

37 RISPARMIO GESTITO

I primi passi della consulenza finanziaria a pagamento

89 TECNOLOGIA & INFORMATICA

Gli interventi per contenere lo stress da web

Banca Finanza

N.4 | Aprile 2010 | € 5,00 | Newspaper



L'amministratore delegato Vincenzo Consoli illustra le strategie del gruppo

I progetti di VENETO BANCA

VINCENZO
CONSOLI

52 Dossier

L'accesso delle imprese al credito

26 Veneto banca: «E ora siamo i più bravi»

di Sergio Cuti

Protagonisti

VENETO BANCA

PARLA VINCENZO CONSOLI, AMMINISTRATORE DELEGATO DI VENETO BANCA

«E ora siamo i più bravi»

Il gruppo di Montebelluna ha chiuso anche il 2009 con un incremento di raccolta, impieghi e redditività. Come c'è riuscito? E quali saranno i prossimi passi?

■ SERGIO CUTI

Veneto Banca ha aumentato la sua partecipazione in Generali. È stato questo l'ultimo colpo messo a segno da **Flavio Trinca** e da **Vincenzo Consoli**, rispettivamente presidente e amministratore delegato del gruppo di Montebelluna. Infatti, attraverso la finanziaria Ferak - di cui l'istituto trevigiano è partner e che detiene già l'1% della compagnia triestina - il gruppo veneto figura tra gli acquirenti della parte più consistente del pacchetto del 2,8% di Generali messo in vendita da Unicredit.

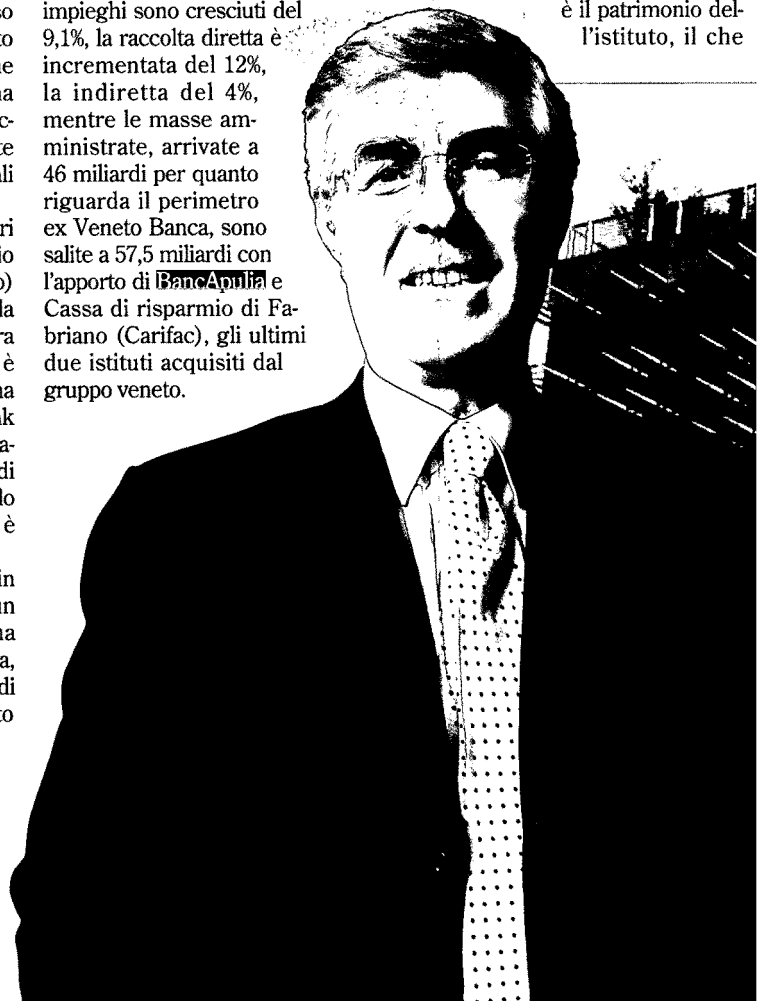
La Ferak è partecipata tra gli altri dagli Amenduni (38,8%), da Palladio Finanziaria e Finint (24% ciascuno) e da Veneto Banca (9,92%). Ma la banca amministrata da Consoli, tra partecipazioni dirette e indirette, è ben radicata anche in Palladio, una delle più importanti merchant bank del nord Italia che effettua operazioni di investimento con logica di holding di partecipazioni. Non solo banche, insomma: l'istituto veneto è dentro la grande finanza.

L'incremento della presenza in Generali è solo l'ultimo atto di un anno, il terribile 2009, che se ha messo al tappeto più di una banca, ha invece galvanizzato la holding di Consoli, salita al tredicesimo posto

nella classifica dei gruppi bancari nazionali. I dati presentati dall'amministratore delegato hanno del sorprendente, considerata la crisi economica che ha colpito soprattutto quel nord est ricco di piccole e medie imprese. Vediamo. Gli impieghi sono cresciuti del 9,1%, la raccolta diretta è incrementata del 12%, la indiretta del 4%, mentre le masse amministrare, arrivate a 46 miliardi per quanto riguarda il perimetro ex Veneto Banca, sono salite a 57,5 miliardi con l'apporto di **BancApulia** e Cassa di risparmio di Fabriano (Carifac), gli ultimi due istituti acquisiti dal gruppo veneto.

Ma andiamo avanti. Gli sportelli, con le ultime acquisizioni, sono diventati 542, 133 in più rispetto al 2008, i dipendenti superano le 5.600 unità, e c'è stata una tenuta nei conti della banca rispetto sempre allo scorso anno quando è stato firmato un utile di 116 milioni. Un successo visto che «nel 2008, rispetto al 2007, il sistema bancario denunciava un calo della redditività del 53,6%, mentre Veneto Banca cresceva del 25,6%», sostiene Consoli.

Infine: 2,665 miliardi è il patrimonio dell'istituto, il che



SOLIDITÀ PATRIMONIALE

«In un momento difficile per l'economia internazionale possiamo contare su una solidità patrimoniale invidiabile», dice Vincenzo Consoli, amministratore delegato di Veneto Banca: «Abbiamo un patrimonio sociale di circa 2,66 miliardi di euro, un core tier 1 del 7,76%, un tier 1 dell'8,63% e un total risk ratio del 12,48%. Sono ratios che ci consentono di continuare a sostenere famiglie e imprese in questo periodo di crisi, di procedere nei tempi previsti con le integrazioni e anche di aprire qualche nuovo sportello».

significa che siamo in presenza di una banca solida che sfoggia un core tier 1 al 7,7%, e una massa di soci che sfiora i 40 mila, con altri che stanno bussando alla porta di Veneto Banca; non solo veneti, ma anche pugliesi e marchigiani. Certo, non bisogna dimenticare le sofferenze che hanno un peso non indifferente (anche senza raggiungere livelli allarmanti) per un istituto con radici in territori dove la crisi è stata molto profonda. Una parte dei debiti quindi non poteva non essere a rischio, soprattutto quelli contratti dalle imprese.

Ma, avverte Consoli, «negli ultimi tre mesi abbiamo assistito a un assestamento di questo parametro. Non dico che c'è un'inversione di tendenza. E solo quando si affaccerà la ripresa, forse nel secondo semestre

dell'anno, anche le percentuali delle sofferenze inizieranno a scendere». Eppure, nonostante il pericolo delle insolvenze, cresciute nel 2009 rispetto al 2008, Veneto Banca non ha fatto mancare il proprio apporto all'apparato produttivo delle aree nelle quali opera. Tanto è vero che gli impieghi, come si diceva, sono cresciuti del 9,1%.

Ma ripercorriamo con lo stesso Consoli la strada che ha portato una piccola banca di Montebelluna al top 15 del gotha creditizio italiano.

Domanda. Gli inizi del gruppo: dopo avere stoppato l'ingresso di Sanpaolo Imi, quale è stata la parola d'ordine che ha permesso a Veneto Banca di crescere fino alle dimensioni di oggi?

Risposta. Con i presidenti Trin-



DECISI
Nel 1999, Flavio Trinca (a lato) e Vincenzo Consoli, che allora erano rispettivamente presidente e direttore generale di Veneto Banca, vinsero un'infuocata assemblea della Popolare di Montebelluna nella quale si opposero all'incorporazione della banca nel Sanpaolo di Torino. Di lì partì il lungo percorso che ha portato l'istituto prima a cambiare il nome, e poi a diventare il tredicesimo gruppo bancario italiano.

ca e **Franco Antiga**, quali obiettivi si era posta Veneto Banca e come è riuscita a raggiungerli? Quali sono stati i momenti di difficoltà e quali, invece, quelli in cui si è brindato?

Le parole d'ordine, in realtà, furono tre, tutte strettamente legate tra loro: autonomia, sviluppo e valori. I nostri soci, nell'ormai storica assemblea del 22 marzo 1997, respinsero le offerte del Sanpaolo Imi: capirono che un colosso con sede a Torino era troppo lontano dal nostro modello di banca popolare locale e che, presto o tardi, avrebbero corso il rischio di perdere il loro tradizionale interlocutore bancario. Scelsero quindi l'autonomia, dando fiducia a un rinnovato e più coeso consiglio di amministrazione, con presidente Trinca e vice Antiga, che mi nominò direttore generale. L'obiettivo primario era lo sviluppo, per rafforzarsi sul mercato e divenire una banca di respiro regionale, fu per quel motivo che nel 2000 cambiammo la denominazione da Banca Popolare di Asolo e Montebelluna in Veneto Banca. Oggi la nostra banca popolare si chiama Veneto Banca holding e controlla il tredicesimo gruppo bancario italiano, composto da quattro istituti di credito in Italia, quattro nell'est Europa e sei società prodotte, a cui si aggiungono partecipazioni nella torinese Cofito, holding della Banca Intermobiliare, e quella nella merchant bank vicentina Palladio finanziaria, punto di riferimento della finanza d'impresa del nord est. Autonomia e sviluppo, da soli, non portano però molto lontano se non sono accompagnati da valori ben precisi che indirizzino il percorso da intraprendere. I nostri valori sono, da sempre, quelli delle banche popolari: la vicinanza e il servizio ai territori dove operiamo,



VIA LIBERA
Veneto Banca
 ha ottenuto il via
 libera della Consob
 sull'aumento di
 capitale della Cassa
 di risparmio di
 Fabriano (a fianco),
 che sarà pari a
 140 milioni. «Entro
 il 15 aprile», dice
 l'amministratore
 delegato Vincenzo
 Consoli, «contiamo di
 avere la maggioranza
 dell'istituto».
 L'integrazione di
 Carifac dovrebbe
 essere completata
 entro fine anno.

la loro profonda conoscenza, la cura della relazione con il cliente, l'impegno, l'etica e la responsabilità nella nostra attività.

D. Quando guarda il bilancio della sua banca e di quelle controllate, qual è il parametro che vede subito perché lo ritiene il più importante?

R. Naturalmente non c'è un solo parametro che, di per sé, possa riassumere un intero bilancio. Ci sono però due dati a cui attribuisco sempre la precedenza. Il primo è la redditività: se un'azienda non rende, può avere ottime performance su tanti altri fronti, ma non ha senso che rimanga sul mercato. Il secondo dato è il numero dei dipendenti: negli ultimi anni è stato uno degli indicatori più significativi della nostra crescita. Abbiamo continuato ad assumere mentre tanti altri licenziavano; abbiamo creato valore nei territori dove operiamo, anche offrendo un'occupazione a tanti giovani, dando loro la possibilità di crescere all'interno di un gruppo bancario internazionale e molto dinamico. In media, dedichiamo più di sei giorni all'anno di formazione per dipendente, e il nostro clima aziendale, l'abbiamo appurato anche da un recente sondaggio interno, è molto buono: possiamo quindi contare su risorse ben formate e motivate.

R. Tutte le banche, in questi due anni di crisi, hanno puntato a incrementare il patrimonio: Veneto Banca c'è riuscita? E, se sì, in che modo?

R. In un momento difficile per l'economia internazionale possiamo contare su una solidità patrimoniale

invidiabile: abbiamo un patrimonio sociale di circa 2,66 miliardi di euro, un core tier 1 del 7,76%, un tier 1 dell'8,63% e un total risk ratio del 12,48%. Sono ratios che ci consentono di continuare a sostenere famiglie e imprese in questo periodo di crisi, di procedere nei tempi previsti con le integrazioni e anche di aprire qualche nuovo sportello. I soci hanno piena fiducia nel nostro operato e non hanno mai fatto mancare il loro appoggio per gli aumenti di capitale che abbiamo finora varato. A ogni apertura di libro abbiamo avuto la fila di investitori nelle nostre filiali: le nostre azioni sono richiestissime e spesso non riusciamo ad accontentare tutte le richieste. Chi ne ha tende a tenerle in portafoglio, perché sono considerate un investimento sicuro e redditizio: dal 1998 al 2009 hanno reso in media l'11,8% all'anno.

D. Tante acquisizioni in pochi anni: come riuscirà Veneto Banca a metabolizzare anche gli ultimi bocconi?

R. Abbiamo il know how e le forze per essere pienamente operativi entro fine anno sia con Carifac che con BancApulia. Ormai abbiamo maturato una certa esperienza nelle fusioni e nelle acquisizioni: dal 2000 a oggi ne abbiamo già portate a termine ben 11, compresi gli acquisti di alcuni gruppi di sportelli dall'ex Capitalia e da Intesa Sanpaolo.

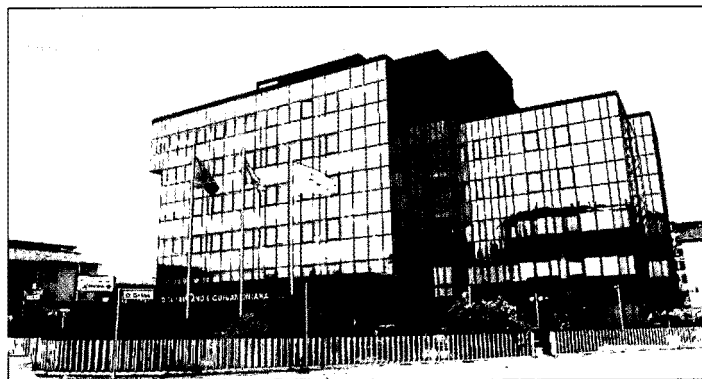
D. Paolo Mariani, direttore generale di Carifac, ha detto a BancaFinanza (articolo uscito sul numero in edicola) che è stato lui a indicare al consiglio di amministrazione della banca marchigiana di scegliere Veneto

Banca come partner. Usando parole lusinghiere nei confronti del gruppo veneto e del suo direttore generale. Qualche frase: «Vincenzo Consoli è il più bravo banchiere visto dove ha portato Veneto Banca» «Il nostro partner, Veneto Banca, ha fatto della territorialità delle banche aderenti al gruppo il principale supporto per il successo del proprio business».

R. Ringrazio l'amico Mariani per il suo apprezzamento. Di vero c'è che il nostro gruppo in questi anni ha lavorato bene, a ogni livello. Abbiamo scelto di adottare un modello federale, lasciando ampia autonomia a tutte le nostre banche rete. Si è dimostrata una scelta vincente, in termini di utili realizzati e di valorizzazione del ruolo delle nostre banche locali. Oggi abbiamo, di fatto, nove piattaforme territoriali nelle quali lavoriamo con le nostre banche reti: Veneto Banca nel nord est, Banca popolare di Intra nel nord ovest, Carifac al centro, BancApulia nel sud est, Veneto Banca in Croazia, un'altra Veneto Banca in Albania, Banca Italo-romena in Romania ed Eximbank in Moldova.

D. Che cosa pensa del management di Carifac? Quale strategia deve mettere in campo Carifac per tornare all'utile nonostante la crisi che sta colpendo duro il territorio dove l'istituto ha le sue radici? Quale sviluppo di crescita esterna è previsto per Carifac al di fuori dei suoi confini territoriali?

R. Carifac è una vettura della quale abbiamo messo a regime il motore, revisionato la struttura e riempito il serbatoio: ha quindi tutte le caratteristiche per ripartire. Il territorio dove opera è caratterizzato da un tessuto economico-produttivo composto da piccole e medie imprese molto simile al nord est. Carifac deve tornare a fare la banca di territorio, prestando poco a molti, servendo specialmente queste realtà che, nella stragrande maggioranza dei casi, sono aziende in salute e senza debiti, gestite da imprenditori che lavorano fianco a fianco dei loro dipendenti. Per quanto riguarda lo sviluppo dell'istituto, come holding



VENETO BANCA UN LUNGO CAMMINO DI ACQUISIZIONI

Da cenerentola a big. In dieci anni

Mantenendo fede a una strategia studiata dieci anni fa («Crescere con decisione, ma gradualmente, tassello dopo tassello»), Veneto Banca è riuscita a trasformarsi da banca di provincia a istituto con ambizioni nazionali e con presenze significative anche all'estero. Nel 1997 era solo la 78esima azienda creditizia del Paese con 55 sportelli e 605 dipendenti.

Poi il gruppo trevigiano, nato nel 1877 dalla minuscola Banca Popolare di Montebelluna, è partito in una raffica di acquisti. Nel 2000 ha inglobato la Bcc di Piave di Livenza e la Banca Italo-romena, nel 2001 la Banca di Bergamo, nel 2002 la Banca Meridiana, nel 2005 la Banca del Garda, nel 2006 Eximbank nella Repubblica Moldava e la Gospodarsko Kreditna Banka in Croazia (oggi denominata Veneto Banka Croazia), nel 2007 la Popolare di Intra, nel 2008 l'acquisizione di 38 sportelli da Intesa Sanpaolo e la nascita di Bis, Banca italiana di sviluppo, istituto di diritto albanese con sede a Tirana, oggi chiamata Veneto Banka Albania.

Infine gli ultimi due shopping. Dal 10 maggio avrà efficacia, con la migrazione informatica dei dati di BancApulia nel sistema informatico di Veneto Banca, la concreta fusione per incorporazione di Banca Meridiana in BancApulia di cui il gruppo guidato da **Vincenzo Consoli** ha acquisito il 56%.

Per quanto riguarda Carifac, la holding trevigiana ha ottenuto il via libera della Consob sull'aumento di

capitale di 140 milioni. «Entro il 15 di aprile», si dice sicuro l'amministratore delegato, «contiamo di avere la maggioranza dell'istituto».

E d'ora in poi? Basta shopping almeno per due anni. Consoli lo ripete a ogni intervista. «Ora vogliamo solo consolidarci». Undici acquisizioni in dieci anni sono tante. L'integrazione di BancApulia e Carifac, infatti, sarà completata entro la fine dell'anno. Il piano di espansione può dirsi ultimato, almeno per il momento. Quest'anno, Veneto Banca ha solo intenzione di aggiungere alla propria rete altri 33 sportelli. La maggior parte di queste filiali dovrebbe essere aperta fra l'Emilia Romagna e le Marche. E nel 2011 la macchina della holding dovrebbe funzionare a regime. Poi, si vedrà.

Lo stesso scenario viene dipinto anche per quanto riguarda l'estero. Veneto Banca è presente ormai in quattro Paesi dell'est europeo. Ed è il terzo gruppo italiano radicato nelle aree dell'ex «cortina di ferro». Ed è qui che Consoli si aspetta, a breve, i migliori risultati, «e anche i più consistenti» perché la ripresa è prevista più rapida a est che a ovest dell'Europa.

La domanda è ora d'obbligo: riuscirà il gruppo veneto a metabolizzare i tanti bocconi che è andato a prelevare in mezza

Europa? Consoli si mostra tranquillo: «Non abbiamo la mira di metterci il cappello di Napoleone. Ma siamo convinti che questo programma di sviluppo sia stato corretto in termini di capitale, relazioni sul territorio, profitto atteso, rischio. Siamo e restiamo sempre una prudente popolare». Come a dire: non abbiamo fatto il passo più lungo della gamba.

Un generale anche paziente. Come nel caso di Cofito che controlla la Bim (Banca intermobiliare). Il gruppo trevigiano ne controlla il 40%, pagato 169 milioni nel 2008. C'è la tentazione di prenderne la maggioranza? Neppure per sogno. Consoli attende gli eventi. E le prossime mosse dei quattro soci originari (cioè le famiglie **Segre, Giovannone, Scanferlin e D'Agui**), vincolati da un patto parasociale. Lui non ha fretta. L'importante è che questa partecipazione, nel frattempo, porti guadagni. ■



abbiamo dato a Carifac un ruolo ben preciso: quello di essere la banca del gruppo a servizio della fascia centrale della dorsale adriatica, in una zona compresa tra la Romagna e i confini con l'Abruzzo, con un'importante propaggine in Umbria.

D. In un momento in cui le banche non acquisiscono altri istituti, Veneto Banca, andando controcorrente, ha preso il con-

trollo di BancApulia e Carifac. Ci vuole spiegare il perché di questa strategia di crescita? Ha altri colpi da mettere a segno nel 2010? Ha intenzione di aprire altri sportelli del gruppo, o attraverso le banche controllate e aggregate?

R. I prossimi due anni saranno di consolidamento dei risultati raggiunti. La crescita avverrà per linee

interne, con l'apertura di nuovi sportelli, soprattutto al sud. La nostra crescita in questi 13 anni non è stata fine a se stessa, bensì necessaria per renderci più forti e competitivi, ripartire il rischio su più territori e sfruttare le economie di scala.

D. Ci vuole spiegare - in un momento in cui le associazioni di categoria dei piccoli e medi imprenditori denunciano la dif-

EST EUROPA
Dopo lo sbarco in Romania, Veneto Banca è entrata nel mercati croato, moldavo e albanese. In particolare, in Romania e Croazia la presenza italiana è molto diffusa. Sopra, una foto di Zagabria.



ficoltà di accesso al credito da parte delle imprese - come mai Veneto Banca, invece, ha incrementato gli impieghi su questo fronte? Non teme la mole di insoluti per le difficoltà in cui versano le aziende? Oppure prestate soldi solo a imprese sane? In poche parole: può spiegare com'è il rapporto fra la banca e gli imprenditori piccoli e medi? E se ci sono differenze fra quelli del nord rispetto a quelli del sud?

R. Una banca popolare, nel nostro caso un gruppo popolare, è un'impresa alla pari delle altre, ma ha una missione diversa: il suo scopo è creare valore non solo per gli azionisti, ma anche per i territori nei quali opera, avendo cura specialmente dei «piccoli» industriali, degli artigiani e delle famiglie. Le popolari hanno, fin dalla loro nascita a metà Ottocento, questa caratterizzazione ben precisa: siamo convinti che, in questi momenti di crisi, sia un modo di «fare banca» quanto mai attuale. Finora abbiamo dato sostegno a chi, pur in difficoltà, ha dimostrato di avere piani seri per affrontare la crisi e uscirne appena possibile. Come è avvenuto per tutto il sistema, anche per il nostro gruppo le sofferenze sono aumentate. Fortunatamente, negli ultimi mesi sembrano essersi assestate e stiamo scorgendo dei timidi segnali di ripresa dell'economia, al nord come al sud. Per quanto ci riguarda, non vi sono particolari differenze tra le Pmi delle due aree geografiche: lavoriamo bene con entrambe, impiegando nei rispettivi territori quanto raccogliamo negli stessi. Il criterio per la valutazione del merito di credito è, naturalmente, lo stesso in tutte le regioni dove operiamo.

D. Che cosa significa, concretamente, per Veneto Banca holding avere «un'attenzione quasi

maniaca verso la clientela» come Consoli ha dichiarato al «Sole 24 Ore»?

R. Significa sfruttare pienamente la profonda conoscenza dei territori dove operiamo e dove operano i nostri clienti, dei quali bene conosciamo le necessità e ai quali possiamo fornire soluzioni su misura. Puntiamo a costruire una relazione stabile e duratura, basata sulla fiducia reciproca, su un dialogo costante, nonché sulla rapidità e sull'efficacia delle nostre risposte.

D. Che cosa significa essere «una banca federale»? Quali sono gli spazi, e quali no, concessi al consiglio di amministrazione e ai manager delle banche controllate nel gestire le proprie realtà locali? La possibilità di fare affidamenti e a chi concederli, per esempio, è illimitata oppure l'ultima parola spetta a Montebelluna? Consoli ci può chiarire, proprio con esempi pratici, questo concetto di «banca federale»?

D. Essere un gruppo federale ci consente di avere maggiore attenzione a ciascun territorio e di contare nei singoli consigli di amministrazione sulla presenza di imprenditori e professionisti locali. Ogni banca rete concentra la propria attività sugli aspetti commerciali e sulla cura nel rapporto con i clienti, lasciando alla holding il governo centrale, l'indirizzo e il controllo del gruppo, nonché la gestione di una serie di servizi interni, come per esempio la consulenza legale, i controlli, le risorse umane e la comunicazione.

D. Che giudizio dà, con dati alla mano, delle banche estere detenute da Veneto Banca holding? E l'espansione nell'est europeo continua oppure no? Lo sconfinamento oltre le Alpi è dipeso solo dalla necessità di seguire le imprese-clienti sui

mercati esteri oppure il gruppo ha un piano per sviluppare autonomamente il proprio business negli Stati a est dell'Italia?

R. L'est Europa è la «frontiera possibile» per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane: Cina e India sono Paesi destinati a divenire i nuovi centri gravitazionali dell'economia mondiale; ma sono mercati enormi, lontani e non ancora sufficientemente conosciuti. Le nostre piccole e medie imprese spesso hanno difficoltà a operare in quei mercati, per motivi logistici, economici, giuridici e culturali. Ma non siamo andati a est solo per seguire i nostri imprenditori. Con l'apertura dell'Unione Europea ai nuovi Paesi del blocco sovietico, l'est Europa sta assumendo una posizione centrale sotto il profilo strategico: abbiamo voluto cogliere, tra i primi, le opportunità di questa nuova centralità. Abbiamo visto in quest'area dei nuovi mercati ricchi di potenzialità per le nostre attività. Le previsioni delle istituzioni europee e di altri osservatori economici parlano di una ripresa della crescita economica per i Paesi dell'Europa sudorientale dove operiamo (Croazia, Albania, Romania e Moldova) già a partire dalla seconda metà del 2010. Quando la crisi passerà, siamo certi che questi Paesi, l'Albania *in primis*, dato il suo Pil a +2,5% anche nel 2009, continueranno a dispiegare tutte le potenzialità che abbiamo individuato fin dall'inizio del nostro processo di internazionalizzazione.

D. La partita di Bim: perché è forte l'interesse di Veneto Banca su questa banca, quali progetti ha il gruppo su Bim e se, e come, punta a ottenere la maggioranza di Cofito?

R. Siamo entrati in Cofito per integrare la grande esperienza della controllata Bim nel settore della private banking. Per noi, al momento, passare dal 40% alla maggioranza di Cofito non è determinante, ma se dovessero esserci delle diverse visioni sul futuro di Bim da parte degli altri quattro soci storici, attualmente uniti in un patto, allora potremmo decidere diversamente. ■

PIATTAFORME TERRITORIALI

Oggi, il gruppo Veneto Banca dispone di nove piattaforme territoriali, nelle quali lavora con le proprie banche reti: Veneto Banca nel nord est, Banca popolare di Intra (a fianco) nel nord ovest, Carifac al centro, BancApulia nel sud est, Veneto Banca in Croazia, un'altra Veneto Banca in Albania, Banca Italomoldova in Romania ed Eximbank in Moldova.