

FABIO INNOCENZI
Sabbie mobili
Esiste un banchiere perbene?

Romanzo



Una ristrutturazione lacrime e sangue

Uno degli ultimi documenti che avevo discusso con Francesco Micheli riguardava la struttura delle quattro banche del Nord-Est sotto il mio coordinamento. Sono banche che stanno guadagnando pochissimo: pochi milioni di utili all'anno, che corrispondono a una remunerazione del capitale investito (il ROE) dell'1-2%. Il risultato economico è sicuramente zavorrato dalle perdite su crediti che riflettono la difficilissima situazione delle piccole e medie imprese delle nostre zone.

Pur depurandola dal picco di perdite di questi anni, la redditività sul capitale si aggira intorno a un 4-5%, dato del tutto insufficiente per remunerare il capitale stesso. Il motivo è semplice: in questi anni gli interventi del governo e delle autorità sui prezzi e sulla fiscalità hanno drasticamente ridotto la redditività degli istituti di credito commerciali. Le tasse sono progressivamente aumentate e hanno un onere sui bilanci delle banche quasi doppio rispetto a quello delle concorrenti europee, e di gran lunga superiore a quello delle aziende italiane di altri settori.

Nello stesso periodo i prezzi delle banche sono stati regolamentati sulla falsariga di quanto avviene nei servizi pubblici. Gli esempi sono tanti: l'eliminazione della commissione di massimo scoperto, la portabilità dei mutui e i vincoli alle spese sui conti correnti sono solo i più noti. A questi impatti negativi sulla capacità di produrre reddito si è aggiunto il drastico calo

della clientela che utilizza le filiali. In soli cinque anni il traffico di clienti in filiale è calato di quasi il 50%, e ciò deriva solo in piccola parte dalla congiuntura economica. In gran parte dipende, invece, dalla diffusione della tecnologia che consente ai clienti (aziende, ma anche privati) di operare a distanza, anche attraverso la sostituzione delle banconote con la moneta elettronica. In un qualsiasi altro settore, qualora il numero dei clienti nei negozi (o nelle filiali) cali del 50%, viene dimezzato il numero dei punti vendita per tenere in equilibrio costi e ricavi. La stessa cosa è successa in tutte le banche europee: al calo del traffico ha corrisposto un'equivalente riduzione delle filiali. Nelle banche italiane no.

Il documento mostrava le conseguenze di una riduzione del numero delle filiali delle quattro banche del Nord-Est da novecento a cinquecento: avrebbe migliorato la qualità del servizio alla clientela e sarebbe stato possibile tornare a un equilibrio economico strutturale. L'altra faccia della medaglia sarebbe stata ovviamente l'impatto negativo sull'occupazione. Oggi abbiamo quasi settemila collaboratori. In un'ipotetica situazione post-ristrutturazione, ci si sarebbe stabilizzati su valori tra i quattromila e i cinquemila dipendenti. Si sarebbe trattato di un passo indietro nell'immediato, seguito poi da un ritorno alla crescita e alle assunzioni. Di certo l'impatto di breve termine sarebbe stato durissimo.

Avevo riflettuto a lungo prima di presentarlo a Micheli. Affrontare una ristrutturazione è terribile dal punto di vista umano, ma un amministratore serio non può gestire un'azienda in disequilibrio finanziario semplicemente sperando che "domani succeda qualcosa". Era mio dovere presentare la situazione.

Io e Micheli avevamo deciso di parlarne con Passera. I nostri azionisti (di riferimento, anche se di minoranza) erano le fondazioni bancarie. Era impensabile avviare azioni con un impatto sociale importante senza coinvolgerle, e quindi dovevamo parlarne preventivamente con lui.