

**Testo dell'intervento del Presidente di Assbank
Camillo Venesio**

Autorità, signore e signori, cari colleghi buongiorno e grazie prima di tutto di questo rinnovato invito a me come Presidente dell'Associazione delle Banche Private, con la quale Acri ha un accordo ormai di lunghissimo periodo, come ha ricordato l'amico Ghisolfi. Io farò qualche considerazione, aiutato anche dalla proiezione di alcune diapositive, su questo nuovo mondo in cui le banche, le banche europee, le banche italiane operano e opereranno. Parlerò in particolare di crescita e competitività, mi sembra in coerenza con le parole sviluppo e innovazione che stanno nel titolo di questo Congresso ACRI, nella convinzione che quando c'è sviluppo e quando c'è innovazione la coesione è meno difficile. Avrò un approccio pragmatico, di osservatore del contesto, osservatore del cambiamento e poiché sono un imprenditore, poiché sono un dirigente bancario, ragionerò anche su che cosa questo cambiamento provoca, quali azioni sono necessarie nella direzione di un'impresa che fino ad ora è stata con forza e bene sul mercato. Inizio con una citazione di un grandissimo finanziere americano, Warren Buffett, ottantenne capo della Berkshire Hathaway che è una delle più grandi finanziarie del mondo, è uno degli uomini più ricchi del mondo ed è molto saggio, non solo per l'età, perché ne ha viste tante, perché strutturalmente è una persona di buon senso. In una delle sue convenzioni annuali anni fa disse una frase che mi ha colpito: Predicting rain doesn't count, building arks does, prevedere la pioggia non conta, quello che conta veramente è costruire arche. L'approccio è questo, in questo nuovo mondo che arche possiamo costruire? E soprattutto chi starà a bordo di queste arche? Perché purtroppo non tutti potranno stare a bordo delle arche che ci porteranno nel nuovo mondo. Il contesto delle nostre banche

in questi tempi è caratterizzato da tre elementi molto, molto importanti che si intersecano tra loro: la congiuntura, i sei anni di crisi dalla quale stiamo faticosamente risollemandoci; la rivoluzione regolamentare, lo tsunami regolamentare, come l'ha chiamato il Presidente Patuelli; e non meno importante la rivoluzione digitale che porta a una rivoluzione nel modo di relazionarsi con le nostre imprese banche da parte di molti, molti clienti e sarà sempre più così, soprattutto da parte di coloro che si definiscono millennials, cioè ragazzi e ragazze che sono nati dall'inizio degli anni '80 all'inizio degli anni 2000, quelli che quindi hanno la capacità piena di gestire la tecnologia, perché sono nati con i giochi elettronici e hanno vissuto, prima da bambini, poi da ragazzi, tutta l'evoluzione tecnologica. E quindi saranno abituati o sono abituati a relazionarsi con i servizi finanziari in un modo diverso. Qui osservo una cosa che qualche mio giovanissimo collega mi ha fatto notare. Una tragedia di questo paese è la disoccupazione giovanile, 4 ragazzi su 10 non hanno il lavoro, e quindi hanno pochissimi soldi in tasca; questa tragedia che speriamo tutti e facciamo di tutto perché sia superata velocemente, ci dà qualche tempo in più per aggiornarci dal punto di vista tecnologico, perché se quando, speriamo presto, questi ragazzi avranno più soldi in tasca, io non penso si relazioneranno con le nostre filiali, anzi sono convinto che non si relazioneranno con le imprese, con le nostre banche, come si relazionavano i loro padri o anche solo i loro fratelli di qualche anno più grandi.

In questo contesto c'è un problema molto forte che è la redditività. Sei anni di crisi economica ci hanno lasciato una eredità di bassissima redditività, al di là dei numeri, al di là dei campioni, si vede che mediamente, le banche italiane stanno guadagnando molto, molto, molto meno di prima della crisi, e soprattutto negli ultimi anni hanno perso e stanno perdendo un sacco di soldi. Una volta, prima della crisi,

ricordate il dato che più era diffuso nei comunicati stampa? Era il ROE, il return on equity, l'utile netto sul patrimonio netto. Poi è andato in disuso, perché era diventato negativo o comunque piuttosto basso. Ebbene, abbiamo fatto, anche con gli amici dell'ABI, uno studio che molto semplicemente, alla luce delle nuove regole che chiedono molto più patrimonio, evidenzia che per un ritorno netto sul patrimonio del 10%, per l'intero settore bancario, nel 2007 sarebbero stati sufficienti 25 miliardi di utile, perché il patrimonio era accettato più basso, oggi sarebbero necessari 40 miliardi di utile e per arrivare a 40 miliardi di utile bisognerebbe, sulla struttura dei bilanci delle banche italiane, aumentare i ricavi del 15% e ridurre i costi del 15%. Questi dati rappresentano la sfida che abbiamo davanti. L'altro grandissimo problema è il costo del rischio di credito. Di nuovo al di là dei numeri, 31, 30 miliardi, sono delle cifre enormi, ma quanto è successo risulta veramente impressionante. Speriamo, auspichiamo, lavoriamo tutti per ritornare alla crescita, però non dobbiamo dimenticare che la nostra Italia nel 2014, in termini di prodotto interno lordo, quindi fatturato del paese, non ha ancora ripreso, anzi è abbastanza lontana dai livelli di prima della crisi. Mentre la Germania, la Francia e anche la media dell'EURO hanno ripreso, noi siamo ancora sotto. C'è quindi il rischio che la crisi diventi strutturale, e allora non si tratterebbe più di una crisi lunga, di una congiuntura, ma di qualcosa di ancor più complesso. Lavoriamo tutti affinché non sia così; c'è qualche segnale di ripresa, segnali incerti però ci sono; i flussi del credito sono ripresi, tra un attimo farò qualche osservazione su questi flussi del credito ripresi, e anche si attenuano i problemi di scarsa domanda di credito, anche se la domanda, come sa chi opera in questo mercato, non è particolarmente effervescente. Ma, ci siamo chiesti, che cosa possiamo fare per cercare, non dico di realizzare, ma di avvicinarci a quel +15% dei ricavi e -15%

nei costi? Qui ci sono un po' di cose che si possono fare, non le cito tutte, ma al di là di quello che abbiamo fatto, resta molto da fare; alcune cose sembrano molto difficili da fare, altre meno. L'incremento dei volumi di business, in un contesto di tassi di interesse molto bassi per lungo tempo e di economia non in sviluppo effervescente, è una cosa abbastanza difficile da realizzare. La diversificazione dei servizi è importante, ma in un mercato così competitivo, anche con competizione che viene da competitori non del nostro settore, non è facilissimo. La questione dei costi è molto importante, è chiaro che se si va, come sembra che si andrà, a una ulteriore concentrazione del settore bancario italiano, almeno in alcune sue componenti, il problema occupazionale riesploderà in tutta la sua potenza. Abbiamo appena da poco firmato un contratto che è stato, con stragrande maggioranza, quasi unanimità, approvato dalla base di tutti i lavoratori bancari, questo contratto ci dà qualche tempo di serenità, ma sicuramente il fatto che il costo del lavoro in proporzione ai ricavi sia ancora troppo alto in Italia, significa, per dirla in modo molto chiaro che o ci sono troppi lavoratori, e quindi molti devono uscire dal ciclo produttivo, o che tutti non possono continuare ad essere pagati come sono pagati.

Sul costo del rischio di credito c'è ormai una selezione straordinaria, anche accompagnata fortemente dalle nuove regole, ma su questo mi intratterrò tra un attimo, forse si parlerà di cessione di asset deteriorati. Vorrei di nuovo ribadire un concetto che so che è stato già ricordato ieri e in questi giorni ed è un concetto importante. In Germania e nel Regno Unito sono stati spesi qualcosa come 140 miliardi per aiutare, in alcuni casi salvare molte banche, molti gruppi bancari. In Spagna quasi 100 miliardi, in Italia sono stati fatti dei prestiti ad oggi tutti rimborsati e sui quali sono stati pagati degli interessi molto alti. Quindi sui contribuenti italiani le banche italiane non hanno

pesato nemmeno per un euro. Questo è un dato di fatto. Facendo poi riferimento a quanto diceva il Presidente Guzzetti ieri: alcuni di voi conoscono la mia storia, io sono un imprenditore, faccio parte di una famiglia che ha larghissima parte del proprio patrimonio investito in un'impresa che la famiglia da alcune generazioni dirige, quindi ho una caratteristica che è molto diffusa, molto comune in Italia, ma molto lontana dall'azionariato Fondazioni. Ebbene, con molta serenità e altrettanta convinzione, io che conosco questo paese, perché ho studiato e vivo nell'economia e nella società di questo paese da decenni, un paese povero di capitali, strutturalmente povero di capitali, sono assolutamente convinto che il contributo che hanno dato le Fondazioni, in quanto azionisti di grandi, medie e piccole banche, è stato, è e spero continuerà ad essere fondamentale, perché al di là di considerazioni teoriche anche molto eccitanti sotto un punto di vista intellettuale, vediamo quali alternative ci sarebbero state o ci saranno. Altre banche, magari straniere, fondi di private equity, perché è di questo che stiamo parlando. E quindi con teste e processi decisionali completamente diversi da quelle a cui il nostro paese è abituato. Non penso che sarebbe un bene per la crescita sana e lo sviluppo di questo paese, non voglio assolvere nessuno, mi rendo conto, ho vissuto anche sulla mia pelle per la vicinanza con alcune persone, gli esempi molto negativi, che ci sono stati ma il mio giudizio, lo dico francamente, schiettamente da imprenditore privato, su quello che hanno fatto le Fondazioni nel mondo bancario è largamente favorevole.

Veniamo poi al discorso delle regole, qui c'è stato un vero e proprio tsunami normativo che in sostanza condivido, perché siamo tornati a un mondo che, per causa delle realtà anglosassoni, avevamo dimenticato, a un mondo di regole, ma di regole basate sul buon senso, chi prende rischi, come le banche, deve avere un patrimonio abbastanza alto, deve avere una

liquidità abbastanza alta, perché fa un mestiere rischioso. Erano principi che, anche d'accordo le autorità, soprattutto dei paesi anglosassoni, erano stati in un certo modo dimenticati. E quindi si va duramente su questo nuovo modello, che poi è un modello di banca classica, perché se andate a leggere gli scritti bancari di Einaudi degli anni Venti e degli anni Trenta del novecento, i concetti di base non sono per niente diversi. Certo è che questo nuovo impatto duro sta producendo conseguenze dirette e veloci su molte banche, soprattutto sulle più grandi, ma tra poco, e sta già succedendo, arriveranno su tutte le altre, sulle medie e piccole, quindi qui non si può discutere, non si può scappare, bisogna avere un patrimonio elevato, bisogna avere delle coperture di crediti deteriorati elevate, adeguate ed elevate, bisogna continuare ad avere, o cercare di avere una liquidità forte, è così, non si scappa. Bisogna però anche dire che tutte queste regole, almeno una larga parte di queste regole vengono da organismi che non hanno una legittimazione democratica è quello che in inglese si dice accountability, cioè impegno a dar conto del proprio operato, responsabilità. Questa crisi ha purtroppo fatto sì che nel nostro settore i politici abdicassero al loro ruolo a favore dei tecnici. Secondo me è venuto il momento e grazie al cielo mi sembra che le cose stiano andando in questo verso, che i politici riragionino, i politici che quindi hanno legittimazione democratica, si riappropriino delle decisioni anche su questioni tecniche complesse, perché c'è veramente il rischio che si ingessino le economie, e in particolare l'economia italiana dove ci sono due caratteristiche forti, una: la presenza di centinaia di migliaia, se non milioni, di piccole e micro imprese, artigiani, commercianti e agricoltori che sono l'ossatura dell'occupazione e del prodotto interno lordo di questo paese: molti di essi sono sotto capitalizzati, abbastanza arretrati, diciamo, soprattutto in certi settori e soprattutto in certe

regioni, e quindi in questa situazione è opportuno a mio avviso, ed è una questione molto importante, ma che non riguarda i tecnici, che non riguarda le banche, ma che riguarda i livelli superiori, dare un certo tempo per adeguarsi a queste regole. La seconda cosa è che bisognerebbe che in Italia le regole che governano il nostro mondo, il mondo del credito, fossero allineate a quelle degli altri paesi europei. Mi riferisco ad esempio alla tassazione, ai calmieri dei prezzi. Noi siamo l'unica nazione in Europa che ha delle soglie usura anche nei confronti delle imprese, i meccanismi di calcolo degli interessi, problema che speriamo sia in via di risoluzione, l'efficienza della giustizia civile. Ora solo un paio di esempi tra le numerosissime normative che arrivano. Le regole del bail-in, completamente innovative e la revisione dei modelli dei rischi. Sono regole per tecnici addetti ai lavori, però, incidono, incideranno sull'economia e quindi sulla società italiana in modo molto, molto importante, perché alla fine che cosa dicono queste regole? Quando il nostro Presidente Patuelli dice che la Banca Centrale Europea sembra talvolta un'aquila bicipite, con da un lato la parte che dà alle banche tutti i soldi che le banche chiedono, naturalmente garantiti da titoli di primo ordine, a costo praticamente zero; e dall'altro il regolatore che dice: sì ma attenzione questi soldi voi li date solo a chi è senza macchia e senza paura o comunque ha pochissime macchie. Queste sono cose che stanno impattando sul mondo bancario italiano e che io, alla fine di tutto, come ho detto prima, trovo giuste, però dico: teniamo presente che cos'è l'economia italiana. Io lavoro, la Banca del Piemonte lavora, in Piemonte e un po' in Lombardia, e quindi dove c'è un'economia abbastanza strutturata, abbastanza diversificata, abbastanza internazionalizzata. Ma amici che lavorano in altre regioni italiane, soprattutto del centro sud, sono molto più preoccupati di me sulla realtà dei loro clienti. Eppure le regole ci dicono questo e noi

non possiamo naturalmente che seguire le regole, più patrimonio, straordinaria attenzione ai comportamenti anomali dei clienti a cui si prestano i soldi. Vedete, io ho la sensazione che nella testa dei regolatori, cioè coloro che hanno regolato a Bruxelles, a Francoforte, forse anche a Londra, in prevalenza, ci sia un modello di società più regolare di quello della nostra. Noi siamo una società, la società italiana sto dicendo, e quindi l'economia italiana di persone sovente brillantissime, abbiamo delle straordinarie invenzioni, abbiamo delle straordinarie piccole imprese, medie imprese, poche, troppo poche grandi imprese, siamo leader in molti settori, siamo la seconda nazione esportatrice dopo la Germania in tutto il mondo, siamo competitivi su tutti i mercati, abbiamo delle cose bellissime, ma non siamo un paese regolare, questo è evidente agli occhi di tutti, o perlomeno siamo meno regolari della Germania, della Francia, dell'Olanda, del Regno Unito. Queste regole applicate alla nostra realtà possono far veramente male. Un altro esempio, con una delle proposte del Comitato di Basilea: se una piccola o grande impresa affidata ha troppi debiti (troppi debiti vuol dire, qui ci sono delle percentuali, che il passivo ha il 70% di debiti e il 30% di capitale, o addirittura l'80% di debiti e il 20% di capitale) è molto debole; sì è molto debole, ma la struttura media delle piccole imprese italiane, delle micro imprese, degli artigiani, commercianti, è così, con tanti debiti e poco capitale. In Comitato esecutivo si chiacchierava di questa cosa e autorevolissimi esponenti di banche internazionali dicevano: ma certo, uno che ha 30 di capitale e 70 di debito non esiste, non va sul mercato. Ebbene, però se guardate mediamente gli stati patrimoniali delle piccole imprese affidate dalle banche italiane, vedete che ce ne sono molte così deboli. E di queste cosa facciamo? Ecco perché dico il problema va spostato un poco più in alto, perché non è più un problema tecnico, le banche si adeguano alle

regole. Noi in Assbank abbiamo delle banche che anche in questi anni difficili continuano ad andare molto bene. Se volete sostanzialmente con due grossi modelli, uno è di lavorare senza filiali e fare poco credito; l'altro modello è di banca più tradizionale che utilizza le filiali e fa credito benissimo. Quindi solo a imprenditori di elevata qualità, quindi con poco costo del rischio di credito.

C'è una cosa che volevo dire in conclusione, ricordando quanto sostenevo in premessa sulla tecnologia. Dobbiamo fare attenzione, perché io vengo da una lunghissima trattativa con i sindacati sui modelli di banca del futuro e vi dico che sostanzialmente non è emerso niente, al di là delle tante discussioni, di sostanza. Quando facciamo la riflessione sui modelli di business, sulle strutture organizzative, sui processi distributivi, noi dobbiamo avere in mente, e qui sarò molto duro, che cosa è successo in altri settori completamente diversi dal nostro; penso che pochi di voi nell'ultimo anno siano andati in un negozio di dischi, i negozi di dischi, insomma prima c'erano i vinile, poi i 45 giri, i 33 giri, c'erano i cd, sì si può andare a prendere un cd per sentirlo in auto, ma i negozi di dischi sono sostanzialmente scomparsi, perché? Perché sono arrivate delle applicazioni su smartphone come Spotify, con decine di milioni di pezzi gratis se accetti la pubblicità, a qualche dollaro al mese se non l'accetti. Quando lavoro da solo cerco di sentire musica, sono un utente della musica, a Spotify manca ancora Lucio Battisti e i Beatles, penso che prima o poi arriveranno, ma per il resto c'è tutto, musica classica, leggera, moderna, post moderna.

Apple dieci giorni fa ha annunciato che iTunes va in streaming, cioè sostanzialmente iTunes va a fare concorrenza a Spotify, e quindi avrà decine di milioni di pezzi a 9 dollari e 99 al mese distribuiti su tutte le macchinette che tutti noi abbiamo in tasca. I negozi di dischi, i pochi che ci sono ancora, possono servire a chi ama sentire ancora

qualche vecchio disco in vinile, ma sono in grande difficoltà. E i blockbuster? Dove andavamo ad affittare le video cassette prima e i DVD, addirittura blu-ray, si vedevano benissimo, blockbuster vi ricordate quanti ce n'erano? Non ce ne sono più. Nessuno, quasi nessuno va più ad affittare cassette e DVD. E la Kodak le pellicole? Io una volta, diversi anni fa fui invitato a un incontro con la Fuji, una società giapponese che aveva come obiettivo "to kill Kodak", uccidere Kodak, volevano togliere Kodak dal mercato. Sono arrivati gli smartphone, con cui tutti ormai noi facciamo le fotografie, e comunque un'altra tecnologia, perché anche le macchine fotografiche non hanno più le pellicole, e Kodak e Fuji sono scomparse dal mercato. Ora, l'approccio del tipo: ma questi sono altri mondi, è sbagliato. Quello che personalmente cerco di fare nella mia impresa, e secondo me tutti noi dovremmo fare, è far sì che le nostre filiali non facciano la fine dei negozi di dischi.

Grazie, buona giornata.