

I Forum del Sole 24 Ore

LA MAPPA DEL CREDITO

Il tavolo congiunto di manager e uomini d'impresa

I protagonisti

Nove manager di altrettante banche del territorio e cinque imprenditori "qualunque", al timone di aziende alle prese con le inefficienze del sistema-Italia ma anche forti del valore indiscusso del made in Italy: sono stati loro i protagonisti del forum dedicato a «Credito e territorio» organizzato

nei giorni scorsi da Il Sole 24 Ore

I temi

«Priorità per tutti, banche e imprese, l'emergenza liquidità, accentuata dai ritardi nei pagamenti. Poi la burocrazia, un quadro normativo poco chiaro e la cronica sottocapitalizzazione delle Pmi



Alessandro Azzi
Presidente Federcasse

UN CONTESTO PLURALE
«Il concetto di biodiversità nella attività creditizia è un valore per l'Italia. Ma le regole devono distinguere le dimensioni»



Luca Bronchi
Direttore generale Banca Etruria

LA CONGIUNTURA
«In questa fase gli istituti locali sono chiamati a un ruolo supplementare sulle erogazioni ma anche nel contenimento»



Domenico De Angelis
Direttore generale Banco Popolare

PER LA CRESCITA
«Non sempre le vediamo ma ci sono molte imprese che continuano a crescere. A noi tocca aiutarle a svilupparsi ancora»



Carlo De Martini
Direttore generale Gruppo CRAsti

RACCOLTA E IMPIEGHI
«Serve una moral suasion perché i clienti inizino a portare i depositi negli istituti più "generosi" sugli impieghi e i tassi»



Miro Fiordi
Amministratore delegato Credito Valtellinese

LA RICETTA
«Siamo interessati, e tanto, a finanziare le aziende. Ma per continuare a farlo dobbiamo salvaguardare la nostra redditività»



Victor Massiah
Consigliere delegato Ubi Banca

LA LIQUIDITÀ
«Il comune nemico di imprese e banche sono i tempi di pagamento. È la vera causa del gap fra impieghi e raccolta»

Banche e imprese, un patto per il territorio

Gli istituti a confronto con il sistema produttivo: azioni congiunte per la liquidità, l'export, la crescita



Banche e imprese a confronto al Sole 24 Ore. I temi della difficile erogazione dei prestiti alle imprese è stato al centro del forum su «Credito e Territorio» che si è tenuto nei giorni scorsi presso la sede de Il Sole 24 Ore. Al dibattito, coordinato dal Direttore del Sole 24 Ore Roberto Napolitano, hanno partecipato i vertici operativi delle maggiori banche territoriali italiane (con i e Bcc) e un gruppo di imprenditori locali, espressione delle Pmi dei territori italiani.

PAGINE A CURA DI
Luca Davi e Marco Ferrando

Un nuovo modo di fare banca per un nuovo modo di fare impresa. Ma anche viceversa, perché se è vero che solo una nuova "civiltà del credito" potrà aiutare l'Italia a uscire più in fretta e più forte dalla crisi, a costruirla non può che essere una rinnovata alleanza tra imprenditori e banchieri: ognuno impegnato a fare al meglio il suo mestiere, ma entrambi concentrati a superare - insieme - gli ostacoli che fanno dell'Italia un sistema poco competitivo. Punto di partenza, le emergenze: la liquidità delle imprese, e prima ancora i ritardi nei pagamenti. La via d'uscita: il territorio. Perché è qui che le banche custodiscono quel patrimonio inestimabile fatto di legami forti, spesso antichi, con i propri clienti. Ed è sempre qui che le imprese possono trovare le forze e le risorse per guardare oltre a se stesse e ai loro mercati tradizionali. È solo sul territorio, dove i contratti diventano relazioni e i clienti diventano persone, che finalmente si può superare la percezione - spesso un luogo comune - di una banca che è nemica dell'impresa e di un'impresa che non ascolta le esigenze della banca.

Esiste il problema, certo, ma anche la voglia di superarlo, come ha dimostrato il forum «Credito e territorio» organizzato nei giorni scorsi da Il Sole 24 Ore. Intorno al tavolo, nove manager di altrettante banche del territorio e cinque imprenditori "qualunque". Sul tavolo, invece, i problemi di tutti i giorni: il gap tra raccolta e impieghi sulle spalle delle banche costrette a varare importanti piani di ristrutturazione, le incertezze sui fidi, i rapporti tra gestori e clienti, la necessità di aiutare le Pmi che crescono ma anche di non abbandonare quelle che faticano di più. Per tutti, la necessità di trovare nuovi modelli organizzativi capaci non solo di difendere i margini ma anche di tornare alla crescita, unica via per dare un futuro al sistema-Italia.

Partiamo dalle banche e dall'erogazione dei prestiti. Come ha ricordato il governatore di Bankitalia al Forex di Bergamo nei giorni scorsi, gli istituti italiani hanno un rapporto tra impieghi e raccolta del 120%. Per finanziare i prestiti alle imprese, dunque, hanno bisogno di risorse maggiori rispetto ai depositi dei loro clienti. E quel funding gap che normalmente spinge gli istituti a chiedere denaro ad altre istituzioni finanziarie, soprattutto internazionali. Un gap che, complice la crisi di fiducia sull'Italia e sull'Eurozona, è stato parzialmente compensato dai prestiti della Bce. Che cosa manca perché la situazione torni alla normalità?

Victor Massiah, ceo Ubi. Iniziamo col dire che quella italiana è un'anomalia: in Germania, ad esempio, i depositi sono superiori ai prelievi. Perché ci troviamo in questa condizione? Per diversi motivi, alcuni dei

quali non superabili nel breve termine. Anzitutto, come dice Confindustria, la patrimonializzazione delle imprese va migliorata. Secondo aspetto: in Italia non c'è un mercato efficiente di emissione diretta di strumenti finanziari da parte delle imprese. Possiamo provarci, perché il paese è complessivamente troppo sbilanciato in termini di dipendenza dalle banche, ma creare un mercato simile in brevissimo tempo è molto difficile. C'è poi un terzo aspetto, sul quale ci focalizziamo troppo poco, che è un comune nemico delle imprese e delle banche.

Ovvero?
Massiah. I termini di pagamento. È questo il vero motivo per cui abbiamo una tale sbilanciamento fra impieghi e raccolta. Se passa sempre più tempo tra la produzione dei beni e l'incasso, per definizione ci vuole molto più capitale circolante, e questo danneggia tutti. Siamo sicuri di esserci concentrati abbastanza su questo aspetto? Certo c'è una norma, recentissima, che a partire dal primo gennaio ha ridotto i tempi dei pagamenti della Pa. Ma l'applicazione lascia ancora a desiderare. Un'adozione efficace di questa novità ridurrebbe il fabbisogno di capitale circolante e, di conseguenza, tutti gli attriti che ne derivano.

Ennio Michelini, presidente Ascofibri. Come imprenditore non posso che confermare quanto sia pesante il ritardo dei pagamenti: se noi potessimo contare su ritmi mediamente regolari, tutto andrebbe meglio. Se i tempi sui pagamenti sulla carta sono accettabili, non lo sono poi nei fatti, tanto che almeno nel 70% dei casi raddoppiano o triplicano.

Con un sistema a corto di liquidità, è possibile - oggi - svolgere bene l'attività di banca commerciale?

Samuele Sorato, direttore generale Banca Popolare Vicenza. È difficilissimo. La marginalità sugli impieghi e l'alto costo della raccolta non ci consentono di coprire i costi della struttura e quelli del rischio. Crescono molto i crediti deteriorati, che non possono essere portati in detrazione, se non in minima parte. Paradossalmente, se invece facessimo altro, come l'attività finanziaria, le cose sarebbero diverse.

In che senso?
Sorato. L'utile migliorerebbe. Non a caso le banche che hanno investito di più in questa direzione oggi ricevono giudizi più positivi dalle agenzie di rating, che invece sono state estremamente severe nei confronti delle banche commerciali. Per fare impieghi oggi dobbiamo avere un maggiore profilo di liquidità rispetto al passato, dobbiamo avere più capitale, e con gli utili in riduzione è difficile remunerare adeguatamente il capitale e i nostri soci. Ma se non remunereremo il capitale, il capitale fugge, e di conseguenza non riusciamo più a fare impieghi. Noi invece oggi dobbiamo ridare ossigeno all'economia. Le banche commerciali

li vivono della salute delle imprese.

Miro Fiordi, amministratore delegato Credito Valtellinese. Diciamo con chiarezza: se non fa utili, la banca commerciale non ha benzina per la propria attività. Noi viviamo di credito, e in particolare di buon credito in particolare. Noi siamo interessati tanto, e ancor più del mondo delle imprese, a finanziare progetti di sviluppo e anche ripulizzazioni. Ma per poter continuare a farlo dobbiamo avere una macchina in grado di continuare a produrre reddito.

Le riorganizzazioni bancarie avviate nel corso degli ultimi anni però dovrebbero servire a questo, giusto?

Fiordi. Certo, gli interventi organizzativi degli ultimi anni hanno l'obiettivo di ripristinare la capacità di fare reddito, e mi pare anche con discreti successi intervenendo sul lato dei costi. I nostri gruppi hanno ristrutturato e semplificato ma questo non è stato sufficiente a riequilibrare la riduzione dei margini. L'impatto dei costi aggiuntivi di controllo, la cosiddetta compliance, è stato sicuramente molto forte. Ma non solo. C'è anche il tema delle regole e delle agenzie di rating i cui giudizi negativi producono un effetto prociclico. Bisogna interrompere questo meccanismo, che continua a farci scendere un gradino ogni volta che c'è un downgrade, e ripristinare un rapporto ordinato tra il sistema delle banche commerciali e il sistema delle imprese, che è nell'interesse di tutti e del Paese.

Le banche stanno in piedi se le imprese sono in salute. Qual è lo stato di salute delle Pmi italiane oggi?

Domenico De Angelis, direttore generale Banco Popolare. Spesso non emerge, ma in Italia ci sono molte aziende che stanno andando molto bene, realtà eccellenti che stanno rappresentando in modo straordinario il Made in Italy nel mondo. Il nostro compito, come banche, è di aiutare questi imprenditori a crescere, a svilupparsi.

D'accordo, ma per fare questo il modello organizzativo non va ripensato?

De Angelis. Integralmente. Un conto è parlare con un imprenditore del suo bilancio, un conto è spiegarci come aggredire nuovi mercati, come il Nord Africa o i paesi dell'Est Europa. Oggi l'imprenditore chiede alla banca un supporto internazionale molto forte, chiede di analizzare con lui delle opportunità commerciali, e per questo motivo più che filiali in tutto il mondo occorrono uomini di banca in grado di capire cosa serve agli imprenditori.

Ma tra banche e imprese, oggi, c'è collaborazione quando si tratta di crescere?

Giacomo Ponti, direttore generale Ponti. Come azienda non abbiamo problemi, ma vorrei raccontare una nostra piccola esperienza. Stiamo monitorando un'azienda del Sud Italia che vorremmo acquisire, un'impresa che esporta il 99% del suo fatturato e che cresce del 20% l'anno ma che, cio-



«Dall'edilizia la spinta per ripartire»
Appello alla legge alla pubblica per alcuni impieghi e creare le zone di sviluppo



Il nodo dei crediti
L'investimento in credito è in crescita, ma il credito è ancora in deficit. I dati su Il Sole del 14 febbraio



Lo sblocca-crediti. Primi dettagli del ministro Passera sullo sblocca-crediti: la piattaforma per la certificazione, operativa da gennaio, nel primo mese consente di chiudere 71 operazioni per 3 milioni. I dati su Il Sole del 12 febbraio

nonostante, ha bilanci in sofferenza. Una banca ha richiesto al management di questa piccola impresa un rientro immediato per un milione e mezzo di euro perché gli indici di bilancio non tornavano; non tornavano neanche prima, ma recentemente è cambiato il funzionario di banca. E quello nuovo, senza conoscere bene la storia dell'impresa, ne ha chiesto il rientro. L'effetto finale è che questa azienda si è trovata in grossa difficoltà. Ecco, questo per dire che secondo me il rapporto fra direttore di filiale e territorio deve essere molto stretto, bisogna conoscere la storia delle famiglie e delle imprese. È un tema importante a cui spesso non si pensa.

Costa molto?
Ponti. I direttori di filiale devono curare con grande attenzione le piccole e medie imprese, quelle che fatturano meno di cinque milioni.

Il modello delle Bcc che cosa può suggerire in quest'ottica?

Azzi, Presidente Federcasse-Bcc. Credo di sì. Un valore del nostro Paese e dell'industria bancaria è quello del pluralismo: le Bcc - che coprono il 23% degli impieghi alle imprese artigiane e il 19% di quelli alle imprese agricole - non hanno niente da insegnare agli altri, anzi hanno da apprendere; ma crediamo che il nostro sia un modello la cui presenza e il cui sviluppo facciano bene al Paese e all'economia. Ma anche noi avvertiamo pesantemente i vincoli normativi e la legislazione di riferimento.

Perché?

Azzi. In fondo le piccole banche - e le BCC in particolare - vivono, sotto tanti aspetti, le stesse problematiche delle piccole imprese. Una di queste è una legislazione che negli ultimi anni si è sviluppata all'insegna della reazione alla crisi e dell'emergenza, il che crea difficoltà e impedisce di dedicarsi all'attività primaria. Ci chiedono di correre e poi ci legano i piedi. Certo, la vigilanza nel nostro Paese ha raggiunto livelli di avanguardia rispetto ad altri contesti, e forse ci ha fatto ottenere buoni risultati in termini di stabilità, ma le regole che disciplinano l'attività bancaria devono distinguere meglio dimensioni, modelli di business, forme giuridiche, appetito per il rischio.

Meglio una banca piccola e più radicata su un territorio limitato, oppure un istituto più ampio, con filiali magari meno vicine alle imprese, ma con le spalle più larghe?

De Angelis. Il modello della banca di piccole dimensioni, e tanti imprenditori lo possono confermare, è sempre stato apprezzato. Però non credo che si possa trovare un modello valido universalmente. Quello che, semmai, può vincere è l'istituto che riesce a gestire le leve operative sul territorio sul fronte del pricing, ad esempio, in maniera efficiente. Più che di dimensioni è allora un problema di modelli organizzativi e ca-

pacità decisionali.

Fiordi. Bisogna essere piccoli e vicini per ascoltare, grandi per rispondere. In pratica, c'è da pensare all'organizzazione, in tanti modi diversi: le banche italiane, seppur con modelli organizzativi diversi, rispondono bene a questo principio.

Ma essere esposti totalmente su un singolo territorio non può essere anche un elemento di vulnerabilità, vista la mancanza di diversificazione?

Luca Bronchi (Dg Banca Etruria). È vero. E su questo permettetemi di dire una cosa: in questo momento gli istituti di credito locali e soprattutto le Popolari sono chiamati a svolgere un ruolo supplementare, sia sul fronte delle nuove erogazioni che sul quello - enorme - del flusso di contenzioso che sta investendo anche le piccolissime aziende, non solo le medio grandi.

Ma quanto potrà durare?

Bronchi. È chiaro che il problema della redditività e della sostenibilità di questo ruolo sul territorio deve essere affrontato con chiarezza anche a livello normativo. Oggi una banca locale che vuol stare in equilibrio può impiegare quello che raccoglie, non dovrebbe impiegare un euro in più visto che conosciamo la situazione di tensione dei mercati. Non dimentichiamo il costo del credito e le marginalità ridotte. Serve dunque una risposta normativa, di sistema, come si è già iniziato a fare allentando Basilea 3.

Il problema dei rapporti tra banca e impresa è un problema dell'impresa: se l'impresa è sana non ha problemi con la banca, giusto?

Marchesini, presidente Wam. Purtroppo, sia le imprese che le banche oggi sono vittime di una politica ostile che ha prodotto leggi e leggine tutte a sfavore del sistema economico e del sistema finanziario. Sicuramente ci sono imprese in Italia che sono straordinarie, ma in media noi siamo provinciali, non riusciamo a internazionalizzarci. Riusciamo a esportare anche la stessa criminalizzazione del concetto di delocalizzazione.

Una delle colpe che solitamente si imputano alle banche, oggi, è quella di non conoscere abbastanza bene le imprese loro clienti. È così?

Enrico Giorgi (vicepresidente Ceda-spe). Uno dei principali motivi di incomprensione è il dualismo tra il gestore e l'ufficio fidi. Capita spesso di parlare con il primo, che però poi passa la pratica a un ufficio fidi dove c'è un impiegato che trascorre tutto il giorno chiuso dentro un ufficio, calcola i suoi indici e sentenzia. È per questo che, a volte, si ha la netta impressione che le banche prendano anche delle cantonate. C'è evidentemente qualcuno che non sa leggere dietro alle cifre: finché l'addetto ai fidi non esce a vedere le aziende e a guardare in faccia l'imprenditore, c'è il rischio di un'in-

La sfida delle banche

Al centro di pesanti ristrutturazioni, gli istituti puntano sempre di più a coniugare un profilo globale con una forte presenza locale

L'istanza delle aziende

Gli imprenditori chiedono un contatto diretto con i direttori di filiale e risposte «su misura» per le singole esigenze



Piero Montani
 Consigliere delegato
 Banca Popolare di Milano

LA PERSONALIZZAZIONE
 «Ognuno di noi tenta di crescere nell'efficienza: oggi più che mai servono risposte diverse per aziende diverse»



Samuele Sorato
 Direttore generale
 Banca Popolare di Vicenza

RETAIL E FINANZA
 «Tra i tassi e la raccolta i margini sono al minimo. Se facessimo anche altro, come l'attività finanziaria, la situazione cambierebbe»



Fabrizio Togni
 Direttore generale
 Banca Popolare dell'Emilia Romagna

L'ECONOMIA REALE
 «Forse è il momento giusto per non guardare solo ai bilanci ma per creare anche le basi per cogliere la ripresa»



Enrico Giorgi
 Imprenditore,
 vicepresidente Cedaspe

L'OSTACOLO
 «Uno dei principali motivi di incomprensione tra noi e gli istituti è il persistente dualismo tra il gestore e l'ufficio fidi»



Vainer Marchesini
 Imprenditore,
 presidente gruppo Wam

IL RUOLO DELLE FILIALI
 «All'interno della banca occorre portare più in alto lo spazio di gestione delle filiali nei rapporti con le Pmi e i privati»



Ennio Michelini
 Imprenditore,
 presidente Ascofiltri

IL CORPORATE
 «Ultimamente ho visto crescere l'attenzione da parte degli istituti al segmento corporate più che al retail»



Giacomo Ponti
 Imprenditore,
 direttore generale Aceto Ponti

IL FATTORE UMANO
 «Con il direttore di filiale serve un rapporto stretto, bisogna conoscere la storia delle famiglie e delle imprese»



Giampietro Seghezzi
 Imprenditore,
 amministratore delegato Coccodi

LE ZAVORRE
 «Il tempo che una Pmi dedica alle banche è nettamente superiore a quello impiegato per il suo core-business»

comprensione nel rapporto bancario. E in quest'ottica, più volte ho avuto l'impressione che i problemi interni dell'istituto vengano scaricati poi nel rapporto col cliente.

Giampietro Seghezzi (amministratore delegato Coccodi). Il tempo che oggi una media impresa italiana dedica al rapporto con le banche è nettamente superiore al tempo che investe a sviluppare il suo core-business. E negli ultimi due anni questo trend è letteralmente esplosivo. La chiave sono le persone, quelle disponibili: io ho dei gestori di banche a cui telefono più che a mia moglie, ve lo assicuro. Il problema, come si diceva, è che la mia banca deve capire il mestiere che faccio, e invece qualche giorno fa una banca è arrivata a chiedermi un assegno circolare da una mia azienda a un'altra mia azienda. Fino a sei mesi fa questo era impensabile.

Come si spiegano comportamenti del genere?

Piero Montani, consigliere delegato Bpm. Su centinaia di migliaia di clienti, è naturale ci possa essere qualche insoddisfatto, e comunque la banca ha tutto il vantaggio a tenersi stretto un cliente, dal momento che ogni cliente rappresenta un valore. Piuttosto, ci vogliono risposte diverse per aziende diverse: è un problema che impatta sui modelli organizzativi, che prescindono dalle dimensioni delle imprese così come delle banche. Ognuno di noi tenta di dare una risposta al mercato nell'efficienza: dal nostro punto di vista, abbiamo deciso di adottare un modello di banca vicina al territorio e stiamo cercando di costruire un sistema che possa funzionare, dopo un pesante turn around e delle ristrutturazioni importanti.

Demartini (Direttore generale Gruppo Cassa di risparmio di Asti). Partiamo dalle premesse: fare non c'è un piano industriale che non preveda la ristrutturazione del personale, modifiche organizzative, tentativi di tagliare i costi. Le basi di partenza non sono così facili, è un fatto oggettivo: in tutto questo, come già ricordato da altri a questo tavolo, tutti siamo impegnati a portare la testa pensante sul territorio.

Com'è possibile, in questo contesto, pensare ad azioni serie di rilancio da parte delle banche?

Demartini. Ci stiamo provando un po' tutti, con l'obiettivo di portare le persone vicino ai clienti. Non è facile, e per questo chiediamo agli imprenditori di partecipare a questo sforzo. Siccome parliamo di imprese sia di qua che di là, c'è la possibilità di riuscire a costruire un dialogo: noi dobbiamo cambiare il modello di servizio, le imprese devono capire cosa vogliono e possono fare. In particolare, se penso alle banche, il personale di contatto è il vero fattore per creare una relazione imprenditoriale su cui basare una partnership duratura.

Fabrizio Togni (Dg Bper). Finora abbiamo sostanzialmente parlato di cosa si può fare per le aziende buone. Che in effetti fortunatamente ci sono e delle quali purtroppo si parla sempre troppo poco. Però noi percepiamo una sostanziale divaricazione del mercato, dove ci sono aziende buone ma anche tante altre che evidenziano problemi rilevanti. E queste ultime si moltiplicano, almeno per quanto stiamo vivendo con i piani di ristrutturazione. Credo comunque che le banche possano fare molto sia per le aziende che dimostrano di saper stare sul mercato, puntando su innovazione ed export, sia per quelle che vivono una situazione di difficoltà. Ma occorre affrontare una volta per tutte il problema della competitività generale del sistema, che penalizza tutte le imprese, producendo effetti sui nostri bilanci.

Come muoversi, allora?

Togni. Probabilmente il 2012 e forse anche un pezzo del 2013 saranno i momenti giusti per cercare non tanto di guardare a quello che si deve portare in bilancio, quanto a creare le basi per cogliere l'eventuale ripresa che ci potrà essere. Ma non è sempre possibile, perché sulle banche si accumulano nuove normative, nuove richieste, e invece la nuova finanza viene sistematicamente chiesta solo al sistema, escludendo a priori interventi di equity anche quando sarebbero possibili. Su questo c'è necessità di riequilibrare i pesi. Poi, c'è il tema del credito deteriorato, oggi centrale per l'industria bancaria in Italia: da parte nostra, lo stiamo affrontando con una prudente e rigorosa politica di accantonamenti.

Fino a pochi anni fa, le banche compravano e vendevano sportelli per cifre che potevano arrivare a 9 milioni l'una, una cifra che oggi sembra da suicidio. È stato mal interpretato il rapporto con il territorio? Si è confuso il presidio con il servizio?

Montani. Fino a pochi anni fa erano quelli i valori di mercato. Ora si può dire che erano troppo alti o troppo bassi, ma era un prezzo di quel momento. Resta il fatto che le banche a mio avviso - e noi abbiamo fatto questa

scommessa - devono stare attaccate al territorio; soprattutto banche come le nostre devono essere vicine all'imprenditore, perché se non si conoscono l'imprenditore e le sue problematiche, il fatto di giudicarlo sull'andamento del bilancio non è solo tardivo, è inutile. Perché il bilancio che un'azienda ci manda arriva, quando è puntuale, a giugno e ci racconta la storia dell'anno passato, non quella dell'anno futuro. Per cui, per capire in che stato si trova un'azienda, occorre per forza avere un rapporto con l'imprenditore.

Insieme al problema delle filiali c'è anche quello del direttore, una volta figura-chiave, soprattutto in provincia, oggi un funzionario spesso al centro di un continuo turn-over. Così non si sfaldano i legami?

Ennio Michelini (presidente Ascofiltri). Ho visto in questi ultimi anni, forse addirittura mesi, una certa evoluzione, oltretutto imposta in maniera molto diversa fra le banche, pur le banche chiamate "di territorio", tra le attività corporate e quelle tipiche di filiale. In particolare, ultimamente ho visto crescere l'attenzione delle banche all'azione corporate che non retail.

Marchesini. Nella mia esperienza di corporate mi sono trovato bene perché ho trovato qualcuno che è venuto ad ascoltarmi quasi settimanalmente, pronto a discutere con me delle problematiche della mia impresa. Però oggi forse la mobilità del direttore di filiale è cambiata, e soprattutto si sono ridotte le sue competenze o quelle del responsabile fidi. Sono convinto che se l'intenzione è quella di dare maggiore rilevanza ad aziende come la nostra, da 15-17 milioni, all'interno della banca occorre portare

un po' più in alto lo spazio di manovra assegnato alla filiale per la gestione delle piccole aziende e dei privati.

Fiordi. Quando si parla di attività di banca commerciale, un bel sinonimo è banca di relazione. Quindi, quando si sono comprate le filiali, si sono acquistate delle relazioni di uomini con altri uomini su un certo territorio che prima non era presidiato. Questo è il punto cardine. Certo che se poi, le scelte organizzative che seguono, invece che aggiungere valore a questa base esistente di relazioni dovessero andare nella direzione opposta, si finisce con il fare un enorme autogol. È chiaro che il direttore di filiale è il piccolo banchiere del territorio, ed è chiaro che il direttore di filiale oggi deve avere una professionalità e una formazione molto più ampia, deve essere supportato dalle strutture che stanno dietro. Questo richiede investimenti, soprattutto in tecnologia. Perché questo modello funzioni e dia valore aggiunto alla banca occorre che il modello organizzativo evolva. Comunque non credo che gli sportelli siano morti e ci siano solo il family banker e i servizi online.

Quindi le filiali non sono condannate all'estinzione?

Azzi. Le Bcc in Italia dispongono di una rete di 4.400 agenzie, che rappresentano il 13% del totale degli sportelli bancari del Paese: questa percentuale è andata incrementando negli ultimi anni. Per noi è un valore, non certo un dato negativo. Mi risulta difficile, infatti, immaginare come si possa fare banca sul territorio, quindi banca di relazione, senza un punto fisico di vicinanza. Indubbiamente, il contesto generale determina una disincentivazione dell'arte del banchiere,

un valore che si è andato perdendo, ma che dovremmo cercare di mantenere o magari andare a recuperare, se intendiamo per banchiere un uomo moderno e professionalmente preparato, attento alle esigenze del territorio.

Anche per incentivare la raccolta...

Azzi. A noi, al mondo delle Bcc, interessa in modo particolare la raccolta frazionata sul territorio; le grandi masse condizionerebbero pesantemente i nostri bilanci. La raccolta frazionata sul territorio avviene principalmente attraverso la filiale. Il canale telematico - per fare un esempio - è invece più consono ad altre forme di raccolta che, però, difficilmente riescono a produrre impieghi sul territorio. E questo per noi è un elemento fondamentale. Il successo delle Poste dovrebbe indurre in noi, banche del territorio, alcune riflessioni: è infatti esemplare e quasi paradossale l'incremento della raccolta da parte delle Poste che, da un lato, hanno investito molto sul telematico e che, al tempo stesso, possono contare su 8-10 mila sportelli sul territorio dove la gente accede personalmente e porta raccolta frazionata, che, oltre tutto, costa meno di quella concentrata.

Demartini. Se mi posso permettere una provocazione, occorrerebbe una moral suasion tra i clienti, perché inizino a portare i depositi nelle banche più generose sul fronte degli impieghi, magari guardando anche i tassi applicati. Perché tante volte, oggettivamente, abbiamo parlato bene degli imprenditori ma ci sono imprenditori che ti chiedono sui depositi tassi del 4% e vogliono pagare i portafogli all'1,25. Così, non si va molto lontano.

La fotografia

Il funding gap

■ Gli ultimi dati diffusi martedì dall'Abi segnalano che a gennaio l'ammontare dei prestiti alla clientela erogati dalle banche operanti in Italia (1.919,3 mld di euro) resta nettamente superiore all'ammontare complessivo della raccolta da clientela (1.752,8 mld): i prestiti superano la raccolta di 166 miliardi

Gli impieghi

■ La dinamica dei finanziamenti a famiglie e imprese è ancora in flessione: la variazione annua è pari a -3,3% a gennaio 2013 contro il -2,5% di fine 2012

Le sofferenze

■ Le sofferenze nette hanno toccato a fine 2012 quota 64,3 mld, le lorde 125 mld; in lieve aumento è il rapporto sofferenze nette su impieghi totali, pari a 3,3% a fine 2012

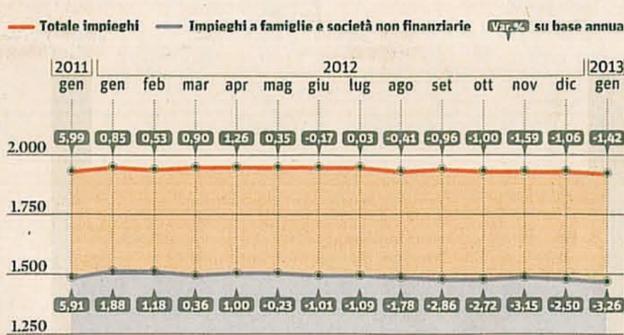
I DEPOSITI

Depositi e obbligazioni da clientela delle banche italiane. In miliardi di euro e var. %



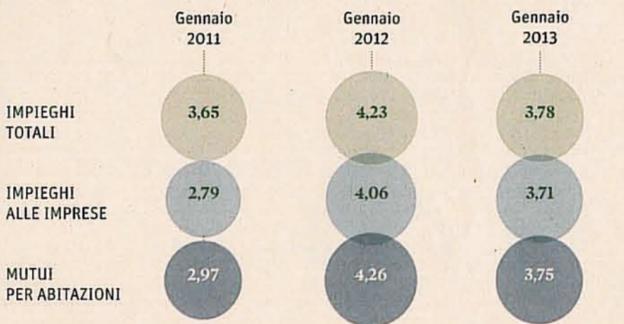
IMPIEGHI

Impieghi delle banche italiane (escluso interbancario). In miliardi di euro



GLI INTERESSI

Tassi di interesse sugli impieghi. In %



LE SOFFERENZE

Sofferenze del sistema bancario italiano. In miliardi di euro



SPREAD

Differenziale tra tasso sugli impieghi e sulla raccolta. In punti base



Fonte: Elaborazione Ufficio Analisi Economiche Abi su dati Banca d'Italia e Si-Abi



Le imprese si propongono come il motore dello sviluppo ma chiedono al pilota (la politica) di scegliere finalmente di cambiare marcia, consentendo al motore di girare a pieno regime e far correre il Lazio. 5 i punti fondamentali per ottenere sviluppo e crescita.

Etica. Innescare un circolo virtuoso in cui ognuno sia chiamato a svolgere il proprio compito con impegno e coscienza, dando nuovo impulso alla vita economica e sociale del territorio attraverso un comportamento legale e veritiero. Insieme: per una nuova etica della politica!

Impresa. Occorre che le istituzioni offrano una nuova legittimazione sociale all'impresa, che la riconoscano come motore dello sviluppo economico e luogo in cui imprenditori e lavoratori perseguono il medesimo obiettivo: produrre ricchezza per sé e per la società. Le Pmi rappresentano il 99% delle imprese, il 67% dell'occupazione e il 58% del PIL. Insieme: per una valorizzazione dell'impresa!

Sussidiarietà. L'imprenditorialità privata offre un apporto fondamentale alle politiche pubbliche in molti settori strategici. Occorre quindi operare un cambio di rotta per rinnovare e accrescere questa sinergia pubblico-privato. Insieme: per una nuova sussidiarietà e una amministrazione efficiente!

Partnership. I destini di banche e imprese sono indissolubilmente legati. Occorre quindi un nuovo impegno da parte degli istituti di credito per sostenere l'impresa e poter condividere con essa rischi e successi. Deve essere comunque garantito alle imprese il regolare e puntuale pagamento dei beni e servizi resi alla collettività. Insieme: per una rinnovata partnership tra banca e impresa!

Equità. Occorre riequilibrare la pressione fiscale spostando sensibilmente il peso della tassazione dalla produzione (lavoro e impresa) alla rendita. Solo così si potranno liberare risorse da destinare allo sviluppo. Insieme: per un fisco equo ed equilibrato!

Leggi il documento completo su www.federlazio.it

Seguici su

Sviluppo