

Capitolo quarto



SANTANDER,
ESEMPIO NEL SISTEMA
FINANZIARIO INTERNAZIONALE

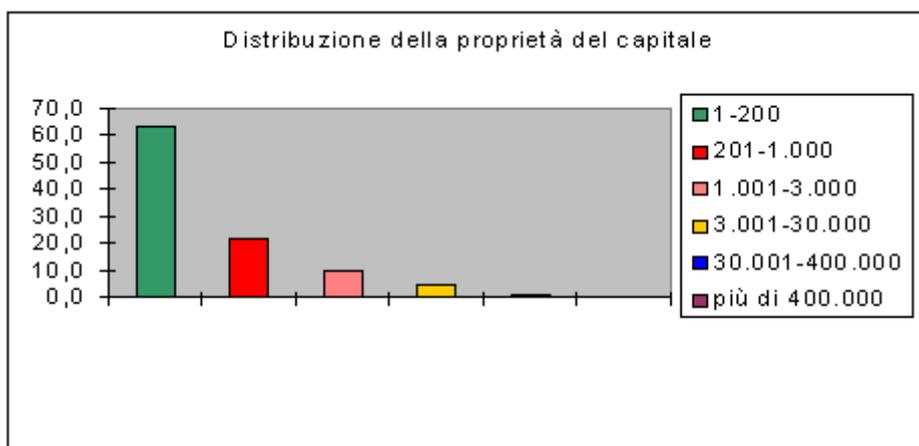
di Lucia Rubino

1. Oggetto sociale e governo corporativo

Nell'Agosto del 2007 Banco Santander Central Hispano S.A., a seguito della modifica del suo statuto, ha cambiato denominazione sociale in Banco Santander S.A. Il capitale sociale scritturato è di 4.007.802.861,50 Euro, suddiviso in 8.155.605.723 azioni, con valore nominale di cinquanta centesimi di euro ciascuna. Ciascun'azione conferisce gli stessi diritti politici ed economici: a ogni azione corrisponde un voto e un dividendo, senza sbarramento alcuno. Al 31 dicembre 2008 nessun azionista possedeva partecipazioni superiori al 3%, ossia rilevanti al fine di acquisire un certo livello d'influenza nella banca.

Numero di azioni	Percentuale sul totale del capitale
1-200	63,7
201-1.000	21,45
1.001-3.000	9,92
3.001-30.000	4,54
30.001-400.000	0,57
più di 400.000	0,02

Fonte: www.santander.com, agosto 2009



Fonte: elaborazione propria, agosto 2009

Come dispone l'art.2 dello statuto, l'oggetto sociale della Società riguarda la realizzazione di tutta la classe di attività, operazioni e servizi propri dell'attività bancaria in generale e l'acquisizione, proprietà, sfruttamento e alienazione di tutta la classe dei valori mobiliari.

L'art. 20 dello statuto regola la distribuzione delle competenze degli organi di governo della Società, ovvero l'Assemblea generale degli azionisti e il Consiglio di amministrazione. L'Assemblea generale degli azionisti esamina e approva l'attività del Consiglio di amministrazione e nomina i consiglieri e i revisori contabili. Fra le altre competenze vi sono: l'approvazione del bilancio annuale, le decisioni sull'emissione di obbligazioni, le variazioni del capitale sociale, le modifiche statutarie della Società, l'autorizzazione sull'acquisizione di azioni proprie e le forme di retribuzione.

Gli art. 38, 39 e 41 dello statuto regolano invece le competenze del Consiglio di amministrazione che è il maggior organo decisionale della società e dispone delle più ampie attribuzioni per la gestione della stessa, tranne che per le materie riservate all'Assemblea generale; assieme ai suoi organi delegati, esercita le sue facoltà con il fine di massimizzare il valore dell'impresa nell'interesse dell'azionista; rappresenta la Società e, per tanto, deve assicurarsi che questa svolga la sua attività secondo le norme vigenti nei settori e nei paesi in cui opera e rispetti i principi di responsabilità sociale adottati.

L'art. 3 del suo Regolamento interno riserva al Consiglio l'approvazione delle politiche e delle strategie generali. In particolare, ha potere decisionale su: piani strategici; obiettivi di gestione e bilancio annuale; politica di governo; responsabilità sociale corporativa; dividendi; politica generale del rischio; informazione e comunicazione con gli azionisti, i mercati e l'opinione pubblica.

Il Consiglio di amministrazione ha come principali figure quella del presidente, del vice presidente e del Segretario. Il presidente, eletto dall'Assemblea generale, ha il potere di convocare il Consiglio di amministrazione e di dirigerne le riunioni; il vicepresidente (o vice-presidenti), eletto dallo stesso Consiglio di amministrazione, sostituisce il presidente in caso di assenza, impossibilità o indisposizione; il segretario del consiglio di amministrazione è anche il segretario generale della società e di tutte le sue commissioni. Il segretario cura la legalità formale e

sostanziale degli atti adottati dal consiglio e garantisce che le regole e le procedure di governo della Società siano rispettate e riesaminate regolarmente.

Secondo l'art.50 dello statuto, il Consiglio deve disporre di due commissioni che abbiano potere decisionale. Si tratta della "Comisión ejecutiva", cui delega le facoltà decisionali generali e della "Comisión delegada de riesgos", con facoltà delegate principalmente in materia di rischi. E ancora, sebbene il Consiglio possa liberamente costituire commissioni con funzioni di supervisione, informazione e assistenza nelle materie di sua competenza, deve necessariamente disporre di una "Comisión de auditoría y cumplimiento" e di una "Comisión de nombramiento y retribuciones". Fra le competenze di queste ultime, di particolare importanza sono quelle della Comisión de auditoría y cumplimiento elencate nell'art. 53, comma 4, dello statuto, ovvero:

- Fornire informazioni all'Assemblea degli azionisti, attraverso il suo presidente e/o il suo segretario, sulle questioni che sono sollevate dagli azionisti nelle materie di sua competenza.
- Proporre al Consiglio di amministrazione il revisore contabile da designare e sottomettere all'approvazione dell'Assemblea generale.
- Supervisionare i servizi Audit interni.
- Conoscere il processo d'informazione finanziaria e dei sistemi interni di controllo.
- Mantenere le relazioni con il revisore contabile per ricevere informazioni sulle questioni che possano mettere a rischio la sua indipendenza, oltre a mantenere le altre comunicazioni previste nella legislazione e nelle norme tecniche di contabilità.¹

L'art.40 dello Statuto e l'art.5 del Regolamento stabiliscono l'obbligo del Consiglio di adoperarsi affinché la Banca rispetti la legislazione vigente, gli usi e le buone pratiche dei settori o dei paesi in cui esercita la sua attività e di osservare i principi di responsabilità sociale a cui aderisca di sua volontà.

La gestione dell'entità nel suo livello più elevato è esercitata dal Presidente e dall'Amministratore delegato, attraverso i membri della direzione generale.

1

Banco Santander: Statuto sociale al 31 agosto 2009

Queste due figure, assieme ai membri della direzione generale, formano l'Alta Direzione della Banca, indipendentemente dagli incarichi che ciascuno di essi occupa nel Consiglio di amministrazione. Ciascuno dei membri dell'alta direzione dirige un'area o un segmento specifico del Gruppo, che sono: Abbey; America; Audit Interno; Banca Globale all'Ingrosso; Banesto; Comunicazione, Marketing Corporativo e Studi; Strategia Finanziaria e Relazione con gli Investitori; Gestione dell'Attivo; Intervento Generale e Controllo della Gestione, Risorse Umane; Rete Santander Spagna; Rischi; Santander Consumer Finance; Segreteria Generale; Assicurazioni; Tecnologia e Operazioni.²

2. Strategia di mercato

2.1. Diversificazione Geografica

Santander ha un posizionamento geografico equilibrato, sia in mercati già maturi che in quelli emergenti, il che permette di massimizzare i suoi risultati nell'arco del ciclo economico.

La sua attività è concentrata essenzialmente in tre aree geografiche, Europa Continentale, Regno Unito e America, in cui opera nelle rispettive monete: euro, sterlina e dollaro. Nonostante la diversificazione geografica, lo sviluppo di aree di negozio globali, permette un buon livello d'integrazione nella gestione della tecnologia, delle operazioni e delle altre funzioni corporative. Ciò rende possibile un rapido trasferimento dei suoi professionisti e il miglioramento delle pratiche, dei prodotti e dei servizi.

EUROPA CONTINENTALE

In Europa Continentale, il Gruppo è presente in 16 paesi con 5.998 filiali al servizio di 25 milioni di clienti. In Spagna Banco Santander è leader nei settori di banca commerciale e privata, attraverso le sue reti Santander, Banesto e Banif. In Portogallo, con la marca Santander Totta è la prima banca privata in termini di utile

2

ed è leader in Germania, Spagna, Italia, Portogallo e nei Paesi Scandinavi, con la marca Santander Consumer Finance.

Santander ha rafforzato la sua posizione nel settore del finanziamento al consumo soprattutto in Germania grazie a due operazioni:

- uno scambio di attivo con General Electric Money, grazie al quale SCF ha incorporato nel suo bilancio l'attività di finanziamento al consumo della marca statunitense in Germania, Austria e Finlandia e oltre all'attività di finanziamento di automobili e carte di credito nel Regno Unito. In cambio GE ha acquisito Interbanca, che faceva parte dell'attivo di ABN AMRO.
- l'acquisizione dell'attività di finanziamento al consumo di Royal Bank Of Scotland, ovvero "Continental European Consumer Finance Business" in Germania, Austria, Olanda e Belgio.

In Germania, l'integrazione di queste due attività ha elevato il numero di clienti a 6 milioni, rendendo Santander Consumer Finance il quinto istituto del paese per numero di clienti.

In Europa Continentale, Santander conta su un modello di attività incentrato nella relazione con il cliente. Grazie alla speciale attenzione continuamente data, all'efficienza e alla prudenza nei confronti dei rischi, il Gruppo può avere entrate costanti con costi controllati e livelli di morosità migliori di quelli dei suoi concorrenti.

REGNO UNITO

Con 25 milioni di clienti in tutto il paese, Santander è la seconda banca del Regno Unito nel settore ipotecario e la terza per volume di depositi. Il suo modello di banca al dettaglio, assieme alla sua ampia offerta di prodotti e servizi innovatori e una crescita dei costi molto bassa, le permette di essere la banca di riferimento del paese.

Nel 2008 la sua presenza nel paese è aumentata grazie all'acquisizione di Alliance & Leicester³ e della rete di filiali e depositi bancari di Bradford & Bingley⁴, che ha

3

Annunciata nel Luglio 2008, l'acquisizione dell'entità ipotecaria britannica è stata approvata dalla Commissione Europea due mesi dopo. L'OPA lanciata si è realizzata nell'Ottobre dello stesso anno tramite lo scambio di un'azione del Santander per ogni tre di A&L per un costo di 1.574 milioni di euro.

4

portato ad un aumento dell'attività rivolta alle piccole e medie imprese. In particolare, l'acquisizione di A&L ha ben integrato l'attività dell'Abbey permettendo una presenza geografica più equilibrata grazie al raggiungimento di una maggiore quota di mercato nel settore rivolto alle piccole e medie imprese, mentre l'acquisizione dei depositi e della rete di succursali B&B ha permesso all'Abbey di incorporare 20.000 milioni di sterline in depositi e divenire in questi termini la terza banca del paese, con una quota di mercato del 10%.

In totale, la combinazione delle acquisizioni di Abbey, A&L e B&B permette al Santander di disporre di 1.303 succursali e di 25 milioni di clienti.

AMERICA LATINA

Presente nel mercato latinoamericano da più di sessant'anni, la franchigia del gruppo si estende a nove paesi della regione ed è leader in Brasile, Messico e Cile, in altre parole nei paesi che sono dotati di una situazione economica con maggiore potenziale di sviluppo.

In Particolare in Brasile, nel 2008, grazie all'incorporazione del Banco Real⁵, il Gruppo ha raddoppiato la sua presenza, raggiungendo il numero di 3.603 filiali e 21,9 milioni di clienti, divenendo la terza banca del paese per volume di depositi e la seconda per volume di crediti concessi. Nel settore private, sebbene si sia già guadagnata un posto fra le prime tre del paese, aspira al primo posto in termini di efficienza, qualità del servizio e marca finanziaria.⁶

Autorizzata dalla Commissione Europea lo scorso dicembre 2008, l'acquisizione ha permesso all'entità spagnola di inglobare parte dell'attivo di B&B, entità di credito ipotecario nazionalizzata dal governo britannico nel settembre dello stesso anno. In questo modo, le filiali del Santander hanno incorporato i depositi bancari e la rete delle filiali dell'entità britannica per un totale di 2,7 milioni di clienti e un importo di 25.263 milioni di euro. L'operazione è costata 773 milioni di euro, anche se il costo reale è stato di 523, poichè B&B aveva 250 milioni in cassa, provenienti da operazioni effettuate nelle isole di Man.

5

Nel 2008 Santander ha comprato a Fortis le attività di gestione dell'attivo di ABN Amro in Brasile, per un importo di 209 milioni di euro.

6

A tale scopo è stato formulato un piano strategico 2008-2010 al fine di aprire più filiali, aumentare le entrate e il volume d'affari e, grazie all'integrazione di Santander Brasil e Banco Real, ottenere un risparmio dei costi di più di 2.700 milioni di reali.

STATI UNITI

Grazie all'acquisizione di Sovereign, dal Gennaio 2009 Santander si è guadagnato un'importante presenza nel Nord Est degli Stati Uniti (New York, Massachusetts, Pennsylvania, Rhode Island, New Hampshire, Connecticut, New Jersey e Maryland), ossia la zona più prospera del paese, contando su una rete di 747 filiali e più di 2 milioni di clienti. Sovereign è un'entità concentrata nell'attività di banca al dettaglio. L'acquisizione rappresenta un'opportunità per il futuro in termini di sinergie e costi, giacché Santander conosce bene il mercato statunitense e il modello di attività del Sovereign, in cui, dal 2006, possedeva già una partecipazione del 24,35%.

2.2. I livelli di attività secondo i criteri di contabilità internazionali

2.2.1. Aree geografiche e rami d'attività

Banco Santander, grazie alla strategia seguita, gode di un forte consolidamento a livello locale nei paesi in cui opera e la sua attività internazionale è ben integrata grazie a politiche corporative comuni, che permettono il raggiungimento di economie di scala e di guadagnare vantaggi competitivi a livello internazionale.

D'accordo con i criteri stabiliti nei principi contabili internazionali (IAS - International Accounting Standards),⁷ il gruppo suddivide le sue aree d'affari in due livelli: il livello principale, o geografico, e il livello secondario, o per ramo di attività.

Il livello principale si suddivide in tre aree geografiche:

- Europa Continentale;
- Regno Unito;
- America Latina;

7

I principi contabili internazionali (IAS), ora noti come International Financial Reporting Standards (IFRS), sono emanati dall'International Accounting Standard Board (IASB). Lo IASB è un organismo privato e indipendente avente sede a Londra. E' formato da quattordici membri provenienti da nove paesi differenti e non ha potere coercitivo. Fu costituito nel 1973 come IASC e riformato nel 2001. Il comitato ha il compito elaborare, nel pubblico interesse, standard globali di contabilità all'insegna della trasparenza e della comparabilità dell'informazione; inoltre coopera con le autorità nazionali che si occupano di attuare tali standard al fine di raggiungere un livello di convergenza nel mondo.

Il **livello secondario** si suddivide essenzialmente in tre rami di attività:

- Banca Commerciale;
- Gestione dell'Attivo e Assicurazioni;
- Banca Globale all'Ingrosso;

Cui vanno aggiunte anche l'attività di Gestione Finanziaria e le Partecipazioni della società.

Al fine di fornire una visione complessiva, sarà illustrata una descrizione dell'intrecciarsi dei due livelli di attività: partendo dalla macrosegmentazione in aree geografiche si andrà poi a inserirvi una microsegmentazione del tipo di attività svolta dalla banca in ognuna di esse, specificando anche le marche attraverso le quali essa opera. Per quanto riguarda invece le attività globali, una descrizione più completa sarà affrontata nella prossima sezione del sub paragrafo.

Europa Continentale

L'Europa Continentale comprende le attività di Banca Commerciale, Gestione dell'Attivo e Assicurazioni e Banca all'Ingrosso realizzate in Europa, ad eccezione di Abbey. Le marche coinvolte sono: Red Santander España, Banesto, Santander Consumer Finance, Santander Totta e Banif.

Santander è leader in Banca Commerciale e banca privata in Spagna con le marche Santander, Banesto e Banif ed è la prima banca privata in termini di utile in Portogallo, con la marca Santander Totta. Inoltre in Europa continentale è leader nel finanziamento al consumo con la marca Santander Consumer Finance.

Regno Unito

Il Regno Unito comprende l'attività dell'Abbey National Bank che, a seguito dell'incorporazione di A&L e dei depositi al dettaglio e delle filiali di B&B, ha raggiunto una quota di mercato dell'11% in Banca Commerciale. Le marche attraverso cui opera sono Abbey, Santander Asset Management Uk e Santander Consumer Finance.

America Latina

L'America Latina comprende la totalità delle attività svolte dalle sue filiali e sussidiarie principalmente in Brasile, Messico, Cile, Argentina, Porto Rico, Venezuela, Colombia, Uruguay e Perù. L'intera regione, in cui Santander è la prima franchigia e possiede il 12% della quota di mercato, genera un terzo dell'utile dell'intero gruppo. Data l'estensione e l'eterogeneità dell'intera regione, si è preferito specificare il posizionamento del Gruppo in ognuno dei paesi in cui la sua presenza è più importante:

Brasile. In seguito all'incorporazione del Banco Real, con la marca Santander, il Gruppo si è convertito nella terza entità privata del paese e ha raggiunto una quota di mercato del 10,4% e 21,9 milioni di clienti.

Messico. Santander è la terza marca finanziaria del paese, in cui mantiene quote del 14,2% per crediti e del 16,0% per depositi bancari a risparmio.

Cile. Con le marche Santander e Santander Private Banking, è il primo gruppo finanziario del paese in termini di numero di clienti, volume d'attività e risultati economici.

Argentina. Leader con la marca Santander Río, detiene una quota di mercato del 10% sia per volume dei crediti che per volume di depositi a risparmio.

Venezuela. Banco Santander de Venezuela è una delle principali entità del paese, con quota di mercato dell'11,4% per volume dei crediti e del 10,8% per depositi a risparmio.

Uruguay. Grazie alla fusione con ABN-Amro, Santander ha raggiunto una quota di mercato del 20,0% per crediti e del 18,5% per depositi a risparmio.

Colombia. Con la marca Santander, il Gruppo mantiene una crescita selettiva dell'attività e un'ampia situazione di solvenza.

Porto Rico. Con le marche Santander e Santander Overseas Bank, il Gruppo si situa fra le prime istituzioni finanziarie presenti nel paese quanto a volume di crediti, depositi e fondi d'investimento.

Perù. L'attività commerciale della marca Santander è orientata soprattutto alle imprese e ai clienti globali del gruppo.

2.2.2. Le attività globali

Banca Globale all'Ingresso

La marca Santander Global Banking and Markets offre prodotti e servizi a grandi corporazioni e investitori istituzionali in 17 paesi del mondo. Tale attività si affida a equipe locali e globali in cui lavorano 2.559 impiegati con un'ampia conoscenza dei mercati internazionali. Il Gruppo sopperisce a tutte le necessità di finanziamento, investimento e copertura, con un'attività articolata in sei aree:

- Banca transazionale (Global Transaction Banking), che include la gestione di cassa e il finanziamento all'esportazione (trade finance) e provvede inoltre a servizi di finanziamento a favore d'istituzioni e corporazioni che abbiano presenza internazionale;
- Banca Corporativa e d'Investimenti (Corporate Finance), integra a livello globale la copertura di istituti finanziari e grandi corporazioni.
- Mercati di Credito (Credit markets) raggruppa le unità di origine e destinazione di tutti i prodotti di credito strutturato e di debito.
- Rates: raggruppa tutte le attività di negoziazione del tasso d'interesse e di cambio nei mercati finanziari.
- Rendita variabile (Global Equities) raggruppa tutte le attività relazionate con i mercati di rendita variabile.
- Tesoreria e Portafoglio (Proprietary Trading) gestisce gli investimenti a corto e lungo termine del Gruppo nei distinti mercati finanziari di rendita fissa e variabile.

Gestione dell'attivo

Santander Asset Management integra le attività di gestione dell'attivo del Gruppo Santander, offrendo una vasta gamma di prodotti di risparmio e investimento che coprono le differenti necessità dei clienti, distribuendosi in forma globale per tutte le reti commerciali del Gruppo.

La sua attività è organizzata in tre aree:

- Santander Asset Management, per fondi d'investimento, fondi pensione, società e portafogli discrezionali.

- Santander Real Estate, specializzata nella gestione di prodotti d'investimento immobiliare.
- Santander Private Equity, per il capitale rischio e le infrastrutture.

Assicurazioni

Santander Insurance si focalizza sulla copertura dei rischi e sulle assicurazioni di risparmio di singole persone e famiglie. Si occupa di sviluppare prodotti innovatori che sono distribuiti attraverso le reti commerciali del Gruppo o i suoi canali di distribuzione. Sebbene geograficamente molto diversificata, è un'attività che approfitta delle sinergie e del miglioramento delle pratiche sviluppate grazie al suo posizionamento globale. La diversificazione permette anche un basso livello di rischio. Inoltre, in un contesto globale caratterizzato dalla diminuzione generalizzata dell'attività bancaria, le assicurazioni si sono rivelate importanti fonti d'entrate.

Banca Privata Globale

Include le entità specializzate nell'assistenza finanziaria e gestione del patrimonio di clienti ad alto livello di reddito. Le marche coinvolte sono Banif (Spagna), Carter Allen, James Hay, Abbey Sharedealing e Abbey International (Regno Unito), Santander Private banking in America Latina e Italia; le varie unità locali di banca privata, sono gestite in modo congiunto dalla divisione globale e dalle singole banche commerciali locali. Ciò che l'entità spagnola cerca di fare in quest'attività è trasferire le migliori pratiche e i modelli più sperimentati di ciascuna delle sue unità verso le unità che sono ancora in fase di sviluppo.

Mezzi di pagamento

Attraverso la divisione Santander Cards, il Gruppo gestisce a livello globale l'attività riguardante i mezzi di pagamento. Santander Cards è sia emittente di carte di credito e di debito, sia fornitore in vari terminali e punti vendita. Mediante tale attività gestisce 67,4 milioni di carte di credito o debito in undici paesi. Il suo modello di attività è in grado di combinare la visione commerciale con il controllo dei rischi, dal momento dell'emissione delle carte fino alla loro gestione e copertura. L'obiettivo è di distribuire questo prodotto in aree geografiche e segmenti specifici, in modo da

aumentarne il volume, pur gestendolo a livello globale al fine di guadagnare vantaggi competitivi in termini di costi.

2.3. Orientamento commerciale

2.3.1. Politica di captazione dei clienti

Banco Santander è una banca prettamente commerciale, con un modello di attività focalizzato nella relazione con i suoi clienti, ai quali offre prodotti di alto valore aggiunto a costi competitivi. Per tale motivo, la sua priorità è di migliorare la qualità dei servizi offerti al fine di ottenere la massima soddisfazione della clientela.

Santander sviluppa prodotti e servizi che si adattano alle necessità dei clienti, approfittando dell'esperienza maturata a livello internazionale ma tenendo conto allo stesso tempo delle caratteristiche e delle esigenze di ogni mercato in cui opera. I suoi clienti sono serviti dalla rete di filiali più estesa al mondo. L'obiettivo costante è quello di offrire i migliori servizi, basandosi sia sulla segmentazione geografica sia su quella per ramo di attività. La caratteristica del Santander è di offrire soluzioni flessibili a tutti i tipi di clienti: particolari, imprese, banca privata, istituzioni, corporazioni, università.

Soffermarsi a descrivere i servizi offerti per ogni segmento della sua clientela, richiederebbe in quest'occasione un esame troppo vasto. Pertanto, ci si concentrerà nella descrizione dei servizi offerti alle principali tipologie di clienti per fornire un'idea generale sulla strategia adottata per captarli. A tale scopo, saranno annoverati i soltanto i servizi più rilevanti, pensati per segmenti di consumo transnazionali e motivo del successo di questa entità finanziaria.⁸

8

Banco Santander: Relazione annuale 2008

2.3.2. Segmenti transnazionali di clientela e servizi offerti

Particolari

Si tratta di un tipo di cliente giovane e moderno, con una stabile situazione finanziaria, nella maggior parte dei casi di reddito medio - alto, preoccupato per il futuro suo e della sua famiglia, nei piani tanto personali che professionali. Questo cliente è caratterizzato dal non incorrere in alti livelli di morosità e dal possedere una cultura finanziaria abbastanza buona. Tale profilo alimenta l'immagine della marca Santander sia in Spagna sia all'estero, uno dei principali obiettivi di tal entità.

I prodotti offerti per tale segmento sono:

- Banca on-line: con la denominazione Supernet 2.0, Santander offre un servizio per accedere alla propria banca via internet e poter realizzare qualsiasi tipo di operazione finanziaria, ossia acquisti, vendite, consultazioni del saldo, etc. Tutto ciò in tempo reale e in piena efficacia e sicurezza.
- Crediti ipotecari: Santander dispone della più ampia gamma di crediti ipotecari, fra cui abbondano quelli a trenta e quaranta anni.
- Carte di credito e di debito: anche in questo servizio Santander è quello che offre una maggiore varietà di possibilità adattandosi alle necessità finanziarie di ogni cliente.
- Renting e Leasing: destinati a liberi professionisti e piccoli imprenditori, sono offerti per l'acquisto di veicoli, immobili, prodotti per l'ufficio e materiale informatico.

Imprese

Sebbene attraverso l'attività di banca globale all'ingrosso il Gruppo si diriga anche alla copertura d'istituzioni finanziarie e grandi corporazioni, esso focalizza il 79% della sua attività nel settore di banca al dettaglio, e i suoi clienti sono soprattutto piccole e medie imprese.

I prodotti offerti a tale segmento sono:

- Banca online: anche per le imprese è offerto un servizio di banca via internet, che permette di accedere alla più ampia gamma di prodotti bancari ventiquattro ore su ventiquattro.
- Prevenzione del rischio e derivati: Santander offre una serie di prodotti finanziari esclusivi che si adattano alle necessità di ogni impresa. Offre ad esempio un servizio di copertura sul cambio, grazie al quale le imprese possono prevenire il rischio della variazione del tipo cambiario nei loro investimenti esteri. Fra i vari tipi, vi sono i cosiddetti “depósitos ballena”, depositi garantiti, reverse convertibili.
- Factoring e Confirming: attraverso Santander Factoring y Confirming® S.A., entità finanziaria appartenente al gruppo nella sua totalità, il Gruppo offre i suoi prodotti di factoring, pro solvendo e pro soluto, e confirming bancari appositamente disegnati per attendere in ogni momento alle necessità finanziarie e di gestione moderna delle imprese.

In particolare, per ciò che riguarda il Confirming è da rilevare che Santander è stato pioniere e creatore nel disegno e nello sviluppo di questo servizio, registrando il marchio nel 1991 come Confirming®. Il Confirming è un sistema integrale di pagamenti disegnato per conseguire un insieme di servizi amministrativi e finanziari a Imprese, Istituzioni e loro fornitori. Fra i vantaggi del servizio, oltre all’eliminazione di documenti amministrativi, vi è quello di evitare che la data in cui il fornitore riceve il pagamento delle sue vendite coincida con il momento in cui il cliente esegue il corrispondente versamento. In questo modo la banca negozia separatamente con ciascuna delle parti alla scadenza della relativa fattura, eseguendo l’opportuno aggiustamento d’interessi. In questo modo, il Confirming® permette di rendere flessibili i flussi delle entrate e delle uscite sia del cliente sia dei suoi fornitori.⁹

9

http://www.santanderfactoring.com/csgs/Satellite?pagename=FactoringConfirming%2FGSAGrupAsset/Fact_ContenedorFactoringConfirming2&cid=1127564388589&idOpcion=1139300343688&idPadre=1139300343688

Clients private

Si tratta di una categoria di clienti giovani, ambiziosi, con un alto livello di reddito, una buona cultura finanziaria, e desiderosi di dar valore al proprio patrimonio.

Fra la gamma dei servizi offerti, Santander si distingue per:

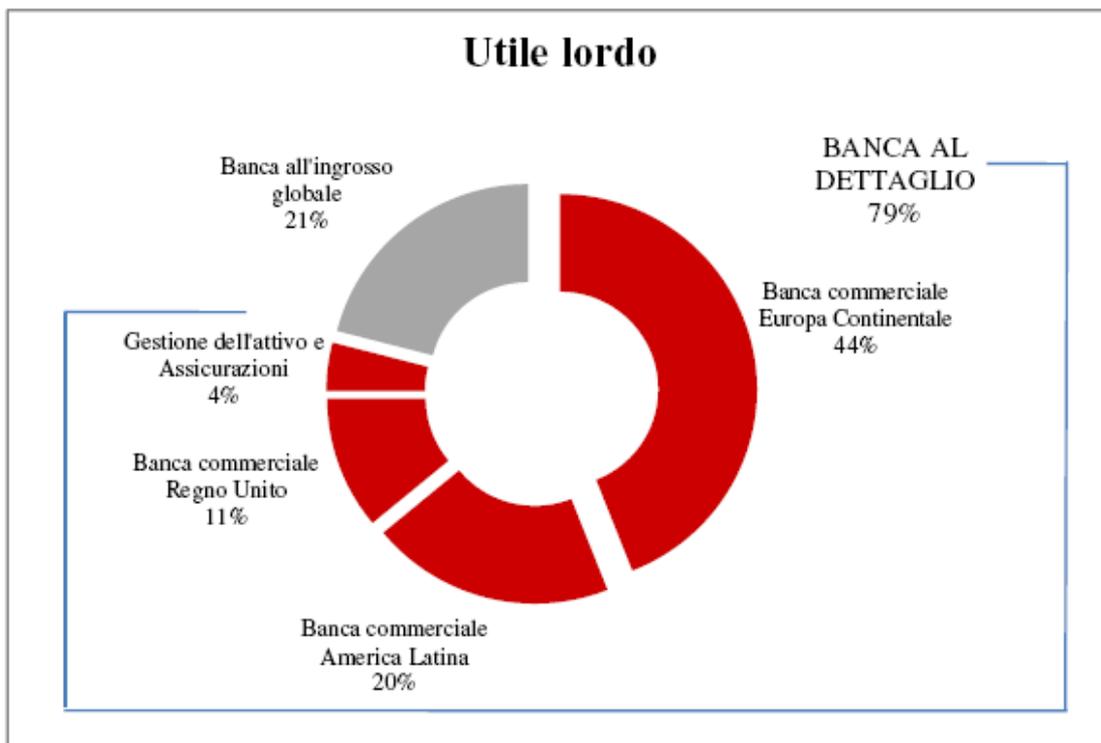
- Fondi d'investimento e fondi pensione: la divisione Santander Banca Privada ha una completa gamma di fondi d'investimento e piani pensione. Il cliente può scegliere qualsiasi tipo di gestione fra un'ampia varietà di fondi a rendita fissa, variabile, mista, o garantiti.
- Capitale di rischio: si distingue per il vantaggioso trattamento fiscale offerto alle persone giuridiche. Santander offre varie possibilità d'investimento, come quelle con partecipazione a fondi europei e Società di Capitale di Rischio, secondo le necessità d'investimento di ciascuno dei clienti.

Oltre alla flessibilità di tali prodotti, merita particolare attenzione un importante vantaggio addizionale offerto a tutti i segmenti sopra descritti, che è quello della gratuità delle commissioni di servizio. La gratuità delle commissioni riguarda le seguenti operazioni:

- Gestione di conti correnti e libretti di risparmio;
- Mantenimento di conti correnti e libretti di risparmio;
- Emissione e rinnovo di carte di debito standard;
- Consultazione e ritiro di contante presso gli sportelli automatici;
- Gestione ed emissione di assegni nazionali;
- Trasferimenti, girate e ordini di pagamento nazionali emessi e ricevuti all'interno dell'UE (fino a 50.000 euro);
- Invio di denaro attraverso il servizio Santanderenvíos (fino a 2.000 euro per un massimo di tre operazioni al mese).¹⁰

10

Santanderenvíos è una società per l'invio di denaro appartenente al Grupo Santander, che presta servizio in più di venticinque paesi. Possono inviare denaro in un altro paese sia chi è cliente, sia chi non lo è, dalle sue filiali o dagli sportelli automatici 4B, in qualsiasi giorno dell'anno ventiquattro ore su ventiquattro.



Fonte: Relazione annuale 2008

3. Gestione del patrimonio

3.1. Massimo valore per l'azionista e diversificazione degli investimenti

La gestione del patrimonio del Banco Santander ha il fine di remunerare al massimo i suoi azionisti. Con l'aumento del capitale realizzato nel 2008, ha raggiunto un livello di core capital¹¹ del 7,5% come risposta al notevole cambiamento del settore economico e bancario.

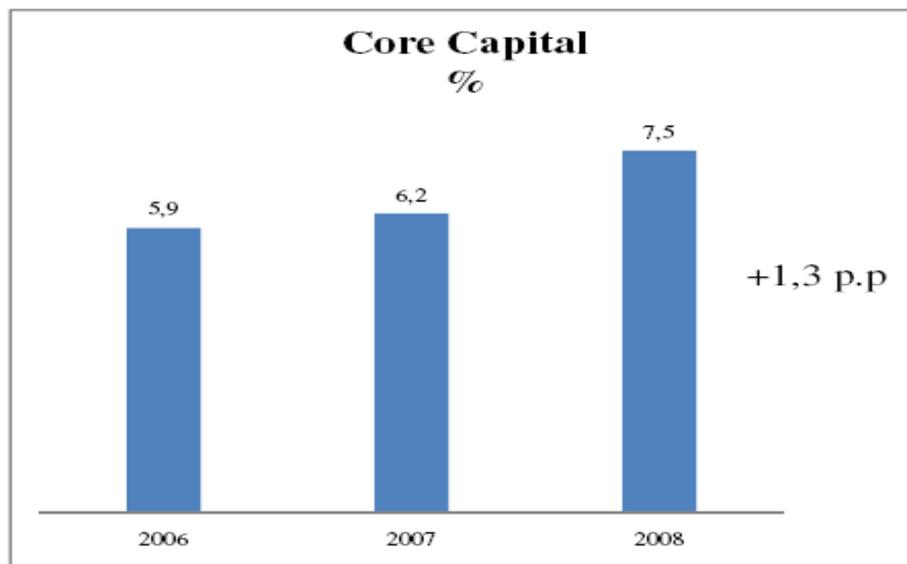
Santander finanzia la maggior parte dei crediti con i depositi dei clienti, mantiene un ampio accesso al finanziamento del settore all'ingrosso e conta su una grande diversificazione di strumenti e mercati per ottenere liquidità.

I criteri strategici e finanziari che l'entità applica per ogni nuova acquisizione sono abbastanza rigorosi. Le acquisizioni sono effettuate in paesi o mercati di cui si ha una

¹¹

Secondo gli accordi di Basilea, la classe principale del patrimonio delle banche è composta dal capitale azionario e dalle riserve di bilancio provenienti da utili non distribuiti al netto delle imposte.

buona conoscenza, devono avere un impatto positivo sul beneficio per azione e superare il costo del capitale almeno dopo tre anni dal momento dell'acquisizione.



Fonte: Relazione annuale 2008

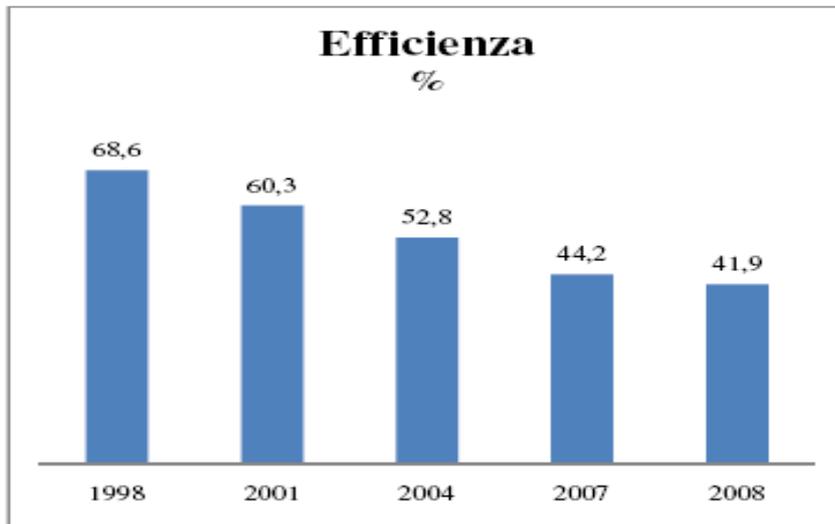
3.2. Efficienza

Santander è una delle banche internazionali più efficienti al mondo, con un tasso d'efficienza del 41,9%. Ciò avviene grazie all'utilizzo di una tecnologia all'avanguardia e all'importanza data al controllo dei costi.

La tecnologia di cui dispone, permette di conoscere meglio le necessità dei clienti, in modo da poter giocare d'anticipo, sviluppare prodotti innovativi ed essere competitivi nei prezzi.

L'obiettivo futuro è quello di disporre di una piattaforma tecnologica più ampia ottenuta dalla convergenza di quella europea (Partenón) e di quella latinoamericana (Altair). Santander dispone inoltre di due centri regionali per sviluppo di tecnologie dell'informazione, a Madrid e in Cile, e di quattro centri contabili, in Spagna, Regno Unito, Messico e Brasile. Nel futuro prossimo, vi sarà inoltre l'apertura di un quarto centro contabile in Cantabria, provincia spagnola d'origine in cui la Banca continua ad avere sede sociale.

Grazie alla strategia adottata, il livello di efficienza è aumentato più del 25% negli ultimi dieci anni.



Fonte: Relazione annuale 2008

3. 3. Il rischio

3.3.1. Gestione e controllo

In perfetta linea con la sua vocazione commerciale, fin dalla sua creazione, nel 1857, la prudenza nei confronti del rischio ha sempre contraddistinto l'entità spagnola nel corso della sua esistenza. Santander mantiene una tipologia di rischio basso e prevedibile, il cui 90% deriva dall'attività di banca commerciale. Seguire i propri clienti da vicino le permette di agire con rigore e anticipo nell'ammissione, gestione e recupero dei rischi contratti. Inoltre, l'alto grado di diversificazione del rischio permette di evitare di concentrarlo nelle mani di pochi o poche aree geografiche.

Fra i principi corporativi della gestione del rischio meritano speciale menzione:

- l'indipendenza rispetto agli affari: il responsabile della divisione dei Rischi del Gruppo risponde direttamente alla Comisión ejecutiva e al Consiglio di amministrazione.
- la difesa del mantenimento della qualità del rischio, resa possibile da un tipo di gestione che va incontro al profilo commerciale degli affari dell'entità.

- la collegialità delle decisioni, a tutti i livelli dell'organizzazione, in modo da assicurare lo scambio di opinioni ed evitare di attribuire capacità decisionali individuali.
- l'utilizzo dei metodi più avanzati di gestione del rischio, come ad esempio: l'uso di attrezzature di calcolo di rating e scoring, che valutano le distinte componenti qualitative e quantitative per ciascun cliente; sistemi di fissazione dei prezzi tramite l'indice di redditività aggiustata al rischio (RORAC); l'uso del value at risk (VaR) come strumento di controllo e fissazione di limiti di rischio di mercato; analisi di scenari e stress testing con il fine di valutare l'impatto di eventuali scenari futuri, anche in termini di provviste e di capitale.
- la visione globale, attraverso la valutazione integrale di tutti i fattori di rischio in tutte le aree, sia d'attività che d'affari.
- la volontà di mantenere un livello di rischio medio- basso, accentuandone la bassa volatilità e la prevedibilità attraverso: un elevato livello di diversificazione; una limitata concentrazione fra clienti, gruppi, aree geografiche, settori e prodotti; un basso grado di complessità nell'attività di mercato; l'attenzione continua all'andamento dei rischi per prevenire con anticipo possibili deterioramenti dei portafogli.

Nell'attuale contesto economico, caratterizzato dal deterioramento generalizzato dei livelli di morosità, Banco Santander si distingue nel mantenere una migliore qualità creditizia rispetto ai suoi concorrenti in ciascuna delle aree geografiche in cui opera.

Nella gestione del rischio è coinvolta l'intera organizzazione, dalle singole filiali nel corso delle loro operazioni giornaliere all'Alta direzione. All'interno del Consiglio di amministrazione, la Comisión delegada de los riesgos, formata da cinque dei suoi consiglieri, si riunisce 250 ore l'anno.

Per ciò che riguarda il modo di affrontare il rischio di credito, originato dalla possibilità di perdite relative all'inadempienza totale o parziale delle obbligazioni finanziarie contratte da parte dei suoi clienti, Santander si è organizzato in funzione della tipologia dei clienti, a loro volta suddivisi in funzione del livello di rischio assunto, e sono sostanzialmente compresi in due categorie:

- Clienti ai quali è assegnato un analista del rischio. Si tratta d'impreses nell'ambito dell'attività all'ingrosso, istituzioni finanziarie, e parte delle imprese che rientrano nell'ambito dell'attività al dettaglio.
- Clienti con un livello di rischio standardizzato, ai quali non è assegnato un apposito analista. Si tratta in genere di particolari, singoli imprenditori, e imprese nell'ambito dell'attività al dettaglio.

Oltre al rischio di credito, assume importanza per il gruppo anche il rischio di mercato, che riguarda le operazioni in cui si assume un rischio patrimoniale. Questa tipologia di rischio deriva dalla variazione di diversi fattori di rischio, come il tasso d'interesse e di cambio, il prezzo delle materie prime, così come il rischio di solvenza e di liquidità dei diversi prodotti e mercati in cui opera il gruppo.

Il Gruppo definisce rischio operativo “il rischio di perdite derivanti dall'inadeguatezza o disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, o quello derivante da eventi esogeni”. A differenza del rischio di credito o di quello di mercato, si tratta, in generale, di avvenimenti che hanno causa puramente operativa o esterna, come ad esempio, le catastrofi naturali.

Il modello organizzativo di controllo e gestione del rischio, così come risulta dall'adattamento alle norme di Basilea II, si articola in tre livelli:

- funzioni realizzate dalle unità del Gruppo.
- funzioni realizzate dalle aree corporative.
- funzioni di controllo integrale realizzate grazie alla divisione denominata “Area di controllo integrale e validazione interna dei rischi” (CIVIR).

La Gestione del rischio operativo è portata avanti all'interno della divisione “tecnologia e operazione”. All'interno di questa divisione, l'area di rischio tecnologico e operativo si occupa di definire le politiche e di assumere la gestione e il controllo di tale tipologia di rischi. In seguito, l'impianto, l'integrazione e l'adeguamento locale delle politiche e delle direttrici da essa stabilite, spetta ai responsabili a livello locale, identificati in varie unità.

Il rischio reputazionale è invece valutato dalla Comisión delegada de los riesgos giacché è il massimo organo responsabile della gestione dei rischi e di tutte le classi

di operazioni bancarie a livello globale. Essa valuta, con l'appoggio della Segreteria generale, tale tipologia di rischio nel suo ambito di decisione ed attuazione.

Inoltre la Comisión de auditoría y cumplimiento supervisiona il rischio reputazionale del Gruppo, assumendo fra le altre funzioni quella di vigilanza sulla conformità al Codice di Condotta nei Mercati dei Valori, ai manuali e ai procedimenti di prevenzione del riciclaggio del denaro e, in generale, alle regole di governo e rispetto delle leggi della Banca, attraverso proposte necessarie per il suo miglioramento.

Con riferimento alla commercializzazione dei prodotti e servizi ai clienti del Gruppo, i principali strumenti per la gestione di tale tipologia di rischio sono:

- Il Comitato globale dei nuovi prodotti (CGNP): in seguito alla richiesta da parte del comitato locale di un determinato paese, autorizza ogni prodotto o servizio che qualsiasi unità del gruppo voglia commercializzare (tranne che per la Spagna, in cui il comitato locale è il comitato globale stesso).
- Il Manuale dei procedimenti per la vendita dei prodotti finanziari: in uso dal 2004, è stato profondamente rinnovato nel 2007 a seguito della Direttiva 2004/39/CE sui Mercati di Strumenti Finanziari (MiFID) che ha stabilito nuovi requisiti per la vendita di prodotti finanziari.¹² La classificazione dei clienti e dei prodotti cui applicare il tipo di trattamento commerciale, deriva da un incrocio della segmentazione interna e di quella del MiFID, con il risultato di raggiungere un livello di protezione superiore al minimo richiesto dall'Unione Europea.

3.3.2. Valore riconosciuto dalle agenzie di rating internazionali.

Nei precedenti paragrafi si è voluta fare una descrizione dei servizi offerti dal Santander e degli standard cui esso aderisce nei differenti segmenti del mercato finanziario globale. Come riconoscimento a tutti gli sforzi realizzati da questa istituzione nel dare un'immagine di marca sinonimo di qualità non si può non

12

Sono soggetti a tale normativa i servizi d'investimento sui prodotti finanziari che includono: valori o altri strumenti finanziari a tasso fisso o variabile, strumenti del mercato monetario, partecipazioni in istituzioni d'investimento collettivo, derivati negoziati su mercati regolamentati e non (OTC) e contratti finanziari atipici.

analizzare il giudizio conferito dalle principali agenzie di rating mondiali, ossia Moody's Investors Service España (Moody's), Standard & Poor's, Dominion Bond Rating Service (DBRS) e Fitch Ratings España S.A. (Fitch), così come illustrato nella seguente tabella:

Impresa	Termine	Qualificazione
DBRS	BT	R-1
	LT	AA
Fitch	BT	F1+
	LT	AA
Moody's	BT	P1
	LT	Aa2
Standard & Poor's	BT	A1+
	LT	AA

Fonte: www.santander.com

Come si legge da questa classificazione, la sicurezza attribuita dalle agenzie di rating ai capitali, così come i titoli finanziari provenienti dal Banco Santander, è massima o molto elevata, a seconda che si consideri il breve o il lungo periodo. Nonostante la crisi economica ancora in corso, che ha fatto abbassare le qualificazioni di varie entità di credito a causa dell'incertezza finanziaria, Banco Santander si mantiene un'impresa forte, grazie ad una base solida che le ha fatto guadagnare prestigio nel mondo finanziario internazionale.¹³

13

La classificazione del rating è elaborata da professionisti dell'entità. La qualificazione è il risultato di una serie di calcoli che riguardano il razionamento del capitale rischio. Come si vede nella tabella sopra riportata, la nomenclatura della qualificazione non è omogenea e ogni agenzia ne ha una propria. Per tutte le agenzie, il voto è indicato con lettere che seguono l'ordine alfabetico: il voto massimo è indicato con le lettere consecutive AAA o AA per il lungo termine, mentre per il breve termine il sistema è ancora più eterogeneo, con nomenclature quali AA, Aa, R-1, F1+, P1, A1+ ad indicare il voto massimo.

4. Santander nell'attuale crisi economica

4.1. I meriti del modello bancario spagnolo

La legislazione bancaria spagnola si è convertita in un modello per i disegnatori della politica globale in cerca d'idee per evitare il ripetersi della catastrofe economica ancora in corso, soprattutto per ciò che riguarda le misure adottate nel 2000 dal Banco de España nel sistema delle provviste.

La crisi bancaria avutasi a metà degli anni Novanta mise a dura prova il sistema, obbligando ad adottare misure legislative che creassero un modello che approfittasse delle fasi espansive del ciclo economico per creare un cordone di sicurezza cui ricorrere nelle fasi recessive.

Sotto il mandato di Luis Ángel Rojo, governatore dal 1992 al 2000, fu elaborato il concetto delle cosiddette “provviste anticicliche” che presero il nome di provviste statistiche. Inoltre l'istituzione si oppose fermamente a che la banca spagnola potesse partecipare a strumenti finanziari che accumulassero indebitamento e che si situassero al di fuori del bilancio, come i SIV o i Conduits. Grazie a queste decisioni, la banca spagnola ha evitato qualsiasi esposizione dannosa agli attivi “tossici” originati dalla “crisi dei subprime”.

Tali misure sono state accentuate dalla Circolare 4/2004 con cui sono stati introdotti concetti come quello di “valore ragionevole”, secondo il quale determinate operazioni di mercato devono essere valutate secondo il valore di mercato dell'attivo. Il modello bancario spagnolo è caratterizzato da un'attenta attività di vigilanza da parte delle autorità, da un eccesso di provviste accumulate durante le fasi al rialzo del ciclo, da un'ampia base di clientela nazionale e da una diversificazione geografica crescente. E' proprio negli ultimi mesi che è stata rivalutata l'importanza di aver incentrato la propria strategia nell'attività bancaria rivolta al cliente particolare e di essersi tenuti abbastanza distanti dall'ingegneria finanziaria che ha caratterizzato l'ultima crisi finanziaria. Nell'attuale panorama finanziario, le banche spagnole sono nelle condizioni di comprare a prezzi competitivi entità finanziarie in diversi angoli del mondo sviluppato, soprattutto banche d'investimento, la tipologia più danneggiata dalla crisi.

Con le misure prese, il Banco de España ha scoraggiato a investire in attivi tossici. Queste misure “anticicliche” si sono caratterizzate soprattutto per un maggior controllo del rischio e severi criteri per ciò che riguarda le provviste. Spesso criticate

per l'abbassamento del livello di competitività che esse comportavano, hanno oggi il merito di aver aiutato le banche a superare la turbolenza del sistema finanziario in modo più che accettabile, nonostante non si siano potute evitare le nefaste conseguenze della crisi nel settore immobiliare e aziendale.

Tutto sommato il saldo finale è positivo: sebbene le entità straniere abbiano goduto di una legislazione di più ampio respiro e con più opzioni di crescita durante il corso degli anni, ne stanno ora pagando le conseguenze. Indicativo invece, è che fino ad ora nessuna entità spagnola abbia dovuto richiedere l'intervento statale.

4.2. Performance

La crisi che è cominciata nell'agosto del 2007, si è fatta sempre più profonda nel corso degli ultimi due anni, che sono stati particolarmente difficili per il settore finanziario internazionale. In un contesto finanziario internazionale difficile come quello di oggi, Banco Santander si è distinto nel 2008 per la sua solidità e per la costante capacità di generare risultati. Grazie ad un bilancio forte e diversificato, ha potuto conseguire un duplice risultato: mantenere un alto volume d'affari e rafforzare il suo posizionamento geografico. Sono, infatti, le banche efficienti, ben diversificate e con un bilancio solido come quello del Santander, a poter disporre di un notevole vantaggio competitivo in un simile scenario.

Nel 2008 Banco Santander si è classificato come la terza banca del mondo in termini di utile, con 8.876 milioni di euro, e la settima per capitalizzazione in borsa. L'utile ordinario è aumentato del 9,4% rispetto all'anno precedente, mentre l'utile per azione ordinario è aumentato del 2,4%, raggiungendo il valore di 1,22 euro per azione. Santander è stata inoltre una delle poche banche del mondo che nel 2008 non ha diminuito il dividendo per azione ed è la banca che conferisce maggiori dividendi all'effettivo. Sebbene le azioni del Santander abbiano risentito dell'andamento negativo dei mercati finanziari, e sebbene siano diminuite di un 51%, tale andamento è comunque migliore a quello delle grandi banche europee e americane e le ha permesso di posizionarsi al settimo posto per valore in borsa.

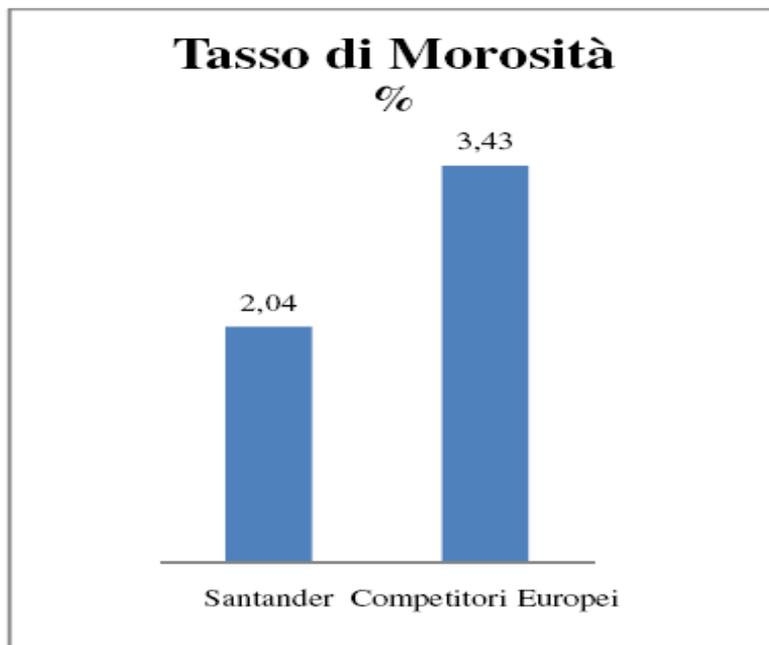
Per ciò che riguarda il capitale sociale, nel corso della sua storia la banca è stata sempre corroborata da elevati tassi di solvenza. In particolare, di fronte all'incertezza sulla durata e sull'intensità della crisi internazionale, Santander ha sentito l'esigenza di godere di una maggiore situazione di solvenza ampliando il suo capitale sociale a 7.195 milioni di euro, il che, a sua volta, ha reso necessario aumentare di un 25% il numero di azioni in circolazione. Tale operazione ha permesso al Santander di divenire una delle banche più solventi del mondo, con un core capital del 7,5% alla fine del 2008. Grazie ad una gestione appropriata della liquidità e del capitale, finanzia progetti solventi in tutti i paesi in cui è presente.

I Punti di forza del Gruppo sono:

- Base dei clienti: gli oltre 90 milioni di clienti distribuiti in tutto il mondo conferiscono costanza e stabilità alle sue entrate. Santander dispone della più grande rete di filiali del mondo, più di 14.000 se si includono quelle del Sovereign.
- Efficienza: i grandi investimenti in tecnologia e lo sforzo nella politica dei costi degli ultimi anni collocano il Santander fra le banche commerciali più efficienti al mondo, con un tasso d'efficienza del 41,9%. La moderna piattaforma tecnologica permette di offrire un'alta qualità del servizio al cliente e allo stesso tempo una bassa crescita dei costi.
- Solidità del bilancio: quello del Santander è fra i migliori nell'attività bancaria internazionale, con un elevato core capital, più di 6.000 milioni di euro di provviste generiche, una struttura dell'attivo a basso rischio e un'ampia base di depositi stabili.
- Prudenza: l'entità si è sempre contraddistinta per la prudenza nei confronti del rischio. Nel controllo del rischio è coinvolta l'intera organizzazione, dal Consiglio di amministrazione alla più piccola delle filiali. Nel 2008, il tasso di morosità del 2,04% si è situato sotto la media degli istituti di credito nelle tre grandi aree geografiche in cui è presente.
- Diversificazione: il Gruppo conta su una grande diversificazione geografica. Nel 2008 ha continuato ad approfittare delle opportunità che si sono presentate per rafforzare la sua presenza di banca commerciale in mercati importanti. Ha potuto acquistare a un prezzo conveniente Alliance & Leicester e Bradford e Bingley, nel Regno Unito, e il 75,65% del capitale del

Sovereign negli Stati Uniti. Ha inoltre integrato Banco Real alla sua franchigia in Brasile.

- **Compromesso sociale:** in tutti i paesi in cui opera, il Gruppo dimostra la sua preoccupazione per la società e per l'ambiente. La sua politica di responsabilità sociale e corporativa è incentrata nell'ambito dell'educazione universitaria, considerata come la migliore forma di appoggiare lo sviluppo futuro.
- **Risorse umane:** nel Gruppo lavorano 170.000 professionisti. Nel 2008 ha ricevuto moltissimi premi e riconoscimenti, fra cui i più rilevanti sono quelli della rivista Euromoney che ha attribuito al Santander il titolo di "Migliore Banca del Mondo" in termini di gestione, grazie alla sua "capacità di crescita in un contesto di mercato difficile".



Fonte: Relazione annuale 2008

4.2.1. Ripercussione della crisi e rimborso dei clienti private

Agli inizi del 2009 Santander ha offerto una soluzione ai suoi clienti private affetti dai fallimenti del broker dealer Bernard L. Madoff e Lehman Brothers, al fine di difendere le sue franchigie commerciali, negli interessi degli azionisti del gruppo.

Dopo che è stato reso pubblico il fallimento di Lehman il 15 settembre 2008, vari clienti del Gruppo si sono ritrovati coinvolti nella situazione, per aver investito in titoli emessi da Lehman o altri prodotti coinvolti. Due mesi dopo il Gruppo ha annunciato l'avvio di una soluzione di carattere strettamente commerciale tranne che per i clienti di uno dei prodotti da esso commercializzati, Seguro Banif Estructurado, emesso dall'assicuratrice Axa Aurora Vida, che aveva come garanzia un bond emesso da Lehman. Questa soluzione ha sostituito i così chiamati attivi tossici di Lehman con titoli del Santander, operazione che è costata al Gruppo ben 33 milioni di euro netti.

Nel Dicembre 2008 i clienti del Gruppo si sono ritrovati coinvolti nella truffa della società Bernard L. Madoff Investment Securities LLC. L'esposizione dei clienti attraverso il sub-fondo Optimal Strategic US Equity era di 2.330 milioni di Euro, di cui 2.010 appartenenti a investitori istituzionali e clienti della banca privata internazionale, mentre i restanti 320 formavano parte dei portafogli d'investimenti dei clienti della sola Banif. Il 27 gennaio 2009 il Gruppo ha offerto una soluzione ai suoi clienti private coinvolti dalla presunta frode. Questa soluzione si è applicata al valore netto dei titoli per un importo totale di 1.380 milioni di euro ed è consistita in una sostituzione di attivi attraverso cui i clienti della banca privata avevano la possibilità di cambiare i propri investimenti in Optimal Strategic US con partecipazioni preferenziali del Gruppo per quello stesso importo, con un coupon del 2% annuale e un call esercitabile dall'emittente al decimo anno.

Il 18 marzo 2009 il Gruppo ha emesso partecipazioni preferenziali destinate alla sostituzione di attivi offerti sia ai clienti della banca privata coinvolti nel caso Madoff, sia a quelli coinvolti nel fallimento di Lehman che non avevano potuto beneficiare dello scambio realizzato il 23 dicembre 2008.

Il costo di tale operazione è stato di 450 milioni di Euro netti e si è ripercosso contro l'utile ordinario dell'ultimo trimestre 2008, ma ha contribuito a tenere alta l'immagine del Gruppo, evitando ripercussioni negative che avrebbero inciso sicuramente in maggior misura.

5. Etica finanziaria

5.1. La prevenzione del riciclaggio del denaro

Come risposta alla crescente preoccupazione della comunità internazionale nei confronti del problema del riciclaggio del denaro, molti paesi stanno perfezionando la propria legislazione in materia e anche il Gruppo Santander ne riconosce l'importanza.

Nel 1990 il Gruppo ha aderito agli Accordi di Basilea, dimostrando la sua massima collaborazione con le autorità competenti al fine di evitare il riciclaggio del denaro. E' inoltre membro fondatore e prende attivamente parte al gruppo d'istituzioni finanziarie che nell'Ottobre del 2000 pubblicò, assieme all'ONG Transparency International, i Principi di Wolfsberg¹⁴ per la prevenzione del riciclaggio di denaro. Originariamente emanati per le relazioni all'interno del settore private, sono stati estesi in seguito anche alle relazioni con le banche corrispondenti. In più il Gruppo ha aderito alla Dichiarazione per la Soppressione del Finanziamento al Terrorismo. A tale scopo, ha adottato norme e procedimenti interni che tendono a:

- Svolgere un'attività finanziaria conforme a rigorose regole deontologiche e all'ordinamento vigente.
- Disporre di norme di attuazione e sistemi di controllo e di comunicazione, allo scopo di impedire che le sue Unità¹⁵ siano utilizzate per il riciclaggio di denaro.
- Assicurarsi che tutti gli impiegati osservino la così denominata politica "Conocer a su cliente".

14

Il gruppo di istituti finanziari Wolfsberg ha fino ad ora emanato: le linee guida globali contro il riciclaggio di denaro per il settore della Banca privata, la dichiarazione Wolfsberg sulla lotta al finanziamento del terrorismo e i principi Wolfsberg anti-riciclaggio del denaro per banche corrispondenti. Tutti questi documenti rilevano il bisogno di sorvegliare in modo opportuno transazioni e clienti al fine di individuare attività sospette e movimenti anomali e di riferirle alle autorità competenti. Tuttavia tali principi non affrontano i problemi riguardanti lo sviluppo di processi di sorveglianza, screening e ricerca basati sul calcolo del rischio e rivolti a transazioni e clienti. Pertanto il gruppo si limita a evidenziare i problemi che dovrebbero essere considerati per permettere agli istituti finanziari di sviluppare processi adeguati di sorveglianza, screening e ricerca.

15

Il termine Unità viene riferito a tutte quelle banche, società, filiali, dipartimenti o succursali del Gruppo Santander, in Spagna e all'estero, a cui si possa applicare la normativa interna in materia di prevenzione del riciclaggio di denaro.

- Osservare rigorosamente le norme contro il riciclaggio di denaro, e le raccomandazioni emesse in materia dalle autorità nazionali, dal Gruppo di Azione Finanziaria Internazionale e dalle altre autorità internazionali.¹⁶

Per la prevenzione del riciclaggio del denaro, il Gruppo è organizzato in modo piramidale. L'organo più importante è il Comité de Análisis y Resolución (CAR) incaricato di definire le politiche e gli obiettivi generali in materia. Il Departamento Central de Prevención de Blanqueo de Capitales (DCPBC) è l'organo d'esecuzione delle politiche, incaricato dell'impianto, coordinamento e vigilanza globale del sistema. Per ognuno di questi livelli sono assegnati i rispettivi responsabili d'area, unità e filiale. Tale organizzazione è estesa a ogni paese in cui opera. I dirigenti e gli impiegati del Grupo Santander sono tenuti a vigilare le operazioni e a comunicare immediatamente quelle ritenute sospette agli organi interni stabiliti dalle politiche e dai procedimenti specifici, affinché questi ultimi possano poi informare le autorità competenti.

Ogni Unità del Grupo Santander, deve osservare degli standard minimi per prevenire il riciclaggio di denaro, indipendentemente dalla loro ubicazione geografica. Nel caso, poi, in cui le leggi locali siano ancora più severe, le Unità del Grupo Santander sono tenute a osservarle. Se Invece una legge entra in conflitto con la Politica del Gruppo, le diverse Unità sono tenute a consultare l'Asesoría Jurídica corrispondente, che informa a sua volta il relativo Responsabile o Unità. Qualora le disposizioni locali impediscano la sua applicazione, l'Unità implicata dovrà informare immediatamente il Comité de Análisis y Resolución del Grupo Santander, attraverso il Departamento Central de Prevención de Blanqueo de Capitales dei motivi per i quali una determinata politica non può essere applicata.

16

Il Gruppo d'azione finanziaria contro il riciclaggio dei capitali (GAFI) è il più importante nel contesto della collaborazione internazionale contro il Riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo. Il GAFI è stato fondato a Parigi nel 1989. Il suo compito principale è scoprire i metodi del riciclaggio di denaro e del finanziamento del terrorismo, fornire raccomandazioni per efficaci contromisure e unificare la politica della lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo a livello mondiale attraverso requisiti minimi. Le sue "40 Raccomandazioni" costituiscono uno standard riconosciuto a livello internazionale, che uno Stato dovrebbe seguire per combattere efficacemente il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo.

Ogni Unità ha un programma scritto contro il riciclaggio di denaro, in cui vengono stabilite le politiche, i procedimenti e i controlli interni destinati all'adempimento della legislazione applicabile.

I programmi scritti garantiscono che le Unità del Grupo Santander:

- Conoscano i propri clienti.
- Dispongano di un personale attento all'osservanza delle disposizioni contro il riciclaggio del denaro.
- Mettano in pratica metodi adeguati di controllo, in modo tale da rintracciare l'attività sospetta da parte di un cliente e adottare i mezzi appropriati.
- Informino le autorità competenti delle attività sospette nel rispetto della legislazione applicabile.
- Mettano in atto programmi d'informazione corporativa sulla prevenzione del riciclaggio di capitali.
- Mettano in atto sistemi audit e di qualità rivolti alle politiche e ai procedimenti interni contro il riciclaggio di capitali.

I Manuali di prevenzione del riciclaggio del denaro elaborati da ogni Unità del Grupo Santander devono essere convalidati dal DCPBC e approvati dal CAR e, in mancanza di questo, dal massimo organo di direzione dell'Unità.

Santander considera fondamentale, per prevenire efficacemente il riciclaggio di denaro, la valutazione dei possibili rischi dei suoi clienti. Per tanto, tutte le Unità del Gruppo devono essere a conoscenza dei fattori che permettono di valutare il rischio per ogni tipo di cliente, tenendo in considerazione alcuni elementi specifici: le diverse categorie di clienti; la natura dei prodotti e servizi del Gruppo, l'utilizzo che si suole fare di tali prodotti e i paesi in cui sono presenti le varie Unità del Gruppo e i suoi clienti.

Esistono norme e procedimenti specifici d'identificazione e conoscenza dei clienti. Le politiche di accettazione delle relazioni commerciali sono molto severe e sono applicati criteri di rigetto o di autorizzazione a determinati tipi di clienti e attività. Ad esempio il Gruppo non accetta le seguenti categorie di clienti:

- Persone sulle quali si disponga di informazioni da cui si possa dedurre che siano relazionate con attività illecite.

- Persone che svolgano un'attività la cui natura renda impossibile la verifica della legittimità dell'attività stessa o della provenienza dei fondi.
- Persone che si rifiutino di facilitare l'ottenimento dell'informazione o della documentazione richiesta.
- Casinò o case di gioco non autorizzate ufficialmente.
- Banche Schermo

Le seguenti categorie di clienti, invece, sono accettate solo previa autorizzazione del CAR del paese in cui la filiale ha sede, e sono:

- Clienti relazionati alla produzione o distribuzione di armi o altri prodotti militari.
- Casinò o case di gioco debitamente autorizzate.
- Case di cambio, trasmittenti di denaro, o altre entità simili.
- Clienti che siano dirigenti, azionisti o proprietari di case di cambio, trasmittenti di denaro, casinò, case di gioco o entità simili.
- Clienti che siano funzionari pubblici di alto livello, i loro familiari e personalità note che aprano conti lontano dal loro paese di origine.

Per il controllo e le analisi delle operazioni, il Gruppo ha previsto per tutte le sue unità un modello misto, riguardante la totalità delle transazioni e in cui è coinvolta l'intera organizzazione. Il modello combina strumenti informatici decentralizzati per le aree di attività e centralizzati per i vari dipartimenti di prevenzione.

5.2. Trasparenza e indipendenza

Per ciò che riguarda l'informazione finanziaria, prima di essere formulata dal Consiglio d'Amministrazione, la contabilità annuale è fornita dalla Comisión de auditoría y cumplimiento e certificata dal revisore contabile. Il Consiglio, secondo quanto previsto dall'art. 34.2. del suo regolamento, ha adottato le misure necessarie per assicurare che l'informazione finanziaria trimestrale, semestrale e il resto delle informazioni che si mettono a disposizione dei mercati, siano elaborate con riferimento agli stessi principi, criteri e pratiche professionali con cui si elabora la contabilità annuale. Prima di essere diffusa, anche questo tipo d'informazione è riesaminata dalla Comisión de auditoría y cumplimiento.

Secondo quanto previsto dal Codice di Condotta nei Mercati dei Valori, l'informazione rilevante deve essere comunicata alla CNMV simultaneamente alla diffusione della stessa al mercato o ai mezzi di comunicazione di massa, e ha luogo nello stesso momento in cui avvenga la decisione o venga sottoscritto l'accordo di cui si tratti. La diffusione dell'informazione rilevante deve essere fatta in modo veritiero, chiaro, completo, equo, in tempo utile e, qualora possibile, deve essere quantificata.¹⁷

Santander dispone di alcuni meccanismi per preservare l'indipendenza del revisore contabile, un professionista indipendente a cui il Consiglio di amministrazione ha l'obbligo di offrire un contratto con una paga che non superi il 2% delle entrate totali nel corso dell'ultimo esercizio. Inoltre il Regolamento del Consiglio limita alla società di revisione la prestazione di altri servizi distinti da quelli di revisione che possano mettere a rischio l'indipendenza della stessa. A tale scopo la Comisión de auditoría y cumplimiento approva i servizi che siano diversi da quelli di controllo contabile che può fornire la società di revisione, come ad esempio quelli di assistenza fiscale e di elaborazione di studi finanziari.

Per quanto riguarda l'informazione offerta al pubblico, la pagina web del Gruppo contiene la totalità dell'informazione richiesta dall'art. 117 della ley 26/2003 del Mercado de Valores e dell'Orden ECO/3772/2003, in esecuzione dell'accordo adottato dal Consiglio nella sua riunione del 23 gennaio 2004. L'informazione è presentata in sezioni specifiche per gli investitori istituzionali e per gli azionisti ed è accessibile in spagnolo, inglese e portoghese. Nella pagina web si possono consultare informazioni e documentazione rilevante come ad esempio: lo Statuto sociale, il Regolamento dell'Assemblea generale, il Regolamento del Consiglio, i profili professionali e altra informazione sui consiglieri, la relazione annuale, la relazione annuale del Governo, le relazioni delle varie commissioni, i Codici di condotta.

L'enorme quantità d'informazione finanziaria pubblicata, ha permesso al Gruppo di ricevere nel 2008 un premio da parte della "Asociación de Directivos de Comunicación" e della "Asociación de la Prensa de Madrid", che l'hanno riconosciuto come un esempio di trasparenza nel settore finanziario. Il Gruppo ha

17

Le informazioni rilevanti possono essere consultate nella pagina web del Gruppo e in quella della CNMV.

inoltre ricevuto il Premio per la Trasparenza Informativa per ciò che riguarda le memorie annuali e la documentazione economica e finanziaria dal settimanale economico madrileno “El Nuevo Lunes”.

In un contesto in cui l’assenza di trasparenza di molte istituzioni e mercati è una delle ragioni che stanno alla base della crisi di fiducia di cui soffre il sistema finanziario internazionale, tale riconoscimento acquisisce ancora più importanza.

Conclusioni

L’espansione del Santander rappresenta un caso singolare nella storia finanziaria internazionale, sia per il tipo che per la longevità del percorso compiuto nell’arco di un secolo e mezzo. Fondato in una piccola città portuale nel nord della Spagna, l’entità è cresciuta in modo “esponenziale”, attraversando tutte le fasi della scala finanziaria fino a divenire uno dei maggiori gruppi finanziari internazionali, con una presenza stabile in due continenti, Europa e America latina.

Oggi l’entità opera nelle tre principali monete dell’economia mondiale, l’euro, il dollaro e la sterlina, e in tutti i segmenti dell’attività bancaria, sebbene continui a prediligere un forte orientamento commerciale. Si colloca inoltre al primo posto dell’eurozona e al settimo del ranking mondiale per capitalizzazione in borsa, mentre è al terzo posto in termini di profitto, con un utile di 8.876 milioni di euro. Ma oltre agli ottimi risultati in termini di profitto ed estensione geografica, Santander è una delle banche più efficienti al mondo, con un tasso d’efficienza del 41,9%.

Fra i motivi del suo successo vi è la prudenza con la quale i suoi dirigenti hanno sempre gestito l’entità, senza mai volerne forzare il ritmo di crescita in modo inopportuno ed evitando investimenti ad alto rischio. Grazie alla gestione scrupolosa da parte dei suoi dirigenti, l’entità ha saputo uscire sempre in buone condizioni da ognuna delle crisi che hanno messo a dura prova il sistema bancario spagnolo e, ogni volta che si è dovuta prendere una decisione importante, si è sempre pensato alla salvaguardia gli interessi della banca. Il Gruppo, infatti, cerca sempre di mantenere una linea d’affari competitiva e redditizia, ma solo ed esclusivamente nei paesi in cui ritiene d’avere la capacità di creare valore per i suoi azionisti.

Nonostante tutte le acquisizioni, le fusioni e le alleanze strategiche portate avanti dall'entità spagnola nel corso della sua espansione, i suoi dirigenti non si sono lasciati influenzare da altri modelli di gestione e si sono sempre mantenuti in linea con il profilo commerciale della Banca. L'apertura di filiali e agenzie sia all'interno sia all'esterno del territorio nazionale, è stata accompagnata dalla solidità dei suoi mezzi propri, corroborati da aumenti del capitale ogni qualvolta sia stato opportuno, e da una politica commerciale flessibile e dinamica, che è stata sempre capace di captare nuovi clienti grazie all'offerta di prodotti di qualità, innovativi e a prezzi competitivi. A tal proposito merita speciale menzione la scelta strategica della gratuità delle commissioni di servizio che ha conferito alla Banca un vantaggio competitivo unico in Spagna, attraverso la campagna pubblicitaria "Queremos ser tu banco", ma anche negli altri paesi in cui opera, dal momento in cui in cui permette un notevole risparmio dei costi da parte della sua clientela. Grazie alla sua capacità di cogliere le giuste opportunità d'affari e alla qualità dei servizi offerti, oggi Santander è la franchigia finanziaria più estesa al mondo, con 13.390 filiali, in cui lavorano 170.961 impiegati, al servizio di più di 90 milioni di clienti.

Oltre all'ottima gestione dei suoi affari, la banca si contraddistingue nel rispetto delle norme internazionali e locali in varie materie. In particolare, nell'attività bancaria assumono particolare rilevanza le norme in tema di trasparenza e prevenzione del riciclaggio del denaro e finanziamento al terrorismo. Riguardo quest'ultimo, oltre a rispettare le varie leggi in materia, Santander promuove in prima persona i principi del gruppo di istituti finanziari Wolfsberg, di cui è membro fondatore.

Per ciò che concerne in particolare la legislazione italiana, il Gruppo ha adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo previsto dal Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n.231 in tema di responsabilità amministrativa. Secondo quanto disposto dalla legge, l'entità ha adottato il Codice Etico aziendale e si è dotata di un Organismo di vigilanza cui ha conferito apposita delega per le attuazioni delle disposizioni previste. Sia il Codice Etico sia l'Organismo di vigilanza sono stati aggiornati alla luce delle novità legislative in materia di antiriciclaggio, tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, e responsabilità delle persone giuridiche per i reati di criminalità informatica.

Per tutti questi motivi e per il fatto di concorrere con i maggiori gruppi finanziari mondiali, si può concludere che il Gruppo Santander costituisce un esempio nel

sistema finanziario internazionale in quanto contribuisce a rendere i mercati in cui opera più competitivi e trasparenti.

BIBLIOGRAFIA

Banco Santander, Relazioni annuali, vari anni.

Barciela, C., Autarquía y mercado negro. El fracaso económico del primer franquismo, 1939-1959, Crítica, Barcelona, 2003.

Barrón García, J.I., La economía de Cantabria en la etapa de la restauración, Ediciones de Librería Estudios, Santander, 1992.

Bocigas Solar O., El Banco de Santander, motor del marketing entre los grandes bancos españoles, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, 2001.

Botín E., La experiencia internacional de Santander Central Hispano, in ICE Sector Exterior Español, n. 799, Aprile-Maggio 2002, pp. 119-125.

Campa, J., Cobos, J., La internacionalización del sector bancario europeo, in Universia Business Review, Especial 150 aniversario Banco Santander, primo trimestre 2008, pp.84-95.

Carreras, A., Tafunell, X., Historia económica de la España contemporánea, Crítica, Barcelona, 2004.

Guillén M. F., Tschoegl A. E., La internacionalización de la banca española, in Universia business review, Especial 150 Aniversario Banco Santander, primo trimestre 2008, pp.74-83.

Gray, G.M., Gray, H.P., The Multinational Bank: a Financial MNC?, in "Journal of Banking and Finance", n.5, 1981, pp.33-63.

Martín Aceña P., 1857-2007 Banco Santander 150 años de historia, Banco Santander-Turner, 2007.

—, Titos Martínez M., El sistema financiero en España: una síntesis histórica, Universidad de Granada, 1999.

—, Santander, de local a internacional: 150 años de historia, in *Universia business review*, Especial 150 Aniversario, primo trimestre 2008, pp. 10-29.

Maza, S. Internacionalización de la banca española. Alianzas y acuerdos de colaboración, in “ICE Información Comercial Española”, n.735, noviembre 1994, pp. 104-118.

Parada, P., Alemany, L., Planellas, M., Lessons from the strategy of Banco Santander: the three-step process of internationalization in Retail Banking, *Ottobre 2007*, pp.1-44, disponibile all'interno del sito internet <http://ssrn.com/abstract=1089108>.

Rodríguez Inciarte J., El sector financiero español. 25 años de transformación. Caso Santander, in *Universia business review*, Especial 150 Aniversario, primo trimestre 2008, pp. 30-39.

Sánchez Peinado E., Internacionalización de la banca española: evolución y resultados en los años noventa, in *ICE Información Comercial Española*, n. 794, *Ottobre 2001*, pp. 137-162.

Santander Consumer Finance, Bilancio 2007 -2008.

Santander Private Banking, Bilancio 2008.

Sierra Fernández, M., Estrategias de Internacionalización de la banca española, in *Pecvenia*, n.5, 2007, pp.229-272.

Siti web

www.abi.it

www.aipb.it

www.bancaditalia.it

www.bde.es

www.bis.org

www.boe.es

www.cnmv.es

www.consob.it

www.expansion.com

www.iosco.org

www.iasb.org

www.ilsole24ore.com

www.santander.com

www.wolfsberg-principles.com

Lucia Rubino

Nata a Brindi, attualmente residente a Londra.

2009 Università degli Studi di Trieste, Laurea Specialistica in **Scienze Internazionali e Diplomatiche**, Tesi in Economia Applicata Internazionale, dal titolo **“L’espansione della banca Santander: esempio nel sistema finanziario internazionale”**.

2007 Università degli Studi di Trieste, Laurea Triennale in **Scienze Internazionali e Diplomatiche**, Tesi in Sociologia Politica, dal titolo **“La tragedia dei beni comuni. Il caso dell’acqua: un’indagine sociologica”**.

Maggio 2006: Gorizia, Croce Rossa Italiana, Corso di Diritto Internazionale Umanitario.

Agosto 2004: Montpellier, Francia, Institut Linguistique Adenet, corso intensivo di lingua francese, livello intermedio.

Luglio 2003: Brindisi, Liceo scientifico statale Enrico Fermi, maturità scientifica voto 78/100.

Esperienze professionali

25 gennaio 2010 - a tutt’oggi: Londra, Regno Unito, **Receptionist and Personal Assistant to the Managing Director** presso “London International Insurance Brokers Limited”.

Marzo-giugno 2007: Gorizia, hostess presso il “Teatro Verdi”.

Lingue e informatica

Inglese: fluente , Spagnolo: fluente , Francese: molto buono , Tedesco: base

Buona conoscenza di Windows, Mac, Microsoft Office (soprattutto Outlook, Word, Power Point e Excel), browser Explorer, Firefox, Google Chrome.

