

«Una partita importante per l'Italia»

Mustier: il nostro piano pensato per lo sviluppo di una grande banca commerciale paneuropea

L'INTERVISTA

Mustier: un piano pensato per una grande banca commerciale paneuropea

Il più grande aumento di sempre nel Paese

«Un piano ragionevole, realistico nelle premesse di scenario e nei target di gruppo»

Il pressing Bce per le integrazioni

«Al riguardo voglio essere chiaro: non c'è nessuna fusione cross-border sul tavolo»

VISIONE

«UniCredit è il secondo lender continentale e punta a crescere ancora grazie alla sua presenza capillare in tutta Europa»

DARE VALORE

«Mi aspetto un contributo degli azionisti attuali, interessati a partecipare alla creazione di valore che promettiamo»

di **Marco Ferrando**

UniCredit si prepara a lanciare un aumento da 13 miliardi, il più grande di sempre per Piazza Affari, in un momento non facile in generale per le banche, e in particolare per quelle italiane. Il ceo, Jean-Pierre Mustier, ha deciso di presentarsi sul mercato armato di un piano di *selfhelp*, di auto-aiuto: nessun ricorso allo Stato, nessuna operazione straordinaria, nessuna sorpresa. Un piano «ragionevole», «realistico nelle premesse di scenario e nei target di gruppo», spiega a *Il Sole 24 Ore* il manager riapprodato in Piazza Gae Aulenti a luglio: quanto basta, assicura, per «capitalizzare tutto l'interesse che già vedo attorno a noi, come peraltro dimostra l'ingresso di Capital Research come primo azionista, un investimento che è avvenuto subito dopo la mia nomina e che testimonia la fiducia nella nostra capacità di generare valore nel medio-lungo periodo».

Dottor Mustier, proprio questa è la sfida più difficile per tutto il settore: quali banche, secondo

lei, saranno in grado di sopravvivere in un contesto così competitivo?

Quelle capaci di semplificarsi, come noi, e di ottimizzare il loro network internazionale per metterlo a disposizione dei loro clienti. UniCredit ne ha 25 milioni, a partire dal milione di imprese a cui saremo sempre più in grado di offrire prodotti e servizi avanzati, fare cross-selling, supportarle nella crescita. Vede, in Europa ci siamo solo noi e Bnp-Paribas in grado di svolgere questo ruolo: UniCredit è il secondo lender continentale, e punta a crescere ancora grazie alla sua presenza capillare in tutta Europa.

Però avete venduto la controllata polacca, Pekao.

C'era un contesto regolatorio non favorevole, che non ci permetteva di condividere con il resto del gruppo né le informazioni sui clienti né la raccolta. E peraltro con Pekao abbiamo siglato un accordo che consentirà di mettere a disposizione delle nostre imprese la rete in Polonia.

Puntate a un RoTE, un tasso di rendimento sul patrimonio netto tangibile del 9% in tre anni. È sicuro si tratti di un obiettivo realistico, visti i tassi così bassi?

È alla nostra portata perché dipende quasi integralmente da fattori che dipendono da noi, che possiamo gestire internamente: vale per la riduzione dei costi, 1,7 miliardi in tre anni, e del costo del rischio, ma anche per la crescita progressiva dei ricavi. Puntiamo a mantenere pressoché stabile il contributo del margine



d'interesse (-0,2% il trend medio annuo, ndr) grazie all'incremento dei volumi pari al 2,5% annuo, e ad aumentare del 2% l'anno le commissioni: non è fantascienza, sono obiettivi ragionevoli per una grande banca commerciale paneuropea.

Le regole, soprattutto quelle in arrivo, non sembrano favorire chi fa credito.

Quando il quadro regolatorio si complica è meglio puntare su un modello semplice: le regole sono fatte per le realtà molto complesse, penso ad esempio a Deutsche Bank, per questo noi guardiamo nella direzione opposta.

Non è preoccupato da Basilea 4?

A fine piano abbiamo previsto un Ceti del 12,5% già tenendo conto di un impatto pari a 150 punti base delle nuove norme che ci verranno applicate: è un livello che ritengo più che sufficiente.

La Bce come ha accolto questo piano?

Ancora recentemente ho incontrato la Vigilanza a Francoforte, e ho trovato una reazione molto positiva: la Bce spinge per gruppi paneuropei sempre più forti.

Comprese le grandi fusioni cross-border?

Non parlo di questo. E al nostro riguardo voglio essere chiaro: non c'è nulla sul tavolo.

A proposito ancora della Vigilanza: è partita da loro la richiesta di effettuare oltre 8 miliardi di accantonamenti sui crediti?

Assolutamente no.

Ma saranno rimasti soddisfatti, a giudicare dall'attenzione per il tema.

Sì, molto soddisfatti. Ma ci tengo a sottolineare che quella dei maxi-accantonamenti è stata una scelta nostra. E intendiamo procedere in fretta come dimostra la prima cessione da 17 miliardi lordi, che abbiamo chiuso poche ore prima della presentazione del piano.

Avete elevato le coperture sulle sofferenze al 77,1%, più di Mps. Inevitabilmente sarà questo il nuovo benchmark per le banche italiane.

Capisco la logica, ma non è corretta. Ogni banca, ogni portafoglio fa storia a sé: noi ad esempio abbiamo una quota elevata di Npl di vecchia data, derivanti in larga parte da Capitalia, che è coperta al 95% e alza la media complessiva.

Sta di fatto che gli 8,1 miliardi di accantonamenti vi porteranno a effettuare il più grande aumento di sempre in un momento tutt'altro che tranquillo. Davvero non è preoccupato?

Forse non è il momento migliore, ma a luglio era anche peggio quando il titolo era sotto i 2 euro. Vedo interesse sull'Italia, molto più di quanto voi italiani spesso percepite, e noi lo cavalcheremo.

Come cambierà l'azionariato della banca?

Non posso fare previsioni. Certo mi aspetto un contributo degli azionisti attuali, interessati a partecipare alla creazione di valore che promettiamo e all'apprezzamento di un titolo che hanno in portafoglio da anni, ma in generale una

buona risposta dal mercato. Vede, credo sia una partita molto importante non solo per UniCredit ma per l'Italia, per dimostrare anzitutto a se stessa che è molto più attrattiva di quanto non creda. Pensi al deal con Amundi su Pioneer: abbiamo firmato poche ore dopo il referendum, quando tutti credevano che sarebbe crollato il mondo.

Le Fondazioni resteranno un azionista di rilievo?

Si faranno i loro conti e valuteranno: personalmente incoraggerò tutti i nostri attuali soci a partecipare all'aumento. Un pay out, pur flessibile, del 20-50%, credo sia interessante per tutti.

Però intanto modificherete la governance.

È un tema che spetta al consiglio e che seguirà la scadenza naturale degli organi: nel 2018 sarà eletto un board con 15 consiglieri, due in meno di oggi, e un solo vicepresidente.

Il fatto che se ne parli ora, proprio in occasione dell'aumento, dimostra che il tema è rilevante.

Non è una rivoluzione, si tratta semplicemente di allinearsi ai nostri competitor internazionali.

Il piano prevede l'uscita di 14 mila persone, 6.500 più del piano precedente. Non è uno sforzo da poco.

Ne sono consapevole, è un passaggio delicato che vogliamo gestire con senso di responsabilità: per questo, di mia spontanea volontà, ho chiesto al board di ridurre del 40% il mio compenso, e non percepirò alcun bonus fino alla realizzazione del piano. È un segnale evidente della volontà di essere tutti coinvolti in questo piano.

In estate ha apportato diversi ritocchi alla prima e seconda linea del management. Ne arriveranno altri?

No, la squadra è formata e funziona benissimo.

Lunedì avete chiuso con Amundi su Pioneer: che senso ha, per un gruppo che ambisce a svilupparsi come banca commerciale, disfarsi di una fabbrica prodotta?

Pioneer è troppo grosso per restare nell'ambito di UniCredit e troppo piccolo per vedersela con i grandi istituzionali esteri: adesso farà parte dell'ottavo asset manager al mondo, e noi terremo tutte le commissioni per noi. Ci abbiamo guadagnato tutti, compresa l'Italia e Milano, che diventerà secondo hub del gruppo con 300 nuovi posti di lavoro.

Telecom a Vivendi che ora punta su Mediaset, UniCredit e Generali in mano a manager transalpini, c'è da temere un'invasione dei francesi?

Dobbiamo ragionare in ottica europea, ci sono manager italiani al vertice di aziende di altri paesi e manager non italiani alla guida di grandi gruppi domestici. L'importante è che le aziende e l'Italia possano trarre il massimo vantaggio possibile com'è avvenuto nella vicenda Amundi-Pioneer.

Sì, però su Mediaset il clima è diverso.

E voi siete coinvolti su più fronti.

Non commento singole vicende. Certo Mediaset è per UniCredit un cliente molto importante.

Lunedì si è insediato il governo Gentiloni. La spaventa l'instabilità politica?

Dal 1945 a oggi l'Italia ha avuto più di 60 governi: sappiamo che sapete lavorare con situazioni "fluide". Faccio al presidente Gentiloni i miei auguri di buon lavoro, in generale e in particolare per le riforme di cui ha bisogno il Paese. Ed è importante per noi sapere che un ministro molto rispettato e competente come Pier Carlo Padoan sia rimasto al suo posto al Tesoro: confidiamo nella giusta continuità, in particolare per la gestione delle crisi bancarie.

Compreso il Monte dei Paschi, per il quale la nazionalizzazione ormai non sembra così improbabile. Può essere un problema per il sistema?

E perché?

Perché potrebbe ridursi la fiducia dei mercati sulla tenuta complessiva del settore bancario.

Non credo assolutamente. E il nostro piano lo dimostra: servono azioni straordinarie di semplificazione, efficientamento e riduzione dei costi. Il mercato le sa riconoscere e premiare.

Ma non tutti hanno le spalle larghe come UniCredit. Che futuro aspetta le banche medio-piccole, soprattutto quelle in difficoltà?

Ogni caso è differente, dobbiamo essere realistici e prendere le decisioni giuste. Un rinvio, o una mezza svolta non servono a nulla.

A costo di violare il tabù della risoluzione?

Ripeto: bisogna essere realistici. Per ogni problema c'è la sua soluzione.

 @marcoferrando77

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il piano al 2019 di UniCredit

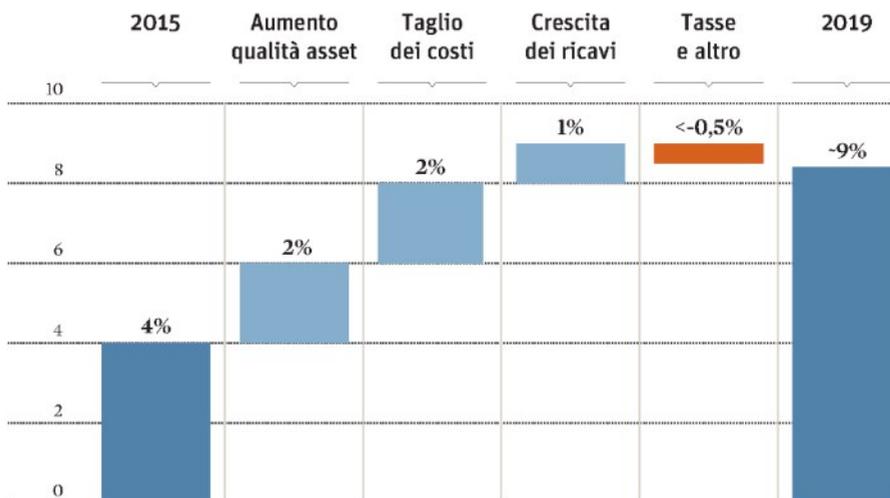
I TARGET DI GRUPPO

Il piano al 2019. Dati 2016 gennaio-settembre. **Dati e variazione**

						
	Crescita dei ricavi	Costi	Costo del rischio	Utile netto	Rote	CET1 ratio
	Dati in %	In miliardi	In punti basi	In miliardi	In %	In %
2015	-	12,2	89	1,5	4	10,4
2016	-	-	254	-	-	10,8
2017	-	11,7	65	-	-	12,0
2019	+0,6 ▲	10,6 ▲	49 ▲	4,7 ▲	>9 ▲	>12,5 ▲

L'EVOLUZIONE DELLA REDDITIVITÀ

Indice Rote. **Dati in %**



Fonte: UniCredit

DICE DI LORO



IL NUOVO ESECUTIVO

«Dal 1945 a oggi l'Italia ha avuto più di 60 governi: sapete lavorare con situazioni "fluide". Faccio al presidente Gentiloni i migliori auguri di buon lavoro per le riforme di cui ha bisogno il Paese»



LA POLITICA ECONOMICA

«È molto importante per noi sapere che un ministro molto rispettato e competente come Pier Carlo Padoa sia rimasto al suo posto: confidiamo nella giusta continuità per la gestione delle crisi bancarie»



PIONEER VENDUTA AD AMUNDI

«Pioneer è troppo grosso per restare in UniCredit e troppo piccolo per vedersela con i grandi. Adesso farà parte dell'ottavo asset manager al mondo e noi terremo le commissioni. Ci abbiamo guadagnato tutti»



SOLUZIONE PER MPS

«Per il Monte dei Paschi di Siena si troverà una soluzione e non sarà un problema per il sistema del credito. Servono azioni straordinarie. Il mercato le sa riconoscere e premiare»