



Egregio Dottor.
GIUSEPPE CASTAGNA
A.D. BANCA POPOLARE DI MILANO
(Lettera aperta inviata via mail)

La fusione tra Banco Popolare e Banca Popolare di Milano è diventata realtà, sia pure con uno scarto minimo di voti in Assemblea dei Soci.

Prescindendo dalle ragioni che mi hanno portato a votare il no alla fusione (il peggioramento degli indicatori di rischio, il premio di minoranza pagato dai soci BPM, il regalo del possibile dividendo del 2016, la dote dei residui interessi e/o di plusvalenze sui titoli di stato, la quota parte del risparmio sull'articolo 60 del vecchio statuto, la governance affidata ancora all'inoscidabile duo Fratta Pasini & Saviotti, reduci da perdite plurimiliardarie e che si avviano ad aggiungere secondo le mie stime una ulteriore perdita tra 1,5 e 2 miliardi) sento la necessità di considerare, ancora una volta, cosa fare per costruire una banca che possa sopravvivere e prosperare in futuro.

Ricorderà come nel mio intervento in Assemblea ho definito il piano industriale della fusione "di concezione arcaica e con numeri fantasiosi"; la stessa considerazione Le avevo mosso in occasione della presentazione del piano industriale 2014/2016.

Non so se ricorda, ma con una mia mail del 5/4/2014, alla quale Lei gentilmente rispose, ed anche in altre occasioni, ho continuato ad insistere circa la necessità di cambiare modello di business e soprattutto di costruire una banca *non credito-centrica*.

Le ragioni sono note: da una parte l'azione dei regolatori tende a far scaricare i rischi di credito sul mercato, o quanto meno a far diminuire la leva da fino a 25 volte il patrimonio netto, come era nel periodo pre-crisi, all'ipotizzabile 5/6 volte il patrimonio netto se Basilea 4, le nuove IFRS, Tlac saranno rese operative; dall'altra la tecnologia e la crisi che hanno modificato in modo radicale propensione al rischio, usi, modalità di scelta e di consumo, da parte della Clientela.

Già allora sottolineavo che i numeri da Lei esposti in quel piano industriale erano inverosimili. Lei ipotizzava una massa degli impieghi di 39 miliardi al 31.12.2016. Mi sembra che a 3 mesi da tale scadenza gli impieghi siano poco più di 34 miliardi, così come - al netto dell'accantonamento per il nuovo fondo esuberanti - la banca si avvia a ripetere nella sostanza i numeri del conto economico del 2013. Rispetto a quest'ultimo bilancio l'unica sostanziale differenza è rappresentata dal beneficio di minori perdite su crediti dovute anche alla riduzione della corsa ai crediti fatta a suo tempo dalla banca, sia a causa degli *add-on* che per sostenere l'acquisto della massa di BTP.

Come ha sottolineato il Presidente Giarda nel Suo intervento all'Assemblea del 30/4/2016, nel triennio 2013/2015 la Banca ha goduto di ricavi per complessivi 700 milioni tra maggiori interessi e plusvalenze sui titoli di Stato. Sempre secondo quanto affermato dal Prof Giarda, nel 2018 questo flusso verrà meno: si tratta di 250 milioni circa annui; inoltre la qualità degli asset

del Banco difficilmente Le consentirà di abbassare il costo del *funding* così come scritto nel piano industriale

Difficile quindi che Banco-BPM possa raggiungere nel 2019 il famoso 1,1 miliardi di utile, nonostante Lei affermi che risparmierà costi per 1 miliardo, dimenticandosi peraltro che ne deve spendere circa 500 milioni per il nuovo fondo esuberi in fase di trattativa ai quali vanno aggiunti qualche altro centinaio di milioni per gli ulteriori costi di fusione e/o di ristrutturazione.

Immagino che Lei sia pienamente consapevole che per una navigazione serena Banco/BPM deve sperare in una spettacolosa ripresa economica che consenta una riduzione drastica degli npl o meglio un rientro veloce ad importi ben superiori al recente benchmark di mercato, e di quanto ciò sia altamente improbabile – purtroppo - nel breve periodo.

In definitiva sono dell'avviso che solo l'innovazione del modello di business e lo "sfruttamento" della *digitalizzazione* (concetto profondamente diverso dalla multicanalità perché mentre questa significa possibilità di accesso e/o di distribuzione tramite vari canali fisici e virtuali, la digitalizzazione significa anche nuovi prodotti/servizi co-creati insieme ai clienti sfruttando sia i big data che la conoscenza dei clienti stessi) possano consentire di costruire la banca del futuro. Considero al riguardo la BPM autonoma un ulteriore intralcio.

A conclusione di questa mia, mi permetto inviarLe uno stralcio del verbale del 2/10/2012 del Consiglio di Sorveglianza nel quale anticipavo le parole di questi giorni della Vice di Nouy: i problemi delle banche erano e sono tuttora costituiti dall'ancora forte impatto del margine di interesse sui proventi complessivi; sulla fisicità delle agenzie nell'attuale sistema che mal si coniuga con la vendita di prodotti virtuali; dal costo del personale, troppo spesso impiegato in attività a basso valore aggiunto, e verso il quale andrebbero rivolti semmai forti investimenti di riqualificazione.

Ultimo ma non ultimo, ogni posizione critica, anche la più severa, ha senso solo se è in grado di indicare prospettive e soluzioni. In tal senso ritengo doveroso ricordare che l'Associazione Lisippo per BPM è nata per difendere i valori distintivi di Bpm; un obiettivo fondante che resta valido anche dopo la trasformazione in spa e l'avvenuta fusione con il Banco. Ovviamente la difesa di quei valori presuppone una banca che affronta e risolve i propri problemi, una banca proiettata verso il futuro. Su questi temi – non solo il fare, bensì *il fare bene* – LisippoperBpm non mancherà di esserci.

Cordiali saluti

Roma, 16 novembre 2016

Giovanni Bianchini
Presidente Associazione LisippoperBpm