



FEDERAZIONE | AUTONOMA | BANCARI | ITALIANI

Riservato alle strutture
Dipartimento Comunicazione & Immagine
Responsabile - Lodovico Antonini

RASSEGNA STAMPA

Anno XVIII

A cura di

Giuditta Romiti g.romiti@fabi.it Verdiana Risuleo v.risuleo@fabi.it

Seguici su:



**REGISTRATI NELL'AREA RISERVATA AGLI ISCRITTI E AVRAI A DISPOSIZIONE
UNA SORTA DI SINDACALISTA ELETTRONICO PERSONALE** [Registrati](#)

Rassegna del 09/12/2019

FABI

09/12/2019	Mattino Padova	9 Il sindacato dei bancari ha la sede a impatto zero	...	1
09/12/2019	Mattino Padova	12 Persi mille posti di lavoro in banca nel giro di tre anni - Banche, spariti sportelli e posti di lavoro In tre anni mille dipendenti in meno	Sandre Riccardo	2

SCENARIO BANCHE

09/12/2019	Foglio - Inserto	2 Tagliare nelle banche	Maccolini Samuele	6
09/12/2019	Giorno - Carlino - Nazione Economia&Lavoro	11 Il tesoro dei 'Paperoni' Cresce il Private banking	Telara Andrea	7
09/12/2019	L'Economia del Corriere della Sera	19 Ora Christine cambia passo E i banchieri?	Taino Danilo	9
09/12/2019	L'Economia del Corriere della Sera	23 La stanza dei bottoni - Conte e Gentiloni tra i banchieri per la nuova Ue	Cinelli Carlo - De Rosa Federico	11
09/12/2019	L'Economia del Corriere della Sera	23 La stanza dei bottoni - Equita per Brera	Cinelli Carlo - De Rosa Federico	12
09/12/2019	L'Economia del Corriere della Sera	24 Intervista a Nazzareno Gregori - Sorpresa Credem Ecco chi è il primo della classe	Righi Stefano	13
09/12/2019	L'Economia del Corriere della Sera	25 ***Il piano Unicredit dove porterà la rivoluzione Mustier - Aggiornato	Righi Stefano	15
09/12/2019	L'Economia del Corriere della Sera	35 Offshore - Ue, l'Italia apre il caso dei derivati ad alto rischio	Caizzi Ivo	17
09/12/2019	L'Economia del Corriere della Sera	48 Pagamenti digitali Le otto strade future	Cadorin Lionello	18
09/12/2019	L'Economia del Corriere della Sera	49 Fondi pensione: salvati dal Qe, ma ora...	Marvelli Giuditta	20
09/12/2019	Libero Quotidiano	1 Intervista ad Antonio Patuelli - «Questa Europa maltratta le nostre banche» - «Italia difenditi, la Ue maltratta le tue banche»	Senaldi Pietro	21
09/12/2019	Repubblica Affari&Finanza	21 Affari in piazza - Mediobanca giù dai massimi e Doris riprende a comprare	Piana Luca	24
09/12/2019	Repubblica Affari&Finanza	21 Affari in piazza - La passione di Nicastro per le startup tecnologiche	Giacobino Andrea	25

LA FABI A PADOVA

Il sindacato dei bancari ha la sede a impatto zero

«La nuova sede del nostro sindacato sarà ad impatto zero o quasi», ha annunciato il segretario coordinatore della **Fabi** (**Federazione Autonoma Bancari Italiani**) di Padova, Emanuele De Marchi.

Da oltre 10 anni **la Fabi** ha adottato il sistema di raccolta differenziata dei rifiuti ed ora con la nuova sede vuole migliorare il suo impatto sull'ambiente, eliminando le bottigliette di plastica e installando un distributore d'acqua per gli utenti. Non solo: tutta l'illuminazione dei locali sarà a led e saranno installati moderni pannelli fotovoltaici per rendere l'organizzazione "carbon free".

Il sole e la luce sono gratuiti per tutti, infatti, e l'utilizzo di queste fonti naturali e rinnovabili non pesano sul sistema ecologico.

«Intanto, è già in uso per tutti gli uffici carta certificata chlorine free e completamente riciclata». —



CRISI E RIORGANIZZAZIONE

Persi mille posti di lavoro in banca nel giro di tre anni

Chiusi fra 2015 e 2018 oltre cento sportelli in tutto il territorio padovano
La **Fabi**: «Presidi territoriali cancellati, si apre la strada alla malavita»

Mille dipendenti e oltre 100 sportelli in meno per il sistema bancario padovano tra il 2015 e il 2018. Un lungo percorso di crisi e di razionalizzazioni organizzative che, per i sindacati, rischia di esporre il terri-

torio a potenziali ingressi della malavita nel sistema del credito. «La cifra sale addirittura a 200 sportelli (oltre 657 contro gli attuali 463) rispetto al 2009» spiega Emanuele De Marchi, segretario **della Fabi** lo-

cale. «Un'enormità che ha depauperato intere aree, soprattutto periferiche, della nostra provincia. Una volta in ogni paese c'era una chiesa, una banca e una farmacia, ora non è più così». **SANDRE / APAG 12**

Banche, spariti sportelli e posti di lavoro In tre anni mille dipendenti in meno

Allarme del sindacato **Fabi**: «Una desertificazione che colpisce soprattutto le periferie. Così si spiana la strada alla malavita»

«Crescono gli straordinari anche del 20% e i procedimenti disciplinari»

Riccardo Sandre

Mille dipendenti e oltre 100 sportelli in meno per il sistema bancario padovano tra il 2015 e il 2018. Un lungo percorso di crisi e di razionalizzazioni organizzative che, per i sindacati, rischia di esporre il territorio a potenziali ingressi della malavita nel sistema del credito. «La cifra sale addirittura a 200 sportelli (oltre 657 contro gli attuali 463) rispetto al 2009» spiega Emanuele De Marchi, segretario **della Fabi** locale. «Un'enormità che ha depauperato intere aree, soprattutto periferiche, della nostra provincia. Una volta in ogni paese c'era una chiesa, una banca e una farmacia, ora non è più così.

Quel punto di riferimento per l'accesso al credito di famiglie e imprese, soprattutto le più piccole, quelle artigiane, va scomparendo e rischia di lasciare il posto, in aree meno presidiate a fenomeni come quelli dello strozzinaggio e della criminalità. I grandi gruppi fanno miliardi di utili ma invece di reinvestire e fare banca nel senso classico del termine, con il presidio del territorio e con il credito, preferiscono tagliare sui costi e sul personale, chiudendo filiali e abbandonando a se stesse aree intere del Paese».

UNICREDI E NON SOLO

A chiudere, secondo **Fabi**, sono state soprattutto gli istituti del circuito Abi, quelle grandi banche prestigiose che vanno sotto il nome di Montepaschi, Veneto Banca e Popolare di Vicenza, Intesa Sanpaolo, Carige ed ora Unicredit. Quest'ultima ha infatti annunciato nei giorni scor-

si un piano di tagli che coinvolgerà, solo in Italia, oltre 6000 dipendenti, una scelta che i sindacati respingono al mittente in toto. «Siamo pronti alle barricate contro una politica calata completamente dall'alto, senza alcuna logica territoriale o industriale che non sia quella di garantire una crescita degli utili a breve termine» ha detto Marco Muratore, dipendente di Unicredit e segretario **della Fabi** di Verona, reduce dal Consiglio Nazionale del sindacato a Milano conclusosi venerdì pomeriggio. «Una politica che è il prosieguo di quella degli ultimi semestri in cui a chiudere sono state decine di



filiali in territorio veneto, Padova compresa. Ipotizziamo che un'operazione di questo genere possa prevedere la chiusura di 400 o 500 sedi periferiche a livello nazionale. Non lo sappiamo perché l'operazione non è figlia di una razionalizzazione calibrata ma di una decisione presa dall'alto e finalizzata solo a fare cassa. Ma per Unicredit non sarà facile. A queste condizioni non firmeremo alcun accordo per l'utilizzo del Fondo Esuberi. E non ci limiteremo a questo: adotteremo tutte le modalità di lotta che la legge consente per evitare questo scempio».

MENO LAVORO PIÙ STRESS

E se si attende un inverno caldo per Unicredit anche nel Padovano, il calo complessivo degli sportelli (-18%) e dei dipendenti (-17%, dai 5.564 del 2015 ai 4.588 del 2018) è andato di pari passo con un contemporaneo aumento dell'utilizzo dello straordinario. «Lo straordinario è in forte aumento nel settore, con punte anche superiori al 20%» spiega il segretario **del la Fabi** di Padova. «Una dimostrazione di come la rete bancaria del territorio è già in sofferenza. Ma non solo: la progressiva modifica degli obiettivi operativi imposti alle filiali, che si stanno trasformando in una stazione di vendita

di prodotti finanziari e assicurativi, incrementa lo stress dei lavoratori e fa impennare, fino a 10 volte tanto, anche l'utilizzo degli strumenti di sanzione. Se 10 anni fa le contestazioni disciplinari erano un caso raro ora ci troviamo a gestirne almeno una a settimana. Il sistema bancario è in grave difficoltà e non per una crisi strutturale, come testimoniano gli utili registrati dai grandi istituti negli ultimi anni, ma da scelte poco assennate e miopi di certi grandi manager aziendali che rimangono nel ruolo per pochi anni e passano poi agli istituti concorrenti riproponendo la stessa ricetta». —

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA TESTIMONIANZA DI UN RAGIONIERE

«Tre riorganizzazioni e ora vendiamo prodotti»

Pressioni e stress, trasferimenti e riorganizzazioni. I bancari padovani vivono una stagione di grande fatica e il posto in banca perde il suo fascino. È una testimonianza piena di elementi di difficoltà, quella di M. G., 59 anni della Bassa Padovana che lavora da 30 anni in un grande istituto di credito. «Mi sono diplomato ragioniere con un buon voto» ricorda il bancario. «Ero un ragazzino. Sono entrato in un ufficio di commercialista. Dopo qualche anno un cugino mi ha accennato che in paese si apriva uno sportello di banca e ho fatto un colloquio. Quando mi hanno preso avevo 29 anni. Ero giovane, avevo la morosa e stavamo pensando di sposarci. Ero al settimo cielo: un buon lavoro, una posizione, bei soldi e quella stabilità che mi ha permesso di farmi una famiglia. Sono stato allo sportello per un bel po' poi mi hanno trasferito all'ufficio mutui. Conoscevo un po' tutti, si prendeva il caffè, si ragionava dei progetti che i compaesani mi presentavano e nel mio piccolo ho contribuito all'acquisto della casa di tanti. Mi piaceva fare quel che facevo e non mi interessava la carriera. Poi però le cose hanno iniziato a cambiare». Dopo 23 anni allo stes-

so sportello l'annuncio della chiusura della filiale. «Eravamo preoccupati ma tutti, sindacati inclusi, ci assicuravano» ricorda M. G. «Non saremmo finiti in mezzo ad una strada, al massimo saremmo stati trasferiti. Ed il trasferimento è arrivato, a 30 chilometri da casa. Prima al lavoro ci andavo in bici, qualche volta in macchina, se pioveva. Ora, col traffico, in macchina ci sto anche 40-50 minuti. Ma non è solo quello: dopo qualche anno sono subentrati le "riorganizzazioni". Prima una, poi un'altra, addirittura 3 in un solo anno. Le casse si sono ridotte, da 8 che erano ora sono 2. Gli uffici sono diventati dei divanetti con separé e io devo fare un po' di tutto, dalla cassa ai mutui fino a dovere vendere assicurazioni e prodotti finanziari a clienti nuovi e vecchi. Prodotti che devo piazzare. Non è che mi licenzino, ma se i report sul venduto sono sotto soglia inizi a sentire la pressione, le telefonate dei capi. A certe riunioni aziendali si segnala quello che era arrivato ultimo e la cosa non è gradevole. Ho due figli bravi, precari. Mi chiedono di provare a inserirli in banca, ma non è più una buona idea». —

R.S.



Emanuele De Marchi



Marco Muratori

IL SISTEMA DEL CREDITO CHE CAMBIA



Uno sportello bancario in centro. A chiudere nel corso degli ultimi anni sono stati soprattutto quelli in periferia, con disagi per i cittadini e peggioramento delle condizioni di lavoro dei bancari

Tagliare nelle banche

Unicredit ha annunciato la scorsa settimana che taglierà ottomila posti di lavoro e chiuderà cinquecento filiali. I tagli, previsti tra il 2020 e il 2023, si concentreranno soprattutto in Italia, Germania e Austria. Nel nostro paese, i sindacati stimano che gli esuberanti saranno circa 6 mila, e verranno chiuse 450 filiali. La diminuzione del numero di dipendenti e filiali è un trend europeo, prima che italiano, e va di pari passo con l'evoluzione tecnologica del settore bancario. Pillole di **Samuele Maccolini**.

• • • •

17 per cento

Tra il 2008 e il 2017, secondo un'indagine di R&S-Mediobanca, il numero di dipendenti delle banche è diminuito del 17 per cento in Europa e del 15,2 per cento negli Stati Uniti. Nel Giappone, invece è aumentato del 35,4 per cento. Nel 2017 in Europa si è registrata, in media, una flessione del 2,8 per cento.

• • • •

182.480

Il numero di dipendenti delle banche italiane nel 2017. Nel 2016 erano 206.225. Nel 2008 il personale raggiungeva quota 271.991. La variazione tra il 2008 e il 2017 è quindi di -89 mila unità (-24,2 per cento). In Europa hanno registrato delle variazioni più importanti dell'Italia soltanto il Regno Unito (-34,5 per cento) e i Paesi Bassi (-40,1 per cento).

• • • •

2017

E' l'anno in cui in Italia si registra una flessione nel numero dei dipendenti che va oltre il 10 per cento. Ma, non a caso, è anche l'anno in cui avviene un aumento significativo dell'impegno economico sostenuto dai gruppi bancari italiani per l'It (Innovative technology). Secondo una rilevazione di Cipa su un campione di 17 gruppi, si registra un incremento del 5,7 per cento dell'insieme di Tco (spese correnti e ammortamenti) in It, per un totale di 4.233 milioni di euro.

• • • •

5,7 per cento

La percentuale di aumento del Tco tra i gruppi principali nel 2017, che rispecchia quello del campione. I gruppi medi presentano invece una crescita di poco inferiore (+5,1 per cento), mentre i gruppi minori registrano il trend di crescita più sostenuto (+9,9 per cento).

• • • •

20-30 per cento

La quota di utilizzo dell'online banking tra i risparmiatori italiani. E' una delle percentuali più basse in Europa. La Spagna, che detiene il record per il numero di sportelli bancari ogni 100 mila abitanti, si posiziona nella fascia tra il 30 e il 40 per cento. La Germania tra il 40 e il 50 per cento. La percentuale più alta la detiene la Svezia (tra l'80 e il 90 per cento).



L'analisi della società di consulenza Deloitte

Il tesoro dei 'Paperoni'

Cresce il Private banking

Il patrimonio finanziario lasciato in gestione dagli italiani ricchi potrebbe salire, entro il 2021, da 844 a 920 miliardi di euro

I CLIENTI

Occhi puntati anche su chi investe all'estero
Può apprezzare molto essere assistito oltreconfine

di **Andrea Telara**
MILANO

Oltre 840 miliardi di euro. È il tesoro posseduto oggi dai «Paperoni d'Italia», cioè i nostri connazionali che hanno a disposizione una ricchezza finanziaria di oltre 500mila euro a testa e che di solito compongono il variegato mondo del private banking. Con quest'espressione si fa riferimento all'insieme di servizi che le banche e gli altri intermediari (in primis le reti di consulenti finanziari) offrono ai clienti di fascia medio-alta, che dispongono appunto di un bel gruzzoletto da investire superiore a mezzo miliardo. La nota società di consulenza internazionale Deloitte ha scattato di recente una fotografia di questo settore, attraverso un'approfondita ricerca (Monitor) svolta in collaborazione l'Associazione italiana private banking (Aipb). Secondo l'analisi di Deloitte, il private banking made in Italy ha di fronte buone prospettive di crescita e il patrimonio in gestione potrebbe salire entro il 2021 da 844 a 920 miliardi di euro, corrispondenti al 28,4% della ricchezza delle famiglie.

Più di un quarto dei risparmi presenti in tutta la Penisola, dunque, è in mano a investitori benestanti. Si tratta di un esercito di

centinaia di migliaia di persone, di cui il 32% possiede una ricchezza finanziaria tra 500mila e un milione di euro. Il 35% di loro possiede un patrimonio tra 1 e 5 milioni mentre il 16% ha un 'tesoretto' compreso tra 5 e 10 milioni. Infine, una quota residuale del 16% dei clienti del private banking detiene attività finanziarie che superano addirittura i 10 milioni di euro a testa. Secondo le rilevazioni del Monitor di Deloitte - Aipb, il private banking italiano è insomma un settore sostanzialmente in salute anche se non raggiunge i livelli di sviluppo toccati in altri paesi, che tradizionalmente attraggono capitali dall'estero. È il caso della Svizzera, degli Stati Uniti o di Singapore e del Regno Unito. Nella capacità di gestire e attirare la ricchezza dei Paperoni, il nostro Paese si colloca secondo Deloitte in una posizione intermedia assieme alle nazioni dell'Europa Continentale come la Francia, la Spagna e la Germania.

Le banche e gli intermediari specializzati nel segmento di clientela medio-alta hanno però occasione di espandersi all'estero puntando su alcune categorie di investitori che per diverse ragioni hanno un forte legame con l'Italia. La prima categoria di clienti appetibili è quella degli italiani che hanno rilevanti interessi all'estero e che ovviamente possono apprezzare molto il fatto di essere assistiti anche oltreconfine da una banca o da un intermediario del proprio Paese. Ci sono infatti molti nostri connazionali che decidono ogni anno di investire sul mattone al di fuori della Penisola. Considerando «il nume-

ro di transazioni immobiliari effettuate dagli italiani e i prezzi medi di acquisto per metro quadrato in ogni paese», hanno scritto nel loro Monitor gli analisti di Deloitte, i mercati di «Spagna, Francia, Stati Uniti e Svizzera sembrano essere i più interessanti».

A questo potenziale bacino di utenza si aggiunge poi la platea di imprenditori italiani che hanno deciso di aprire un'azienda all'estero. Si tratta di un'altra categoria di investitori che sono classificabili come Private e che gradiscono molto ricevere assistenza da una banca o da un intermediario del loro stesso Paese. Le aziende italiane all'estero sono in totale 27mila, di cui 32% è concentrato poche aree: Stati Uniti, Germania, Spagna, Francia e Gran Bretagna. La terza categoria di potenziali clienti del private banking italiano è rappresentata dai nostri connazionali residenti all'estero.

Su questo fronte, secondo l'analisi di Deloitte, la Svizzera è lo Stato con la più alta relazione tra numero di italiani residenti e potenziali clienti classificabili come Private. Seguono altre nazioni del Vecchio Continente che ospitano una folta comunità di nostri concittadini come la Germania, la Francia, il Regno Unito e il Belgio. Infine, c'è una quarta categoria di potenziali clienti che non va affatto trascurata. Si tratta dei cittadini stranieri con interessi ri-



levanti in Italia. A portare la loro ricchezza a Sud delle Alpi è spesso la decisione di acquistare di qualche immobile di pregio. De-
loitte ha evidenziato che i paesi di provenienza sono soprattutto la Germania, gli Stati Uniti e il Regno Unito a cui si aggiungono due nazioni a noi confinanti come la Francia e la Svizzera. Anche i Paperoni stranieri, insomma, possono far gola a private banker italiani.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I numeri

840 miliardi di euro

È il tesoro complessivo degli italiani con un patrimonio di oltre 500mila euro a testa

920 miliardi di euro

È a quanto potrebbe arrivare il patrimonio in gestione dei private banker entro il 2021

16% dei clienti

Sono quelli che hanno un tesoretto personale compreso fra 5 e 10 milioni di euro



ORA CHRISTINE CAMBIA PASSO E I BANCHIERI?

Giovedì 12 dicembre, Lagarde terrà la sua prima conferenza stampa a Francoforte. Dovrà parlare della politica monetaria. Ma nelle stanze della Banca centrale europea ha già fatto entrare altri temi. Uno, nuovissimo e controverso, riguarda i cambiamenti del clima. L'altro tocca gli investimenti dei governi che hanno spazio fiscale

di **Daniilo Taino**

Christine Lagarde, la presidente della Bce in carica dal 1° novembre, non ha ancora parlato e agito da banchiere centrale in senso stretto. Finora, le questioni tipiche di politica monetaria le ha scansate. Probabilmente, inizierà a entrarvi nel merito giovedì, 12 dicembre, quando terrà la sua prima conferenza stampa a seguito della riunione del Consiglio dei Governatori della Banca centrale europea. È l'inizio del suo cammino dopo l'era Draghi a Francoforte, il primo passo di un viaggio di otto anni durante i quali incontrerà, in media ogni 40 giorni, i giornalisti per parlare ai mercati. Per ora ha messo la firma, la prima di una donna, sulle banconote che verranno messe in circolazione in futuro. Per il resto, ha espresso concetti generali, più riferiti alla politica che alla situazione finanziaria.

L'approccio è comprensibile, dal momento che non ha ancora il pieno controllo della macchina della banca. Ma ha sollevato qualche critica e un certo scetticismo. La questione più recente, che si preannuncia centrale nell'impegno di Lagarde, riguarda i cambiamenti climatici, che intende mettere tra le variabili principali quando si tratta di definire le politiche della Bce.

Una delle prime iniziative che la presidente ha preso è la decisione di condurre una «revisione comprensiva» degli obiettivi della Banca centrale europea e degli strumenti a disposizione: è la prima revisione dal 2003 e durerà almeno un anno. In questa cornice, i cambiamenti del clima avranno uno spazio importante. Lei stessa ha citato quattro aree nelle quali le considerazioni sul riscaldamento del pianeta devono entrare nelle valutazioni della banca: le conseguenze del *climate change* vanno incorporate nei modelli analitici di previsione economica; i rischi devono essere presi in considerazione dalle banche; il fondo pensioni della Bce deve adeguarsi; soprattutto, e questo rischia di essere l'elemento più divisivo, l'approccio delle imprese al cambiamento climatico deve essere considerato nel programma di acquisti di titoli delle imprese stesse condotto dalla Bce. Un gruppo di 150 economisti, sindacalisti e attivisti verdi le ha scritto di «eliminare gradualmente» i bond di imprese *carbon intensive* dal portafoglio della banca, in sostanza di eliminarli dagli acquisti effettuati nell'ambito del Quantitative

Easing (QE).

Climate Change e bilanci

Se alcune considerazioni possono essere condivise da tutti i membri del Consiglio dei Governatori, ad esempio la valutazione del rischio climatico nelle previsioni economiche, altre hanno già trovato opposizioni. A fine ottobre, il presidente della Bundesbank Jens Weidmann ha messo le mani avanti. Ha detto: «Vedo molto criticamente la domanda di una politica monetaria verde, per esempio nella forma di un *Green QE* o di un privilegio mirato ai collaterali (cioè ai titoli che riceve la Bce a fronte di prestiti, ndr). Decisioni del genere non dovrebbero essere prese dalle banche centrali, perché non sono democraticamente legittimate». Le politiche ambientali e sul clima sono materia dei governi e dei parlamenti, a suo avviso, la Bce dovrebbe starne lontano perché altrimenti negherebbe il criterio di *market neutrality* al quale deve attenersi. Questa è una probabile area di conflitto futuro.

Altro scetticismo sulle recenti posizioni di Lagarde è arrivato da Germania e Olanda quando la presidente ha criticato i due Paesi per non avere effettuato investimenti pubblici nonostante abbiano un surplus di bilancio. La teoria che sottende alla richiesta di maggiori investimenti avanzata dalla presidente della Bce è che la politica monetaria da sola può fare poco — meno che in passato — nel caso di un forte rallentamento dell'economia o di una recessione e che comunque la combinazione di interventi monetari della Bce e fiscali dei governi avrebbe effetti molto maggiori. Il governo tedesco non ha però intenzione di investire in deficit, nonostante i tassi d'interesse bassissimi: la Germania ha in costituzione lo *Schwarze Null*, cioè il pareggio di bilancio o il surplus, obbligatorio se non per casi di grave crisi. E anche altri Paesi del Nord



Europa sono prudenti nelle loro politiche fiscali.

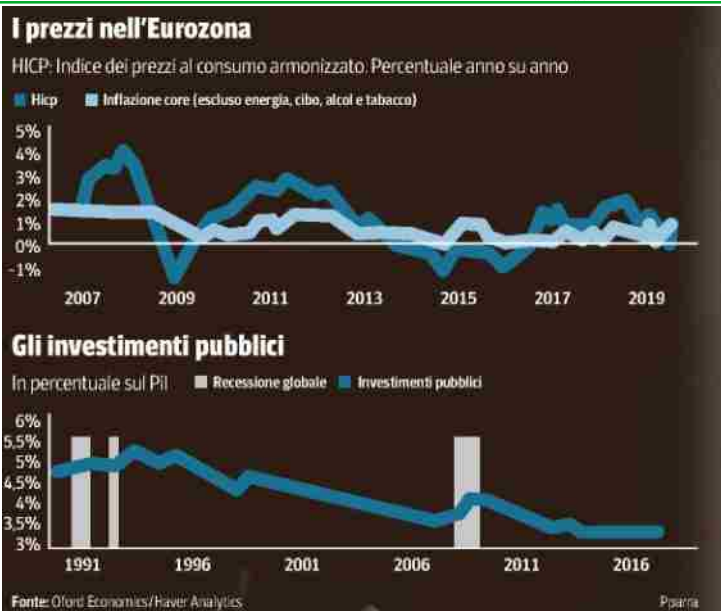
Il deficit

Non solo. Più di un economista ha dubbi sul fatto che ci siano spazi di investimento significativi nei bilanci pubblici, almeno non tali da cambiare il quadro economico dell'Eurozona. «Che nell'Eurozona ci siano spazi fiscali è un'illusione», sostiene David Roche, presidente di Independent Strategy. «Pensiamo che gli investimenti pubblici nelle economie avanzate debbano essere aumentati — ha scritto in un rapporto la società di analisi Oxford Economics — ma siamo anche scettici che, di loro, possano salvare le economie dalla recessione nel caso di ulteriori choc negativi». Inoltre, lo studio nota che i forti investimenti pubblici effettuati in momenti di recessione sono poi seguiti da una caduta robusta degli stessi negli anni successivi. In altri termini, la pressione di Lagarde su alcuni governi affinché spendano di più rischia di essere vista come un diversivo dovuto alla difficoltà di fare un'efficace politica monetaria dopo anni di tassi d'interesse a zero e di ampi programmi di acquisto di titoli sui mercati da parte della Bce.

Alla conferenza stampa del 12 dicembre, dunque, Lagarde dovrà entrare nel merito della politica monetaria. Ha detto di condividere la posizione fortemente espansiva decisa da Mario Draghi in settembre. Proprio su quella, però, si sono alzate critiche da parte di alcuni governatori — tedesco, francese, austriaco, olandese — e di molti ex banchieri centrali. Durante un'audizione al Parlamento europeo ha sostenuto che «l'istituzione è abbastanza forte e ha affermato a sufficienza la sua reputazione tanto da potere effettivamente affrontare dissenso se e quando arriva».

Le servirà una notevole capacità di gestione dei 19 governatori e dei cinque membri del Comitato Esecutivo (sei con lei) per riuscirci. L'età del consenso, molto perseguita da Draghi, sembra volgere al termine per lasciare spazio a un confronto di posizioni meno unanime. Dal punto di vista della capacità politica e di gestione dei diversi interessi, Lagarde ha pochi pari al mondo, come ha dimostrato negli anni scorsi alla guida del Fondo monetario internazionale. Una banca centrale, però, è un animale speciale, ancora di più se lavora per 19 economie diverse. Durante la revisione delle politiche della Bce, nel prossimo anno, la presidente dovrà fare attenzione a non essere messa nell'angolo sul terreno in cui per ora è meno forte, la politica monetaria.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La stanza dei bottoni

PROTAGONISTI & INTERPRETI CONTE E GENTILONI TRA I BANCHIERI PER LA NUOVA UE

a cura

di **Carlo Cinelli**e **Federico De Rosa**

Relatori e pubblico delle grandi occasioni oggi e domani per la sesta edizione del Rome Investment Forum organizzato dalla Febaf, alle Scuderie di Palazzo Altieri, il centro congressi restaurato da Gae Aulenti all'interno dello splendido palazzo seicentesco. Si alterneranno al palco politici, banchieri, assicuratori, regolatori e accademici da tutt'Europa. All'invito del presidente **Luigi Abete** hanno risposto, in un momento caldissimo nei rapporti con l'Europa e all'avvio della una nuova eurolegislatura che potrebbe disegnare gli assetti dell'Unione futura, tra gli altri, il presidente del Consiglio, **Giuseppe Conte**, il neocommissario **Paolo Gentiloni**, il ministro dell'Economia **Roberto Gualtieri**, il vicepresidente del Parlamento europeo, **Fabio Massimo Castaldo**. Giocherà «in casa» domani il presidente dell'Abi, **Antonio Patuelli**, in un panel con **Maria Bianca Farina**, presidente di Ania e **Vincenzo Boccia**, numero uno di Confindustria. Scorrendo tra gli oltre ottanta relatori, moltissimi arrivano dall'estero per l'occasione, come **Michael Cole-Fontayn** (Chairman di Afme, Association for Financial Markets in Europe), **Sonia Gibbs** (Iif), **David Wright** (Eurofi), **Verena Ross** di Esma.



La stanza dei bottoni

PROTAGONISTI & INTERPRETI

Equita per Brera

Andrea Vismara rafforza la partnership di Equita
con la Pinacoteca milanese e presenta «Brera|Z»

a cura

di **Carlo Cinelli**

e **Federico De Rosa**

Il modello è alto, la Royal academy of Arts di Londra che da anni, come altre istituzioni culturali internazionali, pubblica una rivista con contenuti utili per una panoramica sui principali eventi cittadini, musei e gallerie. Per arricchire la partnership con la Pinacoteca di Brera **Andrea Vismara**, amministratore delegato di Equita Group ha scelto proprio un'iniziativa di sapore e respiro internazionale analogo. E così lunedì prossimo, nella sala Maria Teresa della Biblioteca Braidense, il vertice di Equita terrà a battesimo «Brera|Z» il nuovo prodotto editoriale realizzato con Domus. Al tavolo, oltre a Vismara, esperti e rappresentanti delle istituzioni. Tra gli altri **Filippo Del Corno**, assessore alla Cultura di Milano, **Walter Mariotti**, direttore editoriale di Domus, il direttore della Pinacoteca, **James Bradburne** e il vicedirettore dell'Accademia di Brera, **Maria Cristina Galli**.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



SORPRESA CREDEM ECCO CHI È IL PRIMO DELLA CLASSE

Conti alla mano, la banca dei Maramotti ha chiuso un decennio super

Gregori: merito della governance e ora siamo pronti allo shopping

di **Stefano Righi**

Nel confronto tra i risultati dei principali istituti bancari italiani al 30 settembre scorso (vedi *L'Economia* del 18 novembre), il Credito Emiliano è l'unica banca tra le otto considerate a presentare tutte voci positive. Crescono gli interessi netti e le commissioni, i proventi operativi e l'utile netto. Diminuiscono le rettifiche sui crediti, ma questo è un numero da intendersi positivamente e aumentano anche gli oneri operativi perché, sottolineano a Reggio Emilia, quella voce è direttamente correlata al numero dei dipendenti e «noi assumiamo, anziché licenziare». Un *unicum* in Italia. Un *trend* decennale, frutto del lavoro di Nazareno Gregori, ma anche di chi lo ha preceduto, come Adolfo Bizzocchi che guidò la banca dal 2001 al 2016. Gregori, laurea in Matematica e l'entrata al Credem che risale a 41 anni fa, ha sostenuto una crescita che viene da lontano ed è stata tutta realizzata per linee interne. L'ultimo aumento di capitale del Credem è del 2008: 250 milioni per acquisire 70 sportelli da Unicredit e Banco Popolare (oggi Banco Bpm).

Gregori, iniziamo dai dipendenti. Tutte le banche tagliano, il Credem assume.

«La nostra idea è quella di creare valore nel tempo. I nostri azionisti sono imprenditori che hanno saputo guardare avanti. E tutti noi siamo convinti di voler fare le cose giuste, non solo quelle convenienti. E la più conveniente di tutte è investire nelle persone perché sono loro che fanno la banca. E noi vogliamo investire sulle nostre persone, che devono mantenere, come tutta la nostra organizzazione, due caratteristiche, flessibilità e reattività, con un orientamento sempre teso all'innovazione».

Ma qual è il segreto per crescere nei dieci anni peggiori per il sistema bancario?

«Sono risultati frutto anche di scelte fatte molto tempo fa. Ci sono molti fattori che concorrono a questi risultati. Noi oggi cerchiamo di valorizzare al massimo quello che è il nostro modello di *business*, facendo leva su quelle che noi riteniamo essere delle caratteristiche peculiari: il posizionamento, una visione di lungo termine, un approccio prudente verso i rischi. Ma anche il fatto di preoccuparci della solidità della

banca, in dieci anni il *Cet 1 ratio* è passato dall'8,05 per cento al 13,7 per cento dello scorso 30 settembre. Questo deriva un po' anche dalla nostra storia: siamo abituati a fare così, ad avere un doppio sguardo, di breve e di medio-lungo periodo, contemporaneamente».

Siete cresciuti organicamente da una decina d'anni. Non è il momento di guardare a possibili acquisizioni?

«Siamo cresciuti organicamente, con molta soddisfazione, ma non tralasciamo la seconda ipotesi».

Avete aperto qualche dossier?

«No, i tempi non sono ancora maturi e non c'è alcun dossier aperto. Ma potrebbe aprirsi. Di certo noi dobbiamo crescere per incrementare i margini e possiamo farlo o aumentando il numero di clienti e l'importanza delle masse oppure sostanzialmente tagliando dei costi, cosa che però noi non vogliamo fare perché ci precluderemo il futuro. Oggi io sono più preoccupato dallo spendere bene, piuttosto che dallo spendere meno».

Ha parlato di fusioni e acquisizioni. Siete interessati ad acquisire Mps? O forse ad entrare nel capitale di Carige?

«No, in entrambi i casi. Il Monte dei Paschi ha una taglia troppo superiore alla nostra. Sarebbe uno sforzo immane che non possiamo sostenere. Carige, peraltro già indirizzata, ha ancora qualche problema strutturale che ci assorbirebbe completamente facendoci perdere di vista il nostro *business*».

E allora a cosa guardate?

«Siamo preoccupati di crescere più che tanto, bene. Cerchiamo progetti industriali, partner interessati alla creazione di valore nel tempo, con una cultura uniforme alla nostra. Ci sono realtà, più piccole di noi, che quando matureranno le loro decisioni ci troveranno pronti».

Quando?

«Credo che nel 2020 potrebbero aprirsi delle opportunità. Di sicuro però non vogliamo fare operazioni a tutti i costi. Per questo vogliamo intanto continuare a crescere organicamente. Per dirla all'inglese, vogliamo essere un poco *hunter* e un poco *farmer*».

Crescere sembra un imperativo.



«La scala è un fattore competitivo, soprattutto nel nostro modello di *business*, che è complesso e si porta dietro i costi della complessità, però è quello che ci consente la resilienza, la possibilità di giocare su più tavoli».

Crescere percorrendo quali direttrici?

«Valorizzare le nostre caratteristiche attraverso investimenti sul *wealth management*, il credito alle famiglie e alle pmi e svilupperemo l'omnicanalità con lo sviluppo di modelli distributivi nuovi che ci aiuteranno a fare più ricavi, a crescere. Siamo molto attenti agli aspetti tecnologici, all'innovazione, alla bancassicurazione e a non cambiare la nostra politica di rischio».

Qual è l'obiettivo finale?

«Noi lavoriamo nella convinzione di riuscire a realizzare, nel medio-lungo periodo, tutti gli obiettivi dei nostri *stakeholder*: un buon servizio per i clienti, l'aumento del valore delle azioni per gli azionisti e un buon posto di lavoro per i dipendenti. Poi vogliamo fare cose sostenibili, credendo fortemente nella sostenibilità».

Siamo a dicembre, come finisce l'anno del Credem?

«Il 2019 è andato finora bene. L'ultima trimestrale lo dimostra. Siamo soddisfatti. Dovremo riuscire a chiudere un po' sopra le nostre previsioni. Siamo confidenti di ottenere risultati superiori a quelli del 2018».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Profitevole

Nazzareno Gregori, 65 anni, da 41 è al Credito Emiliano, dove è entrato dopo la laurea in Matematica. Guida la banca dal 2016

IL PIANO UNICREDIT DOVE PORTERÀ LA RIVOLUZIONE MUSTIER

All'epoca di Ghizzoni, era solo il 2016, la banca era del tutto diversa. Una mutazione difficile: dagli azionisti ai consiglieri, dalle partecipate alle cessioni, ai tagli. Ora il gruppo è diventato più agile e redditizio. Ma anche meno ramificato

di **Stefano Righi**

L'effetto più evidente dell'operato di Jean Pierre Mustier al vertice di Unicredit è la discontinuità con il passato. In tre anni e mezzo, è arrivato a Milano il 30 giugno 2016 diventando amministratore delegato il successivo 12 luglio, il manager francese ha cambiato i connotati alla banca che Federico Ghizzoni gli aveva consegnato, logica evoluzione, quella, dell'istituto cresciuto a passo di carica avendo Alessandro Profumo alla guida. Oggi Unicredit è una cosa diversa. Difficile dire se migliore o peggiore, certamente più adatta al tempo incerto che stiamo vivendo e il piano industriale presentato la settimana scorsa prosegue nella direzione del cambiamento, tenendo presente due fattori condizionanti: l'invasività delle tecnologie digitali e un perimetro normativo in evoluzione. Il co-responsabile dei mercati di Italia, Austria e Germania, Olivier Khayat, su queste pagine lo aveva anticipato due settimane fa: faremo un piano che cercherà di fare banca al tempo dei tassi negativi, con margini stretti, nell'epoca dell'attenzione febbrile verso i requisiti di capitale. Così è stato.

Focus

Il nuovo piano quadriennale di Unicredit, denominato Team 23, punta a focalizzarsi sulla clientela, offrendo, ha detto Mustier, servizi più evoluti, con un maggior contenuto digitale e un approccio consulenziale alle esigenze della clientela. Industrialmente, completata una importante operazione di *derisking*, che ha visto finalmente allocate al di fuori del perimetro della banca tutta una serie di posizioni difficilmente esigibili che erano entrate all'epoca della acquisizione di Capitalia, il focus è su una gestione prospettica del rischio, non solo alla luce delle previsioni economiche, ma soprattutto delle evoluzioni normative che negli anni scorsi hanno fortemente impattato i bilanci dell'industria del credito. L'attenzione è poi rivolta agli investitori. A questi Mustier promette 16 miliardi di

euro da qui al 2023, di cui 6 miliardi in dividendi *cash*, prospettando una attività di riacquisto di azioni proprie e negando risolutamente ogni possibile operazione di fusione e acquisizione, sulle quali comunque la banca è stata impegnata in complesse valutazioni nei mesi scorsi.

L'occupazione

Uno dei temi caldissimi nelle ore successive alla presentazione del piano riguarda l'occupazione. Le prospettate uscite di 8 mila dipendenti, di cui 5.500 in Italia, a cui andranno ad aggiungersi i 500 che usciranno da qui a fine anno in forza di accordi già raggiunti, portando il totale a 6 mila, hanno scatenato le reazioni dei sindacati, risvegliando anche il sopito interesse delle organizzazioni confederali di ogni fede. Non poteva essere diversamente. È però opportuno andare oltre il fuoco di sbarramento della prima ora, guardando alle poche certezze, sebbene il dettaglio sull'occupazione sia estremamente vago, inconsistente quasi, al momento. Qualche mese fa si lanciò l'allarme per la prospettata uscita da Unicredit di 10 mila dipendenti. Oggi siamo a 8 mila e questo è un fatto. Poi, Unicredit conta oggi in totale 85 mila dipendenti, di questi 38 mila lavorano in Italia. L'uscita toccherebbe il 14,4 per cento del totale dei lavoratori italiani nell'arco di quattro anni. Non pochi, ma neppure una catastrofe, perché vanno considerate due variabili: le probabili assunzioni di nuove figure professionali che andranno a dare corpo alla banca pensata da Mustier e il fatto che, naturalmente, oggi, un datore di lavoro come Unicredit da 85 mila dipendenti vede ogni anno avviarsi alla pensione un numero di lavoratori che varia tra le 2 mila e le 2.500 unità. Molti di questi raggiungeranno naturalmente la pensione, altri saranno agevolati da scivoli e da aiuti propri della categoria, come il celebre Fondo esuberi. Diventa strategico capire quindi quante assunzioni il gruppo prospetterà in arco di piano, visto che fortunatamente le tutele (autofinan-



ziate) al settore non mancano.

Cambiamento

Resta la discontinuità operata da Mustier, su cui nessuno, in un Paese immobile come l'Italia, può aver dubbi. Una delle massime istituzioni finanziarie italiane ha infatti rovesciato i parametri della propria attività in 40 mesi. Vale la pena ricordare le tappe principali.

Nel luglio del 2016 Unicredit era presieduta da Giuseppe Vita e contava su tre vicepresidenti (Vincenzo Calandra Buonauro, Luca Cordero di Montezemolo e Fabrizio Palenzona), oltre a ulteriori 12 consiglieri (lo stesso Mustier, Mohamed Hamad Al-Mehairi, Sergio Balbinot, Cesare Bioni, oggi presidente, Henryka Bochniarz, Alessandro Caltagirone, Lucrezia Reichlin, Clara C. Steit, Paola Vezzani, Alexander Wolfgring, Anthony Wyand ed Elena Zambon). Totale 16. Oggi sono in 13, con un solo vicepresidente. In questi 40 mesi si è poi di molto ridotto il peso delle fondazioni di origine bancaria, protagoniste nel caso di Unicredit e a differenza di quanto è accaduto in Intesa Sanpaolo, di un percorso tutt'altro che virtuoso che le ha portate, come nel caso di Verona, ai margini del consiglio di amministrazione in occasione dell'aumento di capitale da 13 miliardi di cash realizzato a inizio 2017. L'operazione di rafforzamento patrimoniale, la più ampia mai realizzata in Europa, è un altro dei momenti di discontinuità imposti da Mustier, a cui vanno poi aggiunte le criticate cessioni del risparmio gestito targato Pioneer, di Fineco, della polacca Pekao, della turca Yapi, di un importante portafoglio immobiliare e della quadreria della casa, oltreché della partecipazione in Mediobanca. Era meglio tenere tutto? Per Fineco sono in molti a pensarlo. Mentre la cessione di Pioneer è stata determinata dalla necessità di rafforzare, in quell'inverno, il capitale senza superare la soglia *monstre* dei 13 miliardi di aumento cash. Dei brutti colpi, che hanno diminuito le fonti di reddito. Ma al di là delle singole partite quello che appare chiaro in questa discontinuità è l'interrompersi del racconto di una finanza di relazione che prima ha fatto grande e poi ucciso lo sviluppo del Paese. Unicredit si è tirata fuori e ora cerca una nuova dimensione. Qualcuno la definisce paneuropea. Forse è solo più moderna.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Gli obiettivi di Team 23 Dove arriverà il nuovo piano industriale di Unicredit

	2018	2019	2020	2023
Rote ⁽¹⁾	8%	>9%	8%	>8%
Costi (miliardi di euro)	10,3	10,1	10,2	10,2
Crediti deteriorati lordi (miliardi di euro)	38,2	28,8	<25	<20
Tangible equity (miliardi di euro)	47,7	51,6	53	60
Cet1 ratio buffer (punti base)	Tra 200 e 250			
Utile netto sottostante (miliardi di euro)	3	4,7	4,3	5
Distribuzione di capitale	20%	40%	4,0%	50%

1) Rendimento del patrimonio netto tangibile, basato sull'utile netto sottostante



Offshore

Ue, l'Italia apre il caso dei derivati ad alto rischio

**I titoli
speculativi
sono molto
presenti nei
bilanci delle
banche
francesi,
tedesche e del
Nord Europa**

a cura di **Ivo Caizzi**
icaizzi@corriere.it

L'Italia ha allertato l'Europa sui derivati speculativi ad alto rischio, detti «attivi di livello 2 e 3», che raggiungerebbero esposizioni pericolose soprattutto in banche tedesche, francesi e di vari Paesi nordici.

Nell'Eurogruppo dei ministri finanziari di mercoledì scorso a Bruxelles, il ministro dell'Economia Roberto Gualtieri ha sollevato il caso nella discussione sulla controversa riforma del Fondo salva-Stati (Mes) e altre parti dell'Unione economia e monetaria (Uem): in particolare in relazione all'introduzione della Garanzia europea sui depositi bancari (Edis), che l'Italia e altri Paesi membri ottennero. E che da anni vari ministri finanziari del Nord rinviavano.

La Germania, che guida i frenatori dell'Edis, di recente ha aperto con una proposta del suo ministro delle Finanze Olaf Scholz. Introdurrebbe però una «ponderazione» della solidità delle

banche con in portafoglio titoli di Stato italiani, ipotizzati a rischio per l'alto debito nazionale. Nell'Eurogruppo Gualtieri si è opposto e ha aperto il caso derivati, che nel sistema bancario tedesco sono stimati con esposizioni lorde molto superiori al debito dell'Italia.

Il ministro dell'Economia del Pd ha poi spiegato di aver fatto inserire nel negoziato «gli attivi di livello 2 e 3 perché a nostro giudizio qualsiasi elemento, che deve collegare i progressi dell'Unione bancaria alla misurazione dei rischi, lo deve fare per tutti i rischi». Gualtieri, da presidente della commissione Economia dell'Europarlamento, in sintonia con eurodeputati del M5S e della Lega, aveva in passato sensibilizzato l'allora presidente della Bce Mario Draghi sui rischi bancari da attivi di livello 2 e 3, quando la vigilanza dell'Eurotower si concentrava principalmente sui crediti deteriorati (Npl) delle banche italiane.

Ora sta al premier Giuseppe Conte attivarsi, nell'Eurosummit di venerdì prossimo a Bruxelles, affinché Mes e Unione bancaria diventino una tutela efficace del risparmio e del credito a imprese e famiglie nella zona euro.

Ed escludano aiuti pubblici ai banchieri che hanno speculato sui derivati ad alto rischio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Qui Berlino

Olaf Scholz, ministro
delle Finanze



Pagamenti digitali Le otto strade future

Dall'e-commerce all'offerta multicanale agli accordi con le banche

Dove vanno i big che crescono e si comprano l'uno con l'altro

di **Lionello Cadorin**

L'innovazione tecnologica da una parte e i cambiamenti normativi dall'altra stanno rivoluzionando l'industria europea dei pagamenti. «In un mercato basato sui grandi volumi, possiamo considerare le attività di consolidamento un fenomeno naturale», osserva Stephane Klecha, fondatore e managing partner della banca di investimenti internazionale Klecha Co, specializzata nel tech advisory e presente a Milano, New York e Londra, che ha appena realizzato uno studio del settore per individuare i mega trend che ne guideranno l'evoluzione.

La classifica degli operatori europei dei servizi di pagamento è destinata a cambiare per effetto di nuove acquisizioni, fusioni e alleanze. Così come è accaduto negli ultimi anni, e in particolare tra il 2018 e il 2019: le prime due posizioni della classifica elaborata da Klecha Co. sono il frutto delle acquisizioni di Six Payment Service da parte di Worldline e di WorldPay da parte di FIS, al quarto posto c'è la società nata dall'acquisizione di First data da parte di Fiserv, un'operazione da 22 miliardi di dollari. Si tratta di realtà, solo per dare un'idea delle dimensioni del business, con fatturati europei 2018 al di sopra del miliardo. Sempre negli ultimi due anni PayPal ha acquisito iZettle, mentre Global Payments ha rilevato Total System Services (per 21,5 miliardi di dollari), portandosi all'ottavo posto del ranking europeo. Nello stesso periodo si sono mossi su questo terreno anche i giganti delle carte di credi-

to: Visa ha rilevato Rambus, Payworks, Earthport e Verifi, mentre Mastercard è entrata nello spazio pagamenti cosiddetto ACH (Automate Clearing House) con l'acquisizione di Vocalink. «Nella maggior parte dei casi — sottolinea Stephane Klecha — vediamo che l'obiettivo di questi operatori finanziari è di realizzare una piattaforma di pagamento end-to-end, cioè dall'emissione all'accettazione del pagamento, e di incrementare allo stesso modo la propria rilevanza nel mercato. In aggiunta, le società di private equity stanno investendo miliardi per attività di consolidamento in tutta Europa, creando campioni nazionali come Nexi». Lo studio di Klecha Co mette a fuoco i trend che cambieranno ancora la mappa del settore.

I punti

1) Consolidamento dei fornitori di servizi di pagamento per l'e-commerce: riguarderà soprattutto le società indipendenti sui mercati domestici e che faticano a ottenere i livelli di profittabilità dei grandi player internazionali come Worldline, Adyen, Wirecard, Paysafe e Ingenico.

2) Crescita attraverso l'e-commerce: il cambiamento strutturale che sta portando i consumatori a passare dai negozi fisici all'online costringe i grandi merchant-acquirer ad aumentare la propria presenza nel segmento dell'e-commerce.

3) Miglioramento dell'offerta omnichannel: il fornitori di servizi che si rivolgono principalmente ai negozi fisici dovranno essere in grado di offrire

soluzioni che integrino gli acquisti online e offline.

4) Crescita dei servizi a valore aggiunto (VAS: i servizi di prestito, di factoring, di anti frode o legati alla sicurezza e all'analisi dei dati saranno fattori di crescita sempre più importanti per i fornitori di servizi di pagamento.

5) Chiusura di gap verticali e geografici: le grandi società commerciali richiederanno sempre più ai propri fornitori di offrire servizi di pagamento internazionali connessi a un avanzato sistema di sicurezza e analisi dei dati.

6) Nuove tecnologie: i pagamenti in Realtà virtuale e aumentata saranno oggetto di crescente attenzione nel prossimo futuro. I primi esempi sono Buy+ di Alibaba e lo showroom virtuale online di macchine usate di Vroom. Anche se la tecnologia è ancora poco utilizzata, piccoli fornitori di tecnologie per questi tipi di pagamento diventeranno target interessanti.

7) Open banking e accesso ai dati bancari: l'accesso ai dati bancari costituirà sempre di più una leva per la crescita e l'innovazione delle Fintech.

8) Diversificazione: per non perdere il rapporto diretto con i consumatori offrendo servizi a valore aggiunto le aziende realizzano o acquisiscono piattaforme di pagamento multi canale (pagamento tramite PoS, gift-card, pagamenti istantanei) o creano un'esperienza digitale per il cliente in specifici segmenti, come l'offerta di alcuni pacchetti di servizi di pagamento all'interno di servizi commerciali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Tech advisory

Stephane Klecha,
fondatore
e managing
partner
della banca
di investimenti
Klecha Co



Fondi pensione: salvati dal Qe, ma ora...

Nei portafogli a lunga durata favorite le azioni e il private equity. Gli effetti pericolosi dei tassi zero e negativi

di **Giuditta Marvelli**

Ma il quantitative easing di Mario Draghi, che adesso porterà la firma di Christine Lagarde, fa bene o fa male ai fondi pensione? Tutte e due, rispondono i diretti interessati, sottolineando luci ed ombre della cura monetaria che dal 2008 a oggi non è mai finita del tutto. La domanda diretta è stata fatta da Create-research e Amundi am, leader degli asset manager nel Vecchio Continente, a 153 money manager di piani pensionistici con 1.880 miliardi di masse gestite e a 38 consulenti previdenziali che ne raggiungono 1.400.

I risultati

In sintesi non ci sono dubbi sul fatto che il Qe abbia «salvato» l'economia. Due terzi degli intervistati (67%) concordano che la stabilizzazione dei mercati finanziari dopo il fallimento di Lehman Brothers possa essere attribuita agli acquisti di titoli da parte delle banche centrali, mentre il 58% sottolinea, mettendolo nella colonna degli effetti buoni, che la cura abbia contribuito all'aumento dei rendimenti degli asset più rischiosi in questi ultimi dieci anni. Tra le note positive anche il fatto che l'azzera-

mento dei tassi abbia permesso a Stati, aziende e cittadini di pagare sempre meno per finanziare i loro debiti.

Ma l'elenco speculare degli effetti negativi è altrettanto fornito di motivazioni pesanti. Ci sono ora forti preoccupazioni che il Qe stia esaurendo le proprie cartucce in tutte le regioni chiave. La stragrande maggioranza degli intervistati (78%) concorda sul fatto che abbia gonfiato inesorabilmente il debito globale e gettato i semi della prossima crisi. Inoltre per il 62% le misure per dare liquidità ai mercati hanno aumentato eccessivamente le passività degli strumenti previdenziali a causa dei tassi di interesse pari a zero, mentre la metà afferma che i governi abbiano usato il Qe come scusa per rimandare le riforme essenziali, invece di utilizzare la finestra dei tassi zero per darsi da fare in modo virtuoso.

I piani pensionistici si aspettano di entrare nella prossima recessione in una situazione di debolezza: oggi solo un terzo di loro (33%) ha un flusso di cassa positivo.

Le strategie

Pascal Blanqué, Group Chief Investment Officer di Amundi, sottolinea: «I piani previdenziali si trovano ad affrontare una serie di sfide in questo

contesto. A causa dell'aumento della volatilità, la gestione della liquidità e la preservazione del capitale sono diventati fondamentali per i piani previdenziali». In che modo? Finché il Qe durerà, la maggioranza degli intervistati (58%) pensa che siano favorite le Borse Quali? Azioni globali, statunitensi, europee e dei mercati emergenti. Ma il ribilanciamento periodico dei portafogli metterà in luce anche gli asset progettati per offrire rendimenti assoluti decorrelati dagli asset tradizionali. In cima alla lista delle preferenze ci sono le infrastrutture (51%), l'immobiliare (46%), il credito alternativo (44%) e il private equity (42%).

Infine il tema dei costi. Che, a quanto pare, non è solo una preoccupazione del cliente finale quando i tassi di mercato sono azzerati o, addirittura negativi. Due terzi degli intervistati considerano la minimizzazione dei costi una fonte chiave di extra performance. Non a caso — secondo quanto dichiarato dai partecipanti al sondaggio — i piani previdenziali stanno aumentando la quota di fondi passivi come alternativa a basso costo nei loro portafogli. Ma stanno anche negoziando commissioni più basse per i fondi attivi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La cura della Bce e i suoi paradossi

Come la pensa (risposte in %) il campione di piani pensionistici e consulenti previdenziali interpellati da Create-Research e Amundi

Gli effetti positivi del quantitative easing...

Ha stabilizzato i mercati finanziari dopo il collasso di Lehman	67%
Ha offerto buoni rendimenti sugli asset più rischiosi nel decennio	58%
Ha facilitato i finanziamenti per governi, aziende e cittadini	50%
Ha dato il via alla crescita dell'economia globale dopo il crac	36%

... e quelli negativi

Ha inesorabilmente inflazionato i debiti globali e messo i semi della prossima crisi	78%
Ha fatto crescere le passività pensionistiche con la discesa a zero dei tassi di interesse	62%
Ha offerto ai governi una scusa per rimandare le riforme essenziali	51%
Ha minato le performance di lungo termine dei piani pensionistici	50%

La ricerca

Pascal Blanqué,
Group
Chief
Investment
Officer
di Amundi



Patuelli, presidente Abi

**«Questa Europa
maltratta
le nostre banche»**

Il presidente dell'Abi: può salvarci solo una Costituzione europea

«Italia difenditi, la Ue maltratta le tue banche»

Patuelli: «L'Unione ha determinato il fallimento dei nostri 4 istituti. Con la Germania non fa così. Temo due pesi e due misure»

FAR WEST UNIONE

«Nella Ue vige la legge del più forte e il nostro debito pubblico ci toglie munizioni»

COMMISSARI BIDONI

«La Mogherini se ne è andata senza che nessuno sentisse il bisogno di ringraziarla»

PIETRO SENALDI

«Bisogna avere il coraggio di ricordarlo: le banche italiane sono state maltrattate in Europa, non in termini generali ma dalla Commissione Ue. Io sono uno dei promotori dell'impugnativa per la gestione del caso Tercas, la prima crisi di un nostro istituto di credito, dalla quale sono derivate tutte quelle successive, Ferrara ed Etruria (...)

(...) comprese. La Commissaria alla Concorrenza, la signora Margrethe Vestager, si oppose al salvataggio della banca da parte del Fondo interbancario di tutela dei depositi, giudicando aiuto di Stato, ma il 19 marzo scorso il Tribunale Ue che ha sede a Lussemburgo ha accolto il nostro ricorso, sostenendo che la signora aveva torto. Mi sono molto stupito quando, a maggio, la Commissione ha impugnato la sentenza e confido che in sede d'Appello la decisione a noi favorevole sia confermata, altrimenti dovremmo dedurre che in Europa ci sono due pesi e due misure, a seconda della nazionalità degli istituti di credito esaminati».

Allude al fatto che proprio la settimana scorsa l'Europa, con la Vestager confermata alla Concorrenza, non ha giudicato aiuti di Stato i 3,6 miliardi stanziati da due Länder tedeschi per evitare il fallimento della banca Nord Landesbank?

«Non entro in polemica. È un fatto

UNIONE BANCARIA

«Finché ogni Stato avrà leggi diverse sulla finanza non si potrà mai combinare nulla»

però che Moody's ha promosso le banche italiane».

Ritiene che la prossima crisi arriverà dalla Germania?

«Spero che non arrivi da nessuna parte. Quanto alle agenzie di rating, esse giungono sempre in ritardo. Quando Lehmann fallì, loro la consideravano ancora una banca sicura. Però attenzione, il rallentamento industriale della Germania è per noi una pessima notizia, perché la nostra economia è interconnessa a quella tedesca in modo importante. Se vanno male loro, noi non riusciamo ad andare bene».

Per questo nel 2011 le nostre banche si sono tassate per salvare quelle tedesche, imprudentemente troppo esposte con la Grecia?

«Fu una decisione europea. Certo, la Repubblica italiana fu molto generosa e questo in giro per l'Europa spesso non lo vogliono ricordare».

I nostri istituti erano esposti per il 5% dei debiti di Atene ma ne sanammo il 18...

«Quel grande sacrificio ci ha procurato molti problemi, ma la Ue lo vede come un episodio, non gli dà il corretto valore, come io invece auspicherei».

Ma come stanno i nostri istituti?

«Non dispongo dei dati sui flussi singoli di Vigilanza. Il valore dell'aggregato dimostra che il settore ha fatto grandi progressi. Poi certo, c'è chi va bene e chi va male».

Antonio Patuelli è difensore di lungo corso del credito italiano. Un combattente romagnolo che non ha avuto paura di denunciare un paio di settimane fa sui giornali i pericoli connessi al fondo Salva-Stati. Arrivò fino a minacciare di smettere di comprare titoli di Stato, se si fosse penalizzato il debito pubblico. «Mi sono al-

ZERO GRATITUDINE

«I nostri istituti hanno salvato la Grecia e i crediti tedeschi ma non c'è riconoscenza»

larmato quando ho scoperto che gli Stati nordici volevano far seguire al Mes la valutazione della rischiosità dei titoli di Stato degli Stati membri nella valutazione della solidità dei sistemi. Avrebbe ridimensionato il valore dei nostri istituti, costringendoli a forti ricapitalizzazioni, e sarebbe stata una leva automatica per lo spread». Oggi il presidente dell'Abi è un po' più tranquillo, perché la ponderazione dei titoli di Stato non è entrata nell'accordo, ma soprattutto per lo scenario mutato. «Ho fatto bene a tracciare la linea del Piave», commenta soddisfatto, «ora il commissario Gentiloni, che io reputo un combattente, deve schierarsi in trincea e difenderla. Non deve fare come la Mogherini, che se ne è appena andata senza che nessuno in Italia sentisse il bisogno di ringraziarla per come ha svolto il suo mandato».

Presidente, in Europa ci hanno provato ancora una volta a giocare un tiro mancino?

«L'Europa si muove in un quadro di grande incertezza. Manca una Costituzione che dia dei principi e delle norme inderogabili a tutela di tutti. E pertanto ogni trattato diventa una singola negoziazione che può nascondere dei pericoli, perché ogni volta si riparte da zero nel gioco delle reciproche garanzie».

Qual è il pericolo insito nel



Mes?

«Il fatto che il Mes sia basato su un accordo intergovernativo e non trovi origine nella legislazione europea e pertanto con un ridotto ruolo del Parlamento europeo».

Quindi c'è un deficit democratico, visto che i Paesi hanno diritto di veto ma possono anche essere messi nelle condizioni di non potersi permettere di esprimerlo?

«Finché non ci sarà una Costituzione, una cornice giuridica ai trattati, l'Europa resterà sempre un posto dove vige anche la regola del più forte. L'Italia non è storicamente un Paese prepotente, in più abbiamo un enorme debito pubblico. Le regole, lo Stato di diritto, ci convengono».

Sta descrivendo i negoziati Ue come una discussione da Far West?

«In Europa oggi devi difenderti, e a volte non ce la fai. Per questo ho alzato la voce».

Le quattro banche italiane fallite, Etruria, Marche, Chieti e Ferrara, andarono a gambe all'aria perché il governo di Renzi non riuscì a difenderle?

«L'Unione europea impedì l'intervento del fondo interbancario che le avrebbe salvate e questo diede luogo a una crisi molto più ampia, che ci costò molto di più e fece pagare retroattivamente il conto anche ai piccoli risparmiatori che avevano investito in obbligazioni subordinate. In altre circostanze e altri Paesi questo diniego non scattò o non sarebbe scattato».

Ma la famosa unione bancaria, entrata in funzione nel 2014, non avrebbe dovuto salvare le quattro banche?

«L'unione bancaria è in funzione solo parzialmente, nei suoi compiti di vigilanza. Le decisioni relative alle garanzie della Ue sui depositi però non sono mai state attuate, perché c'è chi teme di pagare i nostri debiti. C'è una grande contraddizione: abbiamo una vigilanza unica ma sono rimaste diverse le normative nazionali di diritto bancario e le leggi penali che regolano la finanza. Ma se un'operazione è vietata in uno Stato e permessa in un altro, i soldi si spostano nel Paese più attrattivo, lasciando in povertà quello più rigoroso. Senza un'omogeneizzazione giuridica che tuteli tutti allo stesso modo non ci sarà mai una vera Europa».

Quanto è vero che i tedeschi puntano i risparmi degli italiani, che singolarmente sono più ricchi

di loro, per costringerci a sanare il nostro debito pubblico e i loro debiti bancari con una maxi-patrimoniale?

«Noi italiani siamo culturalmente fermi all'epoca romana, ci illudiamo di essere ancora il centro del mondo. Gli altri però ci vedono per quel che siamo realmente, una lunga propaggine meridionale dell'Europa, che ha il suo centro sul Reno, tra Francia e Germania, e che ora con l'allargamento a est sta ancora cambiando geografia».

Quindi?

«Quindi dobbiamo cominciare a pensare a tirarci fuori dai guai da soli. Il debito pubblico sale ininterrottamente da 52 anni, chiunque governi, e questo malgrado l'euro garantisca tassi d'interesse bassi. Bisogna assolutamente fermare l'aumento, perché esso impedisce gli investimenti di cui avremmo bisogno ed è il vero freno alla crescita e alla ripresa. In una fase di stagnazione come quella attuale gli investimenti pubblici sono una delle leve principali dell'economia».

Colpa della politica se il debito corre?

«Insegue il consenso e non prende decisioni strutturali importanti, dimenticando che per non perdere i voti conquistati non bisogna pensare solo alla scadenza elettorale più imminente, altrimenti le crescite sono volatili. Ne abbiamo già tanti esempi. Altrettanto nocivo è che la politica si dilani in reciproche delegittimazioni anziché favorire un clima di fiducia nel Paese».

I soldi però in Italia ci sarebbero. Abbiamo 1.700 miliardi fermi sui conti correnti: perché?

«Sono tutti quattrini pronti per essere investiti. Un tempo i privati li avrebbero utilizzati per comprare Bot, ma visto che oggi i titoli di Stato non rendono nulla o quasi, la gente preferisce restare liquida e non correre neppure i rischi minimi. Tutti restano guardinghi perché non c'è certezza sul futuro politico, normativo, giudiziario».

Perché non siamo ancora usciti dalla crisi dopo oltre dieci anni?

«Perché l'Europa non ha avuto una reazione unitaria e non è arrivato un piano Marshall da fuori, visto che la crisi, giunta dagli Usa, ha portato l'America a chiudersi in se stessa, atteggiamento che è durato anche dopo che ne è uscita. Trump oggi lo sta estremizzando, ma non l'ha iniziato lui».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Antonio Patuelli, presidente dell'Associazione banche italiane

Affari in piazza



Mediobanca giù dai massimi e Doris riprende a comprare

LUCA PIANA

Lo aveva detto e lo ha fatto. Ennio Doris aveva annunciato l'intenzione di arrotondare fino la partecipazione in Mediobanca detenuta dalle società di famiglia, portandola a ridosso dell'1 per cento del capitale, dallo 0,4 posseduto da tempo. I primi acquisti erano stati effettuati la scorsa primavera, poi in estate la finanziaria Fin.Prog. si era fermata. Quando il titolo della banca d'affari si è impennato, arrivando al massimo annuo di 10,985 euro sull'onda della scalata di Leonardo Del Vecchio, Doris è rimasto fermo. Gli acquisti sono ripartiti negli ultimi giorni di novembre, quando Mediobanca si era placata un po', e sono stati condotti tutti al di sotto dei 10,4 euro. Stando alle comunicazioni di internal dealing, Fin.Prog. ha effettuato gli ultimi acquisti della scorsa settimana attorno ai 9,97 euro, un euro sotto il massimo del 5 novembre scorso.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Ennio
Doris**
presidente
Banca
Mediolanum



Affari in piazza



La passione di Nicastro per le startup tecnologiche

ANDREA GIACOBINO

Roberto Nicastro, banchiere di lungo corso prima in Unicredit poi alla testa delle attività in bonis sottratte alle crisi di Banca

Marche, Popolare Etruria, Casse di Chieti e di Ferrara (le quattro "good banks"), attualmente vicepresidente di Ubi Banca, fa un'altra puntata sulle startup tecnologiche. Qualche giorno fa, infatti, è entrato con l'1,6% in Bandyer, piattaforma che permette la videocomunicazione via browser senza installare alcun software. Bandyer, fondata e presieduta da Filippo Rocca, tramite una recente ricapitalizzazione ha visto l'ingresso a libro soci anche di un altro ex top manager di Unicredit, Dario Frigerio, che ha rilevato l'1,1%. Nicastro è attualmente azionista di due startup come Dovevivo e Home Food, nonché di Talent Garden, la piattaforma di Davide Dattoli per gli spazi di coworking e la formazione per l'innovazione digitale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Roberto Nicastro
vicepresidente
Ubi Banca

