

Istituti bancari e Pa, riordino obbligato in cerca di una migliore efficienza

Publicato il 27/12/2015 @ 10:48 in [Giornali, Il Sole 24 Ore](#)

Ammontano a 100.000 unità le riduzioni di organico già annunciate dall'inizio del 2015 dalle undici maggiori banche europee e americane, scrive il «Financial Times» (14 Dicembre), ulteriori tagli di alcune migliaia sono previsti da BNP e Barclay's. È dalla crisi del 2007 che è iniziato il processo che ha portato le grandi banche d'investimento a tagliare i loro costi tra il 10 e il 20 per cento.

Il Sole
24 ORE

La lezione della crisi ha indotto le autorità di regolazione a emanare norme molto più severe, soprattutto in termini di ratio patrimoniali: questo ha aumentato i costi per le banche. Se il regolatore impone di aumentare l'equity, le banche devono aumentare i profitti: perché per fare i necessari aumenti di capitale bisogna mantenere un ROE (return on equity) che non sfiguri di fronte ad altre opportunità di investimento. È questa la ragione dei 7000 tagli annunciati da Unicredit. Inoltre dopo la crisi finanziaria è venuta la crisi economica, e, per contrastarla, la riduzione dei tassi di interesse. Il livello cui è arrivato il margine tra tassi attivi e tassi passivi ha fatto inaridire la tradizionale fonte di reddito delle banche.

Le grandi banche, grazie alle nuove tecnologie digitali, sono riuscite a tagliare filiali in tutto il mondo. In Italia ci sono troppe banche, ha detto il presidente Renzi; avrebbe potuto vantare la sua legge, da anni richiesta da Banca d'Italia, che obbliga le banche popolari a trasformarsi in società per azioni, le fusioni e i cambi di vertici che ne conseguiranno: più patrimonio, meno sportelli, più trasparenza, meno localismo (l'avessimo fatto prima, probabilmente i casi delle quattro banche di cui tanto si parla in questi giorni non si sarebbero verificati). E ancor di più farà la riforma del credito cooperativo.

Quelli dal 2007 al 2014 sono stati anni brutali per tutti. Le società di telecomunicazione e dell'auto hanno tagliato la loro base di costi del 40 per cento. Le grandi banche pensavano che col 2014 il peggio fosse passato: invece nel 2015 hanno dovuto ancora tagliare il 10% degli addetti (a parità di perimetro). Per la nostra Pubblica Amministrazione ci son voluti gli anni dal 2006 al 2014 per ridurre gli organici del 9 per cento. Basta il blocco del turnover per fare le reingegnerizzazioni che modificano il modo di operare, o ci vogliono interventi più concentrati? Eppure, a ben vedere, le articolazioni pubbliche presentano molte somiglianze con le banche: entrambe eseguono, secondo procedure formalizzate, un numero limitato di operazioni innumerevoli volte, con un gran numero di persone. Le operazioni per concedere un credito non sono molto diverse da quelle per concedere un permesso edilizio. Molte operazioni, ad esempio quelle relative alle pensioni, sono sostanzialmente le stesse che esegue il ramo assicurativo di una banca. Entrambe, banche e pubblica amministrazione, possono disporre della stessa tecnologia: ma per risparmiare bisogna usarla per cambiare in misura sostanziale il modo di operare.

Della differenza fondamentale tra gestire un'azienda privata e la pubblica amministrazione in Italia parliamo da vent'anni, sappiamo tutto degli incentivi diversi, delle leggi diverse, dei rapporti sindacali diversi. Da anni diciamo che l'amministrazione deve trattare il cittadino come un cliente: ma un cliente non soddisfatto può cambiare banca, un cittadino non può (il più delle volte) cambiare ufficio, scuola, ospedale, tribunale, agenzia delle entrate, con cui ha a che fare. Un cittadino che paga con le tasse il costo dell'inefficienza può solo cambiare partito per cui vota: o non votare.

Semplicità (o populista) il paragone? E allora chiamiamola associazione di idee, stimolata dall'analisi di un giornale. Nella maggior parte dei casi, per riuscire a fare tagli così cospicui le banche hanno dovuto cambiare il capo azienda. Anche lo stile di governo di Matteo Renzi non rifugge dal cambio dei vertici, da Cdp a Ferrovie, da Inps a Rai. Ma nella Pubblica Amministrazione può non bastare: enorme può essere il muro eretto contro i cambiamenti dal blocco delle strutture organizzative sottostanti, forte di regolamenti e

contratti fatti apposta per opporvisi. Può succedere (e non è un'ipotesi) che i dirigenti di secondo livello continuino a seguire le indicazioni impartite dal direttore generale sostituito (e mantenuto nello stipendio). Spending review e reingegnerizzazione dei processi, il massimo di deficit consentito da Bruxelles e il minimo di ROE richiesto dal mercato: i nomi sono diversi ma la sostanza è la stessa. È improprio osservare che i risultati sembrano troppo diversi?