

ARTICOLI

L'Unione Bancaria e il rapporto banca impresa

Giovanni Costa

Professore Emerito di Strategia d'impresa
e Organizzazione Aziendale
Università di Padova

⁰¹* Ringrazio il Direttore generale di Banca d'Italia Salvatore Rossi per la ricostruzione precisa ed equilibrata del nuovo contesto normativo. La Vigilanza unica europea ha contribuito a far emergere situazioni di criticità richiamando l'attenzione degli operatori sui fondamentali. Facile rilevare che con queste nuove regole alcune situazioni drammatiche che ci troviamo oggi ad affrontare non si sarebbero mai prodotte. Meno facile riconoscere che con queste nuove regole il miracolo economico del Nord Est, che molto deve alle banche, non ci sarebbe mai stato. Il meccanismo unico di regolazione e controllo messo in piedi in tempi eccezionalmente rapidi ha ora bisogno di essere affinato, reso più coerente e più idoneo a gestire un processo evolutivo dei rapporti banca impresa in una congiuntura che certo non aiuta. La finanza, come ci hanno oggi ricordato Alberto Baban e Alberto Banfi, deve tornare a essere al servizio dell'economia reale e non di teoremi astratti. Per banche, imprese, governi, regolatori c'è ancora un grande lavoro da fare. Possibilmente assieme.

Convivere con il rischio

La concessione di credito non meno che il conferimento di risparmio non meno che l'investimento d'impresa sono attività che presentano vari profili di rischio. Come gestire questo rischio, dividerlo, portarlo a un livello consapevole e sostenibile senza inibire il ruolo dei vari attori economici e sociali è il problema che hanno di fronte i molti (troppi?) soggetti chiamati a regolare il settore finanziario. Eliminare il rischio è praticamente impossibile come lo è a volte la stessa misurazione del rischio poiché nei fenomeni sociali a differenza dei fenomeni fisici la ripetizione degli eventi non è praticabile.

A volte si ha l'impressione che i regolatori siano in qualche misura vittime di quella che qualcuno ha proposto di chiamare la sindrome di Laio. Laio com'è noto era il re di Tebe che ebbe un responso dall'Oracolo di Delfi (una specie di stress test in condizioni particolarmente avverse) sul futuro di suo figlio Edipo: ucciderà suo padre e giacerà con sua madre. Decise allora di allontanarlo appena nato da Tebe per allontanare anche il rischio che si compisse quella funesta profezia. La tragedia di Edipo nasce proprio da questa sciagurata decisione che crea le condizioni affinché si realizzi quanto Laio aveva cercato di evitare. Per fortuna Basilea, l'EBA, la BCE non sono Laio e gli stress test o lo SREP non sono l'oracolo di Delfi.

⁰¹ * *Intervento tenuto da Giovanni Costa, professore emerito di Strategia d'impresa e Organizzazione Aziendale all'Università di Padova e membro del CdA di Intesa Sanpaolo, giovedì 7 aprile al Convegno CUOA "Unione Bancaria Europea e rapporto Banca Impresa".*

La Vigilanza unica europea si è subito focalizzata sui requisiti di capitale. L'attenzione dedicata ai parametri patrimoniali richiede una valutazione della loro idoneità a stimare la capacità della banca di affrontare situazioni di stress misurata essenzialmente attraverso la sua dotazione di capitale. Cui si aggiungono altre prescrizioni in termini di governance e di comportamenti. La teoria suggerisce che un organo sovraordinato di regolazione e controllo ha tre modalità di esercitare la sua funzione:

- standardizzare gli input,
- standardizzare gli output,
- prescrivere i singoli comportamenti.

Quest'ultima modalità (*prescrivere i singoli comportamenti*) trasforma il controllo in potere gerarchico e implica un consumo enorme di risorse direzionali nel senso che costringe il regolatore ad avere un apparato organizzativo di ordine superiore a quello dell'entità controllata che viene di fatto esautorata e deresponsabilizzata rendendo il sistema più rigido, più lento e quasi mai più efficace. Ha senso usarla solo per brevissimi periodi e a fronte di eventi eccezionali. Attenzione, è la soluzione che più attrae chi ha responsabilità di questo tipo.

La trasposizione dei fini

La *standardizzazione degli output* è la meno invasiva e punta a ottenere determinati livelli di prestazione dalle entità controllate che sono lasciate libere nella scelta delle modalità con cui ottenerle rispettando ovviamente gli altri vincoli del sistema. La *standardizzazione degli input* (per es. dotazione di capitale, caratteristiche professionali degli esponenti, sistema dei controlli interni, presidi informatici e così via) interviene a monte in via preventiva ed è probabilmente la più praticabile e praticata.

Vorrei dedicare qualche riflessione a questa modalità di controllo concentrandomi soprattutto sulla standardizzazione dei parametri patrimoniali. Prima di farlo richiamo una delle derive più frequenti dei sistemi di controllo, studiata e teorizzata da Robert K. Merton già negli anni Quaranta del secolo scorso. Alla domanda di maggior controllo, nota Merton, le organizzazioni rispondono inasprendo le regole. Questo crea difficoltà con gli utenti interni ed esterni (clienti) del servizio e una grande quantità di energia e di risorse viene assorbita per difendere i propri comportamenti: la difendibilità delle azioni individuali sembra diventare il fine dell'organizzazione (*trasposizione dei fini*, nel linguaggio di Merton).

Dobbiamo tenere sempre ben chiaro nelle sfondo questo possibile esito non intenzionale. Si pensi al tempo che oggi dedicano i CdA delle Banche e delle Assicurazioni a rispondere alle varie autorità per giustificare le proprie scelte che a cascata serve per giustificare quelle dei regolatori/controllori e così via. Si pensi agli enormi apparati interni che supportano questa attività giustificazionista.

Patrimonio vs Reddito

Sull'uso di parametri patrimoniali mi sia consentita una brevissima digressione teorica che spero non risulti troppo pedante. La scuola ragioneristica italiana ha dato vita nella sua storia a due filoni: il sistema patrimoniale che faceva capo a Fabio Besta (1845-1922) e il sistema del reddito fondato da Gino Zappa (1879-1960). Entrambi hanno insegnato a Ca'Foscari. Il sistema patrimoniale rilevava l'impatto di ogni operazione sullo Stato patrimoniale e gli asset venivano valutati al prezzo di liquidazione. Gino Zappa nel 1927 con la sua prolusione "Tendenze nuove negli studi di Ragioneria" innescò la rivoluzione del sistema del reddito che opponeva alla visione statica e meccanica di Besta una visione dinamica e organica. L'azienda viene valutata per la sua capacità di produrre reddito nel tempo. Semplificando, il sistema patrimoniale fa delle foto istantanee da archiviare, il sistema del reddito fa un film o, meglio, scrive il copione di un film in corso di realizzazione.

L'attenzione ossessiva ai parametri patrimoniali (quanto capitale hai?) trascurando quelli reddituali (quanta ricchezza sei in grado di creare?) sta un po' irrigidendo i rapporti tra Regolatori e banche e tra queste e le imprese. Come del resto quelli tra Unione europea e i Governi nazionali. Dovremmo tutti cercare di non avviarci in una visione statica e contabile dell'economia che frena l'innovazione, la progettualità e il superamento della crisi, quando non diventa un fattore, se non della genesi, del suo prolungamento.

All'origine delle turbolenze

Non dobbiamo mai dimenticare che le turbolenze finanziarie di questi ultimi anni non derivano da squilibri nei conti delle banche che semmai ne sono una conseguenza derivano piuttosto:

- dall'incapacità dei sistemi economici avanzati di mantenere un adeguato tasso di crescita senza generare un aumento di debito pubblico e privato (J.Attali);
- dall'inadeguatezza dei sistemi di governance della finanza a livello nazionale e sovranazionale;

- dall'insufficiente ruolo della politica nel superamento di squilibri nella distribuzione del reddito, dei diritti e delle responsabilità

Per rimettere al centro l'economia reale bisognerà non solo rifinire il disegno europeo con una compiuta governance politica, fiscale, finanziaria e monetaria ma anche riscrivere alcune regole oltre a ricostruire un senso etico dell'agire economico.

Purtroppo talune regole sono state finora più efficaci nel limitare l'operatività delle banche dell'economia reale che nel controllare le grandi banche d'affari. I regolatori vecchi e nuovi dovrebbero fare attenzione non solo ai rapporti patrimoniali ma anche alla dinamica reddituale. Detto più semplicemente, se la ricchezza di un Paese non cresce, non ci sarà mai un rapporto ottimale debito/PIL che possa servire il debito. Se un'impresa non ha prodotti e servizi che incontrano i gusti dei clienti non ci sarà mai un'adeguata iniezione di capitale di credito o di rischio che possa costituire un'alternativa all'innovazione. Se una banca non guadagna, non ci sarà mai un'adeguata dotazione di capitale che la possa salvare o dare tranquillità ai suoi depositanti.

Banca-partner o banca-algoritmo

Lo sforzo dei Regolatori sembra essere finora rivolto essenzialmente a irrobustire i parametri patrimoniali come deterrente al rischio, e a condizionare la possibilità della banca di esporsi a rischi troppo elevati. A posteriori sembra ormai chiaro che un modo siffatto di procedere non solo non elimina il rischio ma aumenta l'entropia del sistema che resta più esposto alla stagnazione se non alla recessione. Più che l'eliminazione del rischio, i Regolatori dovrebbero incoraggiare la capacità di gestirlo. In termini metodologici, più che puntare a sistemi algoritmici da applicare in maniera indifferenziata a tutte le fattispecie aziendali e bancarie potrebbe essere opportuno adottare sistemi contingenti o misti basati su un mix di parametri patrimoniali e reddituali in grado di responsabilizzare il decisore e di tener conto di aspetti qualitativi della situazione aziendale. La stessa logica andrebbe estesa alle imprese e al rapporto tra debito sovrano e PIL.

Ci sono stati tempi in cui i banchieri e i bancari erano abituati a guardare più il cliente negli occhi che nei suoi bilanci. Questi tempi hanno dato tutto quello che potevano dare e anche di più, hanno dato il meglio ma anche il peggio di sé. E in ogni caso appartengono al passato. Molto può essere fatto per migliorare la capacità della banca di valutare in termini dinamici il merito di credito di un'impresa senza limitarsi

ad alcuni algoritmi patrimoniali ma dando il giusto peso a fattori di tipo qualitativo, sviluppando una capacità interpretativa di quelli quantitativi e soprattutto valorizzando la gestione della relazione *al riparo da derive personalistiche*.

Esistono oggi banche, centri di ricerca, professionisti che stanno testando sistemi di valutazione evoluti (C.Chiacchierini, A.Fischetti, V.Perrone, "La valutazione del merito creditizio 2.0: innovare per competere" in *Rivista Bancaria* n.3-4, 2015) generando innovazione e potenziali vantaggi competitivi anche in un settore fortemente regolamentato come questo. La sfida si vince combinando la capacità degli operatori bancari di assumere decisioni con rilevanti e ineliminabili componenti di rischio e responsabilità con la capacità dei modelli di fornire supporti a queste decisioni *al riparo da derive algoritmiche*. Speriamo che, completato anche grazie al nuovo quadro istituzionale il necessario lavoro di pulizia, il mercato sappia questa volta riconoscere e premiare gli innovatori. Che le imprese sappiano distinguere tra la banca-partner e la banca-algoritmo. Che gli azionisti sappiano e possano capire se stanno investendo in azioni della banca o in azioni del Regolatore.

