

IN ITALIA LA PRESENZA DELLE BANCHE SI È DIMEZZATA. E IN ALCUNE AREE SONO SCOMPARSE

# Quel che resta dello sportello

Fusioni, salvataggi e taglio dei costi hanno rivoluzionato il settore. Complessivamente gli occupati sono diminuiti del 21,9%, le filiali del 19,2%. **Sileoni (Fabi)**: ma solo oggi si investe in innovazione

DI LUCA GUALTIERI

Oggi sarebbe il prezzo di una villa lusso o di un jet privato. Dodici anni fa era la cifra che le banche italiane erano disposte a mettere sul piatto per aggiudicarsi uno sportello. Quando consulenti e analisti vogliono evocare il sistema finanziario pre-2008, ricorrono spesso a questo esempio che ha il pregio di sintetizzare i fasti e gli eccessi di un'epoca. Negli anni successivi, incalzati dal calo dei ricavi, dalla digitalizzazione e dalla concorrenza dei nuovi player, i grandi gruppi hanno dovuto rivisitare il proprio modello distributivo sottoponendolo a tagli decisi. Quanto valesse uno sportello prima della crisi subprime è presto detto. Gli esiti delle cessioni avvenute tra il 2007 e il 2008 descrivono un quadro in cui una filiale poteva in media essere valutata tra i 6,4 milioni del deal Intesa-Credit Agricole e gli 8 milioni dell'operazione Ubi-Popolare di Vicenza sino a toccare un record assoluto di 9,6 milioni a sportello per il pacchetto andato alla cordata Carige, Popolare di Bari, Creval e Veneto Banca. Quelle valutazioni si concentrano soprattutto sulla base depositi in un contesto di mercato in cui la raccolta diretta garantiva rendimenti interessanti alle banche. Non a caso nell'annunciare un deal il dato più enfatizzato dal compratore era proprio il valore della raccolta acquistata. Per questo molte operazioni esprimevano goodwill consistenti che nei dieci anni successivi è del tutto scomparso dalle fusioni e dalle aggregazioni che coinvolgono banche commerciali. Non solo. Il valore di uno sportello dipendeva dal grado di concorrenza e dal livello di fidelizzazione della clientela visto che le reti commerciali fisiche erano l'unico strumento per presidiare un territorio. Oggi invece le filiali sono solo uno dei canali disponibili, affiancato da tanti altri mez-

zi con cui il cliente può interagire e fruire di servizi bancari, dagli strumenti digitali e automatici ai contact center fino alle interazioni con gestori di relazione in remoto o in mobilità. La contrazione delle reti commerciali è stato insomma l'elemento più macroscopico nella

storia recente delle banche italiane. Secondo i dati elaborati dalla Fabi (il maggior sindacato bancario in Italia) nel periodo 1998-2022 il numero di sportelli è sceso del 19,2% con una diminuzione dei dipendenti del 21,9%. Complessivamente il numero delle banche nel periodo in esame si è dimezzato per effetto sia delle aggregazioni sia dei salvataggi che hanno interessato soprattutto l'ultimo decennio. «Gli ultimi 35 anni abbracciano un arco temporale vastissimo per la storia del settore bancario italiano. Da pubbliche, le banche sono diventate private e il sistema delle Fondazioni è creato negli anni 90 stato uno strumento fondamentale per la stabilità dei nostri istituti di credito», spiega a MF-Milano Finanza Lando Sileoni, segretario generale della Fabi. «Più o meno ogni 15 anni assistiamo a una fase di profonda trasformazione, tra grandi aggregazioni, scandali, dissesti finanziari e salvataggi, a volte pubblici. Quello di oggi – spiega Sileoni – è il momento di un grande passaggio per quanto riguarda le innovazioni: per la prima volta, tutti i grandi gruppi stanno investendo concretamente nel digitale. Ragion per cui le banche cambieranno, ma il fattore umano, come abbiamo sempre dimostrato, continuerà a essere essenziale per tutte le attività delle banche e in particolare per la relazione con la clientela. La fortuna è avere, in questo periodo, i migliori am-



ministratori delegati di sempre», conclude **Sileoni**.

Per quanto riguarda gli esuberanti di questi ultimi 26 anni, le uscite sono sempre state gestite su base volontaria grazie al fondo esuberanti e che in Italia non ci sono mai stati licenziamenti, a differenza del resto d'Europa dove negli ultimi 15 anni sono stati persi 420 mila posti di lavoro e nel 70% dei casi si è trattato proprio di licenziamenti. Inoltre, a partire dal 2010, grazie al Fondo per l'occupazione, sono stati assunti quasi 50.000 giovani under 35, garantendo così un importante ricambio generazionale.

Il drastico ridimensionamento delle reti ha avuto effetti non solo sui dipendenti, ma anche sulla clientela. Come denunciato sempre **dalla Fabi** nel 2022, sono oltre quat-

tro milioni i cittadini italiani che vivono in territori in cui le banche sono assenti, pari al 7% della popolazione totale. La percentuale di persone senza una filiale bancaria nel luogo di residenza, secondo l'analisi **della Fabi**, presenta vistose differenze su base geografica: se al Nord la desertificazione bancaria interessa il 6% della popolazione, al Centro il fenomeno risulta più circoscritto (3,2%), mentre al Sud e nelle isole, dove la questione è decisamente più marcata, i cittadini senza banca rappresentano il 10,7% dei residenti. La Campania è la prima regione per numero di abitanti senza banca (700 mila). Tra le regioni più grandi, quella che presenta una minore presenza di istituti di credito, in termini percentuali, è la Calabria col 28,8% dei cittadini residenti in territori non coperti da agenzie. A seguire Piemonte (13,8%) e Abruzzo (12,6%). Fra le regioni più piccole il record è del Molise (37,3%), seguito dalla Valle D'Aosta (33,4%). Nelle isole la desertificazione interessa il 6,7%

della popolazione in Sicilia e il 6,1% in Sardegna.

Se insomma i tagli degli ultimi 20 anni hanno creato disagi ai bancari e alla loro clientela, oggi molti istituti stanno riconsiderando il ruolo e l'importanza delle reti fisiche. La stretta monetaria della Bce ha cambiato tanti paradigmi nel settore, a partire dalle strategie di raccolta. Non solo Francoforte ha condizionato la curva dei rendimenti con il rialzo dei tassi, ma ha anche chiuso il canale delle operazioni mirate di rifinanziamento (Tltro). Il combinato disposto di questi due effetti ha costretto i banchieri a rivedere i propri funding plan già alla seconda metà del 2022. Il nuovo contesto di mercato ha messo sotto pressione gli istituti con modelli funding intensive quali fintech e challenger bank, avvantaggiando invece gli incumbent che possono contare su un bacino di raccolta a basso costo legato a depositi a vista e conti correnti. Proprio il bacino garantito dalle reti distributive tradizionali. (riproduzione riservata)

## COME È CAMBIATO IL SISTEMA BANCARIO ITALIANO NEGLI ULTIMI 26 ANNI

### VARIAZIONE 1998-2022

	Banche	Sportelli	Dipendenti	Banche	Sportelli	Dipendenti
PIEMONTE	-3	-526	4.294	<b>-10,0%</b>	<b>-23,7%</b>	<b>10,6%</b>
VALLE D'AOSTA	-3	-17	-166	<b>-75,0%</b>	<b>-20,0%</b>	<b>33,0%</b>
LOMBARDIA	-49	-944	20.412	<b>-28,0%</b>	<b>-18,7%</b>	<b>-25,1%</b>
LIGURIA	-7	-247	-3.370	<b>-87,5%</b>	<b>-29,8%</b>	<b>43,7%</b>
TRENTINO-ALTO ADIGE	-77	-164	-1.521	<b>-55,4%</b>	<b>-19,1%</b>	<b>-19,6%</b>
VENETO	-45	-573	-8.204	<b>-70,3%</b>	<b>-21,2%</b>	<b>24,8%</b>
FRIULI VENEZIA GIULIA	-19	-179	-2.721	<b>-61,3%</b>	<b>-23,4%</b>	<b>37,6%</b>
EMILIA ROMAGNA	-39	-412	-3.349	<b>-61,9%</b>	<b>-16,0%</b>	<b>-10,2%</b>
TOSCANA	-36	-329	13.444	<b>-61,0%</b>	<b>-17,3%</b>	<b>42,0%</b>
UMBRIA	-10	-70	-1.134	<b>-76,9%</b>	<b>-17,0%</b>	<b>30,7%</b>
MARCHE	-13	-145	-4.725	<b>-46,4%</b>	<b>-17,6%</b>	<b>47,5%</b>
LAZIO	-27	-256	-3.651	<b>-37,0%</b>	<b>-12,9%</b>	<b>-13,4%</b>
ABRUZZO	-14	-61	-1.323	<b>-66,7%</b>	<b>-12,4%</b>	<b>-31,6%</b>
MOLISE	-3	-32	-46,9	<b>-60,0%</b>	<b>-28,3%</b>	<b>-8,1%</b>
CAMPANIA	-44	-291	-6.389	<b>-71,0%</b>	<b>-21,2%</b>	<b>39,5%</b>
PUGLIA	-9	-186	-1.702	<b>-26,5%</b>	<b>-16,3%</b>	<b>-15,6%</b>
BASILICATA	-15	-44	-310	<b>-88,2%</b>	<b>-20,4%</b>	<b>24,4%</b>
CaLABRIA	-32	-124	-217	<b>-86,5%</b>	<b>-27,4%</b>	<b>-7,6%</b>
SICILIA	-39	-521	-4.749	<b>-70,9%</b>	<b>-32,2%</b>	<b>35,2%</b>
SARDEGNA	0	124	-997	<b>0,0%</b>	<b>34,2%</b>	<b>20,6%</b>
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>-484</b>	<b>-4.997</b>	<b>-74.136</b>	<b>-52,5%</b>	<b>-19,2%</b>	<b>-21,9%</b>

Fonte: **Elaborazioni Fabi** su statistiche Banca d'Italia

Withut

