

**NUOVO  
MODELLO  
DI BANCA**

**CONTRATTAZIONE  
E SALARIO**

**NUOVA  
OCCUPAZIONE**

**PER UN MODELLO DI BANCA  
AL SERVIZIO  
DELL'OCCUPAZIONE  
E DEL PAESE**





# Per un modello di banca al servizio dell'occupazione e del Paese

## I - La situazione del settore

Il settore sta vivendo un forte processo di trasformazione che presenta caratteristiche strutturali ed è guidato essenzialmente dai forti impulsi di tipo regolamentare e normativo e da modifiche del modello di business.

Come noto, negli anni scorsi, le nuove regolamentazioni europee e nazionali hanno consentito di raggiungere alcuni obiettivi in termini di stabilità ma indirettamente hanno modificato le modalità di erogazione del credito, con risvolti sulla situazione recessiva che ha colpito l'economia reale del nostro Paese.

Di fatto ci troviamo in una situazione dove la necessità di garantire la stabilità del sistema sta pesantemente mettendo in discussione il ruolo di intermediazione del sistema bancario, come elemento di sviluppo del sistema economico.

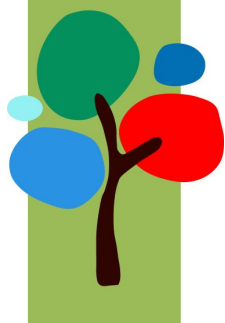
I necessari dettami regolamentari, in fase di continua estensione ed attuazione, definiscono un'area di sviluppo del sistema finanziario dove diviene fondamentale trovare una vocazione bancaria allineata ai differenti stakeholders (clienti, azionisti, dipendenti, regolatori, agenzie) e soprattutto che valorizzi il ruolo della banca quale volano per l'economia.

Il sistema bancario non appare in grado ora di definire dei percorsi di sviluppo adeguati al nuovo contesto, se non con modifiche marginali-congiunturali.

Il cambiamento «ambientale» dei vari contesti europei e locali è guidato, oltre che dalla regolamentazione, anche da tre principali fattori esterni. Si tratta di interpretare le nuove necessità dei clienti, sfruttare l'impatto della tecnologia informatica e delle tecniche di valutazione del credito e, in estrema sintesi, di confrontarsi con il maggior livello di competizione messo in atto anche da operatori non finanziari.

Il sistema bancario appare quindi consapevole dei nuovi vincoli, ma fatica a ripensare al proprio ruolo se non inteso esclusivamente come in una mera logica di riduzione dei costi, logica che considera l'abbattimento del numero degli sportelli e dei dipendenti l'unica risposta possibile ai cambiamenti strutturali in atto.

Le strategie principali ed immediate che sono in corso di realizzazione prevedono quindi un pesante ridimensionamento delle strutture intese come sportelli e dipendenti, senza modifiche significative al modello di business esistente.



Il minor accesso ai servizi di filiale, in alcune realtà territoriali, guidato sia dalla variabile tecnologica che demografica, è indubbio ma non presuppone affatto la mancanza di domanda verso esigenze più qualificate, soprattutto nell'attività creditizia.

L'implementazione di modelli di valutazione del rischio fortemente automatizzati, di fatto basati su dati storici, ha mostrato evidenti criticità nelle fasi di drastico cambiamento dell'economia come quelle sperimentate durante l'attuale crisi.

Approcci di tipo industriale, in termini di redditività per metro quadro o per dipendente, mostrano la loro inadeguatezza nel valutare e ridimensionare un sistema che deve essere in grado di erogare credito in modo consapevole, con valutazioni di tipo prospettico soprattutto nelle fasi di cambiamento strutturale dell'economia.

### **Alcuni dati di riferimento**

In media nel settore del credito i livelli medi di ROE sono passati dall' 11,4% del 2006 allo 0,7% previsto per il 2013 (-0,8% nel 2012). Per il 2014, il 2015 e 2016 sono previsti livelli di ROE ancora molto bassi pari, rispettivamente, ad 1,2%, 2,6 e 3,4%<sup>1</sup>

Per valutare la capacità della banca di creare flussi economici occorre affrontare più propriamente l'esame del margine operativo lordo. In tal modo si evidenzia se le banche creano flussi con la gestione corrente, oppure con quella straordinaria. Questa analisi ottimizza la generica valutazione di caduta della redditività (per l'azionista), sottolineando le fonti con cui si supportano i costi (i dipendenti si pagano con i flussi di attività generati anno per anno). Da questo punto di vista il risultato lordo di gestione, dopo la consistente flessione del 2008 (-18,5%) e la successiva decrescita fino al 2011 (ulteriore -18,3 dal 2009 al 2011), è tornato a crescere nel 2012 e nel 2013 (attestandosi a soli 10 punti percentuali dal valore del 2007).<sup>2</sup>

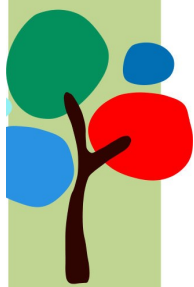
I piani industriali presentati da Intesa SanPaolo e UniCredit per il prossimo triennio prevedono un quadro di settore già in utile nel 2014 con risultati triplicati nel 2017 e un ROE, a fine periodo, oltre il 10%, quindi, ai livelli ante crisi.

Il livello dei crediti deteriorati totali ha ormai superato i 270 miliardi di euro, quota che eccede la patrimonializzazione dell'intero sistema. Le sofferenze lorde a dicembre 2013 toccavano 156,8 miliardi e quelle al netto delle svalutazioni 80,4 miliardi di euro.

Prosegue la "stretta creditizia" nei confronti di famiglie ed imprese: il credito si riduce a ritmi medi del 4% (pari a circa -70 miliardi) su base annua a dicembre 2013<sup>3</sup>. La tenaglia tra i bassi tassi ed il costo del rischio sposta la convenienza delle banche verso gli investimenti finanziari.

---

<sup>1</sup> I riferimenti sugli indicatori economici sono fonte Prometeia. Si riportano i dati relativi alla redditività pregressa e stimata per definire il contesto microeconomico all'interno del quale il presente elaborato si articola. Anche in considerazione del fatto che si propongono possibili strade per implementare i Ricavi e quindi gli Utili nel settore.



La valutazione delle sofferenze in relazione alla tipologia dei debitori stabilisce che circa un milione di affidatari tra imprese e famiglie con prestiti entro i 125 mila euro generano 21 miliardi circa di sofferenze. Mentre soli 421 soggetti (sempre imprese e famiglie affidatarie) con prestiti oltre i 25 milioni di euro ne generano 16,3 miliardi. Questi ultimi sono prestiti concessi spesso dal top management e nulla hanno a che fare con l'iter codificato per le erogazioni alla clientela media<sup>4</sup>.

Aumenta, invece, la raccolta in favore del sistema bancario: il tasso di crescita 2013 dei depositi dei residenti presso le banche è del 5% (+60 miliardi circa)<sup>5</sup>.

In Europa il totale delle attività sottostanti a contratti derivati e riconducibili alle principali banche ammonta a 5.854 miliardi di euro. In Italia sono circa 200 miliardi<sup>6</sup>. Le banche italiane hanno quantità di attività sottostanti ai contratti derivati molto inferiori rispetto alle banche tedesche e francesi.

Il sostegno pubblico alle banche italiane è stato contenuto nel confronto internazionale. Le ricapitalizzazioni pubbliche in Italia ammontano allo 0,3 per cento del PIL. Sono state pari all'1,8 per cento in Germania, al 2,0 in Spagna, al 4,3 in Belgio, al 5,2 nei Paesi Bassi e a oltre il 40 in Irlanda<sup>7</sup>.

La banca commerciale, quando gestita in modo efficiente, produce ricavi. La forza del nostro sistema sta proprio nell'essere prevalentemente banca tradizionale. È stato stimato che nei prossimi anni (Prometeia, stime fino al 2016) la ripartizione dei Ricavi per le banche italiane sarà per il 49,6% determinata da Privati (derivanti soprattutto da ricavi da mutui erogati e da risparmio gestito); per il 29,8%, da Società non finanziarie (derivanti soprattutto da ricavi per copertura di fabbisogno del circolante e per i servizi di pagamento gestiti); per l'8,3%, da attività di servizio nei riguardi della Pubblica Amministrazione; per il 12,3% da attività svolta in conto proprio. Cosa significa ciò? Che le previsioni formulate da Prometeia individuano ancora al 2016 una gestione dei Ricavi che proviene per il Sistema Bancario dai suoi Clienti tradizionali: i Privati e le Società non finanziarie, per oltre l'80%.

Le banche costituiscono, come noto, la struttura portante del sistema economico del Paese ed è opportuno tener conto dell'accresciuto ruolo complementare delle banche "con e nei" sistemi finanziari. In questo senso, si può dire, che l'intermediazione non è affatto avulsa dai mercati, ma è complementare a essi e con questi ultimi sempre più integrata.

I rischi bancari, come si dirà, sono aumentati anche per la ridotta capacità di analisi nel valutare compiutamente la crescita dei finanziamenti a lungo termine, causata dall'interpretazione del modello di banca universale e dalla modalità con cui si è realizzato il processo del credito, nel quale si è spesso sottovalutata la capacità di rimborso del debitore.

---

<sup>2</sup> Fonte Prometeia, Previsioni bilanci bancari, febbraio 2014.

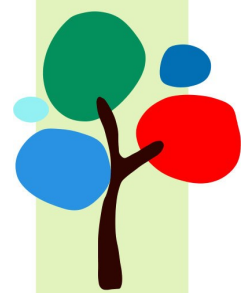
<sup>3</sup> Fonte Banca d'Italia, Bollettino statistico IV trimestre 2013 .

<sup>4</sup>Fonte Banca d'Italia, Bollettino economico n. 1 2014.

<sup>5</sup>Fonte Banca d'Italia, Bollettino economico n. 1 2014.

<sup>6</sup>Fonte Banca dei regolamenti internazionali, primi 15 gruppi bancari europei per capitalizzazione.

<sup>7</sup>Fonte Banca d'Italia, Intervento del Governatore della Banca d'Italia, I. Visco all'Assiom Forex 2013.



## Ruolo della banca nello sviluppo del Paese

Nulla vieta di ipotizzare a livello puramente teorico, un sistema bancario in grado di distribuire prodotti finanziari alla stessa stregua di prodotti di tipo industriale, ossia standardizzati (vending machine model). È un miraggio efficientista di breve periodo che però non tiene conto del ruolo della funzione finanziaria e creditizia a supporto dell'economia reale e della specificità della valutazione del credito.

Bisogna invece considerare la qualità del modello di intermediazione, elemento difficilmente misurabile nelle statistiche di performance che spingono a considerare l'attività creditizia al pari di qualunque attività commerciale e il credito al pari di qualunque altra merce (con una brutta parola: commoditizzazione del settore). Peraltro, il processo di standardizzazione espone drammaticamente il settore bancario alla concorrenza con lo shadow banking system e con altri soggetti non finanziari.

Il processo principale che giustifica l'esistenza della banca è chiaramente da individuarsi nella trasformazione di depositi in impieghi, ossia nel supporto effettivo e continuo all'economia reale. La qualità del processo di intermediazione richiede misure più precise che non un semplice parametro di redditività rispetto ai fattori fisici utilizzati nel breve periodo.

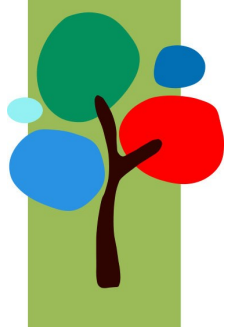
Ad esempio, la crescita consistente delle sofferenze è certamente ascrivibile anche ad un processo di valutazione del credito maggiormente automatizzato, attraverso le implementazioni avvenute a metà dello scorso decennio, con la perdita progressiva degli elementi di valutazione esperta degli analisti. Ora vediamo i risultati in termini sia di scarsa capacità predittiva dei modelli, sia di meccanismi che innescano un effetto domino, togliendo il credito alle imprese ai primi sintomi di difficoltà.

La definizione di un nuovo ruolo del sistema bancario nello sviluppo è la principale questione per le strategie di medio lungo periodo, in risposta ai rilevanti cambiamenti strutturali (e non congiunturali).

Oltre all'esigenza di un sano supporto all'economia, negli ultimi anni è apparso anche evidente come la sola riduzione dei costi operativi, ad incominciare da quelli relativi al personale, non garantisce affatto sotto il profilo della redditività: proprio a seguito del deterioramento del processo di misurazione della qualità del credito, nuovi costi (vedi perdite inattese), hanno pesantemente compromesso i risultati gestionali degli ultimi anni.

---

La conoscenza della relazione tra finanza ed economia reale riveste una grande importanza sia dal punto di vista della regolamentazione dei sistemi finanziari, sia da quello delle scelte strategiche degli intermediari. Storicamente è stata verificata una relazione causale positiva, anche sulla base di numerose analisi empiriche. Tuttavia negli ultimi anni sono emerse evidenze di segno opposto che forniscono elementi per una valutazione critica di una logica di «finanza per la finanza», che rappresenta un rischio per la stabilità e un danno per l'economia reale. Forestieri 2013



Piani di intervento delle singole banche per la 'gestione' pro-attiva delle singole situazioni problematiche hanno fatto riscoprire, negli ultimi mesi, come una gestione ragionata ed esperta del credito possa migliorare notevolmente la performance della funzione creditizia (in termini sia di minori perdite inattese, sia di maggiori erogazioni, sia di ristrutturazioni delle posizioni). Peraltro, posizioni con classi di rating di minor livello ma ben gestite e garantite, possono assicurare elevati margini di redditività, come ben sanno gli esperti del settore credito.

In passato, solo nei casi definiti "di emergenza" all'analista esperto è stato consentito di sfruttare il rating come strumento di supporto alla decisione e alla gestione e non come elemento di decisione automatica.

Il modello italiano, rispetto agli altri paesi, è, però, fortemente basato sul credito e, se correttamente interpretato e realizzato, rappresenta un elemento di forte vantaggio competitivo. È noto infatti che il prestito, al momento della sua erogazione dovrebbe essere confezionato come una sorta di "abito su misura" per le esigenze dell'impresa equilibrando modalità e quantità delle risorse fornite con le sue effettive potenzialità.

La ricerca di un nuovo modello di business per le banche non deve quindi presupporre un cambiamento radicale della loro attività.

Nel nostro sistema bancario sono presenti competenze professionali non adeguatamente sfruttate proprio nel processo di valutazione e di affidamento che, nella quasi totalità dei casi, è stato fortemente delegato a sistemi standardizzati, con costi di processo certamente ridotti, che però si sono rivelati scarsamente affidabili nel tempo, contribuendo a determinare consistenti perdite inattese sul credito<sup>8</sup>.

Si tratta, dunque, di ipotizzare una strategia di immediata riscoperta e riqualificazione delle competenze sul credito per presidiare l'unico vero processo che non può essere di intermediato da altri operatori: il processo creditizio.

## **L'occupazione**

In Italia, in linea con quanto accade nella media europea, le banche riducono il numero delle filiali.

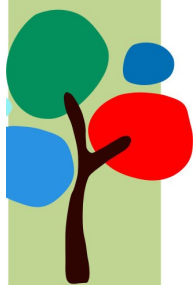
Nel nostro Paese il numero dei dipendenti del settore bancario nei cinque anni della crisi è passato da 338 mila unità a meno di 310 mila, con una diminuzione di 28 mila addetti.

Nel complesso risulteranno coinvolti nelle riduzioni di organico, entro la fine del 2015, circa 40.000 lavoratori che, in poco più di un decennio, avranno lasciato il settore, che risulterà ridotto a meno di 300.000 dipendenti<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Forestieri 2013

<sup>9</sup> Fonte Banca d'Italia e piani industriali, elaborazioni sindacali.



Va notato che in Italia, diversamente da quanto accaduto ad esempio in Germania, la riduzione percentuale del numero dei dipendenti è stata superiore a quella delle filiali. Italia: occupati -10%; sportelli +29%; Germania: occupati -14%; sportelli -43% (periodo di riferimento 1997 – 2012)<sup>10</sup>.

## **Benefici legislativi delle recenti normative**

Il saldo a fine 2018 della nuova disciplina sulla deducibilità delle rettifiche su crediti deteriorati in modo progressivo a partire dal 2015 determina un vantaggio per gli istituti di credito, comportando complessivamente una maggiore deducibilità stimata per 3,7 miliardi di euro<sup>11</sup>.

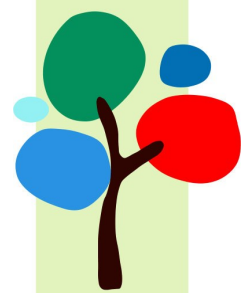
Per le banche la rivalutazione delle quote della Banca d'Italia comporta un miglioramento in termini di capitale per complessivi 7,5 miliardi di euro. Il valore della rivalutazione delle quote in Banca d'Italia determina una condizione di favore sia dal punto di vista patrimoniale che economico per la gran parte delle banche interessate, nonostante la maggiore imposizione fiscale per sostenere il bonus IRPEF in favore dei lavoratori dipendenti.

---

<sup>10</sup> Fonte Banca centrale europea.

<sup>11</sup> Fonte documento collegato alla legge di stabilità 2014, elaborazioni sindacali.

Il saldo netto di fine periodo sconta un maggior costo per le banche che deve essere sostenuto il primo anno di applicazione della nuova normativa.





## **II - Le banche al servizio del Paese**

### **Dal Fido alla Consulenza strategica all'impresa**

A fronte di una passata politica dei fidi orientata a rispondere alle domande della clientela, il modello di corporate banking si è ispirato a scelte strategiche che hanno determinato un atteggiamento e una politica di servizi, sviluppati con l'erogazione di "prodotti" prevalentemente coordinati tra loro, indirizzati a orientare la relazione con le imprese verso soluzioni customizzate di medio e lungo periodo, non sempre facilmente finalizzabili al conseguimento di obiettivi concordati fra le parti, soprattutto dovendo combinare l'offerta di servizio con la condizione strutturale delle imprese, ovviamente condizionata dal lungo permanere del modello preesistente. Per conseguenza si è creata una situazione che ha reso difficile l'incontro tra le parti e la conseguente conciliazione degli obiettivi di entrambe.

Con questa analisi appare più semplice spiegare il crescente conflitto nella relazione banca-impresa, altrimenti incomprensibile in un contesto di utilità reciproca. Per questo motivo, nell'ottica della ricerca di una soluzione, è poco utile ripercorrere gli "errori", dovendo spesso riconoscere che essi siano tali nella lettura odierna, ma corrispondessero al tempo all'applicazione di metodi, modelli e logiche che avevano risolto i problemi del momento.

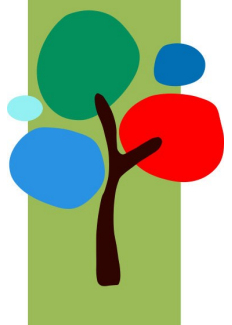
Oggi, soluzioni organizzative possibili dovrebbero prevedere scelte di integrazione fra gli operatori di tutti i livelli, in precedenza dedicati o all'area crediti oppure a quella finanza, attraverso nuove strutture fortemente orientate alla relazione con la clientela (sia corporate che retail) e al consolidamento della customer experience e del capitale relazionale.

Core Business bancario sempre più rilevante è il processo del credito, in presenza di cambiamenti strutturali segnati dal passaggio da stabilità economica ad instabilità e variabilità dei risultati delle Imprese.

I sistemi fortemente automatizzati hanno dimostrato una limitata efficacia nei periodi di turbolenza economica facendo emergere elementi di inefficienza nella valutazione del merito creditizio esclusivamente legata alla classe di rating del cliente.

E' sempre più evidente come alla gestione di efficaci processi organizzativi sia necessario affiancare il ruolo di valutatori esperti, con capacità di ottimizzare gli esiti dei sistemi di rating e di condurre una gestione attiva del rapporto con il cliente.

In questa ottica risulta fondamentale riprendere interventi formativi dedicati ai temi ora delineati che, spesso, sono stati in passato interrotti, dilazionati o sottodimensionati, a fronte delle esigenze di controllo dei costi, condizionando negativamente il passaggio dall'addestramento alla formazione ed alla crescita professionale del personale.



## **PMI e Micro Impresa: forza e debolezza del Paese**

In Italia abbiamo 4 milioni di piccole imprese che patiscono la competizione internazionale e chiudono al ritmo di 70 al giorno . Il nostro sistema economico caratterizzato appunto da piccole imprese ha bisogno di maggiore solidità e deve ridurre progressivamente la dipendenza dal capitale di credito ed aumentare l'investimento di capitale proprio. Le banche possono favorire l'intermediazione dei capitali privati verso le piccole imprese con strumenti specifici quali, ad esempio, mini bond.

Abbiamo, per contro, un livello di produttività tra i più elevati in Europa nel segmento delle medie imprese. La crisi che, ha ovviamente influito sui rapporti tra banche e imprese, ha determinato l'arretramento di alcuni settori produttivi e l'evoluzione di altri.

E' necessario organizzare una grande alleanza, tra le forze attive e positive del Paese, per superare il gap di produttività che penalizza la nostra economia.

In passato la minore competitività, connessa allo sfavorevole andamento della produttività, veniva compensato attraverso la svalutazione della lira, un'opzione non più percorribile con l'avvento dell'euro. Il divario di crescita rispetto agli altri paesi si è andato continuamente allargando, determinando il differenziale tra la crescita media del Pil europeo rispetto a quello italiano (meno della metà).

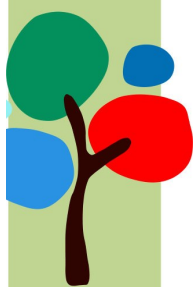
Guardando alle statistiche sul lavoro, emerge come la produttività reale delle imprese italiane sia stata, in media, stagnante dal 1995 al 2011 e decrescente nei due anni successivi, mentre quella delle imprese di Francia, Regno Unito e Germania è cresciuta dai 23 a 28 punti fino al 2011 per poi, anche lì, rallentare.

Accrescere la produttività delle imprese diventa, allora, un obiettivo fondamentale, che si articola a diversi livelli: di sistema, settoriale e di impresa. E' per questo necessario che il tema della produttività sia affrontato coinvolgendo le imprese, le banche, i sindacati e le istituzioni centrali e locali.

Dobbiamo immaginare un intervento di sistema che coinvolga il settore del credito per favorire la crescita dimensionale delle micro e piccole aziende, che altrimenti sono destinate al fallimento, dopo aver generato crediti in sofferenza per il nostro settore; al tempo stesso è necessario ricostruire ed implementare il rapporto tra istituzioni creditizie e imprese.

Si aprirebbero così, per le banche, prospettive importanti di ricomposizione del business, attraverso il potenziamento della consulenza e dell'assistenza alle aziende in materia di:

- 1) processi di concentrazione;
- 2) Operazioni di ricapitalizzazione;
- 3) Processi di innovazione;
- 4) Assistenza alle quotazioni in borsa;
- 5) Assistenza alle esportazioni;
- 6) Assistenza fiscale e normativa alle piccole imprese.



Per fare ciò le banche devono investire in professionalità e conoscenza qualificando il lavoro bancario e contribuendo, per questa via, all'inversione della rotta recessiva intrapresa dal Paese e dal settore del credito.

L'obiettivo deve essere quello di contribuire all'accrescimento della dimensione media delle imprese italiane.

Questa azione necessiterà anche di agevolazioni di carattere burocratico e fiscale per le micro aziende che investono e crescono.

E' auspicabile che settore del credito ed istituzioni pubbliche possano lavorare insieme coordinate da un sottosegretariato alla produttività e competitività presso il Ministero dello sviluppo economico.

Il personale bancario dovrà essere adeguatamente professionalizzato ed organizzato su tutto il territorio nazionale.

Il nostro è un Paese dalle molte risorse, ma anche dalle molte necessità: a fronte di un elevato risparmio finanziario e patrimoniale e di una grande tradizione abbisogna di tutele ed innovazioni.

Negli ultimi anni si è sempre più affermata, da un lato, la concreta esigenza della clientela di potersi avvalere di una gamma di prodotti e servizi sempre più ampia al fine di fronteggiare meglio le sue esigenze in continua evoluzione; dall'altro le grandi banche, ma in buona misura anche quelle di media dimensione, devono ormai rivolgersi ad una pluralità di target di clientela e pertanto approntare idonei meccanismi organizzativi. Per il perseguimento di tali finalità una soluzione molto diffusa, alternativa a quella del modello della banca universale, è costituita dal modello del gruppo bancario che rende possibile l'offerta di un ventaglio ampio e differenziato di prodotti e servizi consentendo di consolidare la presenza sul mercato, di raggiungere praticamente tutti i target di clientela e di fronteggiare le crescenti spinte concorrenziali.

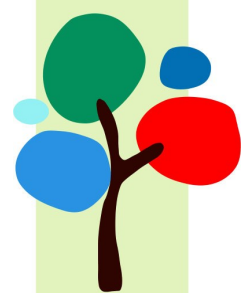
La banca del futuro sarà certamente multicanale e dovrà agire, in base al target della sua clientela, "mixando" filiali, internet banking, call center, phone banking o altro, secondo le esigenze.

La tendenza alla chiusura delle filiali come ora conosciute, potrà essere controbilanciata dall'offerta di prodotti ad alto valore aggiunto uniti ad assistenza alla clientela. Sono cinque i principali obiettivi da perseguire: crescita dimensionale delle imprese; sostegno all'internazionalizzazione; sostegno all'imprenditorialità; servizi amministrativi; servizi immobiliari.

Si rende necessario, a questo scopo, un recupero delle competenze e professionalità che, affiancato ad una riorganizzazione degli sportelli, permetta di realizzare prodotti e pacchetti bancari più evoluti. Alla riduzione del numero di sportelli dovrà conseguire la diffusione di sportelli più specializzati sugli elencati servizi ad alto contenuto professionale.

Di fatto la tecnologia, da minaccia, costituisce l'elemento che rende possibile montare soluzioni corporate anche su clientela retail grazie al Customer relationship management e soprattutto al recupero delle professionalità del relationship lending.

Anche la gestione del risparmio è interessata dai fattori cliente- tecnologia- concorrenza: occorre quindi una maggiore «focalizzazione» locale della relazione e una produzione centralizzata di soluzioni di investimento per centri di competenza.



Tutto ciò vale anche per il rapporto tra banche ed enti locali (di cui le banche curano le tesorerie) che, dopo i dissesti finanziari e le troppe operazioni opache di finanza strutturata (in assenza di congrui scenari probabilistici), deve evolvere verso una consulenza al servizio dell'ente, della comunità e dei cittadini.

## **Centri di consulenza: quali attività implementare?**

Al fine di realizzare i driver su indicati occorre mettere in campo dei centri di consulenza dedicati ad attività ad alto valore aggiunto, che favoriscano:

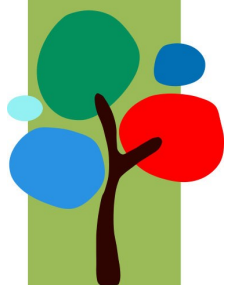
- **Per il credito industriale e per la nuova finanza d'impresa, l'implementazione dell'attività di consulenza verso Pmi e Start Up per favorire il rilancio dell'industria, delle piccole imprese e dei distretti industriali.**
- **La compatibilità tra industria e ambiente.**
- **L'allargamento dell'offerta bancaria anche per i servizi a carattere internazionale, sia per imprese che di prossimità.**
- **L'ingegnerizzazione di prodotti finanziari (in house) superando la mera attività di intermediazione di prodotti "creati" al di fuori dei confini nazionali.**
- **L'allargamento dell'offerta bancaria anche a servizi nel campo immobiliare.**
- **L'allargamento dell'offerta bancaria anche per i servizi di assistenza fiscale, legale e amministrativa in un'ottica integrata.**
- **Il maggior utilizzo di risorse umane a livello locale per quanto riguarda l'attività di presidio del rischio e della qualità del credito superando l'attuale modello di analisi standardizzata.**
- **Nuove proposte di investimento per una clientela "senior", nonché un allargamento dei servizi all'area del welfare (sanità, previdenza ecc).**
- **Anche in relazione alla crescente presenza di operatori non del settore che tendono a conquistare fette di mercato, l'ampliamento del pacchetto di servizi tenendo conto della clientela straniera.**

Riteniamo indispensabile un piano di formazione straordinario per riqualificare il personale verso tali attività.

Il sistema dispone anche di strumenti a partecipazione pubblica a sostegno di gran parte delle attività sopra indicate, come il gruppo SACE, SIMEST e la stessa Cassa depositi e Prestiti.

Il Gruppo SACE offre alle banche prodotti specifici per supportare e favorire il business all'estero delle imprese italiane. Dispone, inoltre, di un'Unità Ambiente ed ha predisposto una procedura per la valutazione dei potenziali impatti ambientali dei progetti realizzati all'estero.

SIMEST fornisce assistenza alle imprese italiane nel processo di



internazionalizzazione e al loro fianco può acquisire partecipazioni nelle imprese all'estero fino al 49% del capitale sociale.

La CDP è un operatore che sostiene il sistema produttivo italiano con strumenti sia di debito che di equità favorendo l'accesso al credito e l'internazionalizzazione delle aziende italiane e i loro investimenti in ricerca. Finanzia, inoltre, le aziende per investimenti destinati alla fornitura di servizi pubblici.

E' necessario sia stabilita una continua sinergia tra questi soggetti e il settore del credito italiano.

## **Occupazione qualificata nelle banche, margini di redditività e supporto all'economia reale**

La riduzione del numero di dipendenti, com'è avvenuto negli ultimi anni, determina inevitabilmente una minore capacità di erogare servizi da parte delle banche.

Oggi, anziché insistere sugli schemi passati occorre perseguire la via della riconversione professionale attraverso un piano formativo straordinario che determini l'acquisizione, da parte dei lavoratori, di competenze specifiche, per la valutazione e il soddisfacimento dei bisogni delle piccole imprese. Il personale potrà così avere il compito di operare nel sostegno alla crescita dimensionale aziendale, al fine di incrementare l'attività creditizia della banca.

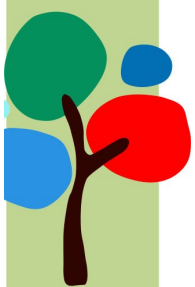
L'intervento dovrà così essere orientato alla formazione del personale eventualmente considerato in eccesso nell'ambito della tradizionale erogazione del servizio bancario e all'assunzione di giovani che siano da subito indirizzati e preparati per rispondere alle nuove esigenze della clientela secondo le linee guida individuate.

Si otterrà così un triplice risultato: più occupazione nel settore, crescita dei volumi d'attività basata su una valutazione creditizia che non sia solo standardizzata, sostegno alla crescita economica del Paese.

Un nuovo ruolo del bancario da svolgere con autonomia e capacità propositiva, che gli consenta d'incrementare l'attività affidata alla sua gestione operando anche direttamente presso le piccole aziende. Una figura bancaria nuova che tendenzialmente possa specializzarsi a diversi livelli, territoriale o settoriale.

## **Quali costi tagliare**

I dati dei conti economici delle banche, come noto, dicono che mentre il cost-income ratio, tra 2007 e 2012, è salito, dal 58% al 63%, i costi operativi si sono ridotti da 49,6 a 46,9, per la forte riduzione delle spese per il personale, passate da 27,4 a 24,5.



Questo evidenzia come a fronte di costi in riduzione i ricavi si siano ridotti proporzionalmente in misura maggiore. Quindi la crescita del cost-income è causata dai minori ricavi e non dai maggiori costi.

Viceversa i compensi percepiti dal management pesano in modo crescente anche in relazione alla massa salariale complessiva del settore.

Nei primi quindici gruppi bancari italiani, quelli retti da un solo cda hanno mediamente 17,6 consiglieri; quelli ove vige il sistema dualistico 27,3 tra gestione e sorveglianza. Dal confronto internazionale emerge una differenza significativa: le prime 25 banche europee per capitalizzazione nel 2012 contano un dato medio di 14,8 componenti<sup>12</sup>.

Appaiono urgenti due misure:

- **La riduzione del numero complessivo di consigli d'amministrazione e dei consiglieri come indicato anche dalla banca d'Italia;**
- **La riduzione dei compensi percepiti dal top management**

Per altro l'obiettivo della riduzione del numero di componenti dei consigli d'amministrazione determinerebbe anche una maggiore efficienza sul piano gestionale.

Occorre anche stabilire comportamenti sobri che evitino gli sprechi. Nei primi 6 gruppi bancari (unicredit; ISP; MPS; UBI; Banco Popolare; BNL) la somma di quanto speso nel 2012 per consulenze ammonta circa ad un miliardo di euro<sup>13</sup>.

- **Stimiamo che la riduzione di almeno il 50% dei costi sostenuti per consulenze non solo non inficerebbe la qualità dei processi ma consentirebbe un risparmio da orientare in favore di attività lavorative di presidio del rischio e dell'attività tradizionale della banca.**

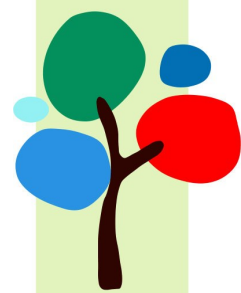
## **Quali riforme di sistema?**

In linea con il sostegno all'attività a medio e lungo termine, per il recupero del credito industriale a sostegno dell'economia reale e delle famiglie, dell'occupazione e per la crescita economica del Paese riteniamo necessarie:

---

<sup>12</sup>Fonte Banca d'Italia, disposizione in materia di organizzazione e governo societario delle banche in attuazione della direttiva CRD IV, documento di consultazione, dicembre 2013.

<sup>13</sup>Fonte Bilancio d'esercizio anno 2012, elaborazioni sindacali.



- **la specializzazione e l'individuazione delle eccellenze tramite lo scorporo banca commerciale e banca d'investimento, affinché le banche commerciali tornino a dare credito all'economia reale e le banche d'investimento siano specializzate e gestite anche per favorire la politica industriale del Paese.**
- **La costituzione di consorzi di back office al fine di contrastare le esternalizzazioni e rafforzare l'area contrattuale.**
- **La costituzione di consorzi di banche per la realizzazione di infrastrutture utili al Paese.**
- **La regolamentazione dei conflitti d'interessi.**

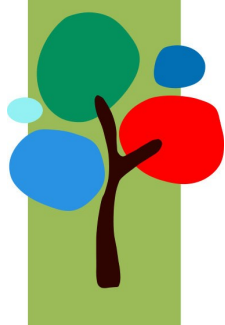
Il Paese ha, inoltre, bisogno che il settore del credito e le banche mettano a disposizione tutto quanto nelle loro disponibilità per contrastare l'opprimente illegalità che caratterizza la nostra economia. Senza legalità ogni intervento di politica economica sarà, nella migliore delle ipotesi, fortemente depotenziato.

- **A tale proposito il rafforzamento del contrasto all'illegalità potrà passare anche attraverso il sostegno alla tracciabilità, favorendo la diffusione della moneta elettronica.**

E', inoltre, necessario che sia portata a compimento la legge delega 23 dicembre 1998 , n.461 (CD. "legge Ciampi") ed il successivo decreto legislativo n. 153 del 1999 in tema di Fondazioni bancarie.

Infine, per assicurare un percorso utile alla realizzazione di un modello di banca al servizio del Paese, della crescita e dell'occupazione, è indispensabile che il sistema di relazioni sindacali, si rafforzi e si caratterizzi anche per la ricerca di soluzioni avanzate ed innovative dal punto di vista della partecipazione e del controllo da parte dei lavoratori.

In attesa di soluzioni più incisive che consentano lo sviluppo della disciplina partecipativa, le soluzioni che proponiamo nella piattaforma contrattuale produrranno un potenziamento esigibile dei diritti di informazione, consultazione e controllo, a partire dai piani industriali. Questi diritti rappresentano i primi gradini del percorso di valorizzazione del lavoro che sta alla base della partecipazione dei lavoratori all'impresa, la cui realizzazione andrà individuata attraverso modalità e forme funzionali al modello di banca da noi proposto, nell'ottica di garantire l'interesse generale dei lavoratori e del Paese.





**NUOVO  
MODELLO  
DI BANCA**

**NUOVA  
OCCUPAZIONE**

**CONTRATTAZIONE  
E SALARIO**

