

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II

**DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA
Dottorato in Diritto delle Persone, delle Imprese e dei Mercati**

**CORSO DI DIRITTO COMMERCIALE (IV)
Prof.ssa Marilena Rispoli**

CICLO DI SEMINARI INTEGRATIVI

Imprese, banche e mercati tra crisi e riforme (a.a. 2017/2018)



Mercoledì 30 maggio 2018, ore 12.30

Dipartimento di Giurisprudenza

Aula Guarino - Corso Umberto I

La banca del futuro: un ritorno alle origini

Dott. Marco G. Mazzucchelli

Banchiere internazionale

Prof.ssa Marilena Rispoli: Con il Seminario di oggi concludiamo il ciclo di incontri dedicato alla tematica “Imprese, banche e mercati: tra crisi e riforme” che abbiamo trattato nell’ambito del Corso di Diritto Commerciale dell’Anno accademico 2017/2018.

Lo scopo principale di questi nostri incontri, lo abbiamo ripetuto ad ogni incontro è quello di tenere in considerazione le maggiori novità sul piano normativo o anche ancora a livello di proposte, nate a ridosso della crisi finanziaria, alcune delle quali trovano nella crisi l’occasione della loro origine, mentre altre erano già esistenti e proprio in questi ultimi mesi hanno trovato un rafforzamento.

Ma non solo: abbiamo inteso presentare ai giovani ascoltatori non solo un tema di discussione, nell’ambito del programma indicato, che sia molto “accattivante”, ma affidarne la trattazione a una personalità che ha dato un particolare contributo, non solo di carattere tecnico, nelle materie di cui si occupa, ma anche dal punto di vista delle novità che ha apportato all’attività che professionalmente svolge.

La scelta è stata determinata non solo da *cosa* ha fatto il nostro Relatore , ma anche da *come* lo ha fatto e *come* lo sta facendo. Siamo in una Facoltà di Giurisprudenza, che dà tante chances e possibilità, finanche troppe, ed è nostro compito indicare ai nostri studenti e anche ai dottorandi, una serie di percorsi, non solo dal punto di vista tecnico (“cosa si può fare?”), ma anche del come si può fare, e io credo che il “come si può fare una cosa” in questo momento storico abbia forse più importanza di quello che si sta facendo, perché tante attività si iniziano magari per dovere, o per uno intento meramente speculativo, ma dobbiamo chiederci poi cosa resta di tutto ciò? Chiamando a discuterne esperti e studiosi scelti non solo per le competenze ma anche per la speciale passione profusa nell’attività svolta, si può dare un forte segnale di metodo di lavoro e anche di impegno civile.

2.- Tra i temi da affrontare non poteva mancare una riflessione sulle banche e sulle prospettive del sistema bancario e abbiamo chiesto al dott. Marco Mazzucchelli, banchiere, esperto in materia finanziaria, di portarci le sue riflessioni.

Il dott. Marco Mazzucchelli, che ha iniziato il suo percorso all'Università Bocconi di Milano ed è molto legato alla sua città di origine, Milano, ha ricoperto funzioni rilevanti in banche italiane come San Paolo, IMI, Monte Paschi di Siena, ma anche in una notevole quantità di banche estere come Citybank, Morgan Stanley, Royal Bank of Scotland, Julius Baerh. Vanta molte esperienze sul campo. Ha contribuito a risolvere banche prima dell'introduzione delle discipline europee, ha partecipato al gruppo di esperti della Commissione che ha studiato le riforme strutturali bancarie che ha redatto il Rapporto Liikanen e ha partecipato alla formazione della disciplina dell'Unione Bancaria. È sempre presente nel dibattito in corso sul ruolo della Finanza e delle Banche, sulla creazione del Capital market Union, sulle modalità della regolamentazione e della supervisione prudenziale.

È già stato nostro ospite ad un importante Convegno sulla riforma della Banca Universale nel marzo 2016, e più di recente, ad incontro sulle prospettive europee in materia di regole sulle banche nel gennaio di questo anno.

Le sue riflessioni sono state particolarmente illuminanti, sia nella individuazione dei problemi che nel prospettare soluzioni, in un'ottica critica ma, a ben vedere, costruttiva. Devo precisare che è stato uno dei primi a prefigurare lo sviluppo inatteso dell'economia italiana già un paio di anni fa.

È evidente che per poter pronunciarsi su tematiche di cotanto spessore bisogna essere attenti a tutte le novità e alle riforme. Solo con una continua attenzione e uno studio delle evoluzioni così rapide della cultura, della società, e non solo dei mercati, si può pensare di dire qualcosa di nuovo e di trasmetterlo.

Io lo ringrazio per aver raccolto il nostro invito e gli cedo subito la parola. Il tema lo conoscete ma lo svolgimento, come già annunciato e come è successo in altre occasioni di incontro, sarà sicuramente una sorpresa.

Dott. Marco Mazzucchelli: Buongiorno a tutti, grazie alla Professoressa Rispoli per avermi invitato. Sono molto felice di essere qui con voi. È il mio terzo intervento alla vostra facoltà e le due precedenti hanno coinciso con momenti sempre particolari, nel Marzo 2016 in piena crisi bancaria italiana, ante salvataggi e ricapitalizzazioni, e nel gennaio di quest'anno nel vivo di una campagna elettorale che si intuiva molto complessa.

Dovevo quindi immaginare che anche la conversazione di oggi avrebbe coinciso con un momento di discontinuità perché è ormai risaputo che la Professoressa Rispoli ha forte capacità di previsione delle fasi critiche! L'effetto netto è che molte delle riflessioni che avevo inizialmente pensato di condividere con voi sono state relativizzate dalle vicende di questi giorni, vicende che potremo commentare, se lo vorrete, non tanto in logica politico-istituzionale, che non mi compete, ma dal punto di vista dei mercati. Io ho fatto per tanti anni il *trader*, cioè operavo direttamente sui mercati finanziari, soprattutto quelli obbligazionari, e situazioni come quella che stiamo vivendo in queste ore, erano abbastanza diffuse fino vent'anni fa. Oggi ci appaiono scioccanti perché non ne siamo più abituati, ma negli anni '80 e '90 i mercati finanziari erano molto simili a come li stiamo osservando in questi giorni.

Il mio intento originale per oggi era di illustrarvi l'evoluzione delle regole bancarie, in particolare in materia di Unione Bancaria Europea. In realtà mi sono presto convinto che ci sarebbe stato poco da argomentare perché credo che le priorità di Consiglio Europeo, Commissione e Parlamento siano ormai cambiate per i prossimi mesi.

È molto emblematico in questo senso lo stallo che si registra sulla costituzione del cosiddetto *back stop* per il Fondo di Risoluzione Europeo. Ricordo che è sul tavolo una proposta per trasformare l'ESM, il Meccanismo di Stabilità Europeo, in un vero e proprio Fondo Monetario continentale. In realtà questa proposta è di fatto boicottata dalla Germania e vedremo se nel Consiglio Europeo di giugno verrà rivisitata. Io ho l'impressione che non avverrà.

A maggior ragione non si parla più anche di un altro tema molto rilevante per il completamento del quadro delle riforme cioè l'assicurazione sui depositi, la cosiddetta EDIS. Sapete che questa è stata una delle condizioni che anche l'Italia ha richiesto da tempo e cioè di avere un sistema di garanzia comune sui depositi, in maniera tale che ci sia una forma di riassicurazione tra i diversi sistemi bancari. Si sono opposti i Paesi del Nord Europa ponendo delle condizioni molto restrittive con la conseguenza che di EDIS non si parla più'.

Ho trovato interessante il discorso di commiato di Vítor Constâncio, il Vicepresidente della Banca Centrale Europea, circa dieci giorni fa, dopo esserne stato vicepresidente per 12 anni, seguendo tutta l'evoluzione della normativa europea in questi anni. Il titolo della sua dissertazione è "L'odissea verso la piena unione monetaria europea": egli paragona il percorso fatto finora all'Odissea di Ulisse e non si capacita di come l'Europa, dopo essersi legata nel corso della traversata all'albero maestro dell'Unione Monetaria per non cedere alle sirene del passato, si trovi ora in vista di Itaca ma decida di non compiere gli ultimi due piccoli sacrifici (il completamento dell'Unione Bancaria e la creazione della Capital Markets Union) in modo del tutto incoerente rispetto agli sforzi immani fin qui compiuti. Non le manda a dire Vítor Constâncio e afferma che la diatriba sul bilanciamento tra riduzione dei rischi e loro condivisione in realtà si sia tradotta finora solo in una cosa: i paesi chiamati poco virtuosi hanno fatto tanto per ridurre i loro rischi mentre i Paesi invece che avrebbero potuto offrire più solidarietà agli altri condividendone la copertura dei rischi non hanno voluto fare questo passo. C'è stata molta più "risk reduction" che "risk sharing".

Nell'insieme credo che questo tema del completamento dell'Unione bancaria e delle regole bancarie sia ormai "stantio", nel senso di rappresentare una contesa del passato. Non perché non sia importante completare l'assetto istituzionale della supervisione, delle regole di risoluzione, o far sì che le banche arrivino al prossimo momento di difficoltà economica avendo risolto i problemi del passato. Obiettivi

questi sicuramente desiderabili, ma rispetto ai quali rilevo una “disconnessione” di fondo.

Negli ultimi mesi ho cominciato a seguire piu' da vicino altri settori dell'economia, tecnologici e non, ed ovunque registro che il tono del dibattito, le priorità e le aree di focalizzazione sono totalmente diverse, molto piu' avanzate, molto piu' connesse con la società economica e civile di quanto avviene nel settore finanziario.

Questa discrasia tra quello che sta succedendo nel mondo (che gli altri settori avvertono) e cio' su cui invece il settore finanziario continua a focalizzarsi, è secondo me un segnale d'allarme e ci deve far riflettere se non ci sia un problema di sopravvivenza stessa delle banche nel medio e lungo termine. Possiamo argomentare che forse non ci sarà piu' bisogno di loro ma io non lo credo. Un sistema bancario sarà comunque necessario in qualunque economia di mercato.

Perciò vorrei condividere con voi oggi alcune riflessioni sulla banca del futuro.

Se avessimo scattato una fotografia del sistema bancario italiano a venerdì scorso avremmo catturato una immagine molto più serena rispetto al recente passato. Tutti gli indicatori di redditività, di patrimonializzazione, di qualità dell'attivo e del credito, mostravano miglioramenti abbinati ad un importante recupero delle quotazioni borsistiche.

Questo scenario era legato alla combinazione di tre fattori:

- una ripresa del margine dei servizi;
- una significativa ottimizzazione dei costi
- un sensibile innalzamento nella qualità degli attivi.

Tuttavia da mesi penso che questa sia una calma apparente sulla base del verosimile scenario futuro. Innanzitutto, c'è il quadro macro : dall'inizio di quest'anno il ciclo economico mondiale non è più sincronizzato come lo è stato negli ultimi due anni.

L'unica economia che davvero tira in maniera importante è quella degli Stati Uniti. Nel resto del mondo la derivata seconda del ciclo economico si è invertita. Vi sono i timori di guerre commerciali, timori geopolitici, la svolta restrittiva della FED e le sue conseguenze sull'Europa dove la BCE potrebbe trovarsi a dover affrontare un rallentamento ciclico prima di aver adeguatamente normalizzato la propria stance di policy. Ne' si potrà usare in Europa la politica fiscale in chiave anticiclica perché non è stato raggiunto un accordo tra Macron e Merkel per un utilizzo più flessibile delle regole di bilancio pubblico. Abbiamo quindi di fronte uno scenario macroeconomico per i prossimi diciotto mesi peggiore rispetto a quello che abbiamo avuto per i passati 24.

Nel caso del sistema bancario poi, si prospettano alcune insidie che non tutti hanno ben in mente. Non parlo solo dell'entrata in vigore del nuovo assetto normativo: i nei prossimi anni infatti va portata in implementazione molta della normativa che è stata decisa negli ultimi anni in materia di risoluzione e di MREL.

In parallelo va considerato anche il cambiamento dei principi contabili. Da quest'anno è stato adottato il principio IFRS9: è un *accounting standard* che prevede che gli accantonamenti su crediti, vengano fatti non al momento della manifestazione della perdita ma già in modo preventivo nel momento della concessione del prestito in base alle attese di perdita.

Inoltre in marzo è stato approvato il nuovo "provisioning calendar", in base al quale le banche, a fronte di crediti deteriorati, dovranno accantonare obbligatoriamente fino al 100% dell'importo del prestito sull'orizzonte temporale di due anni, se il prestito non è garantito, o di sette anni se invece ha una garanzia collaterale.

In questo modo cambierà radicalmente il modo in cui vengono gestiti gli attivi, perché finora le banche concedevano un credito, lo scrivevano a libro prestiti e finché il cliente onorava regolarmente interessi e rimborsi, non avveniva nulla. Se si cominciava a manifestare un ritardo di pagamento il credito veniva progressivamente classificato come incaglio e poi alla fine come sofferenza. Ma si trattava di una

gestione molto passiva. Se non succedeva niente, il prestito rimaneva immutato a valore di libro senza accantonamenti fino a scadenza.

Questo non sarà più possibile perché con le nuove regole, le banche sono costrette a gestire in maniera più dinamica la politica di accantonamento nei confronti di questi crediti, il che vuol dire che ci sarà molta più volatilità sugli impatti reddituali e patrimoniali. È come se il libro dei prestiti andasse “marked to market” ogni giorno, come si fa con i portafogli finanziari. Una banca dovrà valutare in ogni momento se il valore di mercato di un particolare credito è maggiore o minore rispetto al valore contabile regolamentare e in base a ciò potrà decidere se vendere, accantonare, tenere la posizione, coprirsi in parte, etc.; cioè dovrà fare più “trading”.

Io credo che le banche non ne saranno capaci perché, come stiamo assistendo in questi giorni proprio sul mercato dei Titoli di Stato, appare chiaro ormai che nessuno sa più fare *trading* e che le banche sono assolutamente incapaci di gestire situazioni di volatilità. Per contrastare la turbolenza dei giorni scorsi, che era all’ordine del giorno negli anni ’90, sarebbero bastati 200-300 milioni di Euro. Quello che è successo invece è che sono scomparsi gli ordini di acquisto. Ma se pensate che l’esposizione media in titoli di stato delle banche italiane è di qualche miliardo (fino ad alcune decine per le maggiori) sarebbe bastato mostrare pochi prezzo in acquisto e le deboli mani venditrici si sarebbero velocemente calmate.

L’episodio di ieri, 29 maggio, è molto significativo proprio perché fa capire che le banche italiane non sono più capaci di fare trading. Per questo, secondo me, si dovrà creare una nuova unità operativa a cavallo tra l’area crediti, l’area controlli, l’area finanza, l’area rischi e i settoristi che seguono i clienti. Vi saranno impatti molto significativi sui modelli organizzativi delle banche.

Il secondo impatto rilevante sarà la piena realizzazione del processo di digitalizzazione. Si è arrivati ad un livello di rivoluzione digitale molto elevato ed

assisteremo tra 5 anni ad un modo totalmente diverso di operare rispetto a quello che abbiamo visto finora. L'impatto sul sistema bancario sarà dirompente in termini di modalità di interazione con i clienti e di capacità di preservare i margini commissionali del passato.

Ma forse la novità più dirompente è rappresentata dalla nuova normativa PSD2 che darà trasparenza e totale accesso ai database della clientela delle banche, compresa tutta l'attività finanziaria svolta in passato (depositi, prestiti, negoziazioni, investimenti, etc.). Siamo ormai molto vicini *all'open banking*.

Si parla spesso di FinTech come della grande sfida, il grande elemento dirompente dei prossimi anni per il sistema bancario. Io non lo credo perché le FinTech sono società innovative e geniali ma mediamente molto piccole, con disponibilità limitata di mezzi finanziari a fronte di costi di acquisizione per singolo cliente nell'ordine dei 1000€. La vera minaccia per il sistema bancario è rappresentata dall'ingresso nei servizi finanziari delle grandi società di tecnologia, *media* e comunicazione che dispongono di due grandi vantaggi: la superiore competenza tecnologica in campo digitale e la maggiore potenza di fuoco sul piano finanziario .

Questa evoluzione mi induce ad affermare che la “banca generalista”, quella che possiede direttamente tutte le infrastrutture (fisiche e digitali) di cui fa utilizzo, dispone di un modello distributivo multicanale (sportelli, promotori, agenti, internet banking), offre l'intera gamma di prodotti propri ed utilizza una banca dati proprietaria, diventerà l'eccezione. La norma al contrario sarà quella di istituzioni più specializzate: piattaforme digitali, infrastrutture di pagamento, fornitori di singoli prodotti/servizi, aggregatori di prodotti di terzi, piattaforme di distribuzione multibancarie, etc.

Possiamo spingerci ad affermare che le banche diventeranno delle *software house* con una licenza bancaria, paragonabili agli altri fornitori di tecnologia con l'unica differenza di disporre di una licenza bancaria e quindi di poter raccogliere depositi.

Abbiamo fin qui parlato di ciclo economico, di normativa, di digitalizzazione, di open banking. C'è un ulteriore elemento su cui vorrei riflettere: la customer satisfaction.

I banchieri, ed in genere gli attori del settore finanziario, hanno sempre operato in un contesto alquanto anomalo se paragonato agli standard di qualunque altra industria: non si sono mai davvero preoccupati del concetto della soddisfazione del cliente, elemento centrale per il resto dell'economia, dove si sono sviluppate metriche e tecniche per poterla misurare quasi in tempo reale, al punto di basare larga parte dei sistemi di incentivo manageriale proprio su questo parametro.

Questo nell'industria finanziaria non è mai esistito: noi abbiamo sempre operato nella presunzione che il cliente non potesse che essere soddisfatto. In caso contrario, poco male tanto non aveva altra scelta che appoggiarsi comunque al sistema bancario. Recentemente si è cominciato a dare più attenzione al fenomeno, ci si è accorti che il cosiddetto "Net Promoter Score" (la somma algebrica dei clienti promotori e clienti detrattori della propria banca) è un indicatore importantissimo per l'immagine, la percezione esterna, il brand, il goodwill di mercato di un istituto. Si è cominciato ad osservare ed analizzare i singoli episodi esperienziali della relazione con il cliente. Nasce l'esigenza di avere un approccio molto più agile ed immediato per comprenderne i desideri. E cambia il pricing di prodotti e servizi, premiando la lealtà dei clienti promotori ma anche evitando di alienare ulteriormente i clienti detrattori.

Se l'esperienza del cliente diventa il fulcro dell'attività gestionale allora anche i modelli organizzativi delle banche subiranno dei cambiamenti radicali, con al centro dei *team* chiamati "agili" in quanto non più strutturati per funzione organizzativa ma alimentati orizzontalmente da più funzioni. Non c'è più una gerarchia, i componenti del team lavorano per singoli progetti, per singole transazioni, per singoli episodi esperienziali del rapporto con il cliente. Hanno un mandato pieno, di totale responsabilizzazione verso l'obiettivo e ne rispondono dei risultati.

Cambia totalmente il modo di lavorare. Per chiunque, ma soprattutto per i collaboratori un po' più giovani, è molto più interessante lavorare in *team* agili come questi perché il meccanismo gerarchico verticale perde valenza: al contrario, si crea più soddisfazione sia per i clienti che per i dipendenti.

Il cambio di modello organizzativo bancario avrà effetti traumatici per coloro che rimangono legati al tradizionale modello gerarchico verticale, compresi i regolatori e le Banche Centrali abituati a supervisionare le banche secondo gli schemi canonici (funzione rischi, funzione crediti, funzione commerciale etc.). Se i supervisori non comprendono a loro volta che il mondo sta cambiando corrono rischio di rimanere indietro rispetto al mercato, intaccando così la propria credibilità.

L'insieme delle considerazioni fatte finora, cosa ci permette di concludere al riguardo della banca del futuro? Io ho in mente una banca molto agile, dinamica, flessibile, che porrà al centro la soddisfazione del cliente. Sarà più aperta, connessa e consapevole della società che la circonda. Manterra' la responsabilità di allocazione del credito e del risparmio ma lo farà con una sensibilità sociale, un'etica completamente diversa. Allo stesso tempo sarà una banca molto diversa nell'organizzazione e negli strumenti. Fino a vent'anni fa le banche non erano tecnologicamente avanzate ma rappresentavano un punto di riferimento fiduciario per esperienza, informazioni, consulenze, in un contesto di riservatezza, fiducia, solidità. Tutto questo è stato messo in crisi dalla crisi finanziaria, che ha minato profondamente la fiducia che i cittadini riponevano nel settore bancario e in generale nella élite finanziaria. La presunzione di competenza su cui basava la propria *leadership* si è rivelata fallace.

Sarà necessario ricostruire il patrimonio di competenze tecniche, di analisi economica, di valutazione del credito, di lettura e previsione dei mercati, ritornando ad allocare risorse agli investimenti in formazione che la tecnologia non potrà mai rimpiazzare.

Io ipotizzo una banca del futuro all'avanguardia dell'automazione e dell'intelligenza artificiale ma anche più "umana" di oggi. Soltanto riscoprendo le doti del buon banchiere riusciremo a rendere nuovamente rilevante la banca nella società futura, a renderla interprete dello spirito del tempo.

Queste sono le considerazioni che volevo condividere oggi con voi, con buona pace del dibattito sull'Unione Bancaria! Grazie dell'attenzione.

Prof.ssa Marilena Rispoli: La banca del futuro è una banca più umana, è una banca che ritorna nella dimensione, forse, degli anni '20- '30, ma quali sono poi i reali incentivi a fare tutto questo? Il nostro Relatore lo vede come uno sbocco necessario e indispensabile perché il sistema poi alla fine sopravviva. Ma la percezione di questa necessità è presente alle Autorità, ai vigilanti o siamo ancora alla fase di una mera critica, sulla base di quello che sta succedendo in altri ordinamenti?

Appare particolarmente interessante il discorso sulla posizione del cliente. In realtà le regole del mercato bancario e del mercato mobiliare si sono abbastanza omogeneizzate e per quello che riguarda soprattutto le tendenze del mondo anglosassone, proprio gli effetti della crisi e le gravi conseguenze delle crisi sui risparmiatori e gli investitori in generale hanno portato a questo mutamento di posizione. Le regole delle banche si avvicinano a quelle delle industrie: è una linea di tendenza che è apparsa anche nel corso dei seminari precedenti, nel corso dei quali abbiamo detto, a proposito proprio della riorganizzazione dell'impresa, che nella nuova impresa si vanno rivedendo, alla luce delle riforme del sistema bancario ma anche del sistema fallimentare, i doveri che si impongono agli imprenditori.

A parte il discorso sull'impresa sociale, emerge un modo diverso di vedere le regole di organizzazione delle imprese. La nostra ottica è stata calata più sul problema della conservazione delle imprese, che è un elemento che emerge anche nella documentazione dei salvataggi delle banche e mette in evidenza l'impresa come

valore in sé. Però probabilmente lo possiamo ricondurre anche a questo discorso del rapporto dell'impresa con gli utilizzatori dei servizi. Se l'impresa si ridimensiona, lo fa a tutto campo; quindi l'impresa bancaria non è più tanto diversa dall'impresa industriale. Se è stata la prima che ha portato il cambiamento, per la seconda forse questo è un po' difficile da farsi, ma sarà inevitabile.

La teoria consumistica ha fatto passi da gigante in questi ultimi e anche l'industria bancaria dovrà necessariamente muoversi in questo campo.

Molte grazie al nostro Ospite.