

Paolo PASTORELLI

Innanzitutto grazie alla Fondazione per l'invito ed alle strutture locali per l'organizzazione.

Ho orientato la mia presentazione cercando di individuare cosa una banca retail, anche con un brand ingombrante come Deutsche Bank, può fare sul territorio e per il territorio in un momento di crisi.

L'intervento che ho preparato si svolge su quattro aree tematiche.

La prima è la presentazione del gruppo che, avendo un profilo internazionale, ha logiche di *governance* e visioni di business diverse da una banca popolare.

Un secondo punto riguarda uno spaccato di come una struttura retail di una banca internazionale reagisca alla crisi.

Terzo punto, come siamo riusciti ad attuare una vicinanza al territorio, nonostante il momento di crisi, quali facilitatori abbiamo utilizzato e cosa abbiamo provato a fare.

Infine qualche conclusione: vista la complessità del tema, non credo che troveremo delle soluzioni, né la finalità di questo convegno è trovarle, ma proveremo ad identificare dei punti di attenzione per capire quali possano essere i temi su cui intervenire.

Questa è la nostra finestra sul mondo, quello che può fare la differenza riprendendo quanto detto dal dottor Trevisani ovvero la necessità di avere strutture in grado di accompagnarti: 71 paesi, 28 milioni di clienti individuati che rappresentano solo la parte di clienti retail, 32 miliardi di ricavi e impieghi per 1.6 trilioni che si avvicinano circa al debito pubblico del nostro Paese. Una banca dunque orientata a stare sul mercato a livello globale.

Quattro macro divisioni molto specializzate, competenze, specializzazioni, modello di business, che alla fine seguono esigenze diverse per clientela diversa cercando di sinergizzare i valori e le competenze delle singole attività in un bacino comune.

BPC è la struttura che dà servizi e prodotti a clientela privata e aziende fino a 150 milioni di fatturato; CB&S è la struttura che opera con governi, multinazionali e istituzioni, per tutta un'attività di corporate banking integrato; GTB è specializzata nell'attività della import export, quindi soluzioni finanziarie dedicate; l'Asset & Wealth Management si rivolge a quella clientela definita *net worth individuals*, quindi tecnicamente i super ricchi.

Questo è il nostro modello di business: come struttura italiana apparteniamo alla struttura Advisory International, presente in Italia, Spagna, Portogallo, Belgio, Olanda, Cina, India. Anche al nostro interno c'è una valutazione del dove investire, perché l'azionista di maggioranza tende ad investire dove vede più opportunità. Noi siamo riusciti a fare qualcosa di buono in questa fase, anche perché a livello Italia garantiamo il 60% degli utili.

Forse la storia di Deutsche Bank in Italia qualcuno la conosce: arriviamo nel '77, acquisiamo la Banca d'America e d'Italia, la Popolare di Lecco e poi Finanza e Futuro. Oggi ci dimensioniamo con circa 4.000 collaboratori, 1.500 promotori e seicento punti vendita circa.

Cosa è oggi la struttura PBC, Prive and Business Client in Italia? Sostanzialmente il punto centrale è un modello di business complementare e bilanciato, anche le banche oggi fanno i conti con una curva dei tassi difficile, con un modello di consulenza complicato, con sofferenze, però la prima cosa è ricercare un equilibrio, convivere anche con una situazione generale nella quale se la curva dei tassi ti penalizza in un modo, ti può dare una mano nell'altro. Direi, la parte di advisory attraverso gli sportelli tradizionali, i nostri 337 sportelli (di cui 16 in Puglia) che hanno l'ambizione di servire tutta quella fascia di aziende fino a 150 milioni di fatturato e la rete dei 1.550 promotori di Finanza e Futuro.

Poi una specializzazione forte nel mondo del *consumer banking* che lo scorso anno ha unito i marchi Prestitempo e Deutsche Credit Card Easy. Direi una quota di mercato importante.

Arrivo al cuore del tema. Cosa è successo dal 2008 ad oggi: le diverse abitudini della clientela e una situazione di mercato complessivo di un certo tipo stanno facendo ridurre la numerica degli sportelli, per cui c'è stata un'uscita con un passaggio da 34 mila punti vendita a 31 mila. Noi abbiamo fatto un percorso diverso: fino al 2008 avevamo circa 240 sportelli ne abbiamo aperti altri 90. Chi sta sbagliando? Credo nessuno, nel senso che certamente il sistema bancario italiano deve cercare un dimensionamento diverso, attraverso la riduzione degli sportelli e l'evoluzione di una maggiore consulenza mirata, passando anche per tutta la parte di digitalizzazione. Per noi significava avere un'opportunità di investire in un momento di complessità. Sostanzialmente per poterlo fare esistevano due o tre punti da perseguire: uno è un tema di capitale, avere i conti in ordine; l'altro è avere dei business cases sfidanti che ti fanno arrivare quasi ad autofinanziare il progetto; business sfidante, breakeven, payout, autofinanziamento.

E quindi, pur non essendo il retail una attività centrale di una banca internazionale come la nostra, siamo andati avanti su questa strada, per una banca che potesse essere percepita in maniera diversa rispetto alle locali per le famiglie. A livello di numeri macro siamo passati dai 250 milioni di nuovi mutui al miliardo che chiuderemo quest'anno. Tutto questo è stato possibile perché probabilmente non ereditavamo come gruppo problemi derivanti dal passato, sofferenze, accantonamenti, capitale, la scelta è stata di utilizzare questo come vantaggio a favore dell'economia delle famiglie.

Allo stesso modo il gruppo in Italia ha lavorato nel credito alle piccole e medie imprese.

Dal marzo 2013 come gruppo abbiamo cominciato a rivedere qualche segnale e direi complessivamente che da uno scenario in cui il credito si riduce siamo passati a livello di Paese ad avere un delta positivo. Abbiamo fatto molto, è sufficiente? Probabilmente no, serve di più, ma credo che in uno scenario di un certo tipo distinguersi continuando ad avere il rubinetto del credito aperto sia un valore.

Questo è un tema che mi sta a cuore, forse al di là dei numeri c'è anche un modo di fare banca e di stare sul territorio. Cos'è per noi la responsabilità aziendale, oltre alla responsabilità industriale? Conosciamo bene la responsabilità industriale di un gruppo; la responsabilità sociale è un tema che sta a cuore ad ogni azienda che intenda investire sul futuro.

Responsabilità sociale, tema che a me sta particolarmente a cuore perché credo che fare aziende oggi, gestire degli uomini, ci permette anche di immaginare una società migliore per il futuro. Nel 2012, quando il gruppo ha definito un modello di business, ha messo vicino anche dei valori che definisce guida per coloro che operano all'interno: tre di questi valori sono particolarmente importanti perché definiscono cosa vogliamo fare a livello globale e a livello Paese: centralità del cliente, partnership responsabile e modello di business sostenibile.

Come è stato possibile continuare a fare credito nel periodo di crisi iniziato nel 2008? Probabilmente non quanto serviva e non quanto le aziende auspicavano, comunque esserci nel credito alle famiglie e alle aziende è stato possibile sostanzialmente partendo da una logica di numeri in ordine e probabilmente non ereditando situazioni pregresse. Credo che dobbiamo essere molto onesti, quanto è successo tra il 2008 e il 2012 è anche frutto del diverso accesso al credito che c'è stato nella fase iniziale. È evidente che precedentemente l'approccio al credito è stato molto legato a scelte di territorio e di organizzazione. Oggi da dieci banche diverse un cliente riesce ad avere

una risposta sostanzialmente comune su una visione del credito è un valore rispetto al fatto che si poteva verificare prima della grande crisi, dove trovavi risposte variegate. A livello di gruppo abbiamo provato a fare sul Paese cose molto semplici, sostanzialmente abbiamo voluto provare a mettere in campo tutti quelli che noi definiamo facilitatori del credito, quindi accordi con strutture internazionali, mi viene in mente la Banca Europea e il Fondo Europeo per gli Investimenti, con strutture locali, pensiamo a SACE e Mediocredito Centrale. Non ultimo, un lavoro congiunto con tutta quella base di Confindustria che ci ha permesso di cercare di creare quelle relazioni locali tra le nostre strutture di business e realtà confindustriali per capire se a livello di territorio potevamo essere utili o potevamo avere delle opportunità di business.

Questo è il macro quadro in cui ci siamo mossi, perché sicuramente non possiamo ignorare che il quadro di riferimento del mercato è cambiato, per cui bisogna affrontare il mercato del credito anche a livello bancario in un modo diverso.

Concludendo, non ho assolutamente né la presunzione, né le qualità per dire quali possano essere le soluzioni, però credo si possano fare delle cose sia a livello di azienda che a livello banca. Dal mio punto di vista, come banca, pur tenendo conto di un sistema che è cambiato, dobbiamo pensare che anche nella nostra attività esiste il prendersi il rischio d'impresa, però nell'interesse degli azionisti del sistema bancario deve essere fatto con un approccio selettivo e attento. Questo è nell'interesse di tutti affinché il sistema sia in equilibrio, però dobbiamo prenderci il rischio d'impresa, dobbiamo continuare ad investire sulle migliori figure, perché quei processi a cui facevano riferimento Trevisani e Marseguerra, si possono mettere in campo solo se hai qualità all'interno: se si ha un modello desueto, in cui si offre tutto a tutti ma non ci sono specializzazione e competenze, non si va da nessuna parte.

Terzo punto, bisogna parlare molto non tanto con gli imprenditori di livello medio alto, ma con quella fascia più semplice, l'artigiano, il piccolissimo imprenditore che secondo me non ha capito bene come è cambiato oggi il sistema. Non basta più lavorare dalla mattina alle sei alla sera alle dieci per poter essere una persona stimata che accede al credito, sono cambiate alcune cose. Bisogna fare educational anche sulle persone per far capire qual è la presentazione che un'azienda, un imprenditore, un artigiano deve fare della propria struttura perché questo facilita. Alcuni comportamenti che sono facilmente anche gestibili vengono considerati secondari, poi arrivi in banca, escono due indicatori che non vanno bene e tutte quelle valutazioni che dovrebbero portarci ad aiutare, invece ci fanno fare un passo indietro. Per cui occorre continuare a lavorare forte sulla strada che si è portata avanti come gruppo, in particolare prediligendo le competenze e la formazione dei colleghi, uno small business bank non può avere delle competenze generiche, ormai deve essere un supporto per le aziende per poter cavalcare un mercato estremamente complicato.

A livello di aziende credo che la comprensione di un mercato cambiato sia fondamentale, un segnale di attenzione che mi sento di dare è che un investimento presentato alla banca deve avere una buona possibilità di essere vinto. Vi assicuro, nella vita quotidiana incontro tanti imprenditori, tante pratiche arrivano in escalation sulla mia scrivania, molto spesso dei business case non sono altro che un tentativo di fuga dal problema che già abbiamo in casa; non è questo il modo con il quale possiamo affrontare una situazione di complessità per tutti: i business case devono essere attenti, puntuali e con buone possibilità di essere portati a casa. Non ultimo, l'evoluzione, ove possibile, verso l'esportazione del Made in Italy e lavorare anche su diverse organizzazioni per rivedere il modello di business magari attraverso i contratti di rete o quant'altro.

In questo momento discutiamo tanto sulla questione se tutte le attività della Banca Centrale Europea serviranno, la mia risposta è sì, nel senso che vanno certamente verso una logica di attenzione e miglioramento dei ratios, però non affrontano il vero tema del sistema bancario attuale ovvero la redditività. Basta guardare i dati Bankitalia, a livello di sistema italiano abbiamo purtroppo una redditività prossima allo zero, in alcuni casi negativa.

Questo è il vero tema, redditività la fai se riesci a trovare un modello di business coerente: in uno scenario di tassi zero non lo fai offrendo prestiti obbligazionari al 5-6%, mi preoccuperei se qualcuno mi facesse un'offerta del genere. Redditività si fa attraverso i migliori prodotti a catalogo nella gestione del risparmio, facendo credito ad imprese e famiglie.

A livello generale, i tanti temi toccati, leverage, base patrimoniale, competitività, i problemi che derivano dal sistema Paese, il dimensionamento delle aziende, sono tutti dei punti di analisi per tutti gli attori del mercato: non si può rimanere sul mercato se non si affrontano tutte queste tematiche.

Vi ringrazio per l'attenzione.