

Il momento di cambiare è arrivato anche per le banche

Claudio Dematté

Premessa

Sembrava che per loro – le banche – continuasse la vita di sempre, anche se attorno tutto cambiava. Le imprese hanno dovuto superare i tempi delle grandi tensioni sindacali, le strette della crisi petrolifera, i continui sussulti del cambio, una serie di recessioni, una continua innovazione, con le relative ondate di obsolescenza e di ricostruzione, le pressioni della concorrenza estera e l'attrazione dei mercati internazionali, la spinta alla delocalizzazione produttiva. Costrette da tanta turbolenza e da una competizione sempre più intensa e sempre più ampia, la maggior parte delle imprese ha cambiato non solo il proprio modo di operare, ma anche le proprie strutture organizzative e le proprie relazioni sia all'interno sia verso l'esterno.

Le banche, invece, fino a poco tempo fa sembravano immuni da tante pene. Qualche incidente c'è stato anche nelle loro file; ma nulla in confronto a quanto è accaduto alle grandi imprese, quasi tutte entrate in crisi e uscite – quelle che ne sono uscite – smagrite, riconfigurate e trasformate. E nulla in confronto a ciò che è accaduto a centinaia di migliaia di imprese minori spazzate via dai venti della crisi o costrette a rivedere l'intero loro assetto competitivo, dai processi produttivi alla logistica, dagli approvvigionamenti alla gestione della finanza.

A dire il vero, già all'inizio degli anni Ottanta alle banche erano giunti segnali d'allarme. Alcuni studiosi e qualche banchiere lungimirante avevano avvertito che l'attività di intermediazione sarebbe rallentata; qualcuno aveva creduto di intravedere già allora l'approssimarsi di una frenata dei ricavi, mentre i costi continuavano la loro ascesa; qualche avvertimento era giunto anche sul fatto che la qualità dei crediti si stava deteriorando, com'era prevedibile alla luce dell'andamento turbolento dell'economia. Ma gli avvertimenti, per il semplice fatto di essere stati lanciati e di non essere stati seguiti subito da fatti vistosi, invece di indurre le banche a prepararsi ai tempi nuovi, le hanno rese ancora più scettiche verso i profeti di sventura.

Salvo qualche eccezione, la maggioranza di esse si è limitata a fare piccoli o talora anche non indifferenti aggiustamenti, ma pur sempre al margine, senza modificare sostanzialmente né il *modus operandi* né la dinamica dei costi e ricavi. La cautela che giustamente deve accompagnare i processi di trasformazione delle banche – data la loro natura di infrastrutture estremamente delicate – da noi è stata a lungo cullata anche dalle autorità di vigilanza, più preoccupate di evitare i rischi dell'instabilità dei sistemi finanziari che le controindicazioni delle inefficienze che inevitabilmente si sviluppano all'interno di sistemi troppo protetti.

Anche all'estero le vicende delle banche sono state fortemente influenzate dalla politica delle autorità nei loro confronti. Nei Paesi dove più alta è la fede nei sistemi di mercato – Stati Uniti e Gran Bretagna – la bilancia fra stabilità ed efficienza si è molto presto inclinata verso il secondo termine. La liberalizzazione intesa come strumento per sollecitare maggiore concorrenza – dalla quale ottenere maggiore attenzione alle esigenze dei clienti e più pronto e più pieno sfruttamento dei processi produttivi a minor costo – è stata attivata già negli anni Ottanta. L'effetto è stato quello di investire le banche di un'ondata di forti pressioni che hanno portato alcune a energici processi di ristrutturazione e di riorganizzazione e altre allo stato di crisi conclusosi con chiusure, acquisizioni, fusioni o accorpamenti di altro genere.

Nell'Europa continentale il tempo di reazione nelle banche, come negli altri settori, è diverso e diverse sono le vie per l'aggiustamento.

Per necessità hanno dovuto o hanno saputo reagire più velocemente i sistemi bancari dei Paesi minori; quello olandese, svedese o finlandese. Più lenti quelli dei Paesi maggiori. Ma fra questi l'Italia si distingue per un'inerzia ancora più marcata.

Ora – dopo la crisi che ha colpito le grandi banche del Sud, ma che ha lasciato segni profondi anche su alcune banche del Nord – tutti sembrano essersi convinti che sia arrivato il momento della verità. Qualcuno lo ha preannunciato con immagini forti, parlando del sistema banca-

EDITORIALE

EDITORIALE

rio come della siderurgia degli anni Novanta. Altri smorzando di più i toni, ma confermando la sostanza.

In verità, la situazione si prospetta davvero problematica e i tempi per affrontarla sono sempre più stretti, sia perché le pressioni già in atto restringono gli spazi di manovra, sia perché le difficoltà a mantenere livelli di redditività adeguati, che si manifestano già al livello del margine lordo di gestione, sono aggravate dalle crisi degli affidati che impongono consistenti rettifiche e accantonamenti per perdite su crediti. Inoltre, incombe la moneta unica, con tutto ciò che essa comporta per la dinamica competitiva, per i flussi di ricavi da cambi e per gli investimenti incrementali in sistemi informativi.

Il fatto che il sistema bancario versi in tali condizioni non è cosa di poco conto. Non interessa solo le banche. Interessa tutti. Anzi, è un'importante questione nazionale, posto che le banche costituiscono una infrastruttura essenziale del Paese, come quella dei telefoni o dell'energia elettrica, la cui crisi non si arresterebbe all'interno del settore, ma coinvolgerebbe anche tutte le altre unità del sistema economico. Di una crisi siffatta le imprese e le famiglie, che non amano le banche, ritenendole burocratiche, scarsamente attente alle loro esigenze e avvantaggiate da posizioni di rendita, avrebbero ben poco da gioire, non traendone alcun vantaggio, ma solo danni. Per questo motivo vale la pena di riflettere sul come si possa sciogliere questo difficile nodo.

Le banche nella ragnatela del passato

Per comprendere le difficoltà attuali delle banche e la natura dei problemi che devono affrontare è utile inquadrate in un contesto più generale che è quello proprio delle aziende vissute per troppo tempo in regimi di concorrenza inesistente o addomesticata.

Qualsiasi istituzione sottratta a lungo agli stimoli della concorrenza diviene titolare di posizioni di rendita e alla lunga, per quanto senso di responsabilità abbia il management, finisce con l'approfittarne: grazie ad esse può pagare meno gli approvvigionamenti, quelli specifici e che non hanno sbocchi alternativi; può far pagare i propri prodotti e i propri servizi più di quanto non sarebbe possibile in regime di concorrenza; perde gli incentivi a soddisfare tempestivamente e con attenzione le esigenze dei clienti; si disinteressa della qualità dei prodotti e dei servizi offerti. Grazie alla posizione di monopolio, o di concorrenza attutita, l'impresa può estrarre dal-

la propria filiera un valore aggiunto che non avrebbe potuto avere se fosse stata costretta a misurarsi con una concorrenza agguerrita o se almeno le probabilità di entrata di nuovi concorrenti fossero state elevate (quella che si definisce "contendibilità del mercato"). Ad essere precisi, il maggior valore aggiunto potrebbe anche non avere manifestazione monetaria: ad esempio, potrebbe prendere la forma di un minore impegno richiesto ai lavoratori a fronte di salari di mercato, oppure quella di servizi di cattiva qualità pagati più di quanto non avverrebbe in regime di mercato. Potrebbe anche manifestarsi in acquisti fatti senza cura o per fare regali agli amici, ai politici o al management stesso.

Quando invece, grazie alla posizione di monopolio o di concorrenza attutita, il maggior valore aggiunto viene estratto dai fornitori e dai clienti, esso appare nei conti e può ripartirsi in diversi modi fra i soggetti che compongono l'impresa. Potrebbe affluire agli azionisti nella forma di extraprofiti, oppure al management come compensi o *fringe benefits* superiori a quelli di mercato, oppure ai lavoratori come stipendi o benefici di altro genere (ad esempio pensioni integrative) superiori rispetto a quelli di cui godono lavoratori di pari professionalità operanti in settori soggetti alla concorrenza. La ripartizione del maggior valore aggiunto dipende dall'assetto proprietario, dalla struttura degli organi di governo (i sistemi di *governance*) e da altre circostanze che determinano i rapporti di forza relativi fra i vari attori all'interno dell'impresa.

Questa premessa serve per dire che quasi inesorabilmente, anche a dispetto delle buone intenzioni e della buona volontà del management, se non è soggetta agli stimoli della concorrenza, qualsiasi impresa finisce con l'adagiarsi su posizioni di comodo che consistono nel raccogliere i frutti delle posizioni di rendita a danno dei clienti e talvolta anche dei fornitori. Tutti quelli che vivono sotto l'ombrello dell'impresa protetta ne traggono benefici, sia pure in gradi diversi. Vi sono casi nei quali questa regola non è rispettata, ma essi sono il risultato di coincidenze fortuite: un management "illuminato" e determinato a farsi carico degli interessi della clientela, anche se questa non ha altre alternative; un sistema sociale di valori e di regole forti che impongono comportamenti contrari alla deriva naturale. Ma si tratta pur sempre di risultati rari e non duraturi; ma soprattutto non sono il prodotto obbligato di un "sistema", bensì la felice eccezione.

A rendere le imprese efficienti non sono tanto i buoni dirigenti, quanto i mercati in cui, i quali non lasciano altre alternative ai dirigenti, espellendo

quelli che non rispondono alle regole del gioco. Situazioni caratterizzate da elementi di rendita si determinano quasi sempre nei settori che presentano elementi di monopolio naturale: ossia, là dove non c'è convenienza a duplicare gli investimenti, sia per il loro ingente ammontare, sia perché comportano danni ambientali. Energia elettrica, autostrade, telecomunicazioni fisse, distribuzione del gas sono emblematici a questo riguardo. Ma simili posizioni di rendita si presentano anche là dove si vogliono frenare le pressioni concorrenziali, razionando le imprese concorrenti, per altri motivi, come quello di garantire maggiore stabilità o controllo sulla qualità dei servizi resi (banche, trasporti aerei, notai, tassisti).

Proprio perché la soppressione o l'attenuazione della concorrenza aprono varchi alla formazione e allo sfruttamento di posizioni di rendita a danno dei clienti, si cerca ovunque di impedire che le imprese che operano in settori del tipo descritto abbiano piena libertà nella fissazione dei prezzi. Ma se queste imprese controllano monopolisticamente infrastrutture critiche, la capacità di regolazione delle autorità è debole, perché si formano quasi inevitabilmente forti coalizioni di pressione che coinvolgono interessi organizzati (il management, i sindacati, gli azionisti) a fronte di interessi non organizzati (gli utenti). L'asimmetria di informazioni fra il regolatore e l'impresa monopolistica aggrava ulteriormente la posizione del primo, schiacciato fra campi di forze impari e con minore disponibilità di elementi di giudizio.

Nemmeno le autorità antitrust – là dove ci sono e sono attive da lungo tempo – riescono a scalfire la forza di queste istituzioni, anche perché esse, per ottenere risultati, dovrebbero rimuovere la posizione di monopolio che invece, per altre ragioni, è reputata necessaria. In alcuni Paesi il blocco di interessi per conservare lo *statu quo* si è esteso agli stessi mass media ed è passato attraverso il controllo da parte di alcune di queste imprese monopolistiche di poderose concessionarie di pubblicità che regolano l'afflusso di risorse nelle direzioni volute.

Negli ultimi vent'anni i governi di tutti i Paesi si sono dovuti cimentare con i problemi di inefficienza sorti in questi settori regolati: problemi di inefficienza che si traducono in prezzi di settore più elevati, e quindi in più alti tassi di inflazione, che a loro volta si scaricano sul resto del sistema, indebolendo la competitività delle imprese esposte alle leggi del mercato. Nell'affrontare questo problema ogni Paese ha cercato la sua strada: chi, come in Gran Bretagna o negli Stati Uniti, attraverso drastiche politiche di libe-

ralizzazione e di privatizzazione; chi, come nell'Europa continentale, seguendo vie più timide o più caute.

Inquadrare il problema delle banche nel contesto più ampio delle inefficienze proprie dei settori sottratti alla disciplina della concorrenza può sembrare improprio. E certamente lo è se si considera che ormai le banche vivono in regimi di forte concorrenzialità, almeno per quanto riguarda le piazze maggiori e i segmenti di clientela più importanti.

Ma l'aggancio al tema più ampio appare appropriato sia per cogliere le incrostazioni che possono essersi formate nelle stagioni passate quando la concorrenza sul mercato dei prodotti era addomesticata sia perché anche la maggior parte delle banche, come le imprese che operano nei settori caratterizzati da monopoli naturali, è di proprietà pubblica. Questa circostanza può aiutare a identificare i soggetti ai quali sono affluite le rendite. L'ipotesi – più che ragionevole – è che la proprietà pubblica non abbia sfruttato le posizioni di concorrenza attuata trattenendo per sé il maggior valore aggiunto nella forma di extra-utili e meno che meno di extra-dividendi, ma che ne abbia favorito la distribuzione con logiche clientelari fra più soggetti. Questi soggetti, oggi che la concorrenza sui mercati si è fatta intensa e non consente più di estrarre lo stesso valore aggiunto di prima, dovrebbero rivedere le loro attese, ma fanno resistenza, rompendo così l'equilibrio economico delle loro organizzazioni e compromettendone quello competitivo. Seguendo queste tracce si giungerebbe facilmente a identificare il maggior punto di tensione nei rapporti con i lavoratori. Ma prima di seguire questo percorso vale la pena di esplorare un'ipotesi alternativa delle difficoltà del sistema bancario.

Le difficoltà delle banche come semplice effetto indotto della crisi del sistema economico?

Osservando la crisi che ha colpito le banche del Sud viene spontaneo pensare che in realtà le difficoltà del sistema bancario siano semplicemente la conseguenza del manifestarsi del rischio sistemico: quel rischio che piove sulle banche quando l'intero sistema economico entra in crisi e al quale le banche non possono, per la natura stessa della loro attività, sottrarsi.

Le banche del Sud sono di fatto cadute sotto l'onda delle sofferenze, alcune delle quali sono verosimilmente da imputare a errori di gestione, altre ad allocazioni di credito con logiche clien-

EDITORIALE

EDITORIALE

telari, ma altre, e probabilmente le più, all'incapacità dei clienti di far fronte ai loro impegni per sopravvenute difficoltà nella loro gestione. Il punto di rottura, almeno apparentemente, si colloca attorno al 1995, quando hanno cominciato a manifestarsi in modo intenso gli effetti della cessazione degli interventi straordinari nel Mezzogiorno, che fino al termine del decennio scorso avevano fatto affluire nell'area 12.000 miliardi all'anno di nuovi investimenti. Il crollo delle nuove risorse (attualmente superano di poco i 3.000 miliardi) ha messo in crisi le imprese che lavorano nel settore delle opere pubbliche, poi quelle dell'edilizia residenziale. Con tipico effetto domino, la crisi si è poi estesa alle unità familiari, molte delle quali avevano effettuato investimenti immobiliari con mutui, contando sui redditi futuri. In situazioni di questo tipo, quando l'intero sistema entra in crisi e ampie schiere di debitori vengono meno ai loro impegni, anche le banche ben gestite possono fare poco.

Il peso delle sofferenze si manifesta subito e vistosamente, all'atto del loro accertamento, gravando sui conti economici per le rettifiche e gli accantonamenti sui crediti. Ma la presa d'atto che una parte dei crediti non viene onorata e non sarà rimborsata si riflette anche sugli esercizi successivi in quanto queste poste da fruttifere diventano infruttifere. I ricavi si sgonfiano di conseguenza, e in molti casi a quel punto i costi li superano e determinano perdite che continuano per anni, fin quando i ricavi non si riportano ai livelli originari o i costi non si riducono quanto basta.

Di fronte a situazioni siffatte, le banche possono rispondere solo con i loro patrimoni e fintanto che bastano. Oltre quel punto diventano tecnicamente insolventi e possono continuare solo se interviene lo Stato o qualche altro soggetto pronto a ripristinare il patrimonio necessario. Per quanto riguarda lo Stato, oggi ci sono vincoli sempre più stringenti, imposti dalla comunità europea a difesa delle logiche di mercato. Il caso del Banco di Napoli ne è testimonianza. Ma è altrettanto vero che se il livello delle sofferenze è tale da compromettere non solo il risultato dell'esercizio nel quale sono rilevate, ma anche l'equilibrio ricavi-costi degli esercizi successivi, nemmeno i privati sono disponibili all'intervento. Si creano in tali circostanze situazioni di *impasse* che comunque richiedono l'intervento pubblico. Stanti i vincoli europei, vi sono solo due tipi di intervento pubblico possibile: quello che chiude con il passato e costringe poi le banche a procedere con le loro esclusive forze; e quello per il risanamento dell'economia

in modo da frenare le future sofferenze.

Il primo tipo di intervento presupporrebbe – in assenza di altri aggiustamenti – non solo che si chiudano le perdite degli esercizi nei quali le sofferenze vengono rilevate, ma che vengano sostenuti per alcuni esercizi successivi anche i ricavi, che con l'atto di riconoscimento delle sofferenze si riducono, almeno fino a quando non sia stato ripristinato l'equilibrio economico per via ordinaria. È quanto si cerca di fare a proposito del Banco di Napoli con l'architettura della *bad bank* e con l'intervento finanziario della Banca d'Italia per il tramite della cosiddetta legge Sindona.

Il secondo intervento è più generale e investe la politica economica e le eventuali politiche territoriali da adottare per invertire l'evoluzione negativa dell'economia, in assenza della quale le banche continuerebbero nel loro stato di crisi.

Va detto che, anche se nella crisi delle banche del Sud pesa in misura sostanziale o prevalente il cattivo stato dell'economia locale, ad aggravarla vi sono anche altre ragioni riconducibili a quanto visto nel paragrafo precedente e legate alla storia di queste e delle altre banche italiane. Il costo e la produttività e del lavoro, così come le modalità con le quali possono essere organizzate le prestazioni, riflettono un passato di privilegi rispetto al resto del sistema economico.

Il problema dei problemi: le relazioni fra impresa e lavoratori

Se le difficoltà delle banche del Sud riflettono un problema generale dell'economia che prende forma nell'elevato livello di sofferenze, non altrettanto si può dire delle banche del resto del Paese, dove si palesano carenze di redditività e difficoltà a soddisfare le esigenze delle clientela, come evidenziato da varie rilevazioni di mercato. Certamente, anche le banche del Centro-Nord accusano livelli di sofferenza superiori a quelli dei periodi più prosperi, ma le difficoltà attuali e soprattutto quelle future scaturiscono anche o soprattutto da altri fattori: da un appiattimento dei ricavi di esercizio e da costi operativi – prima delle rettifiche – in continua crescita.

Da che cosa deriva questa strettoia che sembra incombere sul sistema bancario di tutto il Paese? L'ipotesi più ragionevole è che il sistema delle relazioni fra impresa e lavoratori che si era andato consolidando nei tempi della concorrenza frenata non regga più, né per i costi né per le innovazioni tecnologiche che oggi consentirebbero di trasformare processi ad alta intensità di

lavoro in sistemi di elaborazione automatica, ma soprattutto di realizzare prodotti e servizi che senza tali tecnologie non sarebbero nemmeno pensabili.

In questo senso le banche, e con esse i dipendenti, corrono il rischio di rimanere prigionieri del loro passato, incapaci di progettare e di gestire un presente certamente meno generoso per l'effetto di compressione del valore aggiunto dovuto alla maggiore concorrenza. Per la maggior parte delle banche, il non essere riuscite a frenare la dinamicità dei costi fa sì che questo processo di compressione del valore aggiunto si manifesti per ora in una riduzione dei redditi più che in perdite. Ma là dove la compressione dei ricavi si è manifestata non in misura graduale, ma bruscamente, per l'emergere delle sofferenze, hanno fatto la loro apparizione perdite e talvolta perdite di tale livello e di tale durata da compromettere lo stesso futuro delle banche. In questi casi diventa palese che il sistema delle relazioni banche-lavoratori costruito sulle condizioni del passato non regge più.

Questi casi sono estremi, ma sono anticipatori del problema più generale, perché anche le banche che attualmente appaiono sane hanno di fronte a sé la prospettiva di una forbice fra ricavi stagnanti e costi in continua crescita. Per di più – con l'assetto attuale dei rapporti consolidati nella prassi sindacali – hanno di fronte una strada in salita per quanto riguarda il pieno sfruttamento delle potenzialità delle nuove tecnologie, quelle che i concorrenti più innovativi impiegano per diventare più efficienti, più rapidi, più reattivi alle esigenze della clientela.

Come ridisegnare il sistema dei rapporti banca-lavoratori

Abbiamo visto che nessun manager riesce a essere veramente efficiente se il mercato non lo "aiuta" mettendo la sua azienda a confronto serrato con altre.

Nel caso della banca pubblica non c'era nemmeno una proprietà esigente che lo impegnasse a produrre una remunerazione sul capitale di rischio soddisfacente rispetto a impieghi alternativi di pari rischio. Nei tempi prosperi, una qualche redditività arrivava comunque, essendovi sufficiente valore aggiunto per accontentare sia i dipendenti sia gli azionisti.

Il guaio è che il maggior valore aggiunto connesso allo stato di rendita scaturente dalla concorrenza frenata è stato conferito ai dipendenti, con istituti contrattuali che si sono solidificati, anzi cementati, in accordi nazionali e in contrat-

ti integrativi aziendali. Cioè nel momento nel quale si comprime il valore aggiunto la prima a farne le spese non è la quota di rendita riservata ai lavoratori, ma la remunerazione degli azionisti. Il che sarebbe più che naturale se si trattasse di un fenomeno di passaggio, essendo ruolo proprio del capitale di rischio assorbire i cicli negativi con redditi minori e compensarli con redditi più ricchi nelle fasi favorevoli. Ma se la compressione del valore aggiunto totale disponibile è strutturale e non congiunturale – proprio per il passaggio da uno stato di concorrenza frenata a uno di concorrenza libera – allora ben presto questa situazione, dopo avere eroso i redditi, intacca la stessa possibilità di sopravvivenza della banca.

Quanto prima i lavoratori e i loro rappresentanti prenderanno coscienza di questo inesorabile decorso, tanto prima potranno assumere le misure necessarie per preservare le loro organizzazioni e con esse i loro stessi posti di lavoro. Quanto prima intervengono tanto più è possibile che l'uscita dalla strettoia possa essere dosata con un misto di rallentamento degli stipendi, una migliore riorganizzazione delle prestazioni, una riattivazione della capacità di produzione di nuovi ricavi. Quanto più tardi si prende atto della nuova condizione tanto più si indebolisce la posizione di mercato, peggiora il conto economico e si consuma il patrimonio della banca e tanto minori diventano sia le risorse sia i tempi disponibili per organizzare una risposta in positivo.

In questi casi, per restituire alla banca possibilità di ripresa, la ridefinizione delle relazioni con i lavoratori deve essere necessariamente brusca e radicale, con possibili effetti traumatici sul clima organizzativo e sul morale. Per questo motivo è nell'interesse sia della banca sia dei lavoratori che il problema venga anticipato il più possibile, in modo da gestire la transizione con gradualità, operando il più possibile sul fronte dei ricavi che non su quello della contrazione del monte salari.

Nella sostanza, l'adeguamento di quest'ultimo equivale a riconoscere che gli extracompenso o il personale in più che erano compatibili in passato grazie all'allentamento delle pressioni della concorrenza, oggi non reggono più. I clienti, mettendo banca contro banca o perfino la banca con il ricorso diretto sul mercato dei capitali si riappropriano di una parte del valore aggiunto che in passato era stato loro sottratto. Questa nuova condizione non può di certo rallegrare i dipendenti bancari, così come non diverte le direzioni, costrette a fare sforzi molto più intensi per trattenerne la clientela e per quadrare i bilan-

EDITORIALE

ci. Ma prima la si riconosce e prima si interviene e meglio è.

Alla luce di quanto sopra, è altrettanto errato pensare che la questione della revisione delle condizioni contrattuali sia un fatto negoziale bilaterale fra la banca e i sindacati dei lavoratori. La vera controparte dei dipendenti, se è vera la diagnosi qui tracciata, non sono né la banca né i suoi azionisti: sono i clienti che si sono ripresi e si riprenderanno una porzione del valore aggiunto che andava ad alimentare gli stipendi generosi che le banche in passato avevano potuto pagare ai propri dipendenti.

Quanto detto è provato dal fatto che allo stato attuale gli azionisti delle banche hanno remunerazioni sul loro capitale che sono inferiori a quelle che il mercato esigerebbe per investimenti di pari rischio e inferiori a quelle offerte dalla maggior parte delle banche straniere con le quali le nostre si devono misurare. Proprio per questo i processi di aggiustamento che dovranno essere organizzati nel prossimo futuro sono due: da un lato una revisione della distribuzione del valore aggiunto per riequilibrare la quota di pertinenza del capitale di rischio, pena l'esaurimento della capacità di autofinanziamento e il venire meno delle possibilità di ricorso al mercato per nuove risorse; il secondo per riadeguare i termini contrattuali in relazione alla diminuzione del valore aggiunto disponibile per la progressiva appropriazione di una parte di esso da parte della clientela.

Affinché questo processo non si colora di toni allarmistici e di smarrimento, va ricordato che pur trattandosi di un adeguamento verso il basso degli stipendi, la base di partenza è piuttosto elevata e superiore a quella di cui godono i lavoratori bancari di Paesi più ricchi del nostro ed è superiore a quella di lavoratori con professionalità paragonabile in altri settori. Va anche notato che non necessariamente deve trattarsi di un'operazione al ribasso dei compensi; là dove non si è formato anche un esubero di dipendenti, la riduzione del costo per unità prodotta può essere ottenuta attraverso un recupero di produttività. Dai confronti con altre realtà vi sono ampi spazi in questo campo. Ma proprio per poter giocare il processo di aggiustamento in positivo, anziché in negativo, è importante arrivare presto e intervenire più che sulla struttura economica su quella normativa dei contratti di lavoro, sia di quelli nazionali sia di quelli integrativi.

Il ruolo del management in questa transizione è decisivo: tocca ai dirigenti comprendere bene i termini del problema, non ingannarsi sul decorso futuro dei margini e dei ricavi da servizi, non

illudere gli altri, fare comprendere alle controparti la dinamica dentro la quale si muovono le banche, dare per normale che vi siano resistenze e convincere della convenienza ad accettare qualche sacrificio per mantenere l'equilibrio economico e competitivo della banca. Forse non è affatto singolare, ma i dipendenti delle banche – a dispetto del fatto che dovrebbero essere allenati a sorvegliare il mantenimento dell'equilibrio economico e patrimoniale dei loro clienti – faticano quanto gli altri lavoratori a riconoscere quando la loro azienda lo sta perdendo.

La privatizzazione è una condizione necessaria per ricostruire un equilibrio competitivo ed economico?

Si è fatto un gran parlare di liberalizzazione. Abbiamo visto che nel caso delle banche questa c'è stata ed è stata tale da produrre gli effetti di cui si è detto nelle pagine precedenti: la ripresa da parte dei clienti di una parte del valore aggiunto che le banche avevano acquisito quando beneficiavano di una concorrenza limitata. Questo fatto è dimostrato dal calo dei margini verificatosi negli ultimi anni.

Con la liberalizzazione (che nell'attività finanziaria ha toccato diversi aspetti) si è realizzata una situazione di maggiore concorrenzialità sul mercato dei prodotti e dei servizi. Non dovrebbe questa bastare per imporre una maggiore tensione verso l'efficienza, verso l'innovazione e verso il servizio al cliente? Non si può ritenere già sufficientemente installato quel meccanismo di disciplina sui comportamenti delle banche che era stato allentato nei tempi nei quali la concorrenza era stata frenata? Per quale motivo si invoca a viva voce e da più parti e con tanta insistenza anche la privatizzazione delle banche?

In sé e per sé il fatto che la proprietà delle banche sia pubblica o privata importa poco allorché queste aziende sono costrette da un mercato fortemente competitivo ad avere uno e un solo obiettivo: quello di servire bene la clientela, pena la perdita di quote di mercato e dell'equilibrio economico. In verità se le banche sono pubbliche hanno una possibilità residua in più di essere meno efficienti di quelle private: possono esimersi dal fornire un rendimento agli azionisti. Questo spazio di discrezionalità – sempre che il proprietario pubblico lo tolleri – provoca una disparità che male si concilia con la logica di mercato. Le banche pubbliche potrebbero infatti impiegare le risorse che in quelle

private vengono destinate ai conferenti di capitale di rischio per concedere migliori condizioni ai clienti. In questo caso ci sarebbe un effetto di distorsione della concorrenza. Oppure potrebbero destinare le stesse risorse a maggiori remunerazioni dei dipendenti: in tal caso si avrebbe una discriminazione fra i lavoratori a carico del bilancio pubblico. Nel primo caso non avrebbero a lagnarsene le imprese finanziate né i depositanti, ma quelle che non riescono a godere degli stessi benefici. Nell'altro caso i lavoratori discriminati. In entrambi i casi, a pagare sarebbero i contribuenti.

Per quanto sopra, le privatizzazioni appaiono opportune, ma non si comprende l'insistenza con la quale vengono chieste, posto che una volta introdotta una forte dose di concorrenzialità nel mercato dei prodotti, lo spazio di discrezionalità nei comportamenti e anche la possibilità che le banche pubbliche possano persistere nell'inefficienza è piuttosto ristretta. I propugnatori delle privatizzazioni aggiungono un altro motivo per sostenere le loro posizioni: la necessità di privatizzare anche le imprese industriali che richiede un intervento delle banche nel ruolo di investitori. Li preoccupa il fatto che a gestire tale processo siano banche pubbliche. L'argomentazione ha qualche presa sul piano retorico, ma poca sostanza: in realtà le banche commerciali, private o pubbliche che siano, nonostante gli spazi che la normativa loro consente per investimenti in partecipazione, nelle privatizzazioni dovrebbero giocare il ruolo di banche di collocamento, più che di investimento. Le ragioni per privatizzare le banche basate su questi argomenti sono deboli e i timori di influenze perverse sono esagerati se si accetta che le banche, tutte le banche, sono ormai sottoposte a una disciplina sempre più severa indotta dal mercato reso competitivo.

C'è invece un'altra ragione più forte a favore della privatizzazione, una ragione non sollevata dai fautori di questo mutamento. La ragione risiede nel fatto che le banche sono istituzioni dall'"agonia lenta" e dal crollo repentino. Ciò è dovuto al fatto che è possibile disconoscere per

tempi anche lunghi lo stato di crisi finanziaria degli affidati e quindi la natura di incagli o perfino di sofferenze dei crediti. Mantenendoli fra i crediti sani, la direzione può occultare anche a lungo il depauperamento del patrimonio, senza che vi sia una proprietà pubblica vigilante che intervenga, se non quando è troppo tardi. Anzi, proprio la proprietà pubblica, motivata da ragioni politiche, può sollecitare la direzione a posporre la dichiarazione dello stato di crisi per allontanare da sé e lasciare ad altri i problemi che ne conseguono. A pagare è il contribuente: ma questo non ha voce o quando ce l'ha è troppo tardi. Non può che constatare il danno e nulla può fare per prevenirlo.

La proprietà privata, almeno nel caso che il controllo sulla banca sia contendibile, costituirebbe, da questo punto di vista, un incentivo per correggere tempestivamente il manifestarsi di stati di crisi. Da questo punto di vista la privatizzazione potrebbe fornire una possibilità in più per stimolare l'efficienza: ma questo è vero solo se gli assetti proprietari sono tali da essere contendibili nel caso di cattiva gestione. Se la proprietà è chiusa, la motivazione a ben gestire rimane – una motivazione che dovrebbe essere più forte di quella del proprietario pubblico grazie alla possibilità di appropriazione personale dei benefici – ma rimane l'impossibilità di "licenziare" il proprietario inefficiente, come nelle banche pubbliche.

Per tutte le considerazioni illustrate, l'urgenza di ridisegnare le architetture organizzative e i rapporti con i lavoratori è certa; i vantaggi della privatizzazione prevalgono anch'essi sugli aspetti negativi; ma la privatizzazione non esime dagli interventi di ristrutturazione e tali interventi non presuppongono necessariamente la privatizzazione. Richiedono soltanto che siano chiare le prospettive sfavorevoli nel caso che non si proceda; che si prospettino i problemi alle parti; che si negozi con lealtà, ma senza cedere alle illusioni: che si faccia ricorso all'intelligenza degli uomini che spesso non si manifesta tanto quanto potrebbe per colpa dei dirigenti che cercano di spegnerla invece di sollecitarla. ■

EDITORIALE