

RELAZIONE PROF. MESSORI

(C.D.C. Milano 20/02/2003)

Grazie, di avermi invitato a discutere con voi. Queste sono occasioni interessanti, perché credo che l'apprendimento sia sempre a due vie e non a una via sola.

Proprio per questa ragione io vorrei, se siete d'accordo, organizzare l'incontro di stamattina nel modo più informale possibile; quindi, poiché il Segretario Generale mi aveva sottolineato la vostra esigenza di discutere di problemi macro e micro economici relativi al sistema bancario, ma in funzione del rinnovo contrattuale, penserei di non affrontare tanto problemi di scenario, come avevo cercato di fare alla vostra Conferenza di qualche mese fa, quanto piuttosto di cercare di ragionare insieme sui problemi aperti oggi nel sistema bancario italiano. Cercando, poi, di appuntare l'attenzione soprattutto sulle modifiche organizzative in corso e sugli effetti che queste modifiche hanno sui bisogni di nuova professionalità e quindi sui problemi strettamente attinenti al mercato del lavoro.

Proprio perché il filo del mio ragionamento sarà un pochino complesso vi pregherei di interrompermi in qualsiasi momento; possiamo quindi modulare questo mio intervento interrompendolo in qualsiasi blocco di ragionamento, per discutere, per approfondire vari punti; veramente .vi pregherei di costruire questa discussione insieme.

Ciò detto credo che, per fare chiarezza, il punto di partenza sia necessariamente quello di valutare lo stato di salute attuale del sistema bancario italiano, perché - come avete potuto desumere anche dalle polemiche che, in modo sempre più ricorrente, si stanno affacciando sui giornali quotidiani - oggi vi è un certo allarmismo che sembrerebbe riportarci, assunto "prima facie", ad una valutazione dell'andamento delle nostre banche, assai simile a quella di metà degli anni 90.

Vi devo dire subito, come forse alcuni sanno, che nel recente passato, e anche oggi, ho esercitato critiche anche decise nei confronti dei ritardi del sistema bancario italiano, ma devo anche dirvi per chiarezza e per onestà intellettuale, che non credo che questi allarmismi siano del tutto giustificati.

Penso, cioè, che lo stato di salute attuale del sistema bancario italiano, pur con difficoltà congiunturali e con aree problematiche, non possa essere paragonato alla situazione davvero difficile che questo sistema ha attraversato nel corso degli anni 90 e, in particolare, nel quadriennio 93-97. Perché dico questo? Innanzitutto perché il sistema bancario italiano viene da un triennio di bilanci molto positivi. Come tutti voi sapete se analizziamo i bilanci 98-99-2000 vediamo che le banche italiane hanno fatto un salto sia in termini di efficienza gestionale che di redditività che è stato uno dei più rilevanti nel contesto dell'Europa continentale. Tanto è che se ci affidiamo alle

statistiche prodotte dalla Banca Centrale Europea vediamo che, appunto utilizzando indicatori di efficienza gestionale di redditività, le banche italiane che erano il fanalino di coda nel contesto europeo, a metà degli anni 90, risalgono molte posizioni verso la fine degli anni 90 inizio 2000.

Naturalmente sarebbe sciocco non riconoscere che nei bilanci più recenti vi è stato un appesantimento della situazione; per quello che si conosce nel semestre del 2002, dopo una tenuta in ribasso dei bilanci del 2001 e le previsioni che si stanno facendo sul secondo semestre del 2002 emergerebbe qualche difficoltà.

Però non credo che si debba drammatizzare la situazione. Innanzitutto, come ricordavo, vi sono stati forti recuperi in termini di efficienza gestionale. Il fatto stesso che ormai si riconosca da più parti, in primo luogo da parte della Banca d'Italia, che, ad esempio, il costo del lavoro sui margini di intermediazione è non solo allineato a livello europeo, ma tende a collocarsi nella fascia bassa rispetto ai Paesi dell'Europa continentale, sta a dimostrare questa tesi.

Credo anche che ci siano stati relativi recuperi in termini di efficienza allocativa, quantomeno nelle attività tradizionali e, ancora una volta, ritengo che gli allarmismi sull'andamento delle sofferenze siano abbastanza ingiustificati.

E' vero che il peso delle sofferenze delle banche italiane, soprattutto rispetto al patrimonio e in parte anche rispetto al totale dell'attivo, è leggermente al di sopra della media europea.

Noi veniamo, però, da una situazione in cui a metà degli anni 90 il peso delle sofferenze era straordinariamente più elevato della media europea. Quindi, anche scontando che la congiuntura negativa abbia, con un certo ritardo, un effetto di aumento del peso delle sofferenze, comunque questo dato non mi sembra drammatico. Inoltre va sottolineato che, a partire dal 1998, la gamma dei servizi offerta del sistema bancario italiano, soprattutto riguardo ad attività "retail" sia ampliato enormemente.

Basta dare uno sguardo, anche disattento, alla struttura, alla composizione dei bilanci bancari, per rendersi conto che, rispetto alla metà degli anni 90, vi è stato un forte ridimensionamento del peso delle attività tradizionali rispetto all'attivo totale e una forte crescita dei servizi non tradizionali.

In particolare, come voi tutti sapete, per il triennio 98-2000, le componenti più dinamiche dei bilanci bancari italiani, quelle che sono state alla radice dei recuperi di redditività delle nostre banche, sono state sostanzialmente il risparmio gestito e la negoziazione. Allora, questo richiamo, questo riferimento ci permettono di fare, però, un secondo passo.

Il primo tema che ho posto sul tavolo è: "non credo vi siano giustificati allarmismi".

Possiamo, però, da questa affermazione dedurre che allora tutto va bene, nel migliore dei modi possibili? Ecco io credo che questo secondo passo sarebbe inappropriato. Se ritengo che gli allarmismi siano ingiustificati, non ritengo, però, che questo recupero dei ritardi, da parte del

sistema bancario italiano, sia stato ancora completato. E le ragioni che vorrei presentare, “prima facie”, alla discussione sono almeno tre.

Innanzitutto credo che le componenti più dinamiche del bilancio bancario del triennio 98-2000 siano ormai entrate in una fase, come dire, di crescita meno rapida. Se posso esprimermi in termini un po' tecnici, è come se la curva di crescita del risparmio gestito fosse una logistica in cui noi abbiamo già superato il punto di flesso, cioè abbiamo superato la fase di crescita più che proporzionale e siamo in una fase, invece, in cui, se crescita ci sarà, sarà molto più limitata. D'altro canto gli ultimi due anni e mezzo sono stati estremamente problematici per i mercati finanziari e, quindi, anche ricavi da negoziazione e titoli hanno subito una battuta di arresto.

Ecco, allora, un primo motivo di preoccupazione c'è. Il nostro sistema bancario ha puntato negli ultimi anni del decennio 90, al fine di recuperare efficienza e redditività, su alcuni servizi “retail”, soprattutto il “retail asset management” e negoziazione titoli per ragioni in parte esterne e in parte interne al sistema bancario; questi due servizi insistono su aree che sono aree in relativa crisi.

Secondo motivo di preoccupazione.

Come già era emerso nell'anno di passaggio tra la crisi più profonda e la ripresa, cioè il 97, in particolare il secondo semestre del 97, noi vediamo riaffacciarsi una caratteristica preoccupante ossia il fatto che aumenta la varianza di “performance” all'interno del sistema.

Cosa voglio dire con questo? Voglio dire una cosa molto banale che alcuni gruppi bancari che vanno bene, stanno andando sempre meglio, e alcuni gruppi bancari che andavano così così, stanno incominciando ad andare male. Quindi c'è una forte differenziazione all'interno di questo dato, non particolarmente preoccupante, che cercavo di richiamare prima.

Se volete possiamo - visto che questa è una sessione di lavoro, e credo che non ci debba essere alcuna remora - fare anche i nomi e cognomi di queste realtà.

Se noi focalizziamo l'attenzione ai primi 10 gruppi bancari per dimensione dell'attivo, certamente appaiono in ottima salute, seppure con sfumature e accentuazioni diverse, almeno tre gruppi bancari che sono Unicredit, Banca Popolare di Novara e Verona e, seppure con qualche difficoltà contingente, derivante da riaggiustamenti anche azionari, Antonveneta.

Questi sicuramente sono tre gruppi bancari che, per ragioni diverse, stanno meglio degli altri. Se vorrete, potremo cercare di analizzare insieme i fattori di successo che sottostanno a questi gruppi.

Si tratta di banche in piena salute, con “special ratios”, almeno nel caso dei primi due, al di sopra della media europea e anche al di sopra, oserei dire, della fascia medio alta dell'Europa continentale.

Vi sono poi gruppi bancari, sempre rimanendo tra i primi dieci per dimensione dell'attivo, che, viceversa, versano in condizione assai problematiche o addirittura critiche. Anche qui, riferendomi

a situazioni molto differenziate, che andrebbero poi esaminate più nel dettaglio, i riferimenti sono, ovviamente, a Banca Intesa, a Capitalia, alla Banca Nazionale del Lavoro e alla Popolare di Lodi.

Ci sono poi almeno altre tre banche o gruppi bancari che sono in una situazione di passaggio, che presentano criticità più o meno accentuate, ma certamente minori di quelle problematiche che ho ricordato poco fa, e sono: S.Paolo IMI che io collocherei molto vicina ai gruppi con buoni risultati, ma che comunque rimane uno scalino di sotto con problemi organizzativi ancora rilevanti; il Monte dei Paschi di Siena, e per ragioni non tanto legate alla banca aggregante quanto alla banca aggregata, il nuovo gruppo Popolare di Bergamo/Comindustria.

Anche se ci limitiamo ai primi dieci gruppi bancari italiani per dimensione dell'attivo, che sono esattamente quelli che ho ricordato adesso, emerge già una fortissima varianza di risultati di problemi e anche di evoluzioni prospettiche.

Vi è poi un'ultima questione che getta qualche elemento di preoccupazione e che, se volete, è una articolazione di questa differenziazione, di questa accentuazione della varianza e cioè che certamente il processo di aggregazione che ha caratterizzato gli anni 90, come vi ricordavo anche alla vostra Conferenza. Non dobbiamo mai dimenticare, quando facciamo queste analisi, che noi abbiamo ereditato il processo di aggregazione più rapido che vi sia stato in Europa continentale.

Bene, questo processo di aggregazione, seppure così rapido, non è certamente finito. Anche le autorità di vigilanza riconoscono che, quantomeno per banche regionali o locali, soprattutto per una categoria specifica di banche regionali o locali, cioè le Banche popolari, questo processo di aggregazione deve ancora consolidarsi e realizzarsi pienamente, e, secondo alcuni analisti, presumibilmente anche il processo di aggregazione che tende ad investire i maggiori gruppi bancari non è ancora arrivato alla sua conclusione.

Dunque noi abbiamo tre fattori che attenuano un po' l'ottimismo, che sembrava emergere da un primo passo analitico. Ve li riassumo.

La crisi in parte congiunturale, ma in parte strutturale, di quei servizi non tradizionali del "retail", che hanno fatto i bilanci brillanti nel triennio 98-2000; il fatto che aumenti la varianza di "performance" anche fra i gruppi bancari maggiori e il fatto che certamente il processo di riorganizzazione del nostro sistema bancario non può considerarsi concluso.

Ora se questo è vero, se questo è il dato di partenza, allora io credo che noi per avvicinarci ad un problema più legato, più utilizzabile, più spendibile per la piattaforma contrattuale, dobbiamo chiedere quali siano le probabili strategie o le probabili aree di intervento che caratterizzeranno il nostro sistema bancario nell'immediato futuro.

Credo che anche qui si possano riassumere in tre punti gli aspetti strategici più interessanti.

Innanzitutto, anche alla luce di ciò che sta venendo a livello internazionale, non credo assolutamente che il nostro sistema bancario, al di là di quanto viene affermato ai quattro venti, abbandonerà la specializzazione nell'attività "retail".

Io non mi stancherò mai di ripetere che il recupero di efficienza e di redditività del sistema bancario italiano è avvenuto sfruttando al massimo il solo vantaggio comparato che le nostre banche hanno, tradizionalmente, rispetto ai concorrenti esteri, e cioè il radicamento territoriale.

Ritengo che, nel prossimo futuro - pur riconoscendo che vi sono mille fattori che indeboliscono il radicamento territoriale, dall' "information and communication technology" fino alle stesse aggregazioni - questo presidio non verrà abbandonato.

Il problema è che, per non abbandonare questo presidio, si dovrà dare una risposta al venir meno del motore principale degli ultimi anni, cioè l'espansione del risparmio gestito.

Da vari segnali che mi pare di intravedere - però qui mi avventuro sul terreno molto scivoloso che è quello delle ipotesi strategiche che verranno attuate nell'immediato futuro - io credo che il nostro sistema bancario italiano cercherà di passare dal risparmio gestito a una gestione integrata della ricchezza finanziaria.

Come alcuni di voi sanno, io ho un piccolo osservatorio relativo anche alla previdenza complementare.

Vi sono molti segnali di un tentativo di proporre ai detentori di ricchezza finanziaria un prodotto integrato che incorpori la gestione finanziaria di una parte delle ricchezze, una gestione previdenziale da un'altra parte e una gestione di cura della salute in età avanzata tenendo conto dell'allungamento della vita.

Quindi mi sembra che, sfruttando sia il canale di banca-assicurazione sia il fatto di avere delle SGR pronte anche ad entrare nel terreno della previdenza complementare, si stia andando verso tentativi, verso ipotesi di gestione integrata del risparmio.

Userei, quindi, questo slogan: "dalla gestione del risparmio alla gestione integrata della ricchezza finanziaria". Se volete esprimervi ancora una volta nel gergo degli economisti: "da un servizio monoprodotto a un multiprodotto".

Credo che questa operazione e questa attenuazione per il "retail" debbono fugare un po' i dubbi sul fatto che, essendo diventati gruppi relativamente grandi per il mercato domestico, le nostre banche dimenticheranno il finanziamento alle piccole medie imprese.

Questo non lo penso, nè mi sembra che vi siano segnali robusti che indicano questi problemi di razionamento. Certamente il discorso va però differenziato per quanto riguarda il Mezzogiorno. Quindi, questa mia affermazione positiva riguarda sostanzialmente il Centro Nord. Vi sono prime indicazioni empiriche sul Mezzogiorno che viceversa disegnano, delineano un quadro più

problematico, ma le ragioni di questo quadro più problematico sono molto profonde, derivano dal fatto che sostanzialmente noi non abbiamo più un sistema bancario meridionale indipendente. E questo è un altro tema che mi limito a buttare sul tavolo, perché naturalmente un'analisi approfondita ci porterebbe molto lontano.

Secondo elemento di strategia possibile.

Primo elemento, quindi, la riaffermazione della centralità del “retail” e tentativo di compensare, con un servizio integrato, la crescita meno accentuata del risparmio gestito.

Secondo elemento, e questo è veramente affermato ripetutamente, il nostro sistema bancario ha lavorato poco al di fuori dell'attività “retail” fino ad ora: in tutti i progetti, in tutte le prospettive, in tutti i piani strategici di gruppi bancari grandi e piccoli si afferma la volontà di rafforzare i presidi nell'attività “corporate” e, per taluni, anche nel “corporate finance”. Allora si tratta di capire quanto sia realistica questa affermazione. Credo che sia realistica in una accezione molto particolare e cioè che si incominciano a intravedere segnali del tentativo di offrire prodotti e servizi finanziari più sofisticati e quindi di gestione finanziaria delle imprese, soprattutto nelle aree di piccole e medie imprese.

Direi, allora, che c'è un tentativo da parte delle banche più efficienti di grandi e medie dimensioni, di offrire “corporate finance” per le piccole e medie imprese.

Infine: terzo elemento strategico, che ci avvicina ulteriormente al nostro problema, è quello della necessità di porre mano al modello organizzativo dei gruppi bancari. Credo di scoprire l'acqua calda, come si dice, ricordandovi che l'esito dei processi di aggregazione, sia per i grandi gruppi bancari, sia per quelli regionali di medie e medio-grandi dimensioni è sfociato in un modello che può essere definito, tenuto conto delle varie differenziazioni, un modello di tipo federale.

Ci sono segnali di superamento di questo modello, che per definizione è un modello instabile che ha certamente due vantaggi, quello di non compromettere il radicamento territoriale e di non accentuare le resistenze all'aggregazione. Se vogliamo scendere nella volgarità: non elimina i consigli di amministrazione e, quindi, non tocca troppo posizioni di potere.

Ecco, ci sono i primi segnali di superamento di questo modello, che è eccessivamente instabile. Ancora una volta, se vogliamo usare il gergo degli economisti per risparmiare tempo, è un modello che tipicamente non consente di sfruttare tutte le economie di scala, e quindi la riduzione dei costi propria del processo di aggregazione, semmai sfrutta le economie di scopo, e accentua incrementi e ricavi, ma non tocca il lato dei costi. Allora questo è qualcosa che vi riguarda da vicino, perché se c'è un cambiamento organizzativo ne deriva un processo di ristrutturazione. E' proprio mettendo insieme questi elementi - cioè l'accentuazione delle diversità, e quindi l'emergere di aree critiche per grandi gruppi bancari e di processi di aggregazione per gruppi medi, e questa necessità di

arrivare ad un “governance” meno instabile di quelle rappresentate dal gruppo federale - che emerge un problema di riorganizzazione profonda.

Questo è un elemento di discussione, questo è un buon punto, è uno degli elementi che sto buttando su questo tavolo e, se volete, possiamo subito aprire una piccola parentesi.

La storia è: c’è un’affermazione del gruppo polifunzionale quando incomincia a variare il quadro normativo alla fine degli anni 80; recepiamo la seconda direttiva europea con grande ritardo e poi la trasferiamo nel testo unico bancario e, in questo passaggio, il gruppo polifunzionale non resta più il modello, nel senso che si lascia assoluta libertà di scelta tra gruppo polifunzionale e una forma organizzativa più propria alla banca universale.

Partono le aggregazioni. Come voi forse sapete, la mia tesi è che per capire davvero il processo di aggregazione degli anni 90 lo si deve almeno distinguere in due fasi.

Una prima fase, che interessa aggregazione di banche grandi o medio-grandi rispetto alle piccole, spesso anche in funzione di salvataggio, e alcune aggregazioni tra banche piccole e medie, ma non si toccano le banche grandi. I maggiori gruppi bancari non si aggregano tra loro. A parte il caso dell’allora Credito Italiano-Rolo, non vi sono aggregazioni tra il 90 e il 97, fino al primo semestre del 97, che coinvolgono insieme due gruppi compresi tra i primi quindici in termini di dimensione. Allora il modello organizzativo non appare molto chiaro, però già in quella fase le piccole e le medie banche che si aggregano spesso perseguono un modello federale, che vuol dire, molto spesso, fare poco, avere una Holding che nei casi migliori centralizza la macchina operativa e alcune funzioni strategiche, lasciando tutta l’attività e, in particolare, il cuore dell’attività cioè quella “retail” alle banche federali.

Il modello diventa esplicito quando, nel secondo semestre del 97, partono le grandi aggregazioni che coinvolgono i grandi gruppi bancari. Mi vengono in mente le aggregazioni che porteranno alla costituzione di Banca Intesa, di S.Paolo IMI, di Unicredito Italiano e così via.

Allora, tranne il caso di S.Paolo IMI che è l’unico caso di una struttura organizzativa non federale, tutte le altre organizzazioni sono, con accentuazione diverse, aggregazioni federali.

Il caso più emblematico, da questo punto di vista, è la costituzione di Unicredito Italiano; già con l’aggregazione Credito Italiano-Rolo vi era un inizio di modello federale. Quando Credito Italiano-Rolo incorpora o aggrega quello che allora era chiamato Unicredito, cioè la federazione tra le tre grandi Casse di Risparmio dell’area nord: CRT, Cassa di Risparmio di Verona e Cassa della Marca Trevigiana, abbiamo un puro modello federale; modello federale che poi diventerà l’aggregazione della Banca di Roma. In parte rimane federale anche la struttura organizzativa che emerge dalle aggregazioni di piccole banche da parte del Monte dei Paschi di Siena.

Ma la cosa più interessante è che diventa nel tempo sempre più federale anche il modello che non lo era, perché S.Paolo IMI, incorporando prima il Banco di Napoli e poi l'aggregazione tra Cassa di Risparmio di Bologna e Cassa di Risparmio di Padova definita CARDINE, diventa un modello fortemente federale. Quindi abbiamo una situazione in cui i nostri grandi gruppi, con accentuazioni diverse e con tipologie anche diverse perseguono questa idea. C'è una holding e poi sul territorio vi sono molte banche che fanno "retail". Qui stiamo parlando tra esperti, ma qualsiasi cittadino, italiano passeggiando nel centro di una città, vede sportelli bancari con una miriade di etichette; e l'esperto dice: guarda che queste due appartengono allo stesso gruppo bancario.

Perché dico che il modello federale sta per essere superato, perché ci sono almeno tre indicazioni relevantissime.

Primo: Banca Intesa ha provato da tempo a superarlo, e la ragione per la quale ho inserito Banca Intesa tra i grandi gruppi bancari problematici non deriva tanto e soltanto dalla sua esposizione in Sud America, quanto dal fatto che non ha seguito un percorso lineare di riorganizzazione. Ha provato molte tipologie differenziate, per esempio, riguardo alla incorporazione di COMIT; prima si è ritenuto che COMIT dovesse diventare la Banca "corporate", poi doveva essere trattata come una banca federale che manteneva autonomia, poi è stata di nuovo incorporata dentro un gruppo e scorporata per rifare "corporate" e così via.

Banca Intesa non ha una chiara strategia, non ha ancora superato il modello, però ha effettuato molti tentativi che portano a dire che in breve tempo supererà il modello federale. Il caso più emblematico, però, è ancora una volta Unicredito, che, in un modo rapidissimo, sorprendentemente rapido, è riuscito a passare da un modello puramente federale a un modello multidivisionale, cioè è riuscito a riportare la caratteristica multidivisionale che caratterizzava le singole banche "retail" a livello di gruppo, e oggi come voi sapete, è strutturata su tre linee che, naturalmente, essendo decentrate sul territorio consentono a Unicredito di vantare ancora un radicamento territoriale, perché le specializzazioni sono state sapientemente dislocate. Ma, ormai, il gruppo bancario Unicredito non è più una banca federale e noi stiamo parlando di una banca la cui efficienza gestionale e di redditività è la migliore del sistema bancario.

Ma c'è un altro esempio, ancora altrettanto interessante perché tocca una struttura completamente diversa ed è quella della Banca Popolare di Verona e Novara. Le due banche popolari non hanno adottato il modello federale, ma hanno adottato una vera e propria fusione, una delle rare fusioni che si siano realizzate fin da subito in questo Paese e quindi perseguono una strategia totalmente diversa.

Allora rimettendo insieme queste cose, direi che il pendolo sta girando; devo anche dire di nuovo, per amore di discussione, che sono molto contento che giri, perché anche se riconosco che la banca

federale era un passaggio forse necessario, perché senza banca federale non avremmo avuto aggregazioni, credo però che sia un modello instabile, perché non consente di sfruttare tutti i vantaggi dell'aggregazione.

Capisco anche, però, che per un sindacato questo è un problema molto serio, perché come è ovvio l'obiettivo è quello di sfruttare le economie di scala e ridurre i costi, implicando anche ristrutturazioni, con sacrifici almeno di breve termine, di personale.

Questo è quindi ciò che dobbiamo discutere in questa sede.

Fine relazione-