Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa

Università Cattolica
del Sacro Cuore

G. VACIAGO - E. LA MONICA - V. MASSIAH
L. MOSCATELLI - C. SALVATORI

"LA GESTIONE DEL CREDITO NELL'ATTUALE FASE ECONOMICA"

I PARTE

Interventi tenuti nell'ambito del seminario su
"Credito, capitale e regole: quale equilibrio dinamico per lo sviluppo economico in un contesto di sana concorrenza"
Castello dell'Oscano - Perugia, 12 marzo 2010

QUADERNO N. 257

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa

Università Cattolica
del Sacro Cuore

G. VACIAGO - E. LA MONICA - V. MASSIAH
L. MOSCATELLI - C. SALVATORI

"LA GESTIONE DEL CREDITO NELL'ATTUALE FASE ECONOMICA"

I PARTE

Interventi tenuti nell'ambito del seminario su
"Credito, capitale e regole: quale equilibrio dinamico per lo sviluppo economico in un contesto di sana concorrenza"
Castello dell'Oscano - Perugia, 13 marzo 2010

Sede: Presso Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano, Largo A. Gemelli, n. 1
Segreteria: Presso Banca Popolare Commercio e Industria - Milano, Via Moscova, 33 - Tel. 62.755.1
Cassiere: Presso Banca Popolare di Milano - Milano, Piazza Meda n. 2/4 - c/c n. 40625

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria
dell'Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: bpci-assbb@bpci.it
sito web: www.assbb.it

Prof. Giacomo VACIAGO
Ordinario di politica economica Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Le banche sono ancora impopolari

Nella sua lezione a Basilea, il 12 giugno 1976, Guido Carli ci spiegò "Perché le banche sono impopolari"[1]. Quei motivi sono ancora in gran parte validi oggi, e lo è certamente la ragione principale avanzata da Carli e cioè "la convinzione che le banche commerciali si sono appropriate di una porzione troppo ampia della sovranità monetaria" (*cit*. pag. 1095). Le banche sbaglierebbero sia nell'espandere troppo il credito quando l'economia va bene, sia nel razionarlo appena l'economia va male. Sarebbero perciò il capro espiatorio ideale ogni volta che ci sono problemi. Ed è esattamente ciò che abbiamo visto, da quando questa gravissima crisi è iniziata.

Ma sarà proprio vero che i guai in cui ci troviamo sono colpa solo delle banche? Ed è davvero appropriata l'immagine dell'ippopotamo (che Carli ricorda) cui si ricorre in *Alice nel paese delle meraviglie* per rappresentare il banchiere?

In realtà, se guardiamo con cura l'evoluzione delle regole, le decisioni delle autorità, ed i comportamenti delle banche non è affatto ovvio che solo quest'ultimi siano da biasimare. Diciamo che negli ultimi vent'anni abbiamo registrato – un po' in tutto il mondo, ma con due centri in competizione tra di loro chiaramente identificati con Londra e New York – un'eccezionale crescita dell'attività finanziaria data dall'interagire tra banche e mercati.

[1] E' questo il titolo della lezione, come pubblicata da Bancaria, novembre 1976, pp. 1095-1101.

Le prime continuavano a ridurre la loro tradizionale avversione al rischio; mentre i secondi crescevano più in dimensione che in qualità: la somma di queste due tendenze ha generato condizioni di sempre maggiore fragilità, fino a che la crisi è iniziata, nell'agosto del 2007.

La riflessione sull'eccessiva rischiosità degli attivi bancari è stata ampia ed approfondita, e ci sono già state anche molte indicazioni sui correttivi necessari. Minor attenzione ha invece ricevuto il secondo aspetto – chiaramente l'altro lato della medaglia – che riguarda la qualità del mercato. Merita tornare ad occuparsi anche di cosa sia necessario fare affinché il mercato sia di buona qualità. Nella nostra tradizione, il mercato finanziario (pensiamo alla riforma del mercato dei titoli di stato che portò alla nascita di MTS) è anzitutto un "bene pubblico", per natura e non tanto in base alla sua proprietà. Ha cioè caratteristiche molto simili a quelle del bene pubblico, che sappiamo essere *non-rivale* (il consumo da parte di alcuni non riduce la possibilità dell'altrui consumo) e *non-escludibile* (una volta che il bene esiste, nessuno può esserne escluso dal consumo).

Nel mercato si concentrano domanda e offerta, al duplice scopo di garantire sia la liquidità sia la qualità dei prezzi che lì si formano. A tal fine provvedono le appropriate tecnologie che garantiscono non solo necessaria compensazione e certezza di pagamento, ma anche la più completa informazione su prezzi e quantità scambiate. Va da sé che tutta la teoria dell' "efficienza dei mercati" assume che quelle condizioni siano sempre soddisfatte. In caso contrario, non potremmo neppure parlare di mercati, ma ci limiteremmo a riferirci a scambi bilaterali alle condizioni liberatamene accettate dalle parti contraenti, spesso neppure rese pubbliche. Ed è proprio questo che abbiamo scoperto aver caratterizzato la grande crescita dei cosiddetti mercati finanziari: non erano

affatto quei mercati cui faceva riferimento la teoria, ma erano più spesso solo scambi bilaterali (OTC), di norma opachi, e comunque dei quali non si aveva affatto la completa informazione. Basti dire che dei prezzi e delle quantità non si avevano statistiche, ma stime!

Trovo abbastanza divertente che avendo "privatizzato" i mercati, i salvataggi realizzati negli anni della crisi abbiano compreso la "pubblicizzazione" di alcune grandi banche. Banche pubbliche che competono su mercati privati: la novità è davvero degna di nota! Più seriamente, la riflessione sul ruolo dei mercati e sulle riforme necessarie in proposito resta ancora da realizzare. Soprattutto in Europa, dove la crisi ci ha colti mentre stavamo ancora realizzando[2] la Direttiva 2004/39 CE più nota come MiFID (*Market in Financial Instruments Directive*) che aveva per l'appunto lo scopo di superare la tradizionale distinzione tra intermediari e mercati.

Come è noto, l'Europa ha così eliminato, a partire dal 2007, il precedente principio della concentrazione obbligatoria degli scambi nelle Borse, prevedendo accanto a queste le cosiddette Mtf (*Multilateral trading facilities*) piattaforme di negoziazione direttamente gestite da intermediari. La teoria allora dominante era che la "concorrenza tra mercati" avrebbe completato la "concorrenza tra intermediari" portando così ad un mercato globale più ampio ed efficiente (oltre che più adatto ai grandi investitori istituzionali). I pochi critici di questa visione sono rimasti gli unici a ricordare che i mercati hanno anzitutto funzioni pubbliche (nel caso del mercato dei titoli sono evidenti gli oneri regolamentari – cui le Mtf

[2] Per tutti i problemi legati all'applicazione in Italia della Direttiva 2004/39 vedi Roberta D'Apice (a cura di), *L'attuazione della MiFID in Italia*, Il Mulino, Bologna 2010 (sono quasi 800 pagine da studiare!).

non sono sottoposte – a cominciare dalla funzione del *listing* che ovviamente serve anche alla funzione del *trading*). E quindi anche a ricordare che la crescita del mercato è avvenuta a spese della sua qualità. Non sarà stata questa l'unica causa della crisi che stiamo vivendo, ma di certo, almeno finora, è stata quella su cui si è riflettuto di meno.

Dott. Ennio LA MONICA
Direttore Generale Banca Carige S.p.A.

L'impatto dell'attuale fase economica sugli assetti organizzativi della banca

1. Premessa

L'intervento ha la finalità di fornire alcuni elementi di riflessione circa gli impatti della crisi sugli assetti organizzativi delle banche, prendendo spunto dall'esperienza del Gruppo Carige (di seguito anche "Carige"). A questo scopo, dopo alcune considerazioni di carattere più generale sulle modalità del fare banca, prima, durante e dopo la crisi, verranno forniti gli elementi essenziali circa la struttura organizzativa del Gruppo Carige.
Più in particolare, si esamineranno le caratteristiche della macrostruttura e dei principali sistemi gestionali e meccanismi operativi, cercando di mettere in evidenza gli elementi che hanno consentito di affrontare meglio gli impatti della crisi, nonchè gli interventi attivati per migliorare ulteriormente la qualità dei presidi organizzativi. La performance realizzata dal Gruppo Carige nel biennio 2008-2009 (utile netto in linea con l'esercizio 2007; coefficienti patrimoniali robusti; leva finanziaria contenuta; buona situazione di liquidità) testimonia la sostanziale tenuta del suo assetto organizzativo, la sua coerenza con la strategia perseguita e la capacità di entrambi di adattarsi al nuovo contesto ambientale.

2. La crisi economico-finanziaria

A distanza di oltre due anni dall'inizio della crisi, si è constatato come la stessa abbia colpito in misura mino-

re le banche che svolgono l'attività di intermediazione creditizia con modalità tradizionale, attraverso il c.d. modello *Originate to hold (OTH)* che prevede la raccolta del risparmio ed il suo trasferimento per finanziare i soggetti (imprese e famiglie) che hanno progetti di investimento. Tale modello, rispetto a quello alternativo c.d. *Originate to distribute (OTD)*, finalizzato alla finanziarizzazione del circuito di intermediazione, è caratterizzato dai seguenti punti di forza: in primo luogo la disponibilità di un funding stabile da clientela retail, che implica minore dipendenza dai mercati all'ingrosso maggiormente volatili; in secondo luogo, un portafoglio titoli proprietario più orientato alla gestione della liquidità che non all'attività speculativa e di trading, il che tendenzialmente comporta l'assunzione di un minor grado di rischio; in terzo luogo, una leva finanziaria più contenuta e quindi maggiori livelli di capitalizzazione, cui corrispondono maggiore solidità e capacità di affrontare le fasi di difficoltà gestionale; ed infine, una relazione diretta banca-cliente (c.d. relationship banking), che consente una migliore attività di selezione del merito di credito.

Tuttavia, l'evidenza empirica ha mostrato anche che non tutte le banche che svolgono l'attività di intermediazione secondo il modello tradizionale hanno subito la crisi con la stessa intensità e, soprattutto, non è scontato che saranno in grado di affrontare con la stessa efficacia il futuro contesto di mercato. Contesto che sarà sicuramente più complesso e caratterizzato da alcune importanti criticità connesse a:

- riduzione della redditività determinata da:

- compressione dello spread, soprattutto del mark down sulla raccolta;
- maggiore competizione nei mercati retail e riduzione-

dei ricavi da servizi dettata, anche, da un contesto normativo meno favorevole per gli intermediari;
- aumento del costo del rischio, specialmente di quello di credito;
- difficoltà a comprimere i costi operativi oltre certi livelli, senza rischiare impatti negativi sui livelli di servizio;
- necessità di effettuare investimenti in information and communication technology (I&CT), per non penalizzare le possibilità di crescita futura;
- carico fiscale ancora elevato e penalizzante (iva infragruppo, indeducibilità parziale delle perdite su crediti e degli interessi passivi, IRAP);

• necessità di dotarsi di maggiori livelli di patrimonializzazione, anche per fronteggiare le probabili innovazioni normative (c.d. Basilea 3). Tale esigenza confliggerà, da un lato, con la crescente difficoltà all'autofinanziamento a causa della prevedibile caduta di redditività; dall'altro lato, con la difficoltà ad attrarre capitale di terzi, se non si è in grado di fornire una adeguata remunerazione (dividendi e capital gain);

• infine, richiesta sempre più pressante di semplificazione e trasparenza, cercando per tale via di attivare una maggiore empatia con il cliente.

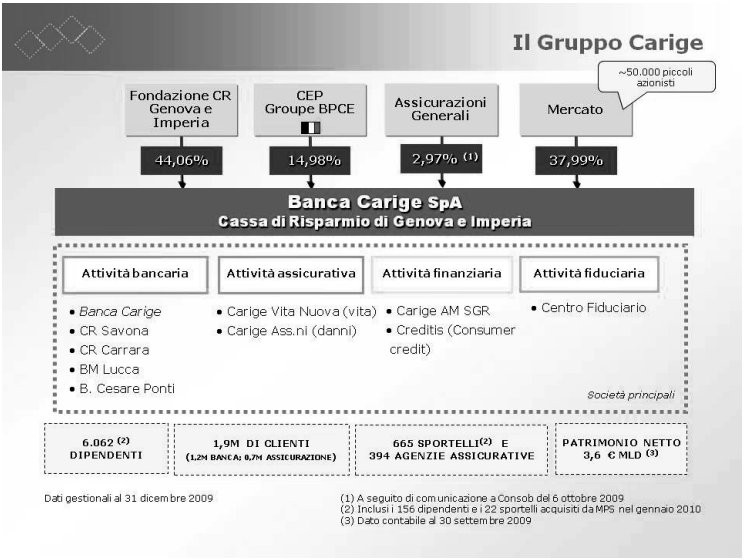
Uno degli elementi rivelatisi cruciali per superare le criticità del ciclo economico, è stata l'organizzazione, intesa non tanto come funzione organizzazione, bensì come assetto organizzativo o, ancora meglio, come cultura organizzativa che deve permeare tutta la banca. In particolare, l'organizzazione è stato un fattore critico di successo dove ha garantito: coerenza con il modello di business adottato e le scelte strategiche perseguite; la gestione equilibrata degli interessi dei vari stakeholders (azionisti, clienti, dipendenti,...); la capacità di presidiare

tutte le varie tipologie di rischio (dal rischio reputazionale a quello operativo). Con specifico riferimento a quest'ultimo aspetto, le aree che durante la crisi hanno presentato le maggiori criticità hanno riguardato:
- la sana e prudente gestione, intesa come capacità di assumere e sopportare il livello di rischiosità prescelto, coinvolgendo tutti i livelli organizzativi della banca, dal Consiglio di Amministrazione, che definisce l'appetito al rischio complessivo, fino ad arrivare all'operatore di sportello, che cura la relazione finale con il cliente;
- i processi di identificazione dei rischi nelle varie fattispecie (credito, mercato, liquidità,…) e la loro misurazione e gestione, in maniera sostanziale e non formale, evitando che i sistemi di controllo interno vedano, da un lato, una eccessiva sovrapposizione di soggetti coinvolti, con conseguente rischio di deresponsabilizzazione, e, dall'altro lato, un eccesso di burocrazia, con il pericolo che le politiche di copertura siano scarsamente efficaci.

3. L'esperienza del Gruppo Carige

Le considerazioni di carattere generale finora illustrate si prestano ad essere declinate nell'esperienza del Gruppo Carige, un intermediario che ha, sino ad oggi, attraversato la crisi cercando di ridurre al minimo le conseguenze negative e posizionandosi in maniera tale da essere in grado di sfruttare le opportunità che potrebbero presentarsi in prospettiva.

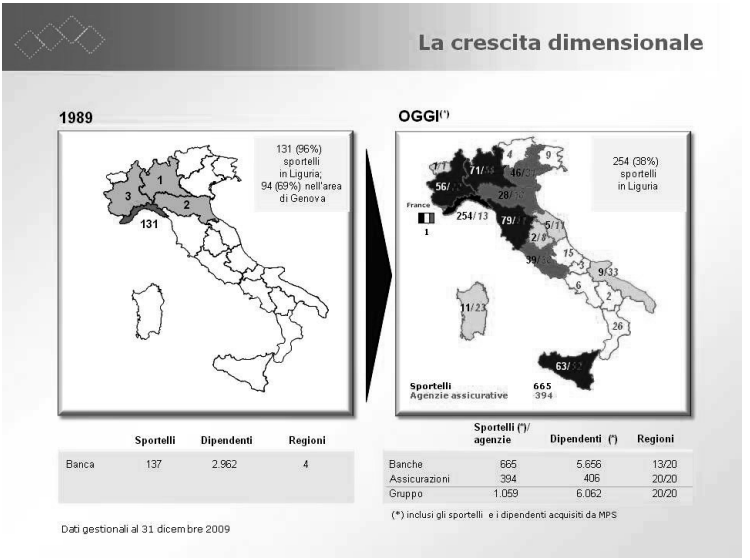
Fig.1: il Gruppo Carige



Banca Carige SpA è la capogruppo di uno dei sei conglomerati finanziari italiani[1] che, negli ultimi venti anni, ha realizzato un percorso di crescita che ha comportato la trasformazione da operatore provinciale/regionale a nazionale, con l'espansione della rete distributiva da 137 sportelli a 665 sportelli e 394 agenzie assicurative, nonché l'aumento significativo dei volumi intermediati e dei risultati economici, patrimoniali e finanziari.

[1] Gli altri conglomerati sono Azimut, Generali, Intesa Sanpaolo, Mediolanum e Unipol.

Fig.2: la crescita dimensionale



Pur essendo impegnato in una considerevole evoluzione, il Gruppo non ha mai perso di vista la propria mission strategica, con la quale si pone l'obiettivo della creazione di valore nel medio lungo periodo per tutti gli stakeholder, affermandosi quale conglomerato di livello nazionale, focalizzato sulla clientela retail, determinato a perseguire l'evoluzione delle risorse e delle strutture e lo sviluppo della multicanalità integrata.

In dettaglio gli elementi che definiscono la mission sono:

- conglomerato, che implica:

- l'offerta di una gamma completa dei prodotti e servizi offerti, sia dal lato dell'attivo, sia dal lato del passivo;
- il ruolo di polo aggregante per altre realtà bancarie di piccola e media dimensione, fortemente radicate sul ter-

ritorio;

• nazionale, con il significato di:

- presenza diffusa sul territorio nazionale, con presidio significativo in alcune aree fuori Liguria e fulcro in Liguria;
- particolare attenzione alla valorizzazione del rapporto con le realtà locali (multilocalismo);

• retail, connesso alla focalizzazione su segmenti delle famiglie, piccole e medie imprese, artigiani, commercianti e enti pubblici locali;

• qualità delle risorse e delle strutture, vale a dire:

- maggiore specializzazione delle reti e delle funzioni produttive;
- gestione unitaria delle competenze "chiave" di Gruppo;
- sviluppo professionale del personale;
- ICT allineato alle *best practice* di sistema;

• multicanalità integrata, che comporta:

- utilizzo esteso ed intenso della tecnologia, per abbassare il costo medio delle singole transazioni e per migliorare i livelli di servizio;
- la presenza di tutte le tipologie di canali di vendita (tradizionali, remoti, mobili) per consentire alla clientela la fruizione dei servizi bancari nel tempo, modo e luogo preferiti.

In questa cornice gli orientamenti strategici di fondo sono:

• il mantenimento dell'indipendenza attraverso la

crescita, quale via migliore per svolgere effettivamente ed efficacemente il ruolo di banca vicina al territorio;

• il mantenimento di un forte presidio del mercato ligure quale piattaforma per la crescita in altri mercati territoriali;

• lo sviluppo dell'attività secondo il modello di *business* commerciale e *retail*;

• la scelta di possedere le fabbriche prodotto, in modo da governare le varie aree di business, offrire un migliore servizio alla clientela e mantenere al proprio interno i margini derivanti dalla produzione, oltre a quelli della distribuzione;

• lo sviluppo del *business* bancario-assicurativo, nella convinzione dell'esistenza di una forte complementarietà commerciale e di una minor correlazione macroeconomica tra i due *business;*

• la ricerca continua dell'innovazione tecnologica, di prodotto, di processo;

• l'utilizzo di un orizzonte di medio-lungo periodo nella valutazione delle scelte strategiche;

• la gestione in modo attivo ed anticipatorio del cambiamento;

• l'etica del lavoro, come vantaggio competitivo distintivo, e la centralità del cliente;

• la cura delle competenze delle risorse umane e la creazione di una struttura manageriale corta, coesa, coinvolta e cresciuta all'interno del Gruppo.

Il modello organizzativo del Gruppo, definito agli inizi degli anni duemila, si è dimostrato robusto e idoneo ad affrontare la sfavorevole congiuntura economica a crisi e si ritiene adeguato nella sua struttura portante, salvo marginali aggiustamenti, anche per cogliere eventuali opportunità di crescita. Tale modello si caratterizza per la centralità dell'elemento rappresentato dalla coerenza:

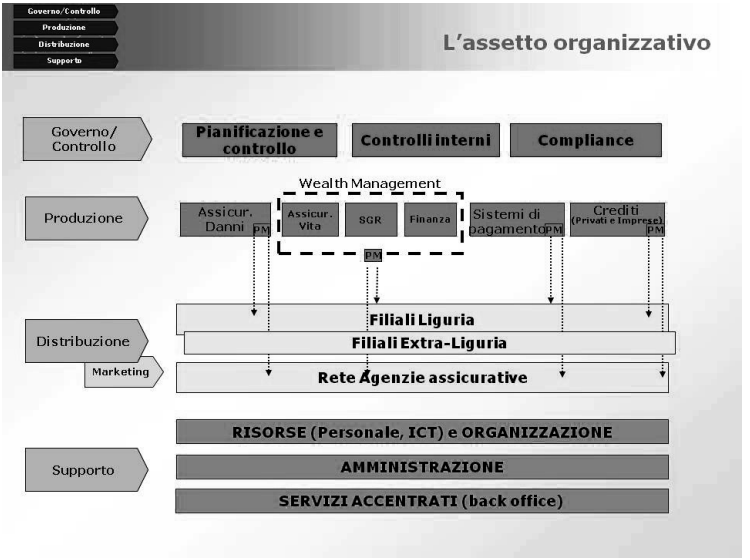
• con la strategia prescelta, specialmente laddove si rende necessario passare dalla fase di definizione a quella di esecuzione (capacità di realizzare quanto definito nei tempi, luoghi e modi più adeguati a rispondere alle esigenze del mercato);

• tra i sistemi gestionali presenti in banca (es. Risorse umane e Pianificazione commerciale,...);

• all'interno di ogni singolo sistema gestionale, tra le varie componenti (es. Risorse Umane: sistemi incentivanti e sistemi di valutazione).

Un elemento qualificante del modello è la chiara divisione dei ruoli e l'assegnazione delle responsabilità, da cui è discesa la scelta della separazione tra la produzione e la distribuzione, a cui si affiancano l'area governo e controllo e l'area supporto.

Fig.3: l'assetto organizzativo



a) L'area Governo e Controllo

L'area Governo e Controllo ha come scopo la corretta allocazione delle risorse scarse (*in primis* capitale e persone), presidiando in via prioritaria per l'intero Gruppo il rischio strategico; la leadership è la cultura di riferimento e i fattori chiave di successo sono rappresentati dalla vision, dalla flessibilità e dall'innovazione.

Punti di forza del Gruppo Carige sono la presenza consolidata di un coerente sistema di Pianificazione e Controllo che consente una visione unitaria ed integrata della strategia e della dimensione operativa sotto il duplice profilo rischio - rendimento; l'utilizzo di un approccio ex ante e la presenza di una cultura del risk management diffusa lungo tutta la struttura organizzativa (dagli organi amministrativi alla front line).

Fig.4: il sistema di pianificazione e controllo

Le misure adottate durante la crisi per affrontarla con la massima efficacia, hanno riguardato l'introduzione della dimensione di medio lungo termine anche nei sistemi incentivanti e il coinvolgimento crescente delle strutture di Risk Management, Compliance e Internal Auditing nelle verifiche ex ante ed ex post dei rischi assunti (ad esempio nella definizione di nuovi prodotti o nelle operazioni di M&A).

b) L'area Produzione

L'area Produzione si concentra sul prodotto, con l'obiettivo di soddisfare le esigenze del mercato, presidiando i rischi di mercato, credito e liquidità. La cultura di riferimento è l'innovazione e il fattore chiave di successo in tale area è la velocità con la quale si riesce a far fronte ai bisogni del mercato mediante la commercializzazione di prodotti adeguati alla tipologia di clientela servita.
Tra i punti di forza consolidati che possiede il Gruppo

Carige, si possono ricordare: il controllo diretto delle fabbriche di prodotto (assicurazioni danni e vita, SGR, credito al consumo,…), che, da un lato, permette di conoscere esattamente il contenuto dei prodotti offerti e di individuare quelli più idonei alle esigenze della clientela, e, dall'altro lato di trattenere i margini reddituali al proprio interno; il ruolo centrale della Direzione Crediti con l'enfasi posta sul merito di credito, specie quello delle imprese, nella convinzione che in ciò stia la vera ragion d'essere del fare banca; il ruolo di servizio al business commerciale svolto dalla finanza proprietaria, sostanzialmente investendo la liquidità generata e senza cercare extrarendimenti da investimenti speculativi che comporterebbero l'assunzione di rischi non coerenti col profilo di una banca retail.
Durante la crisi sono stati portati a termine vari interventi nell'area Produzione, che hanno riguardato la ridefinizione del sistema delle deleghe creditizie (introduzione della perdita attesa, definizione di nuovi limiti, …); l'intensificazione dei programmi di formazione specialistica e settoriale per i gestori corporate; l'efficientamento dei sistemi di monitoraggio del credito (early warning); la revisione e l'ottimizzazione delle modalità di gestione del credito problematico; le modifiche al processo e agli strumenti utilizzati per la gestione delle sofferenze; l'istituzione del Comitato Rischi Finanziari e la semplificazione della proposta commerciale per andare incontro alle esigenze dei clienti e ridurre complessità e costo dei prodotti.
In particolare, la qualità del credito è stata costantemente presidiata da strutture sia centrali, sia decentrate: a livello centrale tramite l'ufficio Credito Problematico e l'Ufficio Monitoraggio Crediti, inseriti rispettivamente nella direzione Gestione del Credito e nella direzione Governo del Credito, mentre per ogni area territoriale è stato istituito un ufficio Monitoraggio Decentrato del Credito.

c) L'area Distribuzione

L'area della Distribuzione è focalizzata sul cliente, con l'obiettivo di curare le relazioni mediante la cultura del servizio. In quest'area il fattore chiave di successo è la capacità di proporre una gamma di prodotti ampia, adatta al target di clientela servito, mentre i rischi presidiati riguardano principalmente la reputazione, il credito e la liquidità.

I punti di forza che il Gruppo Carige possiede nella distribuzione riguardano in primo luogo l'orientamento dei Capi Area e dei Capi Zona (piccoli raggruppamenti di filiali) a svolgere un ruolo manageriale e imprenditoriale per un più efficace presidio del territorio (prossimità al cliente); in secondo luogo, l'approntamento di una serie di interventi sui processi operativi (tra cui l'attivazione di back office accentrati e gli investimenti in tecnologia, che hanno ridisegnato il front office) destinati ad aumentare il "tempo commerciale" dedicato al cliente; infine, la catena decisionale corta, che garantisce rapidità di risposta alle richieste dei clienti.

I principali interventi realizzati per affrontare le difficoltà della crisi sono stati: il rafforzamento dell'intelligenza centrale di marketing e della pianificazione commerciale; l'impulso rivolto ai canali diretti, specialmente internet (anche quale fonte di funding) e self service (per gestire le transazioni a basso valore); l'istituzione di una Direzione Private per migliorare i livelli di servizio di questo specifico segmento di clientela.

Tra gli investimenti in tecnologia, il Nuovo Sportello Carige, articolato in scrivania di sportello (teller), scrivania commerciale e scrivania di direzione, ha rappresentato il maggiore progetto realizzato negli ultimi anni dal Gruppo Carige: esso presuppone una profonda innovazione, per garantire la massima flessibilità ed integrazione nella navigazione degli strumenti a supporto dell'attività dei punti di contatto con il cliente (attuale e potenziale); fornisce agli utenti un unico punto di acces-

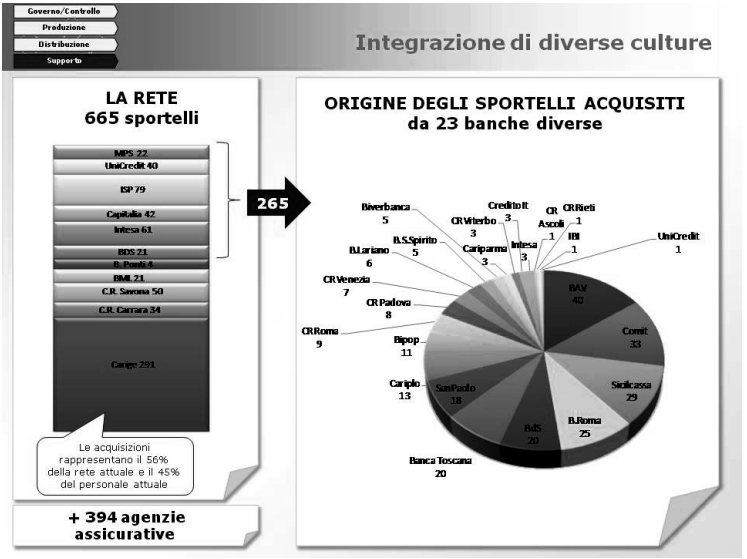
so operativo attraverso il quale disporre di una piattaforma integrata di gestione della relazione con il cliente; realizza un'architettura in grado di supportare un'operatività multi-canale e cross-canale.
Il Nuovo sportello persegue contemporaneamente due obiettivi: il miglioramento della capacità di vendita (conoscenza del cliente, multicanalità integrata, gestione della conoscenza, monitoraggio operativo/commerciale/economico, spinta commerciale,...) ed il miglioramento dell'efficienza operativa (integrazione completa degli ambienti, pianificazione delle attività, archiviazione,…).

d) L'area Supporto

All'interno dell'area Supporto si trovano funzioni diverse, quali le risorse umane, l'organizzazione, l'amministrazione ed i servizi accentrati. Ciascuno di essi ha focus, cultura, obiettivi e fattori chiave di successo tipici. Prendendo, a titolo esemplificativo i servizi accentrati, questi sono orientati alla cultura della standardizzazione, proponendosi di ridurre i costi unitari mediante lo sfruttamento delle economie di scala che rappresentano il fattore chiave di successo di un gruppo retail. Il rischio presidiato da tale area è innanzitutto il rischio operativo.
Nell'ambito dell'area Supporto, i punti di forza sono rappresentati da una costante attenzione al cost management, al process management e dalla cura delle competenze. Recentemente è stato realizzato un intervento di accorpamento della filiera Organizzazione e Risorse Umane al fine di migliorare l'execution strategica. Durante la crisi è stato inoltre avviato un progetto per rafforzare nella banca la consapevolezza dei valori fondamentali che caratterizzano l'identità Carige.
Il tema più "soft" dei valori aziendali è infatti connaturato all'assetto organizzativo ed è di fondamentale importanza specialmente nelle fasi di crisi, quando accanto alla necessità di aumentare la consapevolezza

dei valori che caratterizzano l'identità aziendale, si devono rafforzare l'autostima dei singoli e dell'organizzazione nel suo complesso, nonché la motivazione ed il coinvolgimento - in sintesi l'engagement - in particolare delle persone a diretto contatto con i clienti.
Tale intervento si è reso tanto più opportuno per il Gruppo Carige per facilitare l'integrazione delle culture diverse che negli ultimi anni sono entrate a farne parte a seguito delle acquisizioni di 4 banche, 6 reti di sportelli e 2 compagnie assicurative, che costituiscono la maggior parte delle risorse del Gruppo.

Fig.5: integrazione di diverse culture



Il progetto sui valori aziendali denominato "Carige da sempre" si è realizzato attraverso tre fasi operative. La prima fase, "distillazione dei valori', ha coinvolto il management della banca, i responsabili delle unità operative e gli stakeholder esterni; nella seconda fase, "vivere i valori", sono stati interessati al progetto le per-

sone di tutte le unità operative, con l'obiettivo di raccogliere esempi e testimonianze e di testare i valori nei comportamenti e nell'operatività. Infine, la terza fase, "comunicare i valori", ha visto l'organizzazione di workshop interzona al fine di riconoscere i valori comuni e di aumentare il senso di appartenenza a tutti i livelli.
Questo processo di "autoanalisi" ha condotto a formalizzare l'esistenza di quattro valori fondamentali nei quali l'organizzazione si identifica e che caratterizzano il "modo Carige" di fare banca: credibilità, integrità, solidità, vicinanza.

Fig.6: i valori del Gruppo

4. Conclusioni

Ancorché oggi la redditività e il capitale siano le criticità più evidenti e più frequentemente oggetto del dibattito quotidiano, nel prossimo futuro saranno cruciali altri due fattori già più volte ricordati: innanzitutto il mantenimento della coerenza tra il ruolo svolto dalla banca nell'ambito del sistema economico e le scelte gestionali (strategiche e operative); in secondo luogo, la capacità degli uomini di banca di affrontare le situazioni, anche quelle più difficili.
Questo significa che soltanto gli investimenti in competenze, risorse etiche (non da ultima la sobrietà) ed educazione (in termini di formazione ed esempio) sono in grado di garantire all'intermediario bancario un futuro equilibrato e sostenibile nel tempo.

Dott. Victor MASSIAH
Consigliere delegato UBI Banca Scpa

Il rapporto Banca Impresa

Il contesto di riferimento in cui ci troviamo ad operare, caratterizzato da una crisi a livello globale assimilabile a quella storica del 1929 richiede a chi gestisce un'attività bancaria capacità di equilibrio e di tenuta alle intemperie ben superiore a quanto siamo stati abituati negli ultimi decenni.
In particolare, la capacità di equilibrio è riferita a diversi aspetti cui vorrei far cenno nel corso della mia relazione.

1) Dimensione vs Vicinanza territoriale
2) Accuratezza di analisi vs Velocità di decisione
3) Profondità di controllo vs Responsabilizzazione
4) Redditività vs Solidità

1) Dimensione vs Vicinanza territoriale

I due ultimi decenni hanno visto una serie di fusioni e acquisizioni che hanno portato ad una importante concentrazione di aziende nel settore bancario nazionale e internazionale dettata principalmente da una forte ricerca di economia di scala e di scopo. In diversi paesi si sono creati due/tre campioni di respiro internazionale che insieme a altri due/tre campioni nazionali rappresentano tra il 50% e il 70% delle attività dei singoli mercati nazionali. Al di là della problematica del "too big too fail", non si ha dubbio che questa ondata di concentrazioni ha portato nei casi di successo un importante incremento di redditività ma anche un significativo

aumento della complessità gestionale che non sempre ha retto nel periodo di forte crisi che stiamo attraversando. Per fortuna, fra le istituzioni che meglio hanno retto ci sono quelle del nostro paese, ma questo non ci deve far dimenticare le criticità emerse in termini di minore efficacia di modelli che hanno i loro momenti decisionali troppo distanti dal territorio in cui operano.
Dichiarando un evidente conflitto di interesse non posso non evidenziare gli aspetti positivi di un modello federale che accompagni forti economie di scala ottenute con un accentramento di tutte le attività di gestione dei costi, mantenendo però i gangli decisionali fondamentali delle attività commerciali e di gestione del credito nei singoli contesti territoriali di riferimento. Non si ha dubbio al contempo che il modello federale abbia dei costi intrinsechi più alti (questo fenomeno è accentuato dalle recenti innovazioni fiscali quale ad esempio l'IVA infragruppo) ma sembra anche permettere una maggiore efficienza commerciale che in contesti di normale redditività dovrebbe compensare i costi su menzionati.
E' evidente nel rapporto banca e impresa il maggior vantaggio che questo modello può dare. Non si può comunque sottovalutare il sacrificio reddituale che questo modello comporta in contesti di ricavi molto poveri come quello attuale.

2) Accuratezza di analisi vs Velocità di decisione

Chiunque di noi stia gestendo un'azienda di questi tempi sa bene quale sia la mole incredibile di informazioni e analisi che ci viene rovesciata addosso a supporto del nostro processo decisionale. E' altrettanto vero che il contesto di riferimento è tale da richiedere tempi di decisione molto più veloci del normale: come conseguenza il rischio di decisioni non adeguatamente ponderate si eleva significativamente.
E' indispensabile quindi che il *top management* e la

struttura nel suo insieme abbiano grande chiarezza sulle priorità, selezionando in maniera drastica le decisioni fondamentali.
Questo processo comporta una volontà di semplificazione che è più facile a dirsi che a farsi a causa delle forti pressioni anche esterne derivanti da una regolamentazione sempre più complessa e che si stratifica di anno in anno. Anche qui ci sono delle implicazioni nel rapporto banca e impresa: la possibile soluzione a mio avviso è in un patto di reciproca trasparenza dove la banca deve chiarire bene qual è il proprio processo decisionale e quali sono i fattori fondamentali che lo guidano, mentre l'impresa cliente deve essere esplicita, chiara e tempestiva nel fornire flusso di informazioni quantitative e qualitative sul proprio andamento economico e sulla propria evoluzione strategica.

3) Profondità di controllo vs Responsabilizzazione

Di nuovo, anche in questo ambito, entra in gioco la dimensione e la complessità delle banche che gestiamo: ovviamente l'architettura dei controlli ne risente in maniera proporzionale in termini di capillarità e profondità. Nei primi anni di questo nuovo millennio è nata sia a livello internazionale che in particolare nel nostro paese una nuova generazione di normative (Basilea 2, IAS, Compliance, 231 ect.) che si sono aggiunte (attenzione, solo parzialmente sostituendole) alle norme precedenti aumentando il peso complessivo di una architettura di controlli già imponente. Se guardiamo agli ordini del giorno dei nostri Consigli di Amministrazione ci possiamo accorgere di quanto una cultura del controllo, di per sé nobile e giusta, stia negli ultimi tempi addirittura prevaricando in termini di tempo dedicato dagli Organi Consiliari l'attenzione necessaria alle attività di business della Banca.
Anche qui occorre trovare una giusta misura ed a mio

avviso la si può trovare nell'adeguato livello di responsabilizzazione delle singole strutture che compongono i nostri gruppi.
Peraltro nulla di nuovo sotto il sole: deleghe operative e controlli sono sempre andati insieme.
Non può però non restare nell'aria un grido di dolore: al di là della giusta misura interna, resta il peso di una struttura di norme pesante e stratificata e molto onerosa da seguire in termini di tempo ed anche economici.
Resta l'auspicio che le varie autorità, non appena usciti dall'emergenza dei nostri giorni, trovino a loro volta la giusta misura per gestire il "nuovo normale".
Sul rapporto Banca Impresa in questo anno inciderà in particolare la normativa di Basilea sulle componenti di *rating* delle imprese clienti. I bilanci 2009, lo sappiamo già, non potranno che avere un impatto peggiorativo e pro-ciclico, forse proprio nel momento in cui si comincia a vedere qualche barlume di luce alla fine del tunnel. E' evidente che è in primis nostra responsabilità adottare le soluzioni utili ad attenuare la pro-ciclicità. Gli elementi andamentali e qualitativi dovranno avere il loro giusto peso, le aziende a loro volta dovranno essere più tempestive del solito a fornire i dati andamentali. Mi pare questo l'esempio più evidente di gestione matura di una componente fondamentale dei controlli di gestione dei rischi.

4) Redditività vs Solidità

Ho lasciato per ultimo un tema che in termini di scelte è forse quello più determinante. Una parte non minoritaria della crisi di fiducia che si è venuta a creare nei confronti delle istituzioni bancarie deriva dalla scelta di pochi ma importanti attori di privilegiare la redditività immediata nei confronti della solidità di lungo periodo. Vorrei essere chiaro: qui non si parla di etica ma di sostenibilità nel tempo della redditività aziendale e del profilo di

rischio che si sceglie.
E' apparso evidente a tutti innanzitutto che buona parte degli azionisti e degli investitori non erano affatto consapevoli dei rischi sproporzionati che il *management* stava prendendo. Forse, in alcuni casi, il *management* stesso non ne era conscio.
Non a caso negli indirizzi emersi dal *Financial Stability Board* elemento costante è quello della evidenziazione del profilo di rischio cui si fa riferimento.
Credo sia chiaro a tutti come ancor più di prima gestire la parola bilancio vada intesa non solo come l'insieme di conto economico e stato patrimoniale ma proprio come la ricerca di una adeguata misura di bilanciamento tra la spinta alla redditività che viene dal conto profitti e perdite e quella verso la solidità che viene dallo stato patrimoniale.
Il segreto della ricetta/soluzione è in realtà ben conosciuto e risiede nel lungo periodo che permette, in una sana gestione, di conciliare le due necessità. Ma quanta pazienza ci vuole, proprio quella che manca nei tempi che viviamo.

Rag. Lino MOSCATELLI
Amministratore Banca CR Firenze S.p.A.

Considerazioni sull'attività istruttoria dei fidi bancari

Nel corso della crisi che ci sta affliggendo, letteratura e stampa specializzata si sono lanciate in accuse contro le banche. E' assolutamente condivisibile la condanna degli eccessi verificatisi nell'ultimo decennio ma non può essere accettata la frequente generalizzazione verso tutte le banche, la loro attività ed i loro obiettivi.
Accuse ed ironie hanno riguardato anche il "roe" e la "creazione di valore" colpevolizzandoli, spesso, in modo aprioristico ed indistinto, senza tener conto di un principio sacrosanto, quello dell'indispensabilità di *creare valore innanzitutto per l'Azienda in sé* in quanto entità reale, non metafisica, dispensatrice di utilità per tutti coloro che sono in rapporti con essa: clienti, azionisti, dipendenti, "territorio"; pertanto, entità che rappresenta *un valore sociale di per sé*.
Le aziende non possono non avere un obiettivo di profitto funzionale alla loro crescita che assicuri un adeguato autofinanziamento ed un'adeguata remunerazione del capitale, entrambi indispensabili per garantire sviluppo e crescita.
Gli eccessi venuti allo scoperto con questa crisi invece hanno mirato ad altri obiettivi, hanno distrutto valore, compromesso l'immagine del mondo bancario ed innescato le accuse in discorso suscitando richieste corali per un ritorno da parte delle banche a fare (solo) quello che facevano nel lontano passato. Un auspicio, così come formulato, troppo generico e semplicistico, perché non tutte le banche hanno compiuto eccessi e perché rispetto a quel passato sono cambiati il mondo, i clienti, le

banche stesse. Diverso invece è auspicare, oltre al rispetto delle regole e della correttezza sostanziale, una maggiore focalizzazione sull'attività tipica che, peraltro, deve adattarsi ai mutamenti di scenario e delle aspettative garantendo, beninteso, la *miglior qualità del servizio* (elemento distintivo, ovviamente basato innanzitutto sul rapporto di fiducia, che sarà sempre più importante per il vantaggio competitivo).
Anche nell'attività di affidamento è necessario tener presente il mutato contesto e che i cambiamenti di mercato sono più frequenti rispetto al passato; pertanto si deve operare affinando metodi, processi e strutture organizzative, mantenendo un opportuno grado di flessibilità (anche nell'applicazione dei principi di Basilea 2) ed implementare procedure snelle che consentano di dare ai clienti risposte in tempi brevi oltre che motivate e sostenibili (qualità del servizio).
L'attuale situazione creditizia, come sappiamo, non è facile: il flusso delle nuove sofferenze in rapporto al monte crediti è in aumento (da un 1% per le imprese, autorevolmente definito fisiologico neppure due anni or sono, nel terzo trimestre del 2009 è passato al 3% medio, con segnali di ulteriore peggioramento); è plausibile inoltre, vista la situazione economica generale, che diverse partite incagliate a fine 2009 non potranno ritornare in bonis.
Riguardo al contenzioso mi sia consentito aprire una breve parentesi relativa alla legge fallimentare, legge che è stata modificata anche per favorire interventi finalizzati al "*risanamento delle imprese*". E' vero che la legge necessiterebbe di qualche ulteriore integrazione per renderla maggiormente tutelante, è anche vero che vi sono imprenditori e consulenti che cercano di utilizzarla in modo spregiudicato che però non dovrebbe essere tollerato, ma è anche doveroso chiedersi se le strutture amministrative ed organizzative delle banche sono innanzitutto concettualmente propense ad abbrac-

ciare la nuova logica, se sono in condizioni operative per valutare la validità dei presupposti industriali dei piani di risanamento e, non meno importante, di dare risposte nei tempi richiesti dall'urgenza delle situazioni.

Chiusa questa parentesi, ritornando all'attività creditizia, vorrei richiamare l'attenzione su quanto ha detto il Prof. Vaciago: "Nel 2010 il problema è capire quali imprese hanno un futuro"; nel 2010, cioè ora!! Il che significa che abbiamo un problema cruciale e pressante per decidere chi seguire e chi no e senza il tempo necessario per programmare un rientro non pregiudizievole per quelli con insufficiente merito di credito.
Un concreto indirizzo per l'attività di valutazione e concessione, sia con riferimento all'urgenza del momento attuale che all'operatività consueta, lo si ritrova nella relazione del Governatore Prof. Mario Draghi al recente convegno Forex e precisamente: "….i modelli statistici di valutazione degli affidati in uso presso le banche utilizzano al momento i dati di bilancio delle imprese riferiti al 2008; dalla primavera cominceranno ad elaborare quelli sul 2009 che, se la ripresa prosegue, potrebbero fornire una rappresentazione non più attuale della situazione. Occorre integrare i dati di bilancio con informazioni raccolte localmente, rendere più tempestive le revisioni degli affidamenti, affinare la selezione del merito di credito, prevedere incentivi equilibrati per coloro che gestiscono le relazioni con la clientela….".
Analisi e valutazioni, quindi, non possono essere esclusivamente di tipo statistico e retrospettivo, non bastano più; necessitano di essere integrate con altre informazioni e di essere condotte a sintesi da confrontare ovviamente ed innanzitutto sotto un profilo di coerenza con gli obiettivi del proprio posizionamento.
Cosa fare in pratica, come diceva il Dott. Zadra, per "dare credito senza aumentare il rischio" del proprio portafoglio crediti e, nel contempo, corrispondere alle

attese delle imprese?
Proverò ad esporre alcune sintetiche considerazioni certamente non esaustive dei molteplici aspetti del problema.
Le analisi di bilancio ed i *rating* sono importanti, i risultati conseguiti possono rappresentare un indicatore delle capacità imprenditoriali ma interpretano un passato che proiettano in un futuro tendenziale, più che mai incerto nell'attuale momento.
Le evidenze dell'andamentale non sono sempre sufficientemente espressive sia del grado di tensione finanziaria (anche per una prassi, che si perpetua, di affidamenti multipli sovente eccessivi in rapporto alle connotazioni aziendali) sia della effettiva natura e delle caratteristiche qualitative delle transazioni tramitate, che attualmente sono per lo più rivenienti da informazioni elettroniche esposte in forma aggregata e non indagate analiticamente.
I bilanci previsionali o *business plan* quando ci sono (fatte salve le debite eccezioni) vengono normalmente presentati e valutati con una logica finanziaria, il che è pertinente ed importante (un livello di indebitamento elevato è una spia di allarme e richiede sempre spiegazioni ed approfondite valutazioni sulla sua sostenibilità) ma non sufficiente perché non considera i presupposti industriali sottostanti alle variabili finanziarie.
Come arricchire pertanto gli usuali elementi di valutazione con altri orientati alle prospettive, cosicchè la conoscenza dell'impresa e dell' imprenditore sia sufficientemente vasta e profonda da consentire di accompagnarli con concessioni creditizie adeguate e ponderate, nella forma tecnica e nell'importo, alla realizzazione dei loro progetti?

Ancora senza pretendere di esaurire un tema così impegnativo, vorrei tentare di dare qualche risposta.
In linea generale necessitano adeguate competenze dei

gestori e del direttore, perno e riferimento della filiale, che deve sentire i clienti come tutti suoi anche quando affidati alle cure dei collaboratori.
È ovviamente molto importante, come del resto già avviene, conoscere l'attività specifica di ogni azienda, il distretto o la filiera/rete cui partecipa (si ha notizia ad esempio di lavori in ordine a *rating* di rete e di filiera), siti produttivi e mercati, avvalorare le evidenze con informazioni locali e dare continuità alla prassi delle visite periodiche in azienda.
In particolare, è necessario convincere i piccoli imprenditori (che sarebbe bene fossero clienti di una sola banca) a segnalare per tempo e periodicamente le previsioni del fabbisogno di cassa a tre/sei mesi: prassi necessaria per interloquire in modo appropriato con la banca e metterla in condizione di predisporre in via preventiva linee di credito temporanee o continuative che consentano, tra l'altro, di evitare sconfinamenti, conseguenti anomalie andamentali e provvedimenti restrittivi potenzialmente peggiorativi della situazione.
Occorre convincere le piccole imprese, se del caso aiutandole, a redigere il budget di cassa ed a predisporre un previsionale anche minimale, riferito ad esempio agli obiettivi di incremento di fatturato e di nuovi investimenti e, conseguentemente, all'evoluzione delle macro voci dello stato patrimoniale (immobilizzazioni, magazzino, crediti, debiti) ed accompagnarle nella valutazione della sostenibilità del tutto in rapporto al mercato, alla struttura organizzativa aziendale, ai rischi ed ai margini, in un confronto di collaborazione dialettica.
Per le imprese di maggiori dimensioni:
- l'analisi del settore merceologico e la valutazione del mercato e delle prospettive è molto importante per cui, quanto meno per i settori dei clienti con affidamenti oltre un certo livello, è opportuno dotarsi di strutture specialistiche dedicate al settore;
- essenziale è la valutazione delle logiche e dei presup-

posti sottostanti ai dati dei *business plan* relativi alla definizione del posizionamento competitivo e di mercato, agli aspetti produttivi ed organizzativi, così come essenziale è la capacità di sistematizzare le informazioni raccolte e tradurle in sintesi ed analisi critica in ordine alla capacità economica del tutto di generare cassa e, solo conseguentemente, in ordine alla adeguatezza della struttura finanziaria ed alla capacità di servizio del debito; un tutt'uno integrato quindi, necessario per una consapevole valutazione delle prospettive aziendali e per decisioni pertinenti, motivate e sostenibili (come già detto, distintive della qualità del servizio) atte, se positive, ad accompagnare consapevolmente le imprese nella realizzazione dei loro progetti o, per converso, a sottolinearne i rischi;
- necessita altresì di poter disporre di appropriati processi, meccanismi e strutture organizzative, nonché di poter dedicare congrui spazi di tempo ad ogni cliente anche per incontri con l'imprenditore od il *management* al fine, come già detto, di poter acquisire una profonda conoscenza delle imprese clienti tale da consentire di poter corrispondere alle loro attese senza rinunciare ad una consapevole quanto ponderata assunzione di rischio.

In relazione a quanto precede è opportuno chiedersi se oggi ci sono le condizioni oggettive per seguire la clientela con la miglior cura e assiduità sulla base delle risorse disponibili considerato che ogni banca, in termini relativi, ha un numero elevato di clienti (per lo più condivisi con altre banche anche per la già ricordata prassi del multi affidamento). Ciò richiede appunto di poter avere a disposizione congrui spazi di tempo necessari per un'estesa istruttoria ed una puntuale gestione dei rapporti nel continuo.
Nei casi in cui dovesse palesarsi una carenza di risorse dedicate, una soluzione potrebbe essere quella di aumentare il numero dei gestori, ma sarebbe una scelta diffi-

cilmente praticabile anche per un problema di costi/benefici nel breve termine soprattutto nella attuale situazione di mercato.
In alternativa, se una parte del problema sta nell'insufficiente tempo a disposizione di ogni gestore per seguire con cura ogni cliente, una soluzione a tendere, esasperando per amor di chiarezza e quasi di provocazione, non può che essere quella di ridurre il numero dei clienti condivisi con altre banche e farli diventare esclusivi o, in ogni caso, preferenziali per accrescere la quota di inserimento in ogni rapporto di ciò meritevole, facendo leva su una distintiva qualità del servizio (seguito/assistenza/consulenza).
Concludendo, con clienti esclusivi o preferenziali, vi sarebbe la possibilità di una più estesa ed approfondita conoscenza di ciascuno di essi, consentita da un più solido rapporto di fiducia e dalla possibilità di ottenere informazioni più numerose, più qualificate e non solo retrospettive e di tipo finanziario, di un più efficace monitoraggio, di una maggior quota di inserimento e di conseguenti margini incrementali che compenserebbero quelli che verrebbero a mancare dai clienti condivisi marginali e non recuperabili. Ultimo ma non meno importante, consentirebbe una adeguata consapevolezza nell'assunzione di rischi individualmente più elevati ma nell'insieme sostanzialmente invariati e di risolvere anche il problema del dimensionamento degli organici ove eventualmente presente.

Dott. Carlo SALVATORI
Amministratore delegato Unipol Gruppo Finanziario

Banca e cliente: quali competenze per lo sviluppo economico

Le banche, per la loro specificità, hanno bisogno di vivere in un mondo basato sulla fiducia. E la fiducia è quotidianamente costruita dai comportamenti e dai rapporti fra le persone: che sono poi i rapporti dei clienti con i loro interlocutori entro la banca.

Potrei dire che non vi è dipendente che non concorra, in misura più o meno rilevante, alla costruzione della qualità complessiva della relazione con il mondo esterno, perché è la reputazione delle persone che contribuisce alla reputazione delle aziende, intesa come somma di tanti comportamenti individuali.

La reputazione diventa, sempre più, elemento fondamentale per le banche: dalla correttezza dei comportamenti e non soltanto dalla qualità intrinseca dei prodotti e dei servizi offerti, sempre di più dipende la competitività, la credibilità e la stessa stabilità degli intermediari.

Sono infatti cambiate le attese dei clienti. Sostenuti da una migliore cultura di base, sospinti dall'azione dei concorrenti, sorretti da una informazione ampia ed articolata, i clienti vogliono di più e di meglio.

Vogliono prodotti e servizi di sempre migliore qualità, ma soprattutto richiedono pro-attività cioè da parte nostra assistenza, consulenza e soluzioni per i loro bisogni.
Vale per le famiglie, vale per le imprese.

Un paradosso degli ultimi anni è stato talvolta quello di allontanare sempre più i punti di decisione e di contatto con i clienti, proprio mentre questi ultimi si andavano evolvendo e quando avrebbero avuto più necessità di supporto, fiducia, consiglio e responsabilità .

Il Cliente è talvolta disorientato. Sente poi - oggi più che mai - la necessità di riferimenti precisi dentro le banche. Invece difetta spesso di riferimenti, nel turbinio delle ristrutturazioni organizzative di tanti gruppi finanziari e bancari. Si interroga sulla qualità del suo rapporto di oggi con la banca. Si chiede perché dopo gli anni in cui si sia parlato di risparmio e della convenienza a costruirlo e difenderlo, oggi la banca gli proponga investimenti "strani". Perché dopo averlo spinto a risparmiare in modo sicuro, oggi la banca lo inviti a spendere di più con campagne di credito al consumo, prestiti personali e altro.
Come per esempio le costose carte di credito, di debito e revolving, che fanno perdere al cliente il controllo del suo bilancio familiare.
Anche il semplice mutuo per la casa mette in ginocchio il cliente con rate crescenti, specie se sono nelle fasce di reddito più basse.
Il cliente è perplesso di fronte all'affidamento dei suoi risparmi, dati per farli rendere e talvolta non più resi.
Una volta il cliente si sentiva parte di un mondo conosciuto e pensava a "la mia banca", mentre oggi non sa più di chi sia cliente. Le persone ruotano vertiginosamente, invece degli amici che aveva allo sportello, ora trova piazzisti sconosciuti e aggressivi.

Ed il ruolo di noi manager è rilevante anche nell'indirizzare le nostre persone verso comportamenti sempre più compatibili con le attese dei clienti.
L'importanza della vicinanza e del contatto costante tra il cliente e la banca sono stati anche ribaditi dal gover-

natore di Banca d'Italia Mario Draghi nel suo intervento all'assemblea dell'Associazione Bancaria Italiana dell'8 luglio 2009. La conoscenza del cliente, infatti, porta vantaggi informativi che possono garantire alle imprese di accedere a finanziamenti commisurati alle loro effettive potenzialità di crescita e di redditività nel lungo periodo rendendoli potenzialmente anche meno costosi.

lo sono stato sempre a favore della valorizzazione del radicamento territoriale del sistema bancario italiano e credo che lo si debba rafforzare dove già presente e recuperare dove sia stato perduto.
In particolare la valutazione del merito creditizio della controparte non può essere solo lasciata ai soli meccanismi informativi ed informatici, ma deve trovare il proprio centro presso la filiale, i cui professionisti devono dare consulenza e spingere l'impresa a correggere gli aspetti più critici del proprio business rendendolo più robusto ed appetibile.

Alla base della definizione di un progetto d'investimento, commisurato alle proprie effettive opportunità di crescita, sta la condivisione dei risultati e il completo esame dei fattori di rischio. Questo processo va condotto da professionisti molto ben preparati, supportati dai sistemi informativi e guidati dal direttore di filiale in un ruolo di coordinamento complessivo delle risorse a sua disposizione.

In tale processo si devono considerare sia informazioni quantitative che qualitative, quali la pianificazione degli obiettivi aziendali, l'evoluzione del mercato di riferimento, il posizionamento competitivo, la composizione societaria sia in chiave puntuale che prospettica.

A tale fine è fondamentale il ruolo dei gestori di settori

che, a mio avviso, deve essere valorizzato dalle banche attraverso adeguati piani di formazione e riqualificazione.
È ovvio che questa visione pone sulle banche una responsabilità ancora maggiore: la valutazione del merito creditizio deve essere completa, cauta e per quanto possibile oggettiva, senza cedere alla facile tentazione di una prudenza eccessiva che l'attuale fase critica potrebbe favorire.

Da parte loro gli imprenditori devono comprendere come sia difficoltoso per le banche concedere fidi ad imprese che siano poco trasparenti dal punto di vista informativo oppure che non presentino, a fronte della richiesta di finanziamento, un progetto di business chiaro e credibile.

Ma è proprio per questi motivi che il direttore di filiale deve tornare ad essere una figura "pesante", di alto profilo professionale, con tutti gli strumenti più aggiornati. Deve essere un interlocutore preparato ed autorevole, in grado di essere riferimento per l'imprenditore - che in Italia è per lo più piccolo e medio - e un garante per i clienti retail rispetto a quanto viene loro consigliato.

In quest'ottica anche i criteri premianti vanno rivisti. Una delle lezioni della crisi riguarda i sistemi di incentivazione e remunerazione del management delle banche. Tali politiche di remunerazione che sono state principalmente calibrate sulla necessità di attirare e trattenere i migliori professionisti del settore, hanno condotto molti manager ad abbandonare la prudenza e azzardare scelte rischiose in un'ottica di risultato di breve periodo.

Dobbiamo chiederci dove debbano essere indirizzate le migliori risorse.
Credo che un eccesso di finanziarizzazione abbia porta-

to gli istituti ad accentrare i migliori, a far ruotare velocemente le persone capaci e forse talora troppo aggressive commercialmente, portandole in sede.
Si è così sguarnita la banca commerciale - il cui fulcro dovrebbe sempre essere la tutela del risparmio e il finanziamento all'economia reale - e il suo territorio delle professionalità migliori. Si è rotto l'anello essenziale del rapporto tra la banca e i clienti.

Credo che sia il momento di ripensarci e di rivedere il sistema organizzativo delle banche retail restituendo alla figura del direttore di filiale l'importanza il cui ruolo merita, perché è da lui, dal suo calibro professionale, che dipende il supporto che le banche possono dare giorno per giorno all'economia del nostro Paese.

ADERENTI ALLA ASSOCIAZIONE PER LO SVILUPPO DEGLI STUDI DI BANCA E DI BORSA

Alba Leasing S.p.A.
Allianz Bank Financial Advisors, S.p.A.
Anima SGR S.p.A.
Asset Banca S.p.A.
Associazione Nazionale per le Banche Popolari
Banca Agricola Commerciale della Repubblica di San Marino
Banca Agricola Popolare di Ragusa
Banca Aletti & C. S.p.A.
Banca Antoniana - Popolare Veneta
Banca di Bologna
Banca della Campania S.p.A.
Banca Carige S.p.A.
Banca Carime S.p.A.
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.
Banca CRV - Cassa di Risparmio di Vignola S.p.A.
Banca della Ciociaria S.p.A.
Banca Esperia S.p.A.
Banca Fideuram S.p.A.
Banca del Fucino
Banca di Imola S.p.A.
Banca per il Leasing - Italease S.p.A.
Banca di Legnano S.p.A.
Banca delle Marche S.p.A.
Banca Mediolanum S.p.A.
Banca del Monte di Parma S.p.A.
Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.
Banca della Nuova Terra S.p.A.
Banca di Piacenza
Banca del Piemonte S.p.A.
Banca Popolare dell'Alto Adige
Banca Popolare di Ancona S.p.A.
Banca Popolare di Bari
Banca Popolare di Bergamo S.p.A.
Banca Popolare di Cividale
Banca Popolare Commercio e Industria S.p.A.
Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
Banca Popolare di Intra S.p.A.
Banca Popolare di Lodi S.p.A.
Banca Popolare di Marostica
Banca Popolare del Mezzogiorno S.p.A.
Banca Popolare di Milano
Banca Popolare di Novara S.p.A.
Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Banca Popolare Pugliese
Banca Popolare di Ravenna S.p.A.
Banca Popolare di Sondrio
Banca Popolare di Spoleto S.p.A.
Banca Popolare Valconca S.p.A
Banca Popolare di Verona - S. Geminiano e S. Prospero S.p.A.
Banca Popolare di Vicenza
Banca Regionale Europea S.p.A.
Banca di San Marino

Banca di Sassari S.p.A.
Banca Sella S.p.A.
Banco di Brescia S.p.A.
Banco di Desio e della Brianza
Banco di Napoli S.p.A.
Banco Popolare Scpa
Banco di San Giorgio S.p.A.
Banco di Sardegna S.p.A.
Barclays Bank Plc
Carichieti S.p.A.
Carifermo S.p.A.
Cariromagna S.p.A.
Cassa Lombarda S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno S.p.A.
Cassa di Risparmio in Bologna S.p.A.
Cassa di Risparmio di Cento S.p.A.
Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A.
Cassa di Risparmio di Firenze S.p.A.
Cassa di Risparmio di Foligno S.p.A.
Cassa di Risparmio Friuli Venezia Giulia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A.
Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Prato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.
Cassa di Risparmio della Repubblica di S. Marino
Cassa di Risparmio di Rimini S.p.A.
Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.
Cassa di Risparmio della Spezia S.p.A.
Cassa di Risparmio del Veneto S.p.A.
Cassa di Risparmio di Venezia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Volterra S.p.A.
Cedacri S.p.A.
Centrobanca S.p.A.
Cerved S.p.A
Credito Artigiano S.p.A.
Credito Bergamasco S.p.A.
Credito Emiliano S.p.A.
Credito di Romagna S.p.A.
Credito Siciliano S.p.A.
Credito Valtellinese
CSE - Consorzio Servizi Bancari
Deutsche Bank S.p.A.
Eticredito Banca Etica Adriatica
Euro Commercial Bank S.p.A.
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo
Federcasse
Findomestic Banca S.p.A.
Intesa SanPaolo S.p.A.
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.
Pravex Bank PJSCCB
SEC Servizi Scpa
SIA-SSB S.p.A.
UBI Banca Scpa
UBI Banca Private Investment S.p.A.
UBI Pramerica SGR S.p.A.
UGF Banca S.p.A.
Unicredit Banca S.p.A.

Unicredit Credit Management Bank S.p.A.
Unicredit Banca di Roma S.p.A.
Unicredito Italiano S.p.A.
Veneto Banca Holding Scpa

Amici dell'Associazione

Arca SGR S.p.A.
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno
Banca Intesa a.d. Beograd
Casse del Centro S.p.A.
Centro Factoring S.p.A.
Finsibi S.p.A.
Fondazione Cassa di Risparmio di Biella S.p.A.
Kpmg S.p.A.

ELENCO DEGLI ULTIMI QUADERNI PUBBLICATI

PER L'ELENCO COMPLETO DELLE PUBBLICAZIONI ASSBB CONSULTARE IL SITO www.assbb.it

N. 200 **"I CAMBIAMENTI NELLA REGOLAMENTAZIONE SUI REQUISITI PATRIMONIALI E NEGLI ASSETTI PROPRIETARI DELLE BANCHE"**
T. Bianchi - G. Carosio - F.M. Frasca - S. Cassese - luglio 2002

N. 201 **"L'EVOLUZIONE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI: IMPLICAZIONI PER L'EFFICIENZA E LA REDDITIVITA' DEI GRUPPI BANCARI"**
G. Fiorani - A. Profumo - M. Gasco - P. Gualtieri - P. Gavazzi - luglio 2002

N. 202 **"PROBLEMATICHE DELL'ATTIVITA' BANCARIA E FINANZIARIA IN ITALIA"**
V. Desario - aprile 2003

N. 203 **"I RIFLESSI DEL CICLO ECONOMICO SULL'ATTIVITA' DELLE BANCHE: ASPETTI GENERALI E QUALITA' DEL CREDITO"**
T. Bianchi - F. Cesarini - D. Croff - maggio 2003

N. 204 **"PREVENZIONE DEI RISCHI OPERATIVI E DISASTER RECOVERY NELLA RECENTE ESPERIENZA DELLE BANCHE ITALIANE"**
C. Tresoldi - P. L. Curcurutu - maggio 2003

N. 205 **"I RIFLESSI DEL CICLO ECONOMICO SULL'ATTIVITA' DELLE BANCHE: I RICAVI DA SERVIZI"**
R. Locatelli - P. D. Gallo - giugno 2003

N. 206 **"IL NUOVO DIRITTO SOCIETARIO"**
G. Ferrarini - F. Frasca - A. Colombo - luglio 2003

N. 207 **"ORIENTAMENTI MORALI DELL'OPERARE NEL CREDITO E NELLA FINANZA**
G.Vigorelli - F.Cesarini - S.E. D.Tettamanzi - novembre 2003

N. 208 **"STRUTTURA E OPERATIVITA' DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO A DIECI ANNI DAL TESTO UNICO"**
P.Abbadessa - F.Panetta - M.Sarcinelli - M.Onado - novembre 2003

N. 209 **"BANCHE/FAMIGLIE: UNA RELAZIONE DI CLIENTELA DA RICONSIDERARE. UN CONTRIBUTO ALL'ANALISI"**
T.Bianchi - aprile 2004

N. 210 **"LA TRASPARENZA DELLE OPERAZIONI BANCARIE E LA TUTELA DEL RISPARMIATORE"**
G.Alpa - giugno 2004

N. 211 **"L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE BANCHE"**
F.Cesarini - G.Gobbi - R. Lupi - luglio 2004

N. 212 **"EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA COMUNITARIA SUI MERCATI E LE NUOVE REGOLE CONTABILI"**
M.Anolli - B.Bianchi - M.Venturino - luglio 2004

N. 213 **"LA CONGIUNTURA ITALIANA E INTERNAZIONALE NELLA PROSPETTIVA DELL'ALLARGAMENTO DELL'UNIONE EUROPEA"**
G.Morcaldo - S.Rossi - M.Lossani - luglio 2004

N. 214 **"I RAPPORTI DELLE BANCHE CON LE FAMIGLIE: EVOLUZIONE DEL MERCATO E CANALI DISTRIBUTIVI"**
F.Panetta - C.Fioravanti - G.Auletta Armenise - P.Gualtieri - luglio 2004

N. 215 **"ALZATEVI, ANDIAMO"**
L.Ornaghi - S.E. D.Tettamanzi - P.F.Casini - luglio 2004

N. 216 **"DE GASPERI, RITRATTO DI UNO STATISTA"**
G.Vigorelli - G. Rumi - G. Andreotti - M.R. De Gasperi - dicembre 2004

N. 217 **"ASPETTI E PROBLEMI DEL FINANZIAMENTO DEGLI ENTI LOCALI"**
G. Vigorelli - P. Giarda - M.T. Salvemini - dicembre 2004

N. 218 **"LA CONGIUNTURA ITALIANA E INTERNAZIONALE E LA GESTIONE DELLE BANCHE ITALIANE NEL 2004"**
G. Morcaldo - S. Rossi - D. Delli Gatti - M. Arpe - luglio 2005

N. 219 **"METODOLOGIE DI EROGAZIONE DEL CREDITO ALLE IMPRESE: STATO DELL'ARTE E TENDENZE EVOLUTIVE"**
F. Galmarini - C. Venesio - luglio 2005

N. 220 **"IL CONTROLLO DEI RISCHI: NUOVI STRUMENTI E NUOVE REGOLE"**
R. Locatelli - S. Laviola - D. Alfonsi - luglio 2005

N. 221 **"BANCHE E FINANZA PER LA CRESCITA DELLE IMPRESE"**
M. Perini - E. Piol - luglio 2005

N. 222 **"RECENTI SVILUPPI E PROSPETTIVE DI CRESCITA DEL MERCATO DEI DERIVATI FINANZIARI"**
T. Bianchi - F. M. Frasca - M. Faroni - G. Gorno Tempini - luglio 2005

N. 223 **"LE NUOVE NORME CONTABILI E GLI EFFETTI SULLE BANCHE E SULLE IMPRESE"**
T. Bianchi - A. Giussani - luglio 2005

N. 224 **"SUI CONFLITTI DI INTERESSE NELLE BANCHE, CON DIVAGAZIONE"**
M. Sarcinelli - dicembre 2005

N. 225 **"CONCORRENZA E CONCENTRAZIONI NEL SISTEMA BANCARIO"**
M. Grillo - dicembre 2005

N. 226 **"NUOVI SCENARI PER IL SISTEMA BANCARIO TRA CAMBIAMENTI MACROECONOMICI E INNOVAZIONI NORMATIVE"**
V. Desario - marzo 2006

N. 227 **"LA CONGIUNTURA ITALIANA E INTERNAZIONALE E IL RECUPERO DI COMPETITIVITÀ DELL'ITALIA E DELL'EUROPA"**
G. Morcaldo - D. Delli Gatti - marzo 2006

N. 228 **"IL QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO E LA REDDITIVITÀ DELLE BANCHE"**
M. Morelli - F. Viola - maggio 2006

N. 229 **"I RIFLESSI DELLA NUOVA DISCIPLINA DI TUTELA DEL RISPARMIO SUI RAPPORTI TRA BANCHE E CLIENTI"**
T. Bianchi - C. Pisanti - M. Sella - G. Forestieri - maggio 2006

N. 230 **"I MERCATI BANCARI DELL'EUROPA ORIENTALE: OPPORTUNITÀ E RISCHI"**
C. Salvatori - giugno 2006

N. 231 **"IL SISTEMA FINANZIARIO E I DIVARI ECONOMICI TERRITORIALI"**
G. Gobbi - C. Ciccolella - M. Jacobini - ottobre 2006

N. 232 **"TENDENZE DELLA REGOLAZIONE DELLA FINANZA IN TEMPI DI GLOBALIZZAZIONE"**
P. Ranci - C. Mc Carthy - maggio 2007

N. 233 **"L'IMPATTO DELLA DIRETTIVA MiFID SUI MERCATI"**
M. Anolli - G. Petrella - C. Faissola - G. Cammarano - maggio 2007

N. 234 **"IL FEDERALISMO FISCALE IN ITALIA: FATTI E PROBLEMI"**
M. Bordignon - F. Ambrosanio - A. Zanardi - A. Staderini - maggio 2007

N. 235 **"IL CONFLITTO DI INTERESSI NELLA PRESTAZIONE DEI SERVIZI DI INVESTIMENTO: DIAGNOSI E TERAPIE"**
G. Presti - M. Rescigno - maggio 2007

N. 236 **"IL RUOLO DELLE AUTORITÀ NELLA REGOLAZIONE DELLA FINANZA"**
M. Onado - G. Calabrò - F. Saccomanni - maggio 2007

N. 237 **"I CONFLITTI D'INTERESSE E I SERVIZI D'INVESTIMENTO"**
T. Bianchi - M. Bianco - M. Sarcinelli - luglio 2007

N. 238 **"LA DIRETTIVA MIFID E GLI EFFETTI DEL SUO RECEPIMENTO"**
V. Conti - G. Sabatini - C. Comporti - settembre 2007

N. 239 **"REGOLE E COMPORTAMENTI: A CHE PUNTO SIAMO?"**
T. Bianchi - C. Faissola - F. Cerchiai - C. Comporti - P. Barucci - G. Carosio
marzo 2008

N. 240 **"LA CONGIUNTURA MONETARIA INTERNAZIONALE E I CONDIZIONAMENTI DELLA CRISI DEI MUTUI AMERICANI"**
D. Delli Gatti - G. Verga - R. Hamaui - aprile 2008

N. 241 **"LA SITUAZIONE FINANZIARIA DELLE FAMIGLIE E DELLE PICCOLE MEDIE IMPRESE"**
G. Gobbi - A. Sanguinetto - P. Modiano - L. Filippa - maggio 2008

N. 242 **"LA RELAZIONE DI FIDUCIA TRA LA BANCA E IL CLIENTE"**
C. Salvatori - L. Crisigiovanni - F. Anelli - N. Pagnoncelli - maggio 2008

N. 243 **"IL FUTURO DELL'IMPRESA BANCARIA,**
TRA MALIA DELLA FINANZA E RICHIAMO DEL TERRITORIO"
M. Sarcinelli - novembre 2008

N. 244 **"ESPERIENZE DI AVVIO DEGLI ORGANISMI**
DI VIGILANZA EX D.LGS N. 231/2001" - novembre 2008

N. 245 **"ESPERIENZE DI AVVIO DEGLI ORGANISMI**
DI VIGILANZA EX D.LGS N. 231/2001" - novembre 2008

N. 246 **"BANCA, IMPRESA E MERCATI: LA SFIDA DELLO SVILUPPO"**
A.M. Tarantola - M. Sarcinelli - T. Bianchi - aprile 2009

N. 247 **"GLI IMPATTI DELLA CRISI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI**
E SUL CAPITALE DELLE BANCHE"
V. Calandra Buonaura - G. Napolitano - aprile 2009

N. 248 **"LA REAZIONE DELLE BANCHE ALLA CRISI**
E LE STRATEGIE PER IL FUTURO" (1° PARTE)
G. Vaciago - G. Zadra - aprile 2009

N. 249 **"LA REAZIONE DELLE BANCHE ALLA CRISI**
E LE STRATEGIE PER IL FUTURO" (2° PARTE)
R. Nicastro - M. Fiordi - A. Azzi - G. Viani - aprile 2009

N. 250 **"BANCA, IMPRESA E MERCATI: LA SFIDA DELLO SVILUPPO" Commenti**
C. Faissola - M. Perini - G. Vegas - aprile 2009

N. 251 **"QUALE BANCA DOPO LA CRISI" Commenti** M. Lossani - A. Baglioni - E. Beccalli - P. Bongini - E. Panetta - A. Sironi - marzo 2009

N. 252 **"NUOVE REGOLE PER UN'ATTIVITÀ BANCARIA ETICA."**
"COMPORTAMENTI DEL BUON BANCHIERE" Commenti T. Bianchi - marzo 2010

N. 253 **"LE BANCHE NELL'ATTUALE MERCATO E L'OPINIONE DEI CLIENTI"**
N. Pagnoncelli - aprile 2010

N. 254 **"LA GESTIONE DEL CREDITO NELL'ATTUALE FASE ECONOMICA"**
F. Bellotti - D. Gronchi - F. Kerbaker - marzo 2010

N. 255 **"LA CONGIUNTURA, LA DINAMICA DEL CREDITO E LA STRUTTURA**
FINANZIARIA DELLE IMPRESE"
M. Lossani - F. De Novellis - F. Panetta - G. De Felice - giugno 2010

N. 256 **"REGOLE E MERCATO"**
V. Conti - I. Visco - C. Faissola - giugno 2010

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria
dell'Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: bpci-assbb@bpci.it - sito web: www.assbb.it

Finito di stampare luglio 2010