

“*Desertificazione territoriale*” è un’espressione inquietante che però, in questo caso, non ha nulla a che fare con i cambiamenti climatici quanto con le assai più rapide evoluzioni del sistema bancario.

La ritroviamo infatti, ormai ripetuta come un mantra, in decine di volantini sindacali ed in qualche articolo un po’ più approfondito della stampa specializzata (o di qualche raro commentatore critico) per descrivere un fenomeno che, ormai, è percepito con chiarezza anche a livello di massa: gli sportelli delle banche chiudono uno dopo l’altro.

I sindacati di categoria, ovviamente, sono preoccupati per la tenuta dell’occupazione e accusano le aziende di non tenere conto delle ripercussioni sociali del loro agire (come se fosse una novità). Parole al vento di fronte ad imprese private che sono abituate, da trent’anni ormai, a ristrutturazioni continue alla ricerca del massimo profitto, senza incontrare significativi ostacoli (salvo che in rari casi) da parte della politica e delle stesse organizzazioni sindacali che, consapevolmente, si sono ritagliate un ruolo di sola contrattazione, quando va bene, delle ricadute dei processi sulle condizioni normative e salariali delle lavoratrici e dei lavoratori.

I clienti mugugnano, spesso già provati da bassi livelli di servizio, ma non hanno molte possibilità di alternativa. È il sistema, non una singola azienda, che si muove così. Chi decide di sopportare costi e disagi pur di cambiare banca spesso passa dalla padella alla brace.

La progressiva riduzione del numero di sportelli bancari operanti nel nostro paese inizia nel 2009 e fa seguito ad una lunga ed intensa fase di crescita apertasi con il provvedimento di “*liberalizzazione degli insediamenti*”, assunto dalla Banca d’Italia nel marzo ‘90, che determinò il superamento del precedente regime vincolistico (incentrato sui Piani Sportelli quadriennali).

In soli sei anni gli sportelli passarono da 15.577 unità (fine ‘89) a 24.038 (fine ‘95) con un incremento pari a circa il 54%. Il rapporto abitanti/sportello (che è l’indicatore più diffusamente utilizzato per misurare la densità dell’offerta bancaria in un determinato contesto territoriale) ¹ scese drasticamente da circa 3.700 a poco meno di 2.400 unità avvicinandosi alla media europea (che, oltre tutto, si muoveva in senso inverso, cioè cresceva, visto che in molti paesi gli sportelli si stavano già chiudendo).

Nei tredici anni successivi, contraddicendo più volte le previsioni degli analisti, il sistema continua a svilupparsi ad una media di circa 800 sportelli all’anno sino a raggiungere il picco di fine 2008: 34.139 unità. In quel momento il numero di abitanti per sportello in Italia è pari a circa 1.750 unità, un dato inferiore del 35% rispetto a quello medio europeo (UE15) che peraltro continuava la sua progressiva crescita².

Come spesso accade, i numeri raccontano solo una parte della storia, forse la meno interessante. In quel periodo cambia il concetto stesso di “sportello” (e di rete distributiva). Le nuove filiali sono più piccole e spartane, sempre più spesso occupano locali in affitto, diminuisce progressivamente il numero medio di addetti; crescono invece i nomi per definirle: minimali, leggere, micro, a grappolo (senza citare le varianti anglosassoni). Tramonta così l’idea che *“tutti gli sportelli debbano fare sostanzialmente tutto”* e accanto alle filiali esclusivamente *retail* si moltiplicano i centri imprese, i negozi finanziari, i punti *private*, le aree ad elevata automazione.

In quegli anni anche le fusioni/incorporazioni, di norma, hanno la “rete” della preda come principale obiettivo del predatore e, infatti, la concentrazione del settore non incide sulla crescita del numero di sportelli di sistema. Ed aumenta parallelamente il prezzo (i famosi “multipli”) ai quali si può acquistare una filiale, soprattutto quando si afferma la pratica (sindacalmente ripugnante) della cessione diretta (mobilio e lavoratori inclusi) ad un concorrente, compravendita alimentata in primo luogo dalle decisioni dell’Antitrust.

Come abbiamo visto, nonostante che, quanto meno dalla metà degli anni Novanta, si cominci a ragionare in termini di multicanalità e, di lì a poco, esploda il fenomeno Internet, la corsa alla *“prossimità”* procede, in larga parte insensatamente, fino al 2008-09.

Ed è facile individuare le due operazioni che meglio danno l’idea dei processi poc’anzi descritti e che, allo stesso tempo, ne segnano la fase conclusiva (sono entrambi del 2007). Si tratta dell’acquisizione, a carissimo prezzo, di Banca Antonveneta da parte del Monte Paschi (che da lì inizia il suo inesorabile declino) e della vendita di 198 sportelli della neonata Intesa Sanpaolo ad un consorzio di quattro banche (Carige, Popolare Bari, Veneto Banca e Credito Valtellinese, tre delle quali, tra l’altro, hanno fatto una brutta fine...) che “vincono” un’asta competitiva versando quasi due miliardi di euro. Oggi che siamo abituati a veder acquistare banche per 1 euro ... fa impressione ricordare che le filiali meglio posizionate al nord vennero pagate in media 10-12 milioni ciascuna!

Tornando alla cronaca, viene spesso enfatizzato il fatto che il punto di svolta nella dinamica del numero di sportelli corrisponde al pieno manifestarsi della crisi finanziaria internazionale. Naturalmente la correlazione c’è, anche se il discorso è un po’ più articolato; occorre infatti ricordare che le banche italiane sembrano uscire piuttosto bene dal primo periodo di crisi.

In effetti, dopo un 2008 caratterizzato da un numero record di quasi duemila nuove aperture (ovviamente decise in gran parte negli anni precedenti), per un triennio il numero di sportelli diminuisce ma in modo ancora marginale.

Si può senz’altro dire, quindi, che il vero anno di svolta sia il 2012 e, allora, il riferimento diretto non può che essere la fase di acuta crisi economica attraversata dal nostro paese (sotto la sferza dei diktat della BCE guidata da Draghi e delle pressioni speculative dei

mercati finanziari) che coinvolge pienamente anche il sistema bancario (che paga sia la crisi del debito pubblico che le spinte recessive amplificate dall'*austerità* imposta dal Governo dei tecnici a guida Mario Monti).

In un contesto dominato dalla riduzione dei margini e dall'esplosione delle sofferenze, la riduzione dei costi diventa per le banche l'obiettivo assoluto a cui tutto si deve adeguare. E, ovviamente, a pagare il conto cominciano le lavoratrici ed i lavoratori: il rinnovo del Contratto Nazionale del gennaio 2012 rappresenta infatti per la categoria una sconfitta storica (quasi come quella del 1999) che consente alle aziende significativi risparmi ed un fortissimo recupero di flessibilità nell'utilizzo del fattore lavoro.

Paradossalmente, tra le norme introdotte (e tra le più contestate) vi è la sostanziale liberalizzazione dell'orario di apertura delle filiali nella fascia oraria 8-20 e al sabato mattina. Sembra una rivoluzione ed invece arriva, in qualche modo, "fuori tempo massimo" risultando sostanzialmente inapplicabile, su larga scala, in un quadro di costante diminuzione degli organici (come dimostra il tentativo più significativo che viene portato avanti, per un po', da Intesa Sanpaolo).

In sostanza, l'evoluzione tecnologica, il progressivo mutamento nelle abitudini della clientela (che in Italia ha un salto qualitativo con l'affermarsi del mobile banking) e la drasticità con la quale occorre ridurre i costi operativi, più che ad un maggior sfruttamento "degli impianti" (che viene tentato anche per altre strade non legate all'orario di apertura) portano ad un loro deciso ridimensionamento.

Il ritmo (accelerato) nella diminuzione del numero di sportelli è molto simile a quello della precedente fase ascendente. Si passa così dai 32.881 punti operativi di fine 2012 ai 27.374 di cinque anni dopo, ai 21.650 del dicembre 2021 (dato reso noto recentemente).

A tale andamento contribuiscono in maniera determinante gli esiti dei processi di concentrazione del sistema che, in questi anni, cambiando di segno, hanno un carattere prevalentemente *distruittivo* nei confronti delle reti delle banche acquisite (indipendentemente dal loro stato di salute) puntando prioritariamente a rilevarne i clienti con buoni "portafogli". Due esempi possono essere sufficienti.

Nel giugno 2019, a meno di due anni di distanza dal "salvataggio" delle due banche venete (Popolare di Vicenza e Veneto Banca) che vantavano una rete di circa 900 punti operativi, Intesa Sanpaolo era tornata ad avere un numero di filiali simile a quello pre-incorporazione. E la stessa cosa sta avvenendo, forse con tempi persino più accelerati, dopo la successiva acquisizione di UBI (terza banca italiana, assolutamente profittevole, con una rete di oltre 1.500 punti operativi). Quello che è interessante notare è come non solo Intesa Sanpaolo stia rapidamente "digerendo" i quasi mille sportelli rilevati ma che una dinamica simile riguardi anche il Gruppo BPER (Popolare Emilia-Romagna) che acquisendone in seconda battuta 645 (in linea con le richieste dell'Antitrust) si è proposto come nuovo terzo attore del sistema bancario nazionale. Ebbene, dopo aver ridotto la propria rete di 104 filiali nella seconda metà del 2021, BPER ha recentemente annunciato la chiusura di ulteriori 140 sportelli con decorrenza maggio 2022.

Quanto detto ci aiuta a capire che il processo della cosiddetta "desertificazione territoriale"

proseguirà ancora per molti anni.

Da un lato lo confermano, uno dopo l'altro, tutti i Piani Industriali delle banche di medio-grande dimensione. In quello di Intesa Sanpaolo viene dichiarata la chiusura di 1.050 filiali nel triennio '22-'25 (su un totale di circa 3.700) e la sommatoria delle decisioni già annunciate da Unicredit, BNL, Monte Paschi (MPS), BPM determina altre centinaia di sportelli in meno.

Ma soprattutto, il processo di concentrazione del settore è ancora in pieno svolgimento e, agli effetti delle strategie pensate in autonomia da ogni singola azienda, occorrerà assommare gli esiti delle fusioni già decise (BPER/Carige, Credit Agricole/Creval) o che potrebbero riguardare MPS, BPM e altre banche ancora. È abbastanza facile, quindi, ipotizzare che, di qui a due-tre anni, il numero di sportelli potrebbe scendere a 17-18 mila unità, non troppo lontano dal dato pre-liberalizzazione³.

Ma perché si chiudono così tanti sportelli?

Se si pone questa domanda ai banchieri ed agli esperti di settore *mainstream* le risposte ruoteranno sempre attorno al binomio: perché non rendono e non servono (più).

Proviamo a vedere un po' meglio la questione.

In senso più logico che cronologico⁴ (e semplificando brutalmente i concetti) in una prima fase vengono chiusi gli sportelli "*che perdono*" e cioè quelli i cui costi diretti o imputabili ad essi sono superiori ai ricavi generati dall'attività svolta.

In un secondo momento, concentrandosi sui ricavi, si calcolano solo quelli che si è ragionevolmente (e statisticamente) sicuri di perdere (*attrition*) e non quelli che verranno mantenuti "spostando" i clienti nelle filiali più vicine (in questo naturalmente sono favorite le grandi banche o quelle con forte radicamento in particolari aree territoriali).

Infine, concentrandosi sui profitti, si può ritenere di chiudere anche sportelli "in utile" se questo non è ritenuto sufficiente rispetto agli obiettivi di remunerazione complessiva del capitale della banca e/o in presenza di possibilità di impiego alternative più redditizie.

Il primo passaggio, la chiusura degli sportelli "*che perdono*", ha ovviamente un senso e non solo perché stiamo parlando in larga parte di aziende private. Possiamo considerarla una risposta fisiologica alla sbornia degli anni precedenti (l'agenzia "sotto casa") e come adeguamento progressivo all'evoluzione dei comportamenti indotta dallo sviluppo tecnologico.

Il secondo merita qualche riflessione aggiuntiva perché il gioco concorrenziale è sostanzialmente truccato. Le banche, infatti, basano i loro calcoli sul presupposto che tutti i competitori si stiano muovendo nella stessa direzione e che nessuno, quindi, se si eccettua qualche piccola banca locale, occuperà lo spazio "desertificato".

Nel definire e diffondere il "pensiero unico", decisivo è, anche in questo caso, il ruolo delle società di consulenza di matrice anglosassone (sempre le stesse tre o quattro per tutte le banche). Sono quelle, ovviamente, che fino ai primi anni del nuovo secolo dispensavano consigli sul quanto e come aprire senza sosta.

Ma si sa che per il loro il *business* consiste nello smontare e rimontare.

Infine, la ricerca spasmodica della massimizzazione del profitto (di breve termine), a scapito di qualsivoglia considerazione “sociale” e persino “aziendale”, è quella che meglio caratterizza l’attuale fase del capitalismo a trazione finanziaria. Nella fattispecie, le valutazioni

sulla redditività prospettica delle reti distributive tradizionali incorporano dinamiche di mercato che, prima ancora che “anticipate”, vengono pesantemente condizionate dalle concrete scelte che le banche pongono in atto e che sono spesso riassumibili in un drastico peggioramento del servizio (qualità e costi) in particolare per specifici segmenti di clientela. Da questo punto di vista va detto che il Covid-19 ha rappresentato uno straordinario alleato dei banchieri nostrani nell’avvalorare le loro scelte strategiche. Ha impresso infatti una velocità imprevedibile sia al mutamento dei comportamenti di ampie fasce di popolazione, sia allo sviluppo di nuove modalità di organizzazione del lavoro e del servizio.

La “desertificazione territoriale” può così continuare a svilupparsi con il suo non leggero carico di conseguenze sociali.

Innanzitutto, *ça va sans dire*, essa consente ed alimenta la forte riduzione dei livelli occupazionali in atto da tempo nel settore.

In secondo luogo, se avere uno sportello “sotto casa” fa comodo più o meno a tutti, vederlo allontanarsi sempre di più penalizza soprattutto precise fasce sociali: gli anziani, chi ha minori competenze informatiche, chi ha problemi di mobilità (per ragioni economiche, di lavoro o di salute). Il problema si coglie nella giusta dimensione se si pensa che già oggi più di un terzo dei comuni italiani è privo di uno sportello bancario.

Poco cambia al contrario per medio-grandi imprese, ricchi e ricchissimi che possono permettersi consulenti a domicilio ed i cui punti operativi dedicati, comunque, non sono affatto in diminuzione.

Inoltre, l’Italia è un paese non solo con particolari caratteristiche morfologiche e demografiche ma da sempre profondamente diviso in due.

Basti pensare che il 40% degli sportelli è localizzato in tre sole regioni: Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna, mentre solo il 22% è ubicato nel Sud e nelle Isole.

Come abbiamo visto, la media italiana abitanti/sportello è pari, alla fine del 2021, a circa 2.700 unità; tuttavia, per limitarci ad alcuni esempi, è 2.000 in Emilia, 2.325 in Lombardia ma 5.000 in Campania e 5.555 in Calabria. Insomma, il nostro meridione è già oltre i virtuosi paesi nordici e questo conferma che le statistiche vanno prese con le molle!

A fronte di una differenza strutturale così marcata, ha davvero poco significato il fatto che, negli ultimi cinque anni nel Sud/Isole si siano chiusi sportelli ad un tasso leggermente inferiore (23%) rispetto a quello del Centro-Nord (26%). Al contrario, le chiusure in alcuni territori del meridione hanno chiaramente un impatto sociale maggiore (per fare un esempio recente, pensiamo a quelle decise dal Banco di Sardegna sull'isola) anche per il forte *digital device* (in primo luogo infrastrutturale). E, naturalmente, anche se non so se lo sportello bancario possa essere davvero percepito come "presidio di legalità", certo è che la sua chiusura, in alcuni contesti, non può che favorire i circuiti finanziari alimentati da usura e malaffare.

Mi sembra evidente, quindi, che ci siano situazioni socio-territoriali dove parlare di "desertificazione" ha un senso preciso.

Tuttavia, come forse si sarà capito, a me il termine in generale non piace molto perché tende a mettere in secondo piano, dietro numeri e chilometri, un processo di cambiamento del settore (e segnatamente delle sue strutture distributive e del lavoro) che ha un carattere profondo e strutturale.

Concentrando lo sguardo per semplicità sul mondo *retail* (privati e medio-piccoli operatori economici) si può senz'altro affermare che le attività (a più o meno alto valore aggiunto) che ormai rappresentano il cosiddetto *core business* sono quelle legate alla gestione del risparmio, ai finanziamenti ed ai prodotti assicurativi (nei quali vengono fatti rientrare anche i bisogni di "sanità" e "previdenza" che il pubblico non può/vuole più soddisfare...). Anche queste attività sono interessate dal crescente ruolo delle nuove tecnologie (dai *robo advisor* ai modelli automatizzati per la valutazione del merito creditizio) ma il contatto umano "*allo sportello*" è ancora (e lo sarà per molto) un fattore concorrenziale decisivo, come confermano tutte le analisi di soddisfazione della clientela.

Solo che, di norma, queste operazioni non sono poi così frequenti nell'esperienza di ogni singola persona: un mutuo si fa ogni vent'anni ed una polizza vita può essere per sempre... Ne deriva quindi una maggior disponibilità dei clienti, o potenziali tali, a fare qualche chilometro in più pur di incontrare la consulenza ricercata.

Al contrario, tutto quanto riguarda, in un modo o nell'altro, il sistema dei pagamenti (transazioni ad alta frequenza, in genere a basso valore aggiunto e per le quali è molto forte anche una funzione "di servizio" rivolta alla generalità della popolazione e non solo ai "clienti") è già oggi in larga misura e lo sarà sempre di più "*al di fuori dello sportello fisico*" (quando non ai margini della stessa attività bancaria).

E per ciò che non si può o non si riesce a fare attraverso i canali diretti ci sono le Poste, le edicole, le tabaccherie.

Difficile immaginare qualcosa di più efficacemente esemplificativo dei processi descritti di quanto sia il Piano Industriale 2022-25 presentato da Intesa Sanpaolo nel febbraio scorso. Tra le tante altre cose, esso prevede:

- la chiusura, come detto, di ulteriori mille sportelli;
- la creazione di una nuova banca digitale (*Isybank*) alla quale saranno “girati” circa quattro milioni di clienti con bisogni finanziari semplici che già oggi frequentano poco o nulla le agenzie e che hanno spesso costi imputabili superiori ai ricavi che generano;
- lo stretto legame operativo (e tecnologico) tra *Isybank* e *Mooney*, fintech nel campo dei servizi di pagamento, nata un paio di anni fa dall’accordo tra SisalPay e Banca5 (di Intesa Sanpaolo) e che, da dicembre scorso, è di proprietà (con quote paritarie) di Intesa Sanpaolo e del gruppo Enel di cui ingloba i servizi

Mooney, che vanta una rete di circa 45mila (!) punti vendita convenzionati tra tabaccherie, bar e edicole, nella pubblicistica viene definita la prima Banca di Prossimità italiana. Quella “*prossimità*” che fino agli anni Dieci era ritenuta la chiave del successo competitivo delle banche (e che portava all’apertura dei micro-sportelli) oggi diventa l’appellativo di una “*rete*” di esercenti sui quali, naturalmente, si scaricano i costi e la gestione dei locali nonché il lavoro al bancone e con i quali poi ci si divide le commissioni di servizio. Una segmentazione di mercato esemplare che permette di recuperare margini su una enorme mole di operazioni.

Da questo punto di vista, è indiscutibile che, negli ultimi anni, i punti fisici dove può essere pagata una bolletta, addebitato un F24 o prelevata una piccola somma di denaro si sono enormemente moltiplicati sul territorio. Basta abituarsi a fare la coda davanti al giornalaio e non “in cassa” e ricordarsi di non giocare alle *slot* quanto appena ritirato dal barista...

Quali ulteriori considerazioni si possono fare sui processi descritti? Esistono alternative possibili?

Innanzitutto, va rimarcato il fatto che le dinamiche esposte riguardano sostanzialmente tutte le medio-grandi banche nazionali⁵, ormai omogeneizzate in forma di SpA dopo la “*riforma*” delle Popolari avviata dal Governo Renzi nel 2015 (il processo si è concluso, a fine ’21, con la “*trasformazione*” della Popolare di Sondrio, ora probabile futura preda del gruppo BPER).

Non si rilevano quindi comportamenti significativamente differenti tra le aziende in mano a gruppi bancari stranieri, quelle dove più significativo è il ruolo dei fondi di investimento internazionali o quelle dove, invece, è ancora forte l’influenza delle ex-fondazioni bancarie nostrane.

E, soprattutto, chiudono sportelli anche le banche di proprietà “*pubblica*”, segnatamente MPS e Popolare di Bari. Certo, si può obiettare che si tratta di aziende salvate dal fallimento e quindi in gravi difficoltà. Tuttavia, colpisce che le ricette siano assolutamente le stesse delle grandi banche private e che il ridimensionamento della rete sia considerato quasi scontato.

In particolare, è particolarmente grave (e indicativo) che non decolli affatto il progetto di

fare della Popolare di Bari l'operatore di riferimento per politiche di sviluppo del Mezzogiorno il che implicherebbe dotarsi di una rete equilibrata su tutto il territorio di riferimento; anche l'acquisto degli sportelli in vendita da parte di MPS, un'occasione irripetibile, rimane infatti allo stato di progetto possibile ma mai perseguito con decisione. Si ha quindi la conferma, anche da questo specifico punto di osservazione, che la proprietà statale di una banca non comporta, di per sé, alcun significativo mutamento rispetto alle logiche privatistiche che governano il mercato sia perché vissuta, il più delle volte, come un fastidio temporaneo cui porre termine al più presto, sia perché i "padroni della ditta", cioè i governi che si succedono (quello attuale più esplicitamente ancora di altri), sono i primi interpreti e garanti degli interessi del grande capitale domestico ed internazionale. E parlando di *pubblico*, è finalmente arrivato il momento di includere, nella nostra analisi, uno dei principali protagonisti del mercato finanziario italiano e cioè Poste Italiane o, più specificamente, BancoPosta.

È chiaro che la ritirata delle banche private da molti territori dovrebbe avvantaggiare (*e di fatto lo fa*) proprio la rete postale, di gran lunga la più diffusa del paese.

Essa conta attualmente su circa 12.800 punti operativi (anche se molti di meno sono quelli in grado di fornire l'intera gamma dei servizi finanziari potenzialmente disponibili), un numero che negli ultimi cinque anni è addirittura leggermente aumentato (erano 12.576 a fine 2016).

Un ridimensionamento della rete (con la chiusura di oltre mille uffici postali ritenuti diseconomici) c'era stato prima, a partire dagli anni duemila e cioè quando le banche erano ancora in piena fase espansiva: non a caso sono gli anni in cui la "privatizzazione" di Poste sembrava imminente.

Successivamente, la cocciuta resistenza di molte comunità locali ed associazioni nonché alcuni autorevoli orientamenti giurisprudenziali (maturati a partire dal concetto di universalità del servizio postale) hanno determinato un cambiamento di rotta. In particolare, nel 2018, Poste Italiane ha dichiarato il suo impegno a non chiudere più alcun ufficio nei comuni con meno di 5.000 abitanti ed a potenziare, sempre a partire dai centri di minore dimensione, la propria rete di ATM e di punti di servizio convenzionati.

L'esperienza di BancoPosta (intendendo impropriamente l'insieme delle attività finanziarie ed assicurative offerte dal Gruppo) è indubbiamente una storia "aziendale" di successo ma non si è mai caratterizzata come un modello di servizio pubblico di qualità realmente alternativo e concorrenziale rispetto al sistema bancario privato⁶.

Restando al tema di queste pagine, si ha forte l'impressione che, anche di fronte alla chiusura di migliaia di sportelli bancari, i vertici di Poste Italiane si "accontentino" di vedere crescere con continuità la raccolta (che ha superato i 300 miliardi di euro), gli utili gestionali e ... le code per strada di fronte alle insegne gialloblù (questo, anche a prescindere dalle

norme anti- pandemia).

Viene in sostanza accettata quella sorta di segmentazione classista del mercato che, come abbiamo visto, alle grandi banche sta benissimo.

Per rovesciare questa logica, soprattutto con riferimento alle grandi aree metropolitane ed a fasce di clientela con bisogni finanziari evoluti e complessi, occorrerebbe accelerare significativamente i processi (che pure sono in atto da alcuni anni) di ammodernamento degli uffici postali (in termini di layout, di spazi per la consulenza, di dotazioni tecnologiche) e di adeguamento numerico degli organici e della loro formazione sulle tematiche finanziarie.

Un nodo fondamentale, inoltre, continua ad essere rappresentato dalla impossibilità, per BancoPosta, di concedere direttamente finanziamenti (di qualsiasi natura o importo) caratterizzando sotto questo profilo la rete postale pubblica come un canale distributivo delle banche private. Insomma, una sorta di *banca di prossimità ante litteram* in cui oggi possiamo trovare i mutui di Intesa Sanpaolo o di Deutsche Bank, i prestiti personali di Findomestic, la cessione del quinto di Unicredit e Bnl Finance e via scorrendo.

Vien da chiedersi, provocatoriamente, perché mai nessuna convenzione con le attuali banche pubbliche?

Ma *i padroni della ditta* sono sempre quelli descritti in precedenza e, probabilmente, non vogliono esagerare. In sostanza, un'alternativa allo stato di cose esistenti è molto più facilmente immaginabile sul piano finanziario che su quello politico.

Una banca di proprietà pubblica e incaricata di svolgere un servizio di interesse pubblico non avrebbe come obiettivo la massimizzazione del profitto ma una economicità di gestione di medio-lungo termine. I conseguenti margini di manovra potrebbero facilmente consentirgli di mantenere (o dotarsi) di una rete distributiva fisica adeguata alle esigenze del territorio e di tutte le classi e fasce sociali. Le enormi possibilità offerte dalla tecnologia digitale verrebbero utilizzate per contenere i costi, migliorare i prodotti, offrire un servizio di più elevata qualità sia per chi lo fornisce (le lavoratrici ed i lavoratori) sia per chi lo riceve. Insomma, una cassa in più ed un derivato in meno potremmo permettercelo.

E mentre fantastichiamo, continuiamo a camminare nel deserto cercando uno sportello dove poter acquistare mille dollari (di rubli, naturalmente, neanche a parlarne...).

1. I confronti basati su tale parametro hanno ovviamente una validità tanto maggiore quanto più i contesti analizzati sono omogenei per quanto concerne sia la struttura demografica e territoriale sia le caratteristiche delle reti bancarie. Paragonare l'Italia del '90 a quella del '95 ha quindi un senso preciso. Dopo, le cose si complicano, come vedremo, anche per la crescente specializzazione delle tipologie di sportello. Per limitarsi ad un solo esempio, l'apertura di un Centro Imprese nei pressi di una zona industriale che fa parte di un comune dove prima c'era un'unica agenzia nella piazza principale del paese, dimezza il rapporto abitanti/sportello ma lascia inalterato il livello di servizio per la stragrande maggioranza della popolazione.

In realtà, anche i numeri di sistema che vengono sempre utilizzati (quelli delle statistiche ufficiali di Banca d'Italia) corrispondono al suo regime "autorizzativo" e non sempre

collimano con i dati di fatto. Il discorso sarebbe complesso ed esula dalle finalità di questo articolo. Per sintetizzarlo, mi basta ricorrere ad una frase che, quando lavoravo in banca e mi occupavo di pianificazione territoriale, un mio intelligente capo ripeteva nei casi in cui non riuscivamo a “far quadrare” i numeri degli sportelli: “tanto chi vuoi che si metta a contarli...”).[↩]

2. Ricollegandomi a quanto detto nella nota precedente, i confronti tra paesi (o gruppi di essi) in base al rapporto abitanti/sportello lasciano spesso il tempo che trovano. Troppo grandi le differenze sia per quanto concerne il numeratore (il grado di urbanizzazione della popolazione, ad esempio) sia il denominatore (diverse definizioni di sportello, presenza o meno di un operatore postale e suo livello di attività bancaria, ecc..). È chiaro, tuttavia, che la tendenza descritta è indiscutibile ed è confermata anche dai confronti con i soli paesi più simili al nostro (*peer*).[↩]
3. Questa tendenza potrebbe portarci nel 2024 ad un rapporto abitanti/sportello pari a circa 3.300-3.500 unità, un dato comunque sempre inferiore di circa il 30%, secondo le proiezioni, a quella che sarà allora la media europea (UE15) e che continuerebbe a collocarci tra i paesi con la maggior densità di offerta. Senza entrare in eccessivi dettagli, bisogna infatti ricordare che, pur partendo da un livello medio di bancarizzazione assai meno elevato del nostro (si veda quanto detto all’inizio dell’articolo) dal 2008 al 2020 in Europa sono stati chiusi ben 82.000 sportelli (-36%).[↩]
4. Nel ragionamento successivo non si fa ovviamente riferimento a quelle chiusure che dipendono direttamente da particolari situazioni di mercato o da palesi sovrapposizioni territoriali tra due o più punti operativi, ubicati nelle vicinanze, in seguito ad una fusione tra banche prima concorrenti. Peraltro, va ricordato come nella fase precedente ciò poteva semmai dare vita a rilocalizzazioni piuttosto che a una riduzione del numero di filiali.[↩]
5. Sostanzialmente diverso è il caso delle banche di credito cooperativo, impegnate in un complesso processo di concentrazione aperto dalla riforma del 2016, che oggi vantano complessivamente 4.148 sportelli, circa il 19% del settore. Esse vengono spesso indicate come una possibile alternativa al modello di servizio offerto dalle grandi banche private ed al loro progressivo allontanamento dal territorio e, laddove presenti, possono effettivamente svolgere questo ruolo.

In relazione alle tematiche trattate da questo articolo ricordiamo, tuttavia, che negli ultimi cinque anni, in gran parte per effetto dei processi di fusione, le BCC sono passate da 334 a 238 (-29%) mentre il numero complessivo dei loro sportelli è diminuito del 4,6%, una percentuale certo assai lontana dalla media di sistema (-25,4%) ma che indica comunque una difficoltà ad occupare nuovi spazi di mercato.[↩]

6. Indubbiamente, Poste Italiane non si è limitata ad occupare solo spazi volutamente lasciati liberi o mal presidiati dalle banche; spesso è riuscita ad ottenere dei veri e propri successi competitivi erodendo quote di mercato importanti in aree di business profittevoli: basti pensare agli oltre venti milioni di prepagate Postepay collocate o al ruolo di primattore nel comparto delle assicurazioni vita. Ma tutto ciò è avvenuto (ed avviene) in un contesto di succedaneità al sistema bancario e sulla base di politiche aziendali di stampo privatistico come dimostrano, ad esempio, le discutibili alleanze distributive, la commercializzazione di prodotti dalle caratteristiche omogenee a quelli delle banche private, le porte girevoli attraversate da manager di alto livello, il modello di relazioni sindacali.[↩]