo è stato giocato dall’acquisizione del Banco di Sardegna.

# Prima di concludere: qualche grafico e due storie di Banca locale

Avviandoci alla conclusione presentiamo altri grafici che vanno a supportare le considerazioni sui problemi strutturali, vincoli e opportunità che incidono sulle possibilità per il **Banco di Sardegna** di svolgere un ruolo attivo di **banca locale**.

- Il personale, la sua composizione in termini di età e posizione professionale
- Il rapporto Impieghi/PIL (**ci consentirà di raccontare una storia**)
- L'evoluzione dell'utile prodotto in rapporto all'utilizzo di risorse latenti
- L'evoluzione del totale dell'attivo
- La composizione degli impieghi a clientela e la sua evoluzione nel periodo 1999-2007
- I tassi in Sardegna  
(**anche questo gruppo di grafici ci racconterà una storia**)

il personale:  
distribuzione  
per fasce  
di età



- Soffermiamoci ora sulle politiche del personale, che in questi anni hanno secondo noi accentuato, anziché risolverli, i nodi strutturali della composizione del personale.
- Abbiamo confrontato i dati del Banco con quelli del sistema Bancario; il primo grafico ci descrive la composizione del personale per fasce di età.
- Si percepisce visivamente il vuoto generazionale nelle fasce dai 20 ai 40 anni, e di riflesso l'eccesso di addetti nelle fasce dai 46 a oltre i 60 anni.
- Nel grafico in basso le fasce di età sono impilate per meglio coglierne le quantità: si può osservare come il Banco possa contare su forza lavoro fino a 40 anni solo nella misura del 30%, rispetto al quasi 60% del sistema, mentre gli ultracinquantenni sono quasi il 43% contro il 23% del sistema.

## il Personale: composizione per livelli professionali

|                   | Banco | ABI   | rapp. Banco / ABI |
|-------------------|-------|-------|-------------------|
| Dirigenti         | 0,8%  | 2,2%  | 35,3%             |
| Quadri Direttivi  | 26,3% | 35,6% | 73,8%             |
| 3a Area prof      | 68,9% | 59,0% | 116,8%            |
| 1a e 2a Area prof | 4,0%  | 3,2%  | 126,1%            |

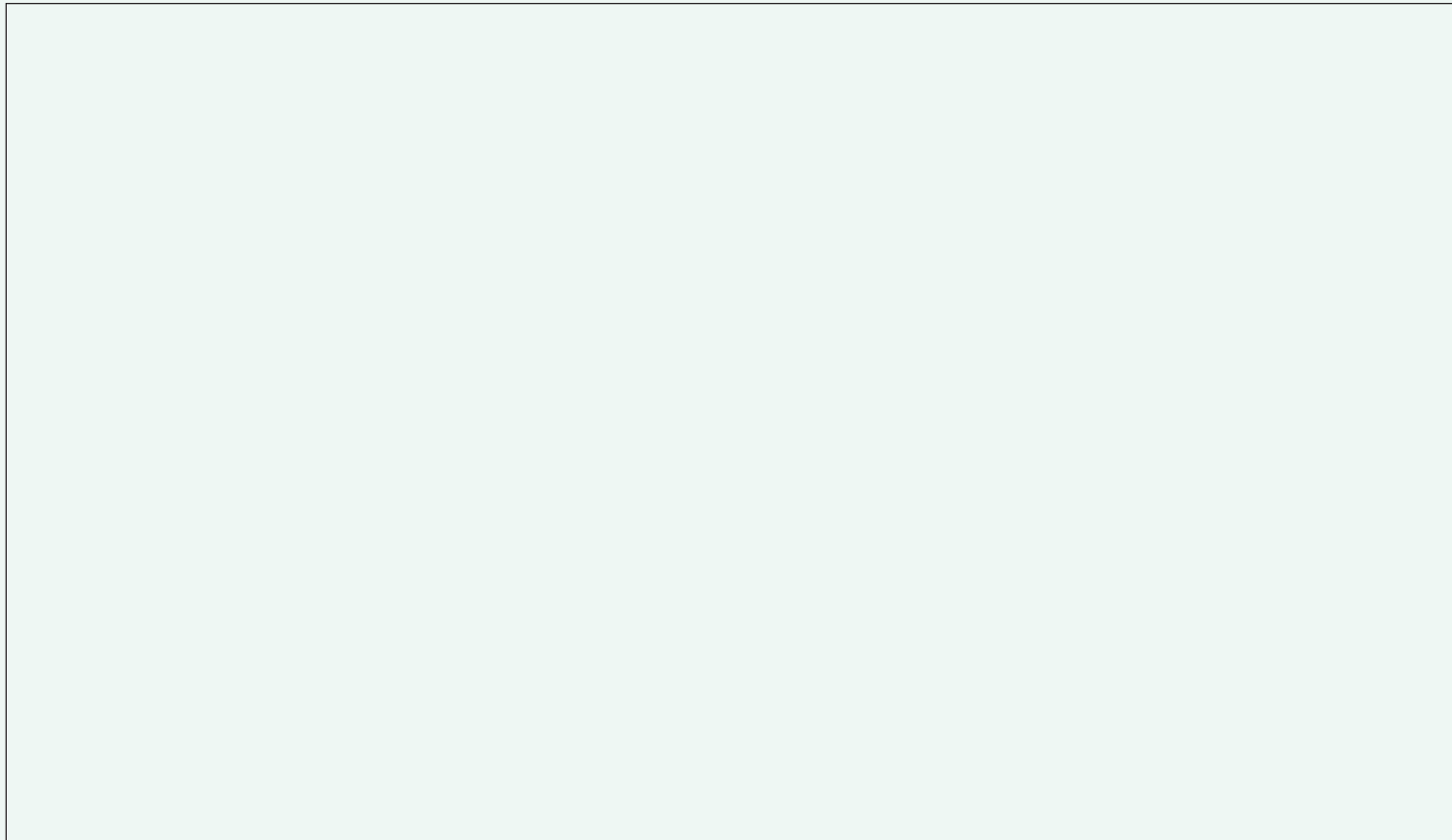
- Qua possiamo vedere come al Banco siano sottodimensionate le aree dei quadri direttivi e dei dirigenti:
- quando nel sistema ci sono 10 quadri il Banco ne presenta solo 7
- quando nel sistema ci sono 10 dirigenti il Banco ne schiera meno di 4, aggiungiamo che l'età media dei dirigenti supera i 60 anni contro la media di 50 del sistema

# **Prima storia: c'era una Banca...**

**.... che in Sardegna contribuiva ad determinare un rapporto impieghi/pil, e quindi un finanziamento del credito alla crescita del territorio, superiore a quello del meridione....**

Da *“Assetti Proprietari E Sviluppo Economico - Il Caso Del Banco Di Sardegna - Antonio Sassu – Crenos 2 -2007”*

una tabella che illustra l'andamento del rapporto impieghi lordi su PIL, utilizzato nel rapporto Crenos come indicatore che risponde alla domanda: ***“in che misura il sistema bancario regionale finanzia la produzione del valore aggiunto?”***



- Il rapporto Crenos utilizza questa tabella per mettere in evidenza il fatto che il rapporto impieghi Pil è nettamente inferiore al sistema nazionale e che il banco non cresce a differenza delle altre banche, ma secondo noi può anche aiutare a raccontare in modo essenziale questa storia:
  1. nel 2000 la Banca d'Italia ha considerato il Banco alla stregua delle banche meridionali, e come tale da collocare quanto prima sotto il controllo di banche del Nord.
  2. ne ha veicolato l'acquisto da parte di un gruppo cresciuto aggregando soprattutto banche meridionali,
  3. la banca acquirente, probabilmente ha esercitato il controllo nella convinzione di aver acquisito l'ennesima banca meridionale, anche se molto più grande delle altre.
  4. Guardiamo il grafico, cresce il dato nazionale, quello del meridione e quello delle altre banche in Sardegna. Rimane fermo il dato del Banco di Sardegna, e senza il suo contributo il finanziamento delle banche all'economia dal territorio si è di fatto omologato alle realtà meridionali.

**Sotto questo aspetto, la Sardegna è diventata Meridione.**

# **E' possibile un esito diverso?**

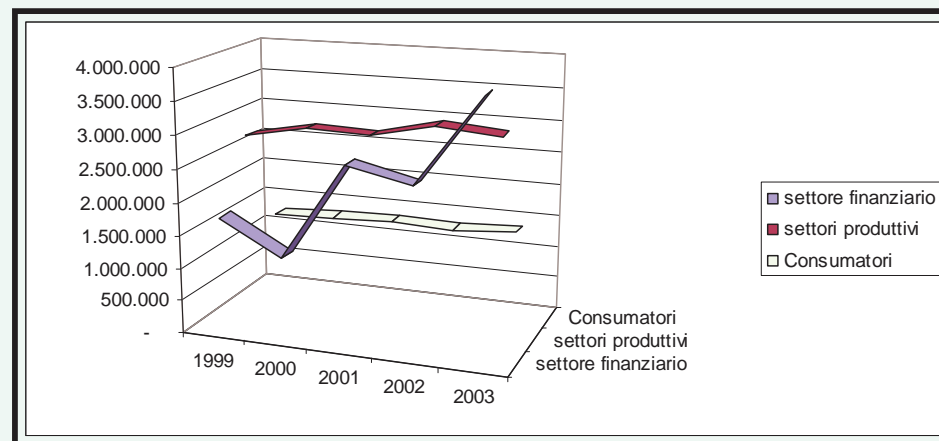
**Ecco la seconda storia... una storia che somiglia molto alla prima, ma poi cambia...**

## Evoluzione degli impieghi a clientela Banco di Sardegna 1999 – 2007 : situazione fino al 2003.

|                                    | 1999             | 2000             | 2001             | 2002             | 2003             |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| settori produttivi                 | 2.767.639        | 2.938.268        | 2.927.660        | 2.963.384        | 3.099.049        |
| Consumatori                        | 1.239.630        | 1.308.907        | 1.317.815        | 1.325.145        | 1.371.762        |
| società finanziarie                | 719.744          | 532.651          | 1.275.594        | 1.756.962        | 1.751.200        |
| <b>totale impieghi a clientela</b> | <b>5.039.207</b> | <b>5.190.127</b> | <b>6.019.501</b> | <b>6.524.493</b> | <b>6.515.648</b> |

Grafico sull'andamento degli impieghi per settori aggregati:

gli impieghi a Banche e quelli a società finanziarie sono aggregati come impieghi al settore finanziario



**Il grafico e la tabella e sono ripresi dallo studio fatto nel 2005 che esaminando la serie storica degli impieghi del Banco dal 1999 al 2003 poneva in evidenza una evoluzione poco attenta al territorio, con una sostanziale immobilità dei prestiti alle imprese produttive mentre le risorse aggiuntive andavano tutte ad incrementare l'interbancario e i prestiti a società finanziarie.**

- in cinque anni gli impieghi a clientela e banche erano cresciuti di 2.500 milioni di Euro (5000 miliardi di vecchie lire) , ma la crescita andava tutta a banche e società finanziarie lasciando poche briciole alla produzione (300 milioni di €) e al consumo (100 milioni).**
- Il 2004 rafforzava la tendenza negativa e il 2005 dava solo una lievissima correzione di rotta.**

Utilizzo di riserve “latenti” e componenti straordinarie nella formazione dell’utile .

|  | 2001         | 2002         | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         | Tot 6 anni   |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Totale componenti non ordinarie</b> | <b>36,6</b>  | <b>18,2</b>  | <b>15,8</b>  | <b>16,3</b>  | <b>20,0</b>  | <b>39,6</b>  | <b>146,5</b> |
| <b>utile lordo</b>                     | <b>119,8</b> | <b>96,8</b>  | <b>76,3</b>  | <b>65,1</b>  | <b>84,8</b>  | <b>110,7</b> | <b>553,5</b> |
| imposte                                | 40,0         | 47,5         | 36,2         | 24,2         | 40,0         | 41,1         |              |
| % tassazione                           | 33,4%        | 49,1%        | 47,4%        | 37,2%        | 47,2%        | 37,1%        |              |
| <b>Utile netto</b>                     | <b>53,9</b>  | <b>56,4</b>  | <b>40,3</b>  | <b>40,9</b>  | <b>44,9</b>  | <b>69,7</b>  | <b>306,1</b> |
| <b>%riserve su utile lordo</b>         | <b>30,6%</b> | <b>18,8%</b> | <b>20,7%</b> | <b>25,0%</b> | <b>23,6%</b> | <b>35,8%</b> | <b>26,5%</b> |
| <b>%riserve su Utile netto</b>         | <b>67,9%</b> | <b>32,3%</b> | <b>39,2%</b> | <b>39,9%</b> | <b>44,5%</b> | <b>56,8%</b> | <b>47,9%</b> |

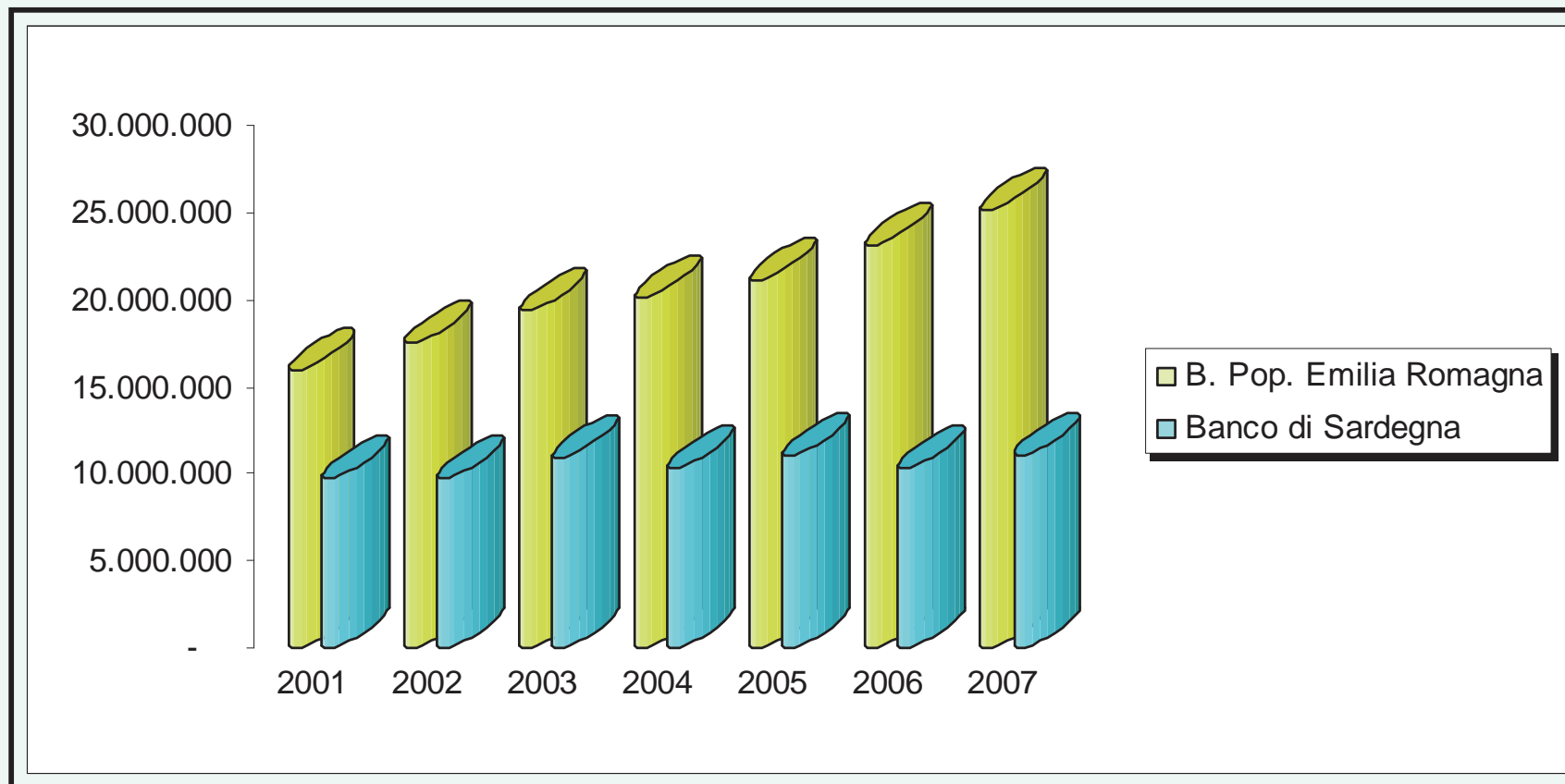
- **Abbiamo già visto prima, nel raffronto con il gruppo, che c'è un problema di redditività, qui possiamo osservare che l'utile di questi sei anni è stato alimentato da fattori straordinari in una misura che si colloca tra il 26% e il 48%.**

*Questi numeri si riferiscono alle percentuali rispetto all'utile lordo e all'utile netto, la misura esatta si colloca tra queste due grandezze e per determinarla con precisione occorrerebbe conoscere il trattamento fiscale delle diverse partite, diversamente tassate o addirittura non tassate.*

- **Non stiamo parlando di contabilità creativa, non c'è niente di anomalo o di non trasparente; c'è però il fatto che l'utile è stato realizzato facendo ampio ricorso al fieno messo in cascina negli anni precedenti, stiamo parlando di 146 milioni su 306 di utile netto e 553 di utile lordo. Di questi oltre 130 provengono dalla cessione o rivalutazione di partecipazioni, e non sono ripetibili.**
- **C'è a un margine possibile dalla vendita di immobili dopo di che si dovrà per forza contare solo sugli utili operativi.**

- Ma anche per i volumi sono anni difficili
- Questa tabella, pur riferita ad un punto di forza del Banco come il totale dell'attivo, ne mostra la staticità rispetto al dinamismo di crescita della capogruppo.
- Ma da qui in poi la storia sembra cambiare, aiutata dai tassi, ma anche da alcune decisioni.

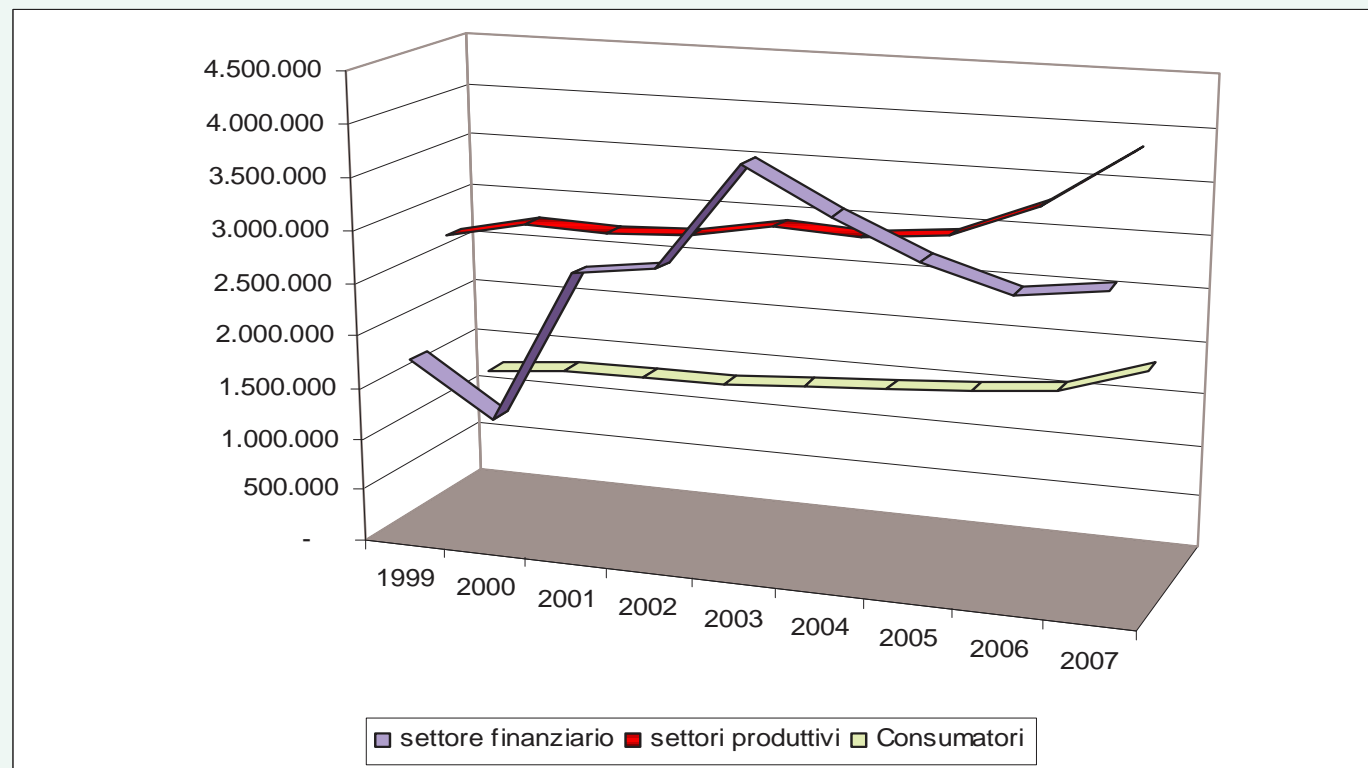
Evoluzione del totale dell'attivo  
dal 2001 al 2007  
Banco di Sardegna e B. pop. Emilia Romagna



- Abbiamo un'impresa che non trova la via della redditività: le ricette principali sono di solito tagliare i costi e/o accrescere i ricavi, ma il taglio di costi viene già perseguito e realizzato da anni e la crescita dei volumi è praticamente arenata; come possono crescere i ricavi?
- Probabilmente con una ricomposizione dell'attivo
- Nel 2006, anche se non sappiamo se è questa la ragione strategica della decisione, vengono bloccati gli impieghi pronti contro termine che ammontavano a circa 1100 milioni di Euro
- La cosa viene letta dalla rete come un'imposizione della capogruppo, il disorientamento è grande, a fine anno si registrano una riduzione degli impieghi a clientela e del totale dell'attivo.
- Ma quei 1100 milioni erano tutti impieghi a società finanziarie, e questo vuoto genera un riorientamento.

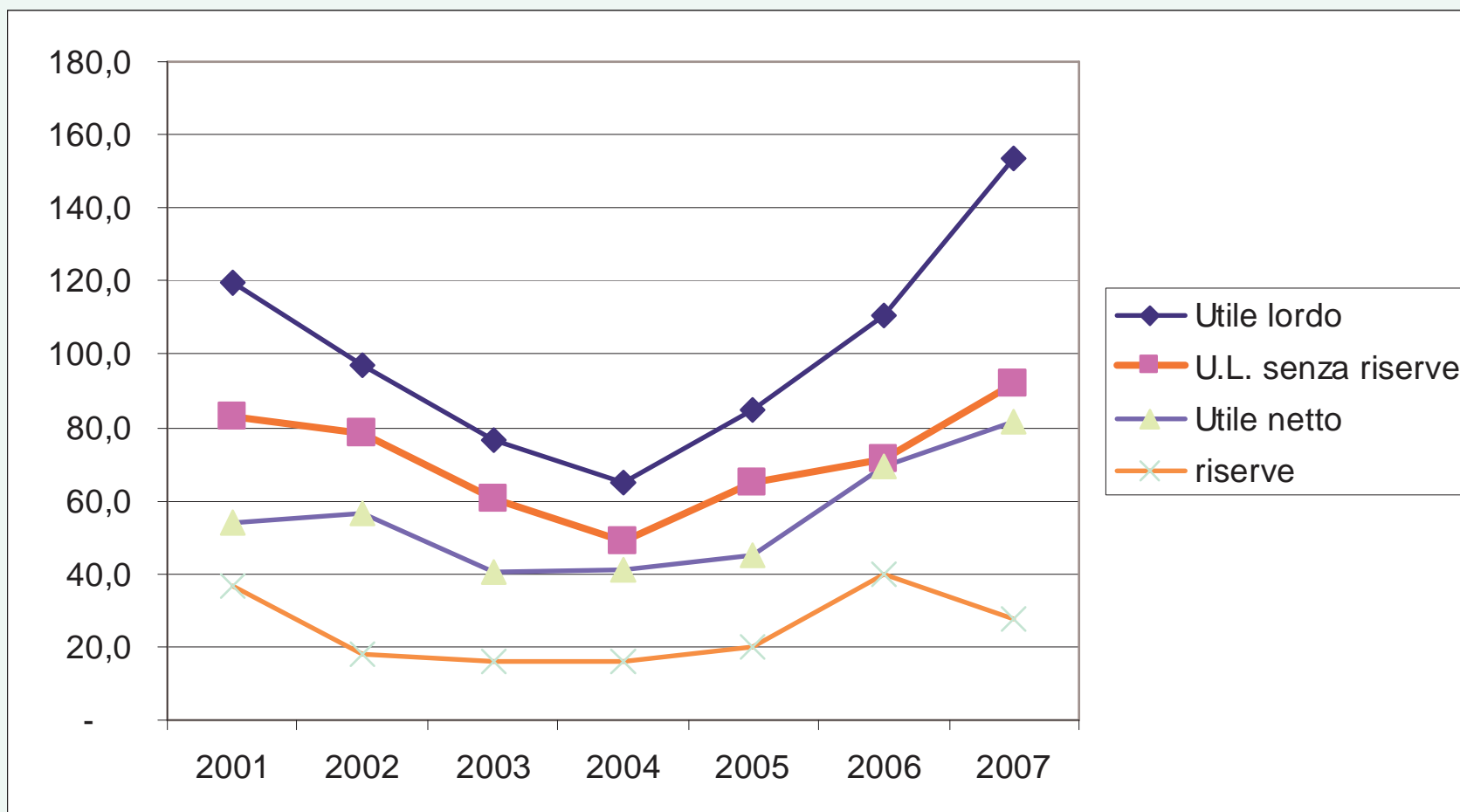
## Evoluzione degli impieghi a clientela Banco di Sardegna 1999 – 2007: evoluzione, fino al 2007 (giugno)

|                                  | 1999             | 2000             | 2001             | 2002             | 2003             | 2004             | 2005             | 2006             | 2007             |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| settori produttivi               | 2.767.639        | 2.938.268        | 2.927.660        | 2.963.384        | 3.099.049        | 3.050.646        | 3.142.723        | 3.462.251        | 4.000.679        |
| Consumatori                      | 1.239.630        | 1.308.907        | 1.317.815        | 1.325.145        | 1.371.762        | 1.428.402        | 1.477.867        | 1.572.298        | 1.828.351        |
| società finanziarie              | 719.744          | 532.651          | 1.275.594        | 1.756.962        | 1.751.200        | 2.104.302        | 2.151.831        | 1.046.945        | 1.167.228        |
| <b>Tot. impieghi a clientela</b> | <b>5.039.207</b> | <b>5.190.127</b> | <b>6.019.501</b> | <b>6.524.493</b> | <b>6.515.648</b> | <b>6.844.271</b> | <b>7.056.662</b> | <b>6.352.892</b> | <b>7.249.697</b> |



- Quei volumi vengono reinvestiti in parte nell'interbancario;
- ma anche incrementando finalmente gli impieghi ai settori produttivi,
- E infatti, dopo il calo del 2004 e la timida crescita del 2005, finalmente gli impieghi ai settori produttivi crescono in misura significativa nel 2006 (oltre 300 mln) e ancor di più nel 2007 (oltre 500 mln), oltre 850 milioni di euro in due anni, 3/4 volte l'incremento complessivo dei cinque anni precedenti
- E ora torniamo all'utile e alla sua composizione.

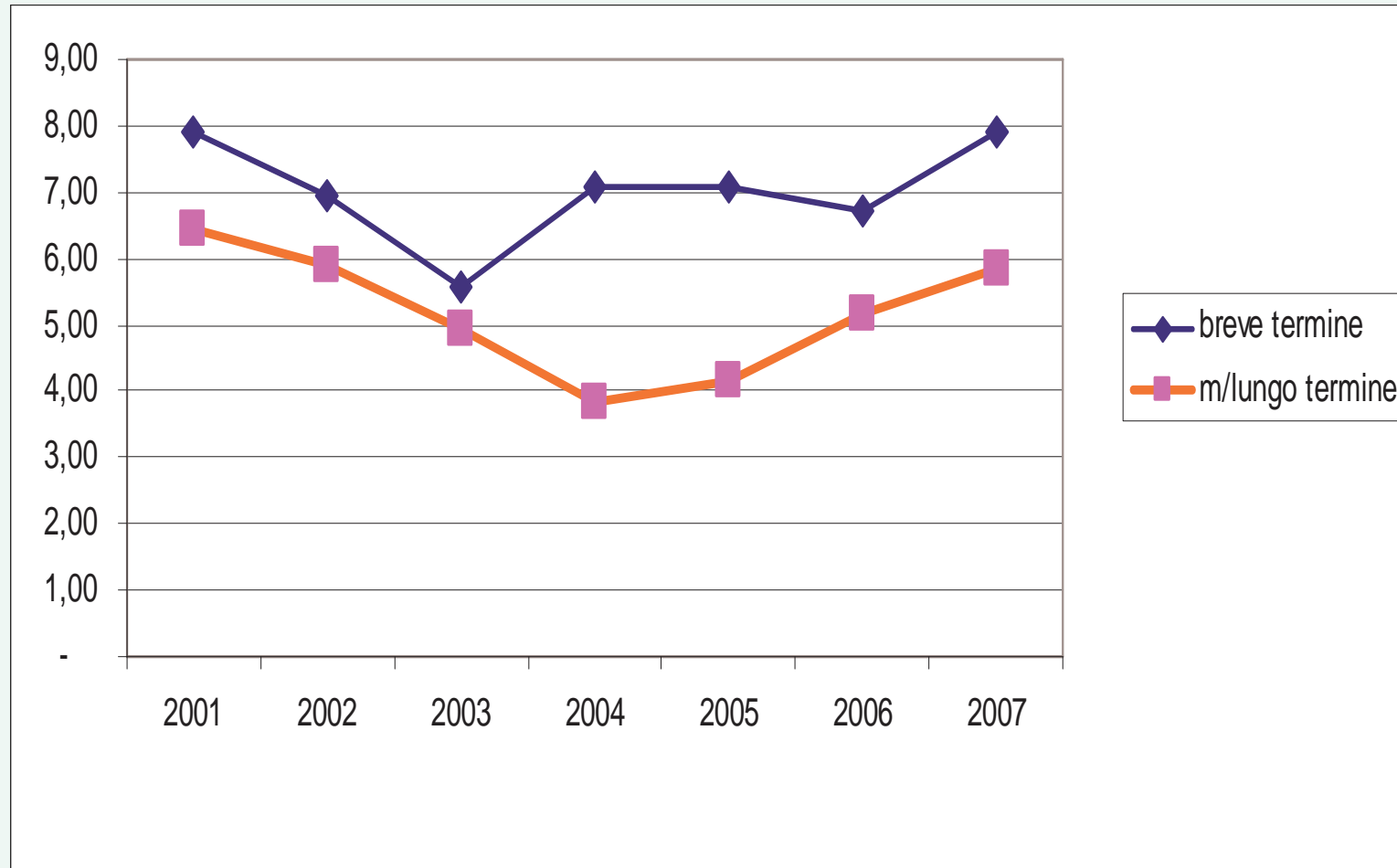
## Utilizzo di riserve “latenti” e componenti straordinarie nella formazione dell’utile .



- Questo grafico rappresenta visivamente la composizione dell'utile già descritta in precedenza e lo abbiamo aggiornato al 2007, così come gli impieghi e il totale dell'attivo.
- In alto l'utile lordo, in basso le componenti straordinarie, che sono alte anche nel 2007, poco più su l'utile netto e infine evidenziato in rosso l'utile lordo senza componenti straordinarie, che è il dato più veritiero perché non influenzato dalle variabili fiscali.
- La linea blu dell'utile lordo ci descrive una profonda crisi che nessuno ci ha finora raccontato, perché fortemente ammorbidita nell'utile netto, culminata nel 2004, l'anno peggiore anche per i crediti, poi descrive la crescita fino all'exploit del 2007.
- Quest'andamento con una curva più attenuata è confermato dal dato per noi più veritiero, evidenziato in rosso, che comunque registra una crescita reale, anzi il miglior risultato operativo nella storia del Banco.
- Con l'aiuto dei tassi...

## I tassi in sardegna dal 2001 al 2007

estratti rapporti annuali della Banca d'Italia: "L'economia della Sardegna"



- Non intendiamo qui dilungarci sui tassi, e tralasciamo del tutto quelli a breve, più volatili e meno influenti sul contesto, ma è evidente che l'andamento dei tassi a medio e lungo termine ha dato una buona mano, al punto che la curva dei tassi è quasi sovrapponibile a quella dell'utile.
- Non dimentichiamo poi il boom dei tassi interbancari per la crisi dei mutui subprime, gli interessi su crediti a banche sono passati da 40 a 57 milioni a parità di volumi.
- Ma su questi fatti esterni, si inserisce un'azione diversa della banca, che riorientandosi sul credito alle imprese, ma anche ai consumi, ha valorizzato al massimo questo trend. Non è un caso che anche la curva dei crediti al sistema produttivo è per questi ultimi anni, quasi sovrapponibile a quella dell'utile.
- Tre anni fa scrivevamo: ***“tutta la crescita del credito di questi anni è andata a quella componente che genera meno ricadute nel territorio e paga meno interessi alla banca”...***
- ...ci pare che almeno questa storia abbia incominciato a cambiare.

Ha iniziato a cambiare per scelte strategiche, sicuramente, ma forse non sono ininfluenti dei fatti che sono legati al suo essere banca locale e a rispondere alle sollecitazioni che gli arrivano dal territorio.

Ci sono coincidenze temporali che non possono non essere considerate:

- la nostra denuncia del 2005 suscita attenzione della collettività sarda sulla diminuzione degli impieghi alle imprese, dal 2005 registriamo l'inversione di tendenza;
- nel 2007 Prof. Sassu denuncia l'abbandono del comparto dei mutui alle famiglie, dal 2007 si assiste ad una crescita consistente del comparto mutui;
- con la perdita del ruolo di tesoriere regionale nel 2007, il Banco avvia un'azione di coinvolgimento degli enti locali sardi per proporsi come partner per offrire servizi finanziari e bancari.

Sono azioni di una banca che è attenta al contesto in cui opera e reagisce agli eventi che ne mettono in dubbio il radicamento, occorre tenere vivo il confronto tra impresa Banco e sistema Sardegna, perché i fatti esposti confermano che alla fine gli interessi che si devono realizzare sono fortemente correlati.

## Conclusioni

- **Abbiamo visto criticità e potenzialità**
- **Che cosa si può fare per superare queste criticità e far affermare le potenzialità con benefici sul territorio:**
- **Gli studi da cui abbiamo tratto spunto evidenziano che una banca locale che vuole essere importante per il territorio deve essere efficiente e in grado di produrre ricchezza nel territorio, si innesca un circolo virtuoso che in fondo è quello che per buona parte della sua storia il Banco ha fatto in Sardegna.**
- **La banca deve perciò recuperare efficienza e forza**

- **Occorre uscire da una politica di gestione piatta, fondata più sul contenimento dei costi che sull'incremento dei ricavi.**
- **Per noi ci sono dei punti su cui è possibile intervenire.**
- **Un ruolo della Fondazione più visibile che aiuti la BPER a uscire dalla posizione di stand alone almeno per quanto riguarda i rapporti della banca con il territorio.**
- **Il che poi si deve tradurre in uno stimolo per far realizzare una politica di gestione dell'azienda che sui crediti e sui prodotti destinati alla clientela, sia più attenta alle specificità locali.**

- **Ma una politica gestionale attenta alle specificità locali deve anche attuare quelli interventi che superino le principali criticità gestionali attraverso**
- **valorizzazione della rete sportelli,;**
- **rinnovamento del management e del personale;**
- **una crescita delle competenze commerciali e creditizie della rete che sia il più diffusa possibile.**
- **Su queste cose il sindacato ha già dimostrato di essere capace di accettare le sfide. Così come è stato quando il Pres. Brusco nel 1999 ha presentato un piano industriale duro, ma completo e volto a far crescere la banca, le OO.SS sono pronte anche oggi a fare la loro parte per il rilancio del Banco.**