

Mps, Siena davanti al bivio banca digitale retail o gestore con le Poste

Montepaschi, Siena al bivio nel futuro spuntano le Poste

SUPERATO L'OSTACOLO BORSA, I VERTICI IN VIA DI CONFERMA STUDIANO LE RICETTE PER RIVEDERE L'UTILE. DUE LINEE SI CONFRONTANO: MANTENERE TUTTE LE ATTIVITÀ POSSIBILI O CREARE UN GRUPPO PIÙ PICCOLO CHE OPERI SULLA "FASCIA ALTA" DEI SERVIZI E IL RESTO LO VENDA A UN COLOSSO
Andrea Greco

L'ostacolo Borsa, superato o rimandato che sia, non è il più grande nel cammino di redenzione cui sono attesi i protagonisti della prima grana bancaria nazionale. Per mettersi alle spalle il passato recente e realizzare 1,2 miliardi di euro di utili al 2021 il Monte dei Paschi deve, e presto, trovare un modello di "banca regionale" nuovo, che sappia competere in uno scenario difficile di suo, e ancor più per un intermediario sui generis.

Non solo per essere oggi l'unica banca italiana a controllo pubblico: ma perché dopo tanti malanni, cure e traversie è ormai troppo piccola per pensare in grande e potrebbe rivelarsi troppo grande, costosa e lenta per funzionare sul territorio.

Lo scoglio vero per tornare a «produrre utili», come ha auspicato anche il Tesoro padrone felicitandosi per il mancato collasso dell'azione di nuovo quotata dopo 10 mesi, sarà trasformare gli storici punti deboli senesi in un nucleo di scarni e semplici aspetti capaci di portare una redditività del capitale al 10,7% (così il Piano di ristrutturazione) dove non si vedono utili da sei anni. Numeri molto di là da venire, anche perché non è stato possibile pensare ai profitti da quando, 15 mesi fa, l'ultimatum Bce ha costretto la banca a concentrare la maggior parte delle sue risorse nella messa in sicurezza di 28 miliardi di euro di crediti inesigibili a rischio di implosione.

Analisi spietata

Un'analisi spietata dei guai originati con l'acquisto improvvido di Banca Antonveneta nel 2008 si trova nelle 750 pagine del prospetto depositato per tornare in Borsa. Pro-

viene dalla stessa Bce, che nella Srep decision 2016 - notificata a Siena quattro mesi fa e inedita - indica sette «profili di debolezza/punti di attenzione». Francoforte conosce bene l'istituto: dal novembre 2014 l'ha seguito, incalzato, controllato come forse nessun altro in Europa. Ecco le sette criticità in sintesi: modello di business, per il «persistere della bassa redditività e per l'insufficiente capacità di creazione di capitale interno»; non adeguato sistema di governo dei rischi e organizzativo; qualità del credito e sofferenze; rischio di mercato legato al banking book ed «elevata sensibilità allo spread del portafoglio titoli di Stato» (un fardello da circa 14 miliardi di Btp che nel 2011 rendeva un 7% medio mentre oggi siamo al 2%, e se risalgono i tassi si erode per converso il patrimonio); rischio operativo, per la numerosità delle cause legali mosse alla banca e ancora in essere, con richieste di ben 4,2 miliardi; rischio connesso all'adeguatezza del capitale; rischio di liquidità per la volatilità dei depositi e «l'esposizione della banca a eventi di stress come quello verificatosi a fine 2016».

Evitato il dissesto

Da questo elenco di doglianze è dovuto partire l'ad Marco Morelli, e l'attività del suo primo anno - ricapitalizzazione, nuovo piano industriale, la cartolarizzazione più grande d'Europa per smaltire tutte le sofferenze in un colpo - è stata interamente dedicata ad affrontarle. E anche se il dissesto è stato evitato (con



5,4 miliardi di denaro pubblico, e il libro crediti è in via di ripulitura, la stessa banca nel prospetto mette in guardia su cinque «rischi e incertezze derivanti dal mancato avverarsi dei punti chiave» del piano al 2021: mancata riduzione del costo del funding, mancato recupero della raccolta diretta dai clienti ordinari, mancata crescita dei mutui alle famiglie, mancato sviluppo del risparmio gestito, mancato miglioramento della qualità creditizia. Senza risalire tutte - o molte di - queste chine, il futuro del Monte come banca autonoma e anche vagamente redditizia sarà impossibile.

La difficoltà della sfida è chiara anche ai controllori di Francoforte, che hanno invitato Rocca Salimbeni a cambiare il modello industriale, poiché «in assenza di rifocalizzazione sulle aree di business redditizie, l'elevato costo del rischio e la persistente contrazione dei margini influenzata dalla contrazione dei volumi di raccolta e di impiego» porteranno nuove debolezze nel conto economico. Già i più recenti numeri contengono avvisaglie: nel primo semestre 2017 i ricavi sono crollati del 21%, per la flessione netta di tutte le voci, dal margine di interesse alle commissioni nette, agli utili da cessioni o da trading. Un antipasto di quel che ha in mente il management senese Morelli lo ha offerto nella presentazione agli investitori ospitata da Bofa Merrill Lynch a Londra a fine settembre. Dove il nuovo modello è illustrato con tre

punti: rifocalizzazione su retail e Pmi in modalità «altamente digitalizzata che consenta la creazione di valore dai clienti al dettaglio»; spinta sulla gestione dei patrimoni «con creazione di una linea di business dedicata per rafforzare i clienti private»; ruolo centrale della banca digitale Widiba. Gli addetti ai lavori tuttavia ritengono che per declinare questi assunti il management - che a dicembre sarà confermato con la nomina del nuovo cda targato Tesoro, e ciò dovrebbe riguardare anche il presidente-imprenditore Alessandro Falciai - dovrà affrontare la discussione su quale tipo di banca ci vuole davvero per Siena: anche oltre il 2021 quando se tutto fila liscio il Tesoro cederà la quota di maggioranza.

Ciò su cui tutti convergono è che bisogna ripartire dalla "rete": intesa non tanto come i 1.800 sportelli rimasti, ma come il sistema di relazioni con i 4 milioni di clienti, le migliaia di Pmi e di imprenditori clienti che non hanno lasciato il Monte nel momento più difficile, e da sempre ne accettano, quasi con affetto, le disfunzionalità in tema di tecnologie e di processi.

Le divergenze

Un network e un marchio come Mps hanno un valore, specie se un domani dalle mani del Tesoro finiranno in quelle di un operatore adeguato. E qui iniziano le divergenze e la visione si sdoppia, con due "li-

nee" teoriche e politiche a confronto. Da una parte chi, nel "sistema Siena" che seguita a comprendere, con la banca, la città e la politica (nazionale e locale) vorrebbe mantenere tutte le attività possibili, anche a tutela del personale e dei 20mila lavoratori rimasti, e ridotti di un terzo rispetto agli anni d'oro. Dall'altra chi, più razionalmente forse, vorrebbe limitare i futuri business alle cose che davvero il Monte saprà fare, e davvero con profitto, domani.

Nuovi servizi

La banca retail senza grandi volumi non ha grande futuro, con questi livelli di tassi e di concorrenza: e purtroppo il bilancio Mps, che nel 2021 il management stima di ridurre ancora fino a 134 miliardi di attivi di cui 90 crediti, ha una taglia poco efficiente rispetto ai costi. Se invece la banca puntasse forte sulla fidelizzazione degli imprenditori già clienti, con servizi nuovi e sofisticati per i loro patrimoni, potrebbe ambire a diventare un "Credem toscano": ma per farlo dovrebbe tenersi solo l'alto di gamma, e far collassare la parte retail dentro un istituto più grande. Una strada simile a quella imboccata da Intesa Sanpaolo annettendosi le reti delle ex popolari Vicenza e Veneto banca. Il Tesoro un candidato compratore potrebbe averlo già in casa: è il Banco Posta. Ma un piano del genere dovrà fare i conti con molte resistenze, partendo da quelle locali e sindacali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA © RIPRODUZIONE RISERVATA

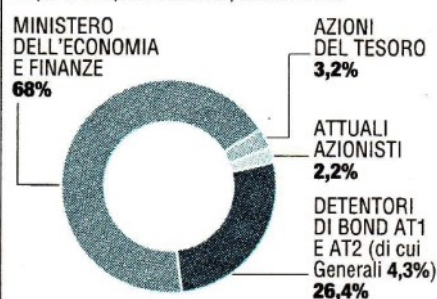
I RATIOS-CHIAVE DEL MONTE DEI PASCHI

Basis points/%	2016	2019	2021
COST/INCOME	61,2%	62,0%	50,6%
COSTO DEL RISCHIO (basis points)	419	79	58
ROE	n.d.	5,7%	10,7%
CET1 RATIO	8,2%	12,7%	14,7%
NON PERFORMING EXPOSURE LORDA*	34,5%	14,3%	12,9%

(*) Rapporto tra crediti deteriorati e totale crediti erogati

GLI AZIONISTI DI MPS

Dopo la ricapitalizzazione precauzionale



5,4

MILIARDI DI EURO

È il contributo dello Stato per evitare il dissesto dell'istituto; in questo modo il ministero dell'Economia è diventato il primo azionista. Ma tutto questo non basta se non si prosegue l'opera di risanamento: la stessa banca nel prospetto per la Consob mette in guardia su cinque "rischi o incertezze derivato dal mancato avverarsi dei punti chiave"

1,2

MILIARDI DI EURO

È l'obiettivo di utile al 2021. Lo scoglio vero per tornare a «produrre utili», come ha auspicato anche il Tesoro padrone felicitandosi per il mancato collasso dell'azione di nuovo quotata dopo 10 mesi, sarà trasformare gli storici punti deboli senesi in un nucleo di scarni e semplici aspetti capaci di portare una redditività del capitale al 10,7 per cento