

Agosto 2015

Giuseppe G. Santorsola, Professore Ordinario di Corporate & Investment Banking e Corporate Finance, Università Parthenope di Napoli

Un futuro per le banche di credito cooperativo

1. Considerazioni introduttive

Dedichiamo attenzione al segmento delle banche di credito cooperativo, area di interesse in ragione di numerose anomalie quantitative che lo caratterizzano. Si tratta del comparto più numeroso di società bancarie (erano 754 su 1275 nel 1978 e sono 370 su 700 nel 2015 anche se rappresentate solo dal 15% degli sportelli complessivi); sono la metà anche delle banche commissariate all'1 agosto 2015 dalla Vigilanza); presentano una distribuzione capillare con poche aree di scarsa presenza (la Liguria, il Molise, la Sardegna); costituiscono un complesso di aziende generalmente di dimensione minori e minime con poche eccezioni, di cui una con attivo complessivo superiore ai 10 miliardi di € che rientrerebbe nell'ambito della Legge 33/2015 qualora fosse banca popolare e non banca di credito cooperativo (la BCC di Roma); presenta alcune aree di competenza in cui copre quote di mercato significative non solo – come storicamente - in zone marginali dell'economia nazionale, ma anche in alcuni territori con PIL rilevanti (Veneto, parte di Lombardia ed Emilia, nonché – per progressiva eliminazione delle banche locali - Marche e Abruzzo).

Fino ad ora il processo di aggregazione si è sistematicamente sviluppato all'interno della categoria con rare eccezioni; un approccio fortemente difensivo delle caratteristiche peculiari (che tratterò brevemente in seguito) che sembra essere giunto ai limiti della capacità di sostenimento e che, talvolta, è costato al “movimento cooperativo” sacrifici finanziari per salvaguardare le realtà che si sono dimostrate meno in grado di resistere alle profonde mutazioni degli ultimi anni. Unica eccezione storicamente rilevante fu la CRA di Caluso (Torino), assorbita nel gennaio 1991 dalla Banca Sella.

Esistono certamente rilevanti problemi di governance con soci assolutamente numerosi (1.200.000), tutti legati al principio del voto capitario, non avendo subito al momento le modifiche che hanno interessato le maggiori banche popolari trasformate (nei prossimi mesi) in società per azioni e che hanno accolto con notevoli ritrosie (rimodulate proprio dalla citata Legge 33/2015) quote azionarie superiori ai limiti dello 0,50% imposti dalle

normative dedicate all'atto della Legge Bancaria del 1936 e non modificate nel Testo Unico del 1993.

Presentano numerose incongruenze rispetto al profilo normativo inquadrato dalle direttive europee in materia creditizia; in particolare, appare debole al momento il requisito di professionalità richiesto agli amministratori, quando invece è stato ed è a lungo prevalente (non solo nella realtà italiana) il requisito unico di onorabilità.

Nell'ambito del management, si è assistito negli ultimi anni all'inserimento progressivo di soggetti provenienti dal mondo bancario "ordinario" in sostituzione della progressione di carriera interna a lungo prevalente. Per contro, numerosi dirigenti, al raggiungimento dei requisiti di quiescenza si sono riqualificati come amministratori, accogliendo in loro sostituzione con manager provenienti dagli esodi e dai prepensionamenti delle banche maggiori. La maggior parte di queste figure non è stata assunta con contratti a tempo indeterminato, quanto con contratti a tempo personalizzati. Uno scambio certo opportuno di professionalità che è stato, dall'interno, peraltro interpretato come una perdita delle peculiarità tradizionali del segmento.

Questo insieme di variazioni ha determinato delle modifiche strategiche che hanno inciso sulle caratteristiche tradizionali della politica creditizia delle BCC. Numerose entità hanno abbandonato (quale quota predominante degli impieghi, ma non sempre della raccolta) le realtà locali originarie coprendo aree territoriali nelle quali sono entrate in competizione con le banche commerciali tradizionali, ma non sempre con efficacia e capacità di interpretare mercati poco conosciuti.

Questa scelta ha certamente condizionato la richiesta dei competitori di settore di modificare le caratteristiche civilistiche e fiscali più favorevoli che trovavano giustificazione nella peculiarità localistica, ma che contrastavano quale competizione scoordinata con i vincoli che condizionano (o caratterizzano a seconda delle interpretazioni) le banche ordinarie oggi limitate nella capacità di creare margini di intermediazione e risultati economici in linea con le tendenze statistiche degli anni passati.

Possiamo affermare, in conseguenza di ciò, che le banche cooperative hanno costruito, più o meno involontariamente, le condizioni per subire l'attacco competitivo alle loro condizioni di vantaggio. Questa fattispecie è stata accentuata dalla capacità dimostrata in numerose realtà, di sostituire le banche ordinarie locali sottoposte all'acquisizione da parte delle banche nazionali maggiori. Nel primo periodo le BCC, così come alcune banche popolari, hanno acquisito con facilità e con capacità le quote di mercato abbandonate a seguito dell'inserimento in gruppi basati su differenti strategie da aziende bancarie un tempo dominanti nel proprio territorio. Tale processo si è accentuato quando anche numerose banche popolari hanno seguito la medesima evoluzione.

Tuttavia, il fattore "costi" ha determinato conseguenze negative per molte BCC, quando le quote di mercato non hanno raggiunto le dimensioni necessarie per gestire aree di

competenza territoriale allargate e per accondiscendere ai rilevanti requisiti necessari per risultare *compliant* alle esigenze di organizzazione, controllo e audit imposte dalle nuove normative di vigilanza.

In verità, un dato statistico sembra contraddire questa valutazione quando si rilevi che i coefficienti patrimoniali delle BCC più solide sono più alti di quelli di banche ordinarie concorrenti e che i livelli suddetti sono stati conseguiti con minore ricorso agli aumenti di capitali, utilizzando invece la destinazione a riserva degli utili conseguiti. Questo riscontro è peraltro la conseguenza di un vincolo ben noto per le BCC che condiziona la destinazione degli utili di esercizio e la facoltà di chiedere il recesso o il rimborso delle proprie quote. Una conseguenza virtuosa di un vincolo giuridico che, peraltro, risulta contraddittorio rispetto alla definizione di una crescente omogeneizzazione delle regole per tutti gli intermediari.

Un'ultima valutazione introduttiva si riconduce in conclusione alla scelta, determinata dal Testo Unico 385/93 e di fatto accettata dalla categoria al momento dell'entrata in vigore della normativa, che ha uniformato le caratteristiche di tutti gli intermediari creditizi inquadrandole come "imprese". E' noto a chi ha esperienza nel segmento, ma non altrettanto considerato nelle valutazioni di questi ultimi anni, che le banche oggi denominate BCC ed operanti ad ampio raggio nell'economia del Paese erano un tempo Casse Rurali e Artigiane (o solo Casse Rurali) dedicate esclusivamente a settori economici considerati finanziariamente più deboli e meritevoli di assistenza normativa adeguata. Nell'ambito delle denominazioni statutarie si rinvengono ancora numerose entità che mantengono la denominazione storica in parallelo con altre che hanno accolto la mutata denominazione comportandosi di conseguenza anche nelle scelte di composizione del portafoglio di clientela servito. In tale visione, l'utilizzo della parola "cassa" in luogo di quella "banca" non ha solo valenza giuridica oppure economica, quanto comportamentale e psico-sociale.

2. Prospettive di cambiamento

L'azione finora solo persuasiva della Banca d'Italia, in coerenza con lo sviluppo del modello di vigilanza unica europea, è orientata verso la razionalizzazione del segmento, privilegia in prima battuta soluzioni di autoriforma, auspica di minimizzare l'intervento legislativo (come invece avvenuto nel caso delle banche popolari, a lungo ritrose di fronte al cambiamento suggerito). Non è formalizzata, per quanto non certo rifiutata, l'ipotesi di una entità unica del credito cooperativo in linea con le soluzioni francese (Credit Agricole), olandese (Rabobank) o in misura diversa, tedesca o austriaca (Raiffeisen). Alcune componenti del segmento hanno invece prospettato soluzioni aggregative parziali, almeno temporaneamente, allo scopo di esaltare i fattori di forza ed opportunità del segmento. Senza alcuna volontà di giudicare le singole ipotesi, replico nel caso delle BCC il modello progressivo ed a più fasi individuato nell'articolo precedente per le banche popolari. Non possiamo conoscere a priori lo stato finale che deriverà dall'efficacia delle soluzioni parziali attuate; resta il problema della gestione

delle situazioni deteriorate (che logicamente nel contesto attuale dovranno essere risolte *in bail-in* e non – come accade dal 1993 – con *bail-out* per quanto all'interno del settore); proprio in quest'ottica l'aggregazione in più poli, ovviamente composti nel tempo da BCC di diversa qualità, si opererebbe in ottica "in" all'interno. Alcune fondate valutazioni ipotizzano la necessità di un patrimonio minimo per avere entità bancarie efficienti, in grado di sopportare condizioni impreviste di emergenza. Questo valore si posiziona – secondo le simulazioni più attendibili - tra gli 800 e 1000mln€, quale ovvia proporzione per CET1 adeguato rispetto agli 8/10mld€ di attività totali obiettivo. Per aderire a questo capitale di rischio non è strettamente indispensabile l'appartenenza al mondo cooperativo quanto la condivisione dei principi; in tale ottica, numerosi investitori istituzionali potrebbero dedicare risorse alle diverse macro entità che verrebbero a costituirsi; in particolare fondazioni (bancarie e non), intermediari assicurativi e previdenziali e OICR con statuti conformi, il tutto costituendo un potenziale sufficiente per garantire il capitale di rischio necessario. Il sistema delle BCC ha un attivo complessivo di 200mld€ e un patrimonio aggregato di circa 30mld€ cui sottrarre una quota (stimiamo il 20%) per la sistemazione delle partite deteriorate in essere o in prospettive. Con tali numeri (in attesa di auspicate prospettive di crescita) c'è spazio per 5/8 aggregazioni. L'ipotesi della BCC unica è certamente impattante e motivante, ma presenta tutti i connotati negativi dell'operazioni imposta e obbligatoria, sia nell'ipotesi in cui il polo di aggregazione fosse ICCREA (banca o holding?) sia qualora si creasse una struttura del tutto nuova (con gli evidenti rischi e problemi connessi con la modificazione del gruppo ICCREA).

E' evidente, in interessante modifica rispetto al segmento delle banche popolari, che le BCC hanno reagito alla sollecitazione di Banca d'Italia in modo più propositivo e con soluzioni differenziate potenzialmente apportatrici di contrasti interni. Appare acquisita (anche se non desiderata) la convinzione che un'evoluzione sia necessaria, anche in ragione dello stillicidio ormai costante delle acquisizioni (mascherate da fusioni) finalizzate a contenere lo stato di difficoltà di una media di 2/3 entità al mese.

3. Alcune valutazioni conclusive per una costruttiva sopravvivenza

Un utile documento di confronto è stato presentato nel 2015 dal CESE sul tema "*Il ruolo delle banche cooperative (e delle casse di risparmio) nella coesione territoriale — proposte per un quadro di regolamentazione finanziaria adattato*" (2015/C 251/02)".

Esso suggerisce esplicitamente come indispensabile preservare la «biodiversità» del sistema finanziario, senza arbitrarietà o disallineamento nell'applicazione delle norme. Il modello propone banche in cui prevale il valore per l'azionista (*shareholder's value*), che devono essere complementari in modo efficiente, e banche in cui prevale il valore per le parti interessate (*stakeholder's value*) attraverso le attività all'ingrosso, al dettaglio e d'investimento, prendendo in considerazione la specificità delle banche cooperative (e delle casse di risparmio qui non trattate) evitando conseguenze

indesiderate derivanti dall'uniformità nell'applicazione delle norme prudenziali e il possibile eccesso di oneri amministrativi. Un problema di applicazione del principio di proporzionalità nella nuova regolamentazione bancaria.

Ne derivano effetti importanti per la ristrutturazione dell'attività bancaria con finalità sociali. I problemi di *governance* societaria, i maggiori requisiti imposti dalla nuova regolamentazione finanziaria e la necessità di adeguare le dimensioni del settore a un mercato in calo hanno determinato fenomeni di concentrazione bancaria. Di fronte alle difficoltà d'internazionalizzazione che questi istituti incontrano nel loro sforzo di ingrandirsi, l'assunzione di rischi è di obiettivamente maggiore nei gruppi multinazionali.

All'altro estremo, sulla base della relazione del gruppo Liikanen elaborata nel 2012 e per contenere i problemi che banche «troppo grandi per fallire» implicano per i contribuenti, la Commissione ha pubblicato un regolamento sulle misure strutturali utili ad accrescere la resilienza degli istituti di credito dell'UE. Anche in alcuni articoli di questa proposta sono previste eccezioni per i requisiti patrimoniali e i diritti di voto nel caso delle banche cooperative, in virtù di strutture economiche e assetti proprietari, effettivi e non solo formali, molto specifici.

Norme del tutto uniformi potrebbero invece snaturare il funzionamento delle banche locali di dimensioni minori e inaridire la loro presenza sul territorio a sostegno dell'economia reale. Questi cambiamenti si traducono in una riduzione della capacità operativa, con un impatto sui finanziamenti a privati e PMI distanti dalle strutture primarie.

Se non si prevede flessibilità nei nuovi requisiti regolamentari, si corre il rischio che le banche cooperative subiscano una trasformazione del loro assetto proprietario, con conseguente snaturamento che provocherebbe la perdita per la comunità di un grande patrimonio sociale costruito nel tempo.

Emergono alcune possibili (ma obiettivamente difficili in tempi brevi) opzioni strategiche di fronte alle sfide del futuro:

- consolidare il modello di **banca al dettaglio** di prossimità,
- accentuare la **cooperazione imprenditoriale**,
- efficientare i **sistemi interni di gestione dei rischi**,
- adattarsi alle nuove **misure regolamentari**, a quelle in materia di **vigilanza** e di **resilienza**,
- rafforzare l'**efficienza gestionale**,
- proteggere il **livello di capitale** per evitare l'insolvenza,

- accrescere la **professionalità dei quadri direttivi**,
- aumentare la **trasparenza** e la buona **governance** societaria.

Su (alcune di) queste basi dovrebbe essere impostata una efficace soluzione, superando con ovvie difficoltà il peso inevitabile del prevalere di altre opzioni più semplici, salvaguardando soprattutto il valore immateriale del capitale relazionale; si deve riconoscere il valore di questi “fondi di solidarietà” tra banche cooperative al momento di applicare le norme prudenziali.

Le banche cooperative devono esaltare il loro modello di prossimità (la conoscenza diretta delle persone e l’impegno nei confronti dei progetti della comunità locale) per sostenere idonee iniziative tese a rilanciare l’economia produttiva minore. La loro *governance* societaria può essere migliorata attraverso la creazione di strutture appropriate per la formazione, la gestione e il controllo dell’attività stabilendo codici di condotta rigorosi per garantire la professionalità e l’etica nella rappresentanza di interessi differenti negli organi di *governance* e gestione e favorendo un modello di vigilanza interna per le banche minori e locali che tenga conto dei dipendenti, dei rappresentanti delle PMI e di altri gruppi d’interesse.

Quale nuova sfida, bisognerà affrontare anche la concorrenza non bancaria per poter competere con le piattaforme di finanziamento collettivo (*crowdfunding*) e con esempi concreti di consumo collaborativo, oltre che stringere alleanze con tali piattaforme e resistere a crisi future. Infine, di fronte alla crescente mutualizzazione dei rischi, al momento di determinare i contributi di ogni istituto al futuro Fondo di risoluzione unico, è necessario tener conto dei diversi modelli di rischio adottati.

Al riguardo, è opportuno considerare un ruolo di riferimento e una visibilità maggiore alle reti che rappresentano le banche cooperative quali l’Associazione europea delle banche cooperative (EACB) e la Federazione europea delle banche etiche e alternative (FEBEA) per potenziare il modello di banca socialmente responsabile. Resta da verificare, nel contesto italiano, se tale visione sia condivisa in modo diffuso.

Per questi motivi è opportuno riservare un trattamento speciale alle banche cooperative (quando esse rimangano di fatto tali) al momento di applicare norme prudenziali. Sarebbe opportuno, vincente e congruo con lo spirito originario se ciò avvenisse in tempi rapidi e con adeguata autodeterminazione delle soluzioni, frutto di un confronto tra posizioni non necessariamente convergenti.