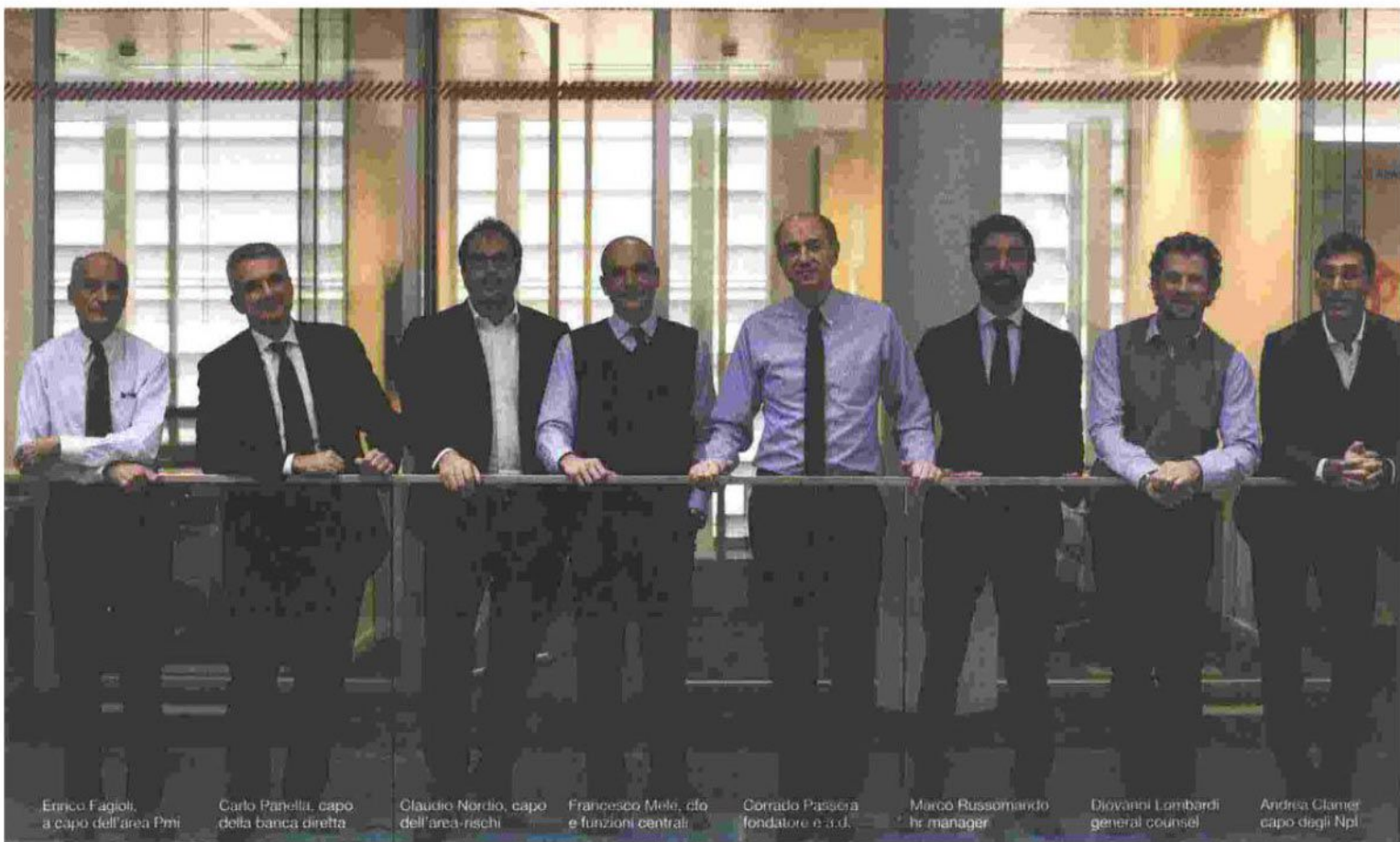




INTERVISTA ESCLUSIVA

Illimity Bank by Corrado Passera, la banca che (prima) non c'era

di Sergio Luciano

L'EX BANCHIERE E MANAGER, GIÀ MINISTRO DELLO SVILUPPO, RACCONTA VALORI, SEGRETI E PRIMI PASSI (DI SUCCESSO) DELLA SUA NUOVA SFIDA. CHE FARÀ NPL, CREDITO AL "BASSO RATING", TURNAROUND. ED È PIACIUTA ANCHE AGLI STRANIERI

L'investimento in Italia può ancora attrarre i grandi investitori istituzionali stranieri», dice Corrado Passera, e lo dice da uomo di mercato, anzi da protagonista di una case-history più unica che rara: Illimity Bank. «Noi siamo la riprova che un investimento serio sull'Italia può piacere agli stranieri quanto agli italiani, può ancora convincere, anzi per certi versi ora più che mai», aggiunge, e una visita negli uffici nuovissimi, ergonomici, luminosi e ariosi, dove oggi lavora l'ex amministratore delegato di Banca Intesa e delle Poste – oltre che dell'Olivetti e della Mondadori – e poi ministro dello Sviluppo Economico e delle Infrastrutture, aggiunge credibilità al messaggio. «Il 60% dei 600 milioni di investimenti fatti dal mercato in Illimity bank proviene dall'estero, ed è stato confermato ai primi di agosto, quando la situazione politica-economica si era già fatta tesa».

Ok, siete stati bravi: ma come avete fatto a portare investitori di mezzo mondo in Italia, a investire in un'azienda nazionale che non c'era ancora e che prometteva di lavorare nel banking?

Io sono sempre stato convinto che i progetti solidi e seri la li-

quidità sul mercato oggi la trovano. E credo anche che oggi l'Italia, malgrado il disordine complessivo in cui viviamo, per gli investitori di lungo termine sia di nuovo un'opportunità. Se c'è confusione e i prezzi scendono, è il momento di comprare: l'Italia è comunque l'Italia, con la forza della sua manifattura, delle sue esportazioni, della sua creatività e dei suoi consumi. Certo, è un'opportunità per chi ragioni su un orizzonte temporale di tre anni, non di sei mesi.

Non si direbbe, a controllare il contatore della Fondazione Hume di Luca Ricolfi sulla ricchezza finanziaria italiana, che si è ridotta dal primo marzo scorso di quasi 200 miliardi...

Sì, ma è un fenomeno che c'entra poco con i fondamentali dell'economia e nemmeno con il progetto di legge di bilancio che alla fin fine gioca su valori contenuti rispetto a una spesa pubblica di 850 miliardi e a un debito pubblico di 2300. Quel che ha nuociuto ai valori italiani sui mercati sono stati gli atteggiamenti assurdi sbandierati per una malintesa forma di demagogia, si è parlato a vanvera di uscita dall'euro, di menefreghismo verso i mercati, sono state le cose dette più che quelle fatte a determinare gli effetti peggiori, come ha sottolineato lo stesso Mario Draghi.

E dunque cosa prevede per l'anno venturo?

Un'instabilità internazionale che sta gravando su tutte le Borse del mondo e certamente alcuni mesi complicati anche per noi, perché il nostro trend di crescita non è confortante e c'è in più quest'elevato livello di incertezza politica che determina una over-reaction dei mercati. Io però non condivido alcune previsioni catastrofiste e credo in particolare che l'euro non sia in discussione. Mentre è chiaro che dopo le elezioni europee la situazione politica interna dovrà trovare un suo nuovo equilibrio. Sul piano istituzionale si sono raccolti segnali preoccupanti, rispetto ai quali l'applauso al presidente Mattarella la sera della prima della Scala è stato una bellissima risposta.

Scusi, però: premesso che Economy Srl, che edita anche Investire, è una start-up innovativa nata in virtù di una legge voluta da lei quand'era ministro, insieme a tante altre nor-

me preziose per i mercati come quella sui minibond o sul Credit Fund e che quindi dichiariamo volentieri la nostra riconoscenza, non dimentichi che il governo di cui lei ha fatto parte e - in generale - i governi sostenuti dalle cosiddette élite non sono passati alla storia per la qualità delle loro risposte al Paese. Eppure rivendicavano grandi competenze...

Se la competenza non è bastata, figuriamoci l'incompetenza... È come dire: il denaro non fa la felicità, ma figuriamoci la miseria...

Touché. Allora passiamo ai mercati finanziari internazionali. Quelli vanno male sul serio.

Hanno molte ragioni di incertezza. Purtroppo le cause profonde della crisi del 2008 sono ancora tutte lì, in attesa di soluzioni. Sia l'indebitamento mondiale rispetto al Pil, che è rimasto uguale se non maggiore e si è solo spostato in parte dal settore privato a quello pubblico e dal mondo regolato allo shadow banking, sia l'enorme ammontare dei titoli illiquidi e non trasparenti, impongono una massima vigilanza alle istituzioni. Per fortuna, l'economia è oggi molto più sana di 10 anni fa, abbiamo banche più robuste e istituzioni più attrezzate, ma non abbiamo aggiustato quei problemi né superato alcuni dogmi del neoliberalismo, primo fra tutti che i mercati si autoregolino o

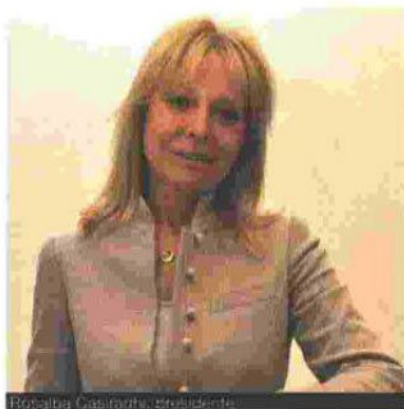
che siano sempre liquidi o ancora che tagliare le tasse ai ricchi porti soldi ai poveri. Il disagio sociale è andato crescendo molto ovunque, e la classe dirigente ha l'obbligo di dare risposte a tutto ciò. Ma non certo attraverso l'apoteosi dell'incompetenza.

Bella sfida. Sarà meglio però concentrarsi sull'altra sfida, quella che lei e la sua squadra state vivendo: Illimity Bank. Ecco, cominciamo dalla squadra. Che è, come sempre, la risorsa determinante. In tutti i mestieri che ho fatto, dall'Olivetti alle Poste alla banca, ho visto che si riescono a vincere le grandi sfide solo se c'è una grande squadra. E la mia soddisfazione è essere riusciti a costruire una squadra di persone di assoluta capacità e con una bella voglia di lavorare insieme. Servono entrambe le cose. Innanzitutto la nostra presidente, Rosalba Casiraghi, un nome che si qualifica da solo e che guida un consiglio d'amministrazione forte e competente. Poi la prima linea: An-

«COME SEMPRE, LA SQUADRA È DETERMINANTE: LA NOSTRA HA ESPERIENZE E COMPETENZE DIVERSE E COMPLEMENTARI»



Silvia Benzu, pianificazione strategica e IR



Rosalba Casiraghi, presidente



Isabella Palatini, a capo del comitato di direzione

COVERSTORY

drea Clamer, capo dell'area non performing loans (le sofferenze bancarie, ndr); Enrico Fagioli, responsabile del credito "difficile", i cosiddetti Unlikely To Pay (il credito a imprese che potrebbero andare meglio o potrebbero risollevarsi, ma che non trovano oggi sufficiente supporto nel sistema degli intermediari finanziari, ndr); Carlo Panella, responsabile della banca diretta e della digitalizzazione completa dell'intera banca; Francesco Mele, molto più che un cfo perché a lui fanno capo tutte gli staff centrali tranne quelli legati al Risk; Claudio Nordio, un risk manager 4.0, con profonda conoscenza dei data analytics e con una squadra di data scientist che applicano sul serio l'Intelligenza Artificiale. Sono i soci fondatori, tutti azionisti con me. Poi, Isabella Falautano, capo della comunicazione, Giovanni Lombardi, general counsel, Marco Russomando, capo del personale e Silvia Benzi per la pianificazione strategica e l'investor relations e molti altri: un vero squadrone con esperienze e competenze diverse e complementari. Le squadre più forti sono quelle che attirano diversità.

Riepiloghiamo le tappe del decollo, poi ci spieghi la rotta. Dunque, noi siamo nati come Spac (special purpose acquisition company, una società che si quota in Borsa su un progetto d'acquisizione ancora da effettuare, ndr) e a gennaio 2018 abbiamo raccolto prenotazioni di investimento per oltre 600 milioni di euro. Abbiamo poi selezionato una piccola banca sana, partendo da una rosa di 11 candidate, la Banca Interprovinciale, che ci ha portato in dote ulteriori competenze e oltre 500 milioni di

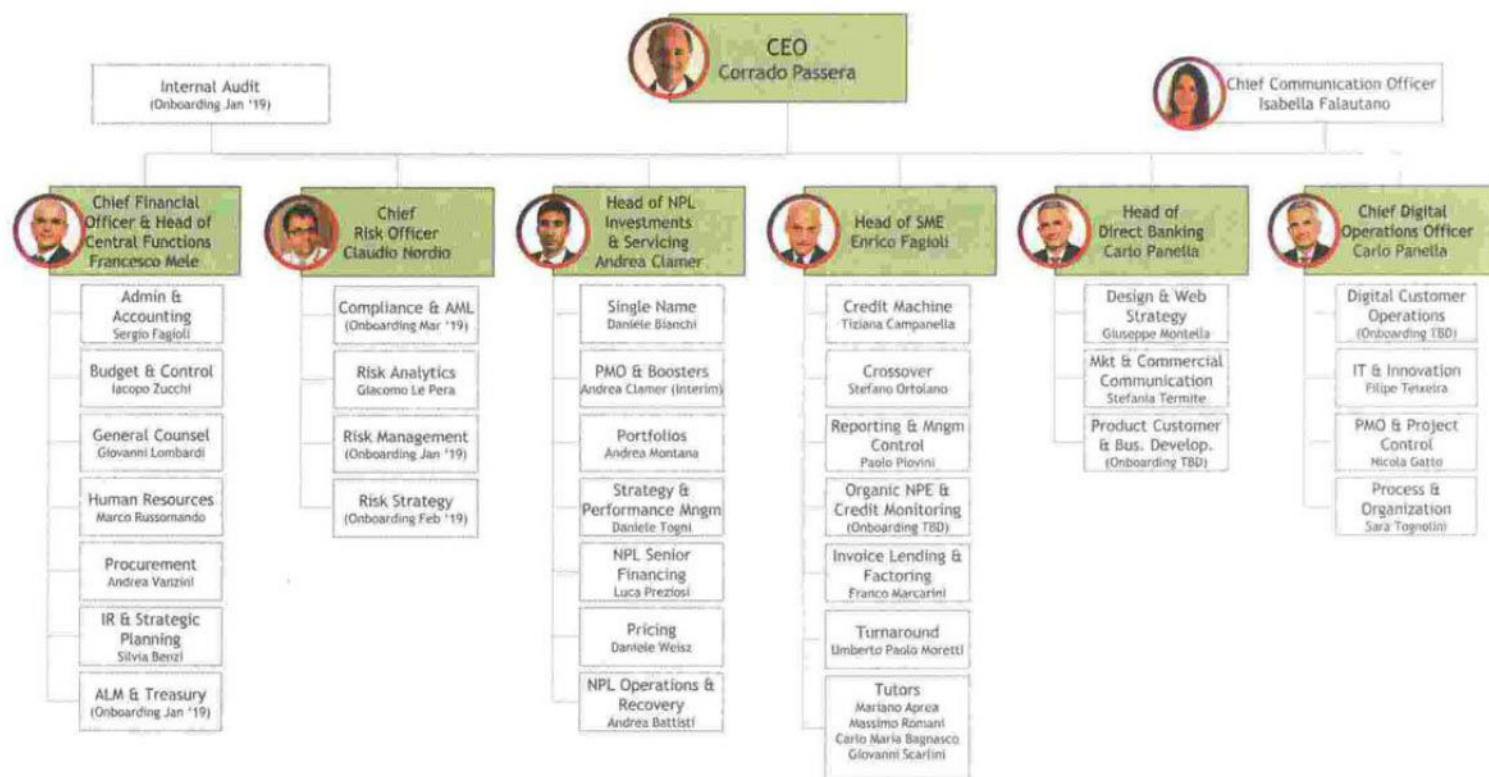
raccolta. In aprile abbiamo definito l'acquisizione, e l'8 agosto, dopo l'ok della Banca d'Italia, l'assemblea dei soci ha confermato la Business Combination. Gli investitori che non avevano partecipato all'Assemblea avevano ancora un mese di diritto di recesso e alla fine del periodo e dell'offerta sul mercato il nostro capitale si è ridotto solo di circa il 6%. A fine settembre il closing, operativo dal primo ottobre. Nei primi due mesi abbiamo acquisito il primo miliardo di NPL ed esaminato 50 casi aziendali di cui 25 presi in carico per chiuderne speriamo positivamente almeno cinque in tempi relativamente brevi.

«NEI PRIMI DUE MESI ABBIAMO ACQUISITO IL PRIMO MILIARDO DI NPL E GIÀ PRESI IN CARICO VENTICINQUE CASI AZIENDALI»

Dunque i mestieri-chiave per fare business?

Ne facciamo tre, che le banche tradizionali tendono a non fare. Prestiamo soldi alle aziende sane e con potenziale di crescita ma a basso rating, le cosiddette "second tier"; ristrutturiamo quelle non-performing,

ma con potenziale di risanamento acquistando parte del debito, apportando nuova finanza, affiancandole nel piano industriale e nella consulenza legale o immobiliare; e gestiamo gli npl corporate, cioè quelle situazioni di profonda crisi aziendale dove intravediamo ancora un valore recuperabile. Sono i tre gradi di difficoltà in cui vive il mondo delle piccole e medie imprese, stiamo parlando di circa 700 miliardi di stock, con pochissimi operatori e una gran possibilità di far bene, in modo profittevole. Infatti il nostro piano di impresa parla di 300 milioni di utile a 5 anni, con un livello di rischio di esecuzione abbastanza relativo, perché è un mercato grande, di cui basta avere una piccola



quota... la squadra manageriale è forte, e la tecnologia è la migliore, con costi operativi bassi e bassi costi del capitale. Insomma, la business proposition c'è.

Come farete a contenere i costi?

Una banca di nuova generazione, che nasca dal superamento del paradigma della banca universale, che non voglia fare tutto per tutti e quindi si concentri solo su alcuni dei mestieri del settore, che parta senza legacy, senza fardelli sulle spalle...una banca così parte con un vantaggio competitivo forte. Avremo il 30% di cost-income (rapporto tra costi e giro d'affari, ndr) contro l'80% di molte banche tradizionali. E poi le competenze nuove per gestire i dati, la nuova sorgente del business e dell'analisi, quindi intelligenza artificiale e machine-learning. La nostra piattaforma è stata progettata per diventare il primo sistema informativo bancario fully digital e modulare, capace di disaccoppiare le diverse componenti e poter integrare le migliori applicazioni e le migliori Fintech che il mercato offre e continuerà a produrre.

Un esempio?

Già concretizzato nel factoring: non avevamo ancora nel nostro sistema un'offerta e abbiamo integrato quella di uno dei nuovi operatori più dinamici: facciamo in proprio solo alcune cose, il resto lo offriamo attraverso i migliori prodotti altrui.

Ma il mercato non sta lì ad aspettarvi, per esempio i credit fund saranno vostri concorrenti...

Certo, ma noi abbiamo il costo del capitale tipico di una banca, vantaggioso rispetto a quello che devono sostenere i fondi di quel genere, che pure hanno un ruolo importante. La chiave è la specializzazione come alternativa al generalismo. La tecnologia digitale rispetto ai processi ancora concettualmente analogici. Le competenze sia bancarie che industriali.

Ok, ma la raccolta? Come farete, entrando da buoni ultimi?

La base è il nostro patrimonio: i 600 milioni raccolti, i 500 milioni ereditati dalla Banca Interprovinciale, l'ulteriore raccolta istituzionale e poi, una piattaforma europea di aggregazione di depositi provenienti da altri Paesi Ue, ed entro giugno 2019, attraverso la nostra banca diretta "state of the art". Strutturalmente, racco-



I desk del quartier generale di Illimity Bank, inseriti nell'avveniristico open space di via Ferrante Aporti a Milano

glieremo denaro attraverso obbligazioni e depositi di tipo molto semplice: a vista, a 1, 2, 3, 4 e 5 anni. Non faremo private banking e asset management. La famiglia normale ha delle risorse limitate, sa di averne bisogno a determinate distanze di tempo, con Illimity può scadenziarli, ricevere interessi molto competitivi, senza commissioni, rischi di gestione o di svalutazione. Credo che per molti questa sia la scelta migliore. In parte raccoglieremo denaro anche fuori Italia attraverso una delle due piattaforme che intermediano depositi di altri Paesi. Il mondo della gestione del risparmio è grandissimo, per chi ha bisogno d'altro c'è l'imbarazzo della scelta. Noi faremo un mestiere semplice, perché la nostra banca è una somma di semplicità gestite con competenza, senza prendere rischi finanziari né rischi di mismatch tra le durate degli attivi e dei passivi.

E i mutui?

Saranno forniti da banche o finanziarie specializzate, noi glieli offriamo. Per il credito al consumo, sceglieremo tra i leader quello che sarà il nostro partner. Nei pagamenti abbiamo già scelto Nexi.

Insomma, vi sentite pionieri, ma alle soglie di un Eldorado?

L'enfasi la lascio a lei, ma sicuramente è questa la nuova frontiera del credito, perché è la combinazione tra le tecnologie digitali e la specializzazione come superamento del modello pesante della banca universale tradizionale, stretta fra l'offensiva dei big-tech, la velocità delle fintech sui nuovi prodotti, le regole sempre più stringenti sugli attivi bancari, la politica monetaria che ha schiacciato tassi e margini. Certo, le grandi banche tradizionali rimarranno, perché hanno imbattibili economie di scala, ma nasceranno molti operatori come noi, specializzati e con costi competitivi e tecnologie dal potenziale enorme e in parte ancora da scoprire.

Passerà, lei ha 63 anni e ragiona come un ventenne della Silicon Valley..

Mi sento startupper, questo è certo. Sono convinto che saranno tante nuove startup a vincere la sfida della Quarta Rivoluzione Industriale.

IL FACTORING CREDIMI E I PAGAMENTI NEXI: PARTNER ECCELLENTI PER UN POLO INNOVATIVO