

## L'intervista L'amministratore delegato del gruppo

**Mustier:  
I mercati  
sono scettici  
sull'Italia?  
Unicredit  
li convincerà**

DI NICOLA SALDUTTI

Jean Pierre Mustier, amministratore delegato di Unicredit, presenta il suo piano triennale che ha l'obiettivo di riportare a un ruolo di protagonista il colosso creditizio. «Le cose che finora ho detto al mercato — evidenzia — le ho mantenute e intendo farlo ancora». Ma il sistema bancario ha molte altre partite aperte e una sola chiusa.

CON ARTICOLI DI STEFANO RIGHI ALLE PAGINE 2, 3, 4

**Intervista** Dopo il piano industriale, parla l'amministratore delegato del gruppo, Jean Pierre Mustier

# «Puntare su Unicredit, una scommessa sull'Italia»

Saremo una banca snella e vicina ai clienti. Il Paese dovrebbe credere di più nelle sue potenzialità. Ridurremo i rischi e i costi

## » Operazione pulizia

«Abbiamo deciso accantonamenti importanti per ridurre in maniera drastica i crediti deteriorati. Possiamo così chiudere con le eredità negative del passato»

## » Road show

«Sto per iniziare il road show, e credo sia estremamente importante per l'intero sistema dimostrare che una grande banca come Unicredit risolve le sue questioni da sola»

**Siete troppo critici verso voi stessi, l'Italia ha buoni fondamentali, anche se pesa l'instabilità politica**

DI NICOLA SALDUTTI

**D**i questi tempi guidare una banca assomiglia molto al mestiere degli equilibristi. Camminano tutti sul filo. Forse è per questo che Jean Pierre Mustier, formato all'École Polytechnique, al vertice di Unicredit da luglio, lo ripete spesso: «Le cose che finora ho detto al mercato, le ho mantenute. E intendo farlo anche con il piano di trasformazione della banca».

**Ma perché il mercato dovrebbe crederle e fidarsi che il suo aumento di capitale da 13 miliardi sarà la soluzione?**

«Tanto per cominciare non sono un *one man show*. In questi mesi tutto il management ha lavorato a stretto contatto con me e con il direttore generale Gianni Papa per la messa a punto del piano. La squadra si sta muovendo insieme e gli investitori hanno cominciato ad apprezzare anche questo».

**Al punto che in questi mesi il titolo ha guadagnato circa il 50%...**

«Il piano poggia su alcuni pilastri fondamentali: il rafforzamento del capitale e il forte miglioramento dell'*asset quality*. Abbiamo deciso accantonamenti importanti per ridurre in maniera drastica i crediti deteriorati. Possiamo così chiudere con le eredità negative del passato. E concentrarci su un processo di trasformazione e di sviluppo che può far leva sui vantaggi competitivi che abbiamo e che tiene sempre più conto dei nuovi comportamenti dei clienti. Una rigorosa gestione dei rischi e il taglio dei costi sono tutti nelle nostre mani. Questo percorso fa di Unicredit una grande banca commerciale paneuropea. Un'unica banca con solide radici in Italia, che rappresenta quasi il 50% dei ricavi totali. Ma siamo anche la terza banca in Germania, la prima in Austria, il primo gruppo nell'Europa dell'Est».

**Detto così sembra facile...**

«Questi cinque mesi sono stati molto intensi e molto concreti. Abbiamo ceduto Pioneer ad un valore superiore del 50% a quello ipotizzato in precedenza, abbiamo venduto la nostra banca polacca, Bank Pekao, abbiamo messo sul mercato due tranches di Fineco di cui continuiamo ad essere gli azionisti di riferimento. Se in luglio avessimo detto che



avremmo fatto tutto questo in cinque mesi, forse nessuno ci avrebbe creduto. Il mercato ora comincia a fidarsi: quello che diciamo, facciamo. Riduciamo il profilo di rischio della banca e supportiamo sempre di più i nostri clienti».

#### Un equilibrio difficile...

«Non c'è altra strada. Pensiamo che lo stesso aumento di capitale, la fiducia del mercato, possa essere un segnale molto positivo anche per l'Italia. Vuole dire avere la capacità di essere attrattivi nei confronti degli investitori internazionali. Sto per iniziare in questi giorni il *road show*, e credo sia estremamente importante per l'intero sistema dimostrare che una grande banca come Unicredit risolve le sue questioni da sola. Per i prestiti alle imprese, siamo il secondo gruppo in Europa e vogliamo rafforzare questa nostra attività che aiuta la crescita dell'economia reale, le piccole, medie e grandi aziende, la vita di milioni di persone».

#### Concedere prestiti nasconde molti rischi...

«La filosofia è questa: cliente giusto, rischi adeguati. Abbiamo visto che il 40% dei nostri clienti lavora su più Paesi nei quali siamo presenti. Vogliamo accompagnarli ovunque serva e anticipare le loro esigenze. Non pensiamo di incrementare solo i prestiti ma anche transazioni, export, cash management».

#### Ma in Polonia non ci siete più...

«Con Bank Pekao abbiamo un accordo commerciale di lungo termine che darà ai nostri clienti le stesse opportunità di prima. Invece, per la legislazione polacca molto restrittiva, le possibilità di sinergie con il resto del gruppo erano quasi inesistenti».

#### Come vede l'economia italiana?

«Prima di parlare di economia, parlerei dell'Italia. Nonostante tutto quello che si dice, credo che il Paese abbia un buon modello per affrontare il 21esimo secolo. Ha pochi grandi gruppi, ma tanti imprenditori di piccole e medie dimensioni che sono più reattivi, innovativi e creativi. In un mondo che chiede spesso discontinuità e cambiamento, possono adattarsi meglio. Gli italiani tendono a denigrarsi, farebbero bene a ragionare anche sui propri punti di forza...».

#### Il cambio di 64 governi?

«Certo l'instabilità politica è un fattore ma l'Italia è la terza economia dell'Eurozona e l'ottava nel mondo. E' la seconda economia manifatturiera in Europa e la settima nel mondo. Siete troppo critici verso voi stessi. Il debito pubblico è elevato, ma il cosiddetto debito implicito, che considera anche gli obblighi futuri in materia di previdenza, è migliore di quello della Germania. L'Italia ha dei fondamentali molto buoni, dall'avanzo primario alla ricchezza media delle persone, ed è molto ben posizionata per affrontare le sfide di questo secolo».

#### La reputazione dei banchieri non è molto alta di questi tempi. Nel piano è previsto un congelamento dei bonus...

«Con una scelta del tutto personale ho ridotto la mia remunerazione del 40%. Se dovessi andare via, per qualunque motivo, non ci sarà nessuna buonuscita. L'esempio deve partire dal top management. Abbiamo annunciato molti sacrifici, vanno condivisi con gli azionisti e con i dipendenti. E il sistema degli incentivi può funzionare solo con il rag-

giungimento dei risultati del piano e il loro consolidamento a lungo termine. Comprerò l'equivalente di 2 milioni di euro di titoli per un allineamento ancora più forte con tutti gli azionisti».

#### Se ho capito bene due sono le linee guida: trasformazione e semplificazione...

«Stiamo cambiando la nostra rete perché i comportamenti dei clienti stanno cambiando. Semplifichiamo i processi, riduciamo i passaggi amministrativi. Dedicheremo molto più tempo ai clienti».

#### In Italia è prevista la chiusura di 883 filiali...

«Dobbiamo trasformare la banca, non solo seguire, ma anticipare i nuovi comportamenti dei clienti. Meno attività di base nelle filiali, più tempo per assistere il cliente e risolvergli i problemi. Ora il 60% dei nostri clienti ha un relationship manager dedicato, alla fine del piano sarà il 70%. Così miglioreranno qualità del servizio e soddisfazione dei clienti, che saranno indirizzati direttamente verso le competenze necessarie, che siano mutui o fondi comuni di investimento. Utilizzeremo con Fineco le nuove tecnologie di robo-advisor. E, in generale, un modello di business più semplice, di banca commerciale. Che sceglie, all'interno del gruppo, le migliori pratiche».

#### A proposito di migliori pratiche, il peso della regolamentazione sta diventando esorbitante. Basilea 4, con i suoi nuovi requisiti, è slittata...

«Quello di Basilea 4 è solo un rinvio, si tratta di trovare un buon accordo. La regolamentazione è necessaria, una forte regolazione è utile per evitare, o ridurre significativamente, i rischi sistemici. Certo, i costi sono alti. Per trasformare la banca investiremo 1,6 miliardi nell'Information Technology. Per adeguarci all'evoluzione regolatoria altri 700 milioni. Una cifra elevata, ma inferiore a quella di molti concorrenti. E questo grazie al nostro modello, volutamente semplice, di banca commerciale paneuropea. L'evoluzione regolamentare impatterà in maniera molto più consistente i modelli più complessi. Quindi, per noi, è più un'opportunità che una minaccia».

#### In ogni caso cifre imponenti. Anche perché in Europa ci sono 27 regolamentazioni diverse?

«È così. Da un punto di vista industriale il nostro progetto è diventare una banca unica. Il nostro mantra è "one bank, one Unicredit"».

#### E Hvb che in questi anni è stata molto autonoma...

«Abbiamo un'unica strategia per tutto il gruppo Da Hvb a Bank Austria, all'est Europa. Per supportare i clienti».

#### L'aumento di capitale è uno dei più ampi mai lanciati sul mercato...

«Il nostro piano di *self help* si basa su una semplice ragionamento: la strategia e l'investimento in Unicredit è un'opportunità. In questa fase gli investitori internazionali sono interessati all'Italia che ha dei buoni fondamentali. Il problema è che il livello di equity nel Paese è ancora troppo basso».

#### Poca Borsa e molte banche, questione antica per l'Italia cosiddetta bancocentrica...

«Il rapporto tra capitalizzazione di Borsa e Pil in Italia è al 27% mentre in Germania siamo al 54%. Il doppio. Sarà molto importante

aumentare questa soglia, soprattutto perché significherebbe attrarre capitali anche per le piccole e medie imprese, che ne hanno molto bisogno».

#### La fusione tra Lse e Francoforte potrebbe aiutare?

«In realtà bisogna guardarla con molta attenzione. Le imprese italiane vanno promosse di più sui mercati finanziari. E non è detto che la fusione aiuti: il rischio è che ci sia meno focalizzazione nel supporto alle piccole e medie imprese italiane dal punto di vista del capitale. La capacità di attrarre capitale e investitori è decisiva per lo sviluppo del sistema. Le aziende hanno necessità di risorse per svilupparsi e oggi hanno meno capitale proprio delle loro concorrenti dell'Europa continentale».

#### Intanto i gruppi francesi comprano tutto, Vivendi su Telecom su Mediaset...

«Il problema non è il passaporto, dobbiamo tutti essere inanzitutto europei. E non lasciamoci fuorviare dall'iniziativa di una sola società o da ipotetiche teorie, troppo complicate per essere reali. Il punto è come diventare sempre più attrattivi e come crescere all'estero. L'Italia in questi anni ha comprato molto sui mercati internazionali. Dovrà farlo ancora di più. Con l'Università di Torino abbiamo impostato uno studio che ci aiuterà a capire come attrarre capitali per crescere. A partire dai punti di forza, che sono molti».

#### Alla fine dell'aumento Unicredit sarà ancora di più una public company...

«Saremo una grande public company. Con le Fondazioni nel ruolo di azionisti ancora molto importanti. In questi anni hanno accompagnato lo sviluppo della banca e ritengo che continueranno a farlo».

#### Nel piano si parla di una social impact bank...

«Puntiamo a sviluppare le attività no profit, i prestiti sociali, l'educazione finanziaria diffusa, l'imprenditoria sociale. Affiancare ancora di più tutto questo mondo. E' un passaggio importante».

#### Molti pensano che con le Fintech le banche abbiano poche chance di sopravvivere...

«Si sbagliano. Le attività digitali sono uno strumento di sviluppo e di trasformazione della banche, utile per i clienti e per migliorare i servizi. Diciamo un grande facilitatore. Ma le fintech non hanno né clienti né, soprattutto, capitali da prestare. Queste realtà sono un patrimonio degli istituti di credito. Un patrimonio che resta».

#### Con la Brexit Milano sarà avvantaggiata nel ruolo di centro finanziario?

«Certo. Faccio l'esempio di Amundi. Dopo l'acquisto di Pioneer ha deciso di potenziare i suoi uffici con 300 nuove persone: assunte a Milano anziché a Londra. È già una risposta. Amundi con Pioneer, diventerà il più grande gruppo non-Usa nel settore dei risparmi gestiti».

#### Mediobanca?

«È focalizzata su un buon piano industriale».

#### Alitalia?

«Il mondo delle compagnie aeree è molto competitivo, il management sta lavorando per il nuovo piano, l'Italia deve avere una compagnia importante. La soluzione si troverà».

#### Il vostro contributo in Atlante e nei veicoli per salvare le quattro banche è stato

**rilevante...**

«Un investimento volontario per supportare il sistema, non investiremo però altre risorse».

**L'idea di una bad bank pubblica?**

«Mi pare molto difficile ora, con il regolatore europeo sono più agevoli le soluzioni private. Noi, per affrontare il tema dei cosiddetti Npl — che per la gran parte, nel nostro caso, risalgono a prima del 2010 — abbiamo deciso di cedere a due operatori come Fortress e Pimco qualcosa come 17,7 miliardi di crediti dubbi. Anche qui abbiamo pensato che fare da soli sia la scelta più efficace».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Focus****Chi è**

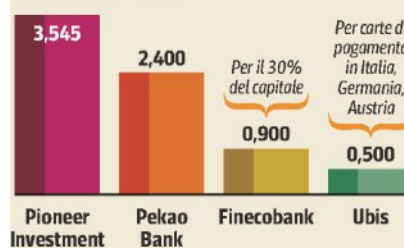
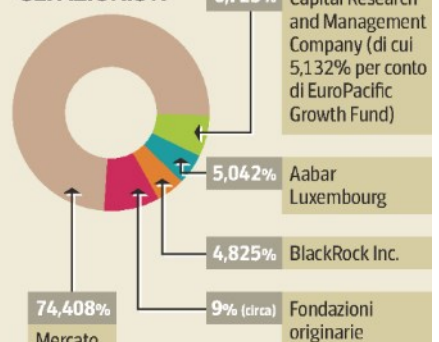
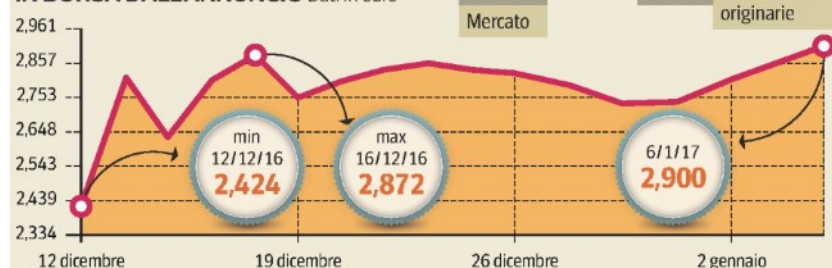
Jean Pierre Mustier è nato a Chamalières (Francia) il 18 gennaio 1961. Laureato all'École Polytechnique e all'École des Mines di Parigi, ha lasciato la carriera ingegneristica e la passione per il rugby per dedicarsi alla finanza. Ha iniziato in Société Générale, dove ha lavorato dal 1987 al 2009, operando principalmente nella divisione Corporate & Investment Banking, in Europa, Asia e Usa. Ha lavorato una prima volta per Unicredit nel 2011, come responsabile della Divisione Corporate & Investment Banking (Cib). Dopo aver lasciato il gruppo a fine 2014 è rientrato la scorsa estate e dal 12 luglio 2016 è amministratore delegato e direttore generale di Unicredit.

**I PROSSIMI TRE ANNI IN PIAZZA GAE AULENTI**

Le linee guida del piano strategico Transform 2019 del gruppo Unicredit

**LE MOSSE****LE MOSSE****LE CESSIONI GIÀ EFFETTUATE**

Dati in miliardi di euro

**GLI AZIONISTI****IN BORSA DALL'ANNUNCIO** Dati in euro

Fonte: elaborazione CorriereEconomia