

**7° Convention APB**

**IL SISTEMA BANCARIO  
FRA RISCHI, MERCATI ED OPPORTUNITA'  
Strumenti e metodologie di indirizzo e controllo**

**CHIUSURA DEI LAVORI**

**24 giugno 2000**

*Trascrizione dell'intervento del prof. Francesco Cesarini*

*Università Cattolica di Milano*

Il mio non sarà un intervento strutturato. E' la prima volta che partecipo alla vostra Convention, e per me è soprattutto un investimento perché la vostra è un'area in cui non ho mai fatto ricerca specifica. Certamente conosco i temi della vostra professione, ma non li ho mai approfonditi. Ho però avuto ruoli di responsabilità in diverse banche e ho quindi una certa conoscenza, anche se superficiale, di questi argomenti poiché in quelle banche abbiamo spesso dovuto prendere decisioni che si basavano su vostre elaborazioni e analisi o che si riferivano alla vostra attività.

Ho pensato che assistere alla vostra Convention annuale dei Soci potesse essere un buon investimento per me oltre che una gradevole occasione per vedere vecchi amici tra cui in particolare il dr. Grassano con cui ho lavorato molto bene e in buona sintonia per quasi cinque anni. E' stata una esperienza molto particolare e molto interessante. Assistere a un incontro di professionisti così precisi, orientati alla condivisione di esperienze specifiche e tesi a dedurre orientamenti generali piuttosto che ricette, è stato di grande interesse per me.

L'articolazione dei temi è stata molto ampia. Vorrei fare un commento su di voi, professionisti molto elitari e specializzati, all'interno di una banca. Vorrei dire che siete in una posizione cruciale ma anche molto scomoda. Cruciale perché su di voi incombe ed incombeva il compito e la responsabilità di far progredire il sistema bancario italiano ispirandosi a razionali criteri di gestione e di impostazione del suo sviluppo.

I risultati si vedono perché dalla relazione sulle semestrali dell'ABI emerge che i risultati economici migliorano, gli effetti della concorrenza incidono, ci sono banche che vanno un po' più forte e banche che vanno un po' più adagio. Quindi il sistema sta ricorrendo alle iniziative che voi avete cercato di instillare.

La vostra è anche una posizione scomoda perché mi sembra che voi siate stretti come in un sandwich da un lato da un vertice amministrativo, e cioè dal Consiglio di Amministrazione a cui dovete offrire un contributo di proposte e di iniziative su come effettuare i controlli. La maggior parte dei membri dei consigli talvolta non ha la preparazione tecnica e professionale e in qualche caso nemmeno la voglia di giudicare ed approvare le vostre proposte e, soprattutto, di seguirle nel tempo. Questo credo che sia dovuto al fatto che il ricambio avvenuto nella proprietà, pur esteso con riferimento alla velocità della privatizzazione, è ancora relativamente modesto con riferimento alla *corporate governance* e comunque offre ampie possibilità di miglioramento. Dall'altra parte siete stretti da una periferia, dagli utilizzatori e dai vostri clienti interni che, come tutti, sono poco propensi a cambiare le proprie abitudini professionali e ad accettare pienamente gli strumenti che voi proponete.

Poi c'è un altro aspetto che forse nella Convention è rimasto sullo sfondo: voi siete spesso alle prese con consulenti autorevoli di cui dovete vagliare le proposte, che talora essi vorrebbero calare in maniera automatica ed acritica nelle vostre aziende. Anche qui la vostra saggezza sta nello scegliere "fior da fiore" e nello specificare le esigenze vere delle banche e non esigenze che possono essere astratte o comunque al di là dell'orizzonte temporale in cui occorre proporsi per essere efficaci.

Il vostro è un lavoro difficile che adesso deve anche tenere testa alle esigenze dettate dalle ristrutturazioni. Colgo lo spunto del Presidente Monti: non bisogna dimenticare la manutenzione dei sistemi; è necessario curare la manutenzione ordinaria senza

sacrificarla alle attività straordinarie perché ne verrebbe indebolita quella spinta alla razionalizzazione dell'attività e al miglioramento dell'efficienza di cui siete stati portatori in questi anni e che hanno consentito di recuperare il divario dovuto ad una impostazione di carattere troppo pubblicistico. Insomma l'importanza del *day to day* deve essere sempre tenuta presente, i fatti straordinari vanno risolti senza togliere nulla a questo tipo di attività.

Tenuto conto dell'evoluzione in atto e dell'insufficiente adeguamento dei risultati economici, reddituali e di efficienza all'ampiezza delle concentrazioni, credo che tra i vostri compiti ci sia anche quello di delineare i rapporti dei gruppi, federali o meno.

Gestire banche con 3.000 sportelli è più difficile che gestire banche con 30 sportelli, la complessità delle procedure e dei problemi gestionali cresce difatti in misura più che proporzionale rispetto alle dimensioni della banca. D'altra parte se si rimane nell'ambito del gruppo federale, i vostri suggerimenti devono essere fatti comprendere e realizzare da "n" consigli di amministrazione, "n" direttori generali e "n" strutture. E' un compito estremamente difficile e forse questa considerazione è alla base di qualche mutamento di rotta che mi sembra di aver intravisto nel sistema bancario.

Ma il vostro compito non termina con l'attività ordinaria, deve prendere in considerazione anche le attività straordinarie che poi devono a loro volta diventare attività ordinarie e devono essere quindi integrate in base ai criteri di analisi che voi avete elaborato e fissato.

La corretta attenzione agli eventi ordinari, cito ancora Monti, non deve mancare perché c'è ancora molto da fare. Indipendentemente dal problema della grande dimensione o dell'articolazione in gruppi, mi sembra di aver colto dalle vostre parole che c'è molto da fare soprattutto nei confronti degli operatori periferici per far metabolizzare una cultura di attenzione ai costi, ai processi, all'equilibrio economico delle singole operazioni e dei singoli rami di business e una capacità di decidere sulla base di una serie di informazioni più ampia di quella che originariamente possedevano: capacità decisionale non più legata alle capacità personali, che non sempre sono sufficienti per assumere tutti i tipi di decisione.

Nelle nostre banche vi sono ottimi venditori, che sanno contattare il cliente e ciò è già un vantaggio rispetto ad un tempo non tanto lontano in cui il rapporto con il cliente era ancora improntato ad una visione burocratica. Ma anche ammettendo che tutti in periferia abbiano questo atteggiamento attivo nei confronti della clientela, la capacità decisionale mi sembra ancora legata in buona parte a semplici meccanismi relazionali e non al bagaglio informativo e tecnico che voi potete rendere disponibile alla periferia.

A questo riguardo mi sembra che - e lo dico con molta umiltà e senza esserne completamente convinto - quello che voi di norma proponete è un processo top down in cui prima individuate la soluzione migliore e poi la trasferite. Occorre, secondo me, verificare se si può attuare anche un processo bottom up, cioè portare alle radici le vostre indicazioni oppure suscitare un processo dalla periferia verso il centro ed innervarlo nei vostri algoritmi di pianificazione e controllo. So bene che il budget si fa dalla periferia al centro, ma non escluderei che in taluni casi ci sia un forte condizionamento dal centro alla periferia, che induce la periferia a dire esattamente

quello che il centro desidera. Non ne ho diretta esperienza ma credo di avere colto questo fenomeno qua e lá nella mia vita professionale.

Il dr. Comotto, e qui tocco un altro argomento, ha parlato di outsourcing convenzionale o interno, e ha detto che non é un mito. Sono contento che non sia un mito. Condivido il ricorso all'outsourcing interno a certe condizioni che vorrei esplicitare. Perché l'outsourcer interno agisca davvero in modo razionale è necessario che esso rispetti l'esigenza di proporre prezzi coerenti con quelli ottenibili all'esterno, offra livelli di qualità almeno eguali, consenta la discussione dei termini contrattuali, permetta di replicare rispetto a inadempienze, insufficienze, e via dicendo, e permetta una "way out" al cliente quando questi lo giudichi opportuno. Perciò, sempre nella visione molto realistica che ho del sistema bancario, dobbiamo essere sicuri che l'outsourcer interno risponda non dico a tutte, ma almeno ad alcune di queste condizioni, che secondo me sono indispensabili affinché la sua funzione sia quella di ottimizzare, di razionalizzare, di mettere a fattor comune strutture e investimenti.

Pur in una visione forte di gruppo, l'outsourcing deve essere un processo a due vie in cui chi sottoscrive il servizio deve avere capacità di dialogo, di dialettica, di critica e di confronto. Se invece tutto é definito in modo totalmente dirigitico e unilaterale, forse si raggiungono i numeri globali per creare la base di ottimizzazione, ma il risultato finale per il gruppo ed anche per la singola entità potrebbe non essere quello ottimale. Se l'outsourcer interno ha solo clienti interni, se impone unilateralmente le proprie condizioni, se non ammette critiche, se é solo una pura divisione organizzativa del gruppo che non si confronta con la concorrenza, se accumula capacità produttiva inutilizzata, se non riesce a portare a fattor comune il volume di business per ridurre i costi, allora devo dire che si tratta di un outsourcing privo di concreta efficacia, sia che ci si riferisca all'informatica, sia che ci si riferisca alla gestione delle sofferenze o di qualunque altra attività.

A dimostrare la rilevanza di questi aspetti so che essi sono stati oggetto di una indagine conoscitiva svolta dalla Banca d'Italia. Occorre infatti che i rapporti tra i clienti interni e l'outsourcer interno, al di lá degli aspetti contrattuali, siano davvero rapporti leali dialettici, tutti tesi all'ottimizzazione del fenomeno. Per dirla in un altro modo, occorre che l'outsourcer interno si confronti con il mercato ed abbia quindi anche clienti esterni; se lavorasse solo per il gruppo si configurerebbe l'ipotesi di una duplice *captivity*.

L'outsourcer sarà captive delle banche del gruppo, ma anche le banche del gruppo non avranno alternative soprattutto se, interpretando la capogruppo in maniera troppo autoritaria la propria funzione, non avranno spazi di discussione.

Della relazione di Venturino mi ha colpito la sottolineatura che ha fatto dell'accesso, come modalità alternativa al fare o al comprare. In effetti questa é un'alternativa che dobbiamo valutare, perché ricca di conseguenze. Intanto é una alternativa al problema del make or buy che abbiamo sempre avuto da risolvere. In effetti anche per banche relativamente grandi e per diverse linee di prodotto che godono di esternalità di rete é una via che secondo me é produttiva ed efficiente. Può essere una riedizione migliorata e corretta delle iniziative interbancarie che venti o trenta anni fa hanno costituito il primo tassello della razionalizzazione complessiva del sistema bancario e che in qualche misura sono state messe a rischio dalla concorrenza fra le banche che vi avevano

inizialmente dato vita, ma che possono essere ancora in qualche misura recuperate attraverso nuove forme di applicazione.

Questo può avvenire, per esempio, nei mercati: MID - e cito questo mercato perché è quello di cui ho la responsabilità - MTS, la stessa Borsa, sono iniziative interfinanziarie, che devono mantenere tratti di collaborazione anche perché - e qui mi richiamo ad un'altra relazione - i modi con cui ognuno può partecipare all'impresa comune, all'impresa consortile, oggi sono più raffinati, meno rozzi nella loro contabilizzazione, nel riflesso economico che hanno sui partecipanti di quanto potevano essere inizialmente le iniziative interbancarie di qualche anno fa.

Quando ho sentito De Cobelli e Marco Martini parlare delle loro società, società interbancarie appunto, ho colto con più forza di quanto non avessi potuto fare in precedenza - proprio perché non avevo occasione di discutere di questo tema - che oggi si è in grado di misurare, di riconoscere il diverso contributo che i singoli aderenti danno alle singole linee di business, che possono essere individuate molto minutamente.

Questo è anche una garanzia perché ci si può collegare ad una società in senso lato consortile o interbancaria per frammenti del processo produttivo o per l'intero processo produttivo, sapendo di pagare il dovuto o qualcosa che è molto prossimo al dovuto.

Questo mi porta a dire che, grazie agli strumenti che voi avete costruito nel tempo, vi è oggi la possibilità di responsabilizzare gli operatori sul pricing, di evitare attraverso un mispricing di sussidiare una categoria di clienti o di prodotti a scapito di altri. Si tratta di un risultato assai importante per la gestione della banca perché man mano che raffiniamo la nostra attività dobbiamo evitare che le piccole e medie imprese paghino al posto delle grandi, che il piccolo cliente paghi tutto il costo delle sue negoziazioni su titoli, mentre un altro se la cavi con percentuali irrisorie. Non ignoro ovviamente le economie di scala, le economie legate al volume unitario delle transazioni; però *est modus in rebus*; ci deve essere una base per cui questi, in qualche modo inevitabili, scambi di flussi di reddito vengano contenuti entro limiti corretti.

Un pricing corretto è un problema non facile; infatti grazie alla maggiore possibilità di accesso la perdita di clienti si verifica più facilmente perché essi hanno una maggiore mobilità, facilitata anche dalla possibilità di accesso diretto ai mercati. Questa maggiore mobilità è anche sorretta da una maggiore quantità di informazioni che la trasparenza - obbligo che risale ormai ad alcuni anni fa ma che finalmente comincia a produrre effetti tangibili - tende a valorizzare consentendo di fare confronti tra le diverse condizioni di offerta. Iniziative consortili o di rete evidentemente abbasserebbero i livelli di investimento necessari alle banche, soprattutto alle banche più piccole, permettendo loro non solo di sopravvivere ma anche di essere competitive.

Mi ha fatto piacere leggere nella slide di Marco Martini che tutti gli investimenti che abbiamo fatto sono produttivi: se non avessimo fatto grandi investimenti in informatica, non disporremmo di una simile articolazione di servizi. Tali investimenti hanno ancora oggi livelli elevati e promettono di esserlo anche in futuro e, sebbene siano pienamente giustificati dai risultati che ci si attende, andrebbero comunque razionalizzati attraverso iniziative joint ventures, ecc..

La disponibilità di capitali per le banche tende a rimanere limitata, gli ammortamenti sia degli investimenti sia dell'avviamento delle banche acquisite tendono a diventare una

voce significativa di costo nei conti economici delle banche e dei gruppi. Quindi bene ha fatto Martini a ricordare che anche per le banche valgono le regole classiche di valutazione degli investimenti; lo sappiamo teoricamente tutti ma sfido chiunque di voi ad affermare di averle applicate costantemente nella valutazione degli investimenti della propria banca.

Il confronto fra il *net present value* dei flussi ricollegabili alle diverse alternative ed anche all'opzione di non investire, deve sempre essere effettuato come lo fa qualsiasi imprenditore. Certo poi c'è l'intuizione dell'imprenditore che lo spinge a compiere investimenti anche di fronte a *net present value* che non vanno bene.

Queste norme di gestione - salvo errore - erano rimaste in ombra per gli investimenti tecnici e talvolta mi sembrano totalmente ignorate anche in alcune decisioni relative ad acquisizioni in cui i conti vengono fatti in modo veloce e semplificato.

Della relazione di Majocchi ho vivamente apprezzato il tema: il controllo del rischio di credito che è, e probabilmente rimarrà, al centro della gestione bancaria, e il taglio che ha dato al suo intervento, pragmatico e oggettivo, così lontano - mi permetto di pensare - da quasi tutti i recenti contributi della letteratura, che si dedica alla stima di funzioni e di coefficienti e ci allontana da quella che è la base vera del problema. Per tentare di vedere quale è l'impatto sul rischio di portafoglio dei singoli impieghi si trascura il fatto che le singole valutazioni, i singoli crediti devono essere valutati uno per uno, sia a fini civilistici - e giustamente è stato detto e ripetuto stamattina che ciò serve anche agli effetti del conto economico di esercizio - sia per finalità gestionali.

Fornire uno strumento completo ed aggiornato della dimensione del costo del cattivo credito, non solo di quello già in sofferenza ma anche di quello incorporato nei crediti in bonis, ai fini di pricing e delle decisioni di investimento è un passo molto importante, soprattutto se si riesce a costruirlo su una quantità di crediti sufficientemente estesa, sia per decisioni di policy sia per decisioni operative per così dire quotidiane, quelle che appunto prende il nostro operatore periferico. Sotto il primo profilo non vi è dubbio che bisogna tenere conto oggi dei lag temporali di manifestazione delle sofferenze, frenando o accelerando contro tendenza la domanda di prestiti e non, come siamo quasi istintivamente portati a fare, in linea con la tendenza, accumulando per il futuro sofferenze e perdite. Invece incorporare il costo del cattivo credito nel tasso, nelle condizioni, e assumerlo oggi come elemento di valutazione mi sembra veramente una idea molto buona e mi auguro che la sperimentazione del Credito Italiano si diffonda o sia già diffusa eventualmente in altre banche.

Questo tipo di analisi ha un impatto più diretto e più immediato sulla gestione della banca in termini di conoscenza del cliente, corretto pricing e possibilità di instaurare una relazione duratura e soddisfacente, di molti studi che tendono sostanzialmente a trarre qualche beneficio dai nuovi criteri di Basilea in termini di minore impatto sul patrimonio di vigilanza. E' evidente che se si effettua una corretta analisi del merito di credito, se si danno agli operatori questi strumenti di analisi, i vantaggi in termini di gestione corretta, di utili sono più facilmente raggiungibili e sicuramente più certi di eventuali riduzioni del coefficiente di Basilea, consentite alle banche di cui sia stato validato non solo il criterio di base - quello di cui ha parlato Majocchi, - ma anche la costruzione successiva sulla quale c'è ancora molta più incertezza.

Vorrei chiudere con alcune considerazioni su temi non vorrei dire eterni, ma che sono ricorrenti e su cui vorrei richiamare la vostra attenzione. La centralità del cliente. Conosciamo la sua importanza ma dobbiamo tradurla in azioni nei modi che sono stati da voi stessi chiariti, ad esempio nel discorso del collega della Deutsche Bank relativamente ai clienti istituzionali. Osservo però che il fronte con il cliente deve essere un fronte comune. E' stato detto giustamente che il cliente non è interessato a sapere come viene distribuito il prezzo e/o il valore aggiunto tra i servizi; quindi, prima di proporre un prezzo ai clienti, bisogna che tutto il lavoro preliminare di definizione del prezzo venga fatto e condiviso tra i diversi servizi interessati e possibilmente anche con l'appoggio e il consenso della periferia.

L'altra sottolineatura che vorrei fare è che le regole devono essere predefinite e non devono essere manipolate. Questa è una verità sacrosanta ma la tentazione è quella di cambiare il percorso mentre si viaggia. Gli effetti di una tale scelta sarebbero davvero dirompenti sulla serietà dell'impostazione dell'intero controllo di gestione.

Ho già fatto un cenno al sussidio incrociato fra aree di business, l'altra cosa che è stata detta da parecchi di voi e che a me sembra importante è quella della diffusione in periferia della leggibilità e dell'utilizzabilità degli strumenti e degli indicatori. Questo è probabilmente il compito più grosso che non spetta a voi specialisti, ma ad una seconda linea di divulgatori e di ufficiali di collegamento con la periferia; se non c'è questa condivisione, il vostro lavoro rimane molto bello, molto cerebrale e molto importante per le decisioni a monte ma potrebbe non essere tradotto in realtà.

L'altro tema eterno è quello dell'allocazione del potere di pricing. Dove lo mettiamo, al centro o alla periferia? Io credo che voi la risposta la abbiate data, e cioè alla periferia, che ha di fronte il cliente e che ha alle spalle i meccanismi che voi stessi avete messo a disposizione e che consentono di valutare meglio il cliente sotto il profilo del merito di credito. Queste informazioni debbono consentire all'operatore periferico, eventualmente entro fasce di tassi fissate al centro, di stabilire il giusto prezzo per ciascun cliente.

L'ultima annotazione riguarda i problemi di cambiamento culturale che deve essere realizzato alla periferia ma - devo dire - deve essere ancora fatto anche per strati abbastanza importanti del management centrale. Mi riferisco in particolare a quei manager che diventeranno sempre più importanti in prospettiva - soprattutto se le banche si organizzano come gruppo federale o se diventano molto grandi in termini di sportelli - che sono appunto quelli che prenderanno le decisioni o che trasferiranno i comandi della Direzione Generale alla periferia. Ci sarà una serie di persone che non hanno compiti puramente amministrativi, non sono dei passacarte, ma sono decisori a livello intermedio nelle aree, nei settori di business, e quindi devono essere pienamente familiari con gli strumenti che voi proponete e in grado di illustrarli e di farli condividere a quelli che con cui sono in contatto.