

Settembre 2018

## **GBC e BCC di fronte alla riforma della riforma**

*Giuseppe G. Santorsola\**

### **1. Premessa**

La soglia di attenzione in merito al processo di riforma delle BCC è tornata improvvisamente alta. Esponenti delle forze parlamentari di maggioranza hanno manifestato l'intenzione di ridiscutere l'impianto della nuova normativa impostata nel 2016, finalizzata alla creazione dei GBC, soluzione obbligatoria per BCC, altrimenti destinate o a trasformarsi nella forma di s.p.a., oppure poste in liquidazione. Sono trascorsi i tempi imposti dal decreto per costituire i gruppi, delinearne la composizione, individuarne i regolamenti di attuazione e porre in atto la riforma, conseguenza di due fattori: la riforma delle Banche Popolari e l'invito alle BCC di procedere ad un'autoriforma, rimasto inascoltato. E' opportuno sottolineare un'importante differenza fra le due riforme, la prima obbligatoria solo per le popolari di maggiore dimensione con attivo di bilancio superiore ad 8mld€ e la seconda cogente per tutte le BCC. Entrambe hanno suscitato reazioni interne, tese a preservare le caratteristiche storiche e/o a procrastinare il più possibile l'attuazione. In entrambi i casi, le Autorità di Vigilanza hanno guidato il processo con determinazione anche di fronte ai ricorsi presso la Magistratura tendenti a preservare le autonomie decisionali delle imprese BCC. Le associazioni dei due settori non hanno condiviso le scelte normative, senza tuttavia conseguire i propri obiettivi.

Stante tale condizione, con decreto legge, è stato prorogato a sei mesi (da tre) il termine per la piena efficacia della riforma dei GBC. Il testo prevede inoltre, che "le partecipazioni sociali" di queste nella capogruppo salgano al 60%, i loro rappresentanti nel consiglio salgano alla metà più due, un loro maggior processo di consultazione, ed una maggiore autonomia (ancora da definire nel concetto) sul piano delle strategie e delle politiche commerciali. Ogni intervento futuro sarà materia di decreti del Consiglio dei Ministri e non del MEF, soluzione più politica che tecnica, non necessariamente con esiti più efficaci.

La scelta politica resta priva di un disegno di nuova riforma, che risponda ad alcune pressioni localistiche (supportate dalle forze politiche prevalenti nelle singole aree

---

\* *Professore Ordinario di Corporate & Investment Banking e Corporate Finance, Università Parthenope di Napoli.*

geografiche), non pienamente condivise dai GBC. La prima impressione è che il proporre una diversa soluzione sia in ritardo rispetto alle scelte giuridiche approntate e, soprattutto, ai costi già sostenuti. La BCE ha agito con silenziosità nel proprio disegno non favorevole, al permanere di differenze fra le banche con governance di mercato e quelle ancorate alla natura cooperativa prevalentemente mutualistica dell'azione creditizia.

La riduzione del numero dei soggetti bancari operanti in autonomia è imponente. Si individuano, al 31 luglio 2018, 6 gruppi bancari popolari e 15 banche autonome rispetto alle 39 entità preesistenti alla riforma, mentre per le BCC risultano 251 BCC, a fronte di 350 al momento del D.Lgs di riferimento. Distinguiamo due modalità: la scomparsa in seguito a crisi gestionali, oppure la scelta preventiva (prevalente) di procedere a fusioni o incorporazioni prima della attuazione. Residuano alcune banche non in linea con i parametri di vigilanza per le quali si impongono soluzioni di salvaguardia della solidità patrimoniale e della economicità della gestione. Resta da valutare se la condizione critica sia la causa degli interventi, oppure se la riforma abbia determinato situazioni progressivamente non sostenibili.

## **2. Lo stato dell'arte della cooperazione nel credito**

Nel contesto delle BP, 10 entità trasferirono la loro posizione di vigilanza presso la BCE, in ragione della loro dimensione. Tre sono state escluse dal mercato (Banca Etruria, BP di Vicenza e Veneto Banca) e due si sono fuse (Banco Popolare e BPM in Banco BPM). Una si è trasformata in spa (Banca Popolare di Sviluppo), due sono state liquidate; restano 15 entità. Due BP non hanno ancora definito la trasformazione in s.p.a., a seguito di ricorsi tesi ad evidenziare profili di incostituzionalità e differenti scelte degli organi volitivi. Prima del TUB del 1993 erano operative 130 banche popolari, autonome fra loro.

Per quanto concerne le BCC, erano 754 nel 1978, circa 500 nel 1993, e 350 nel 2016. I tre GBC sono costituiti da 265 entità, 135 (ICCREA), 85 (CCB) e 41 (RAIFFEISEN). La sola Banca di Cambiano ha deciso di trasformarsi in SpA e di abbandonare il "movimento". E' palese la difformità fra i disegni politico-strategici delle unità centrali e di alcune delle componenti locali di maggior peso, favorevoli al nuovo contesto, e le volontà altrettanto strategiche di altre che individuano minate autonomia e possibilità di perseguire il proprio obiettivo mutualistico e di legame con il territorio.

A monte di questi dati, resta il tema di fondo circa la funzione storica del movimento cooperativo del credito e, soprattutto, la sopravvivenza dello stesso qualora le strutture centrali dovessero accrescere competenze, ruoli e gestione dei flussi a discapito delle entità locali.

I GBC sono costituiti da BCC che mantengono la propria autonomia nelle funzioni di raccolta, impiego e gestione del sistema dei pagamenti in proporzione alla propria solidità ed economicità. Quelle più deboli, già da subito o in prospettiva, saranno sempre più condizionate dalla responsabilità dei GBC in termini di compliance, vigilanza interna e risoluzione delle condizioni di criticità. E' ragionevole temere che tale processo possa

condurre verso una progressiva scomparsa di numeri rilevanti di singole BCC. Un processo continuazione di quanto accaduto dal 1978 con un ritmo quasi geometrico, soltanto guidato da un criterio normativo e da meccanismi operativi che, in precedenza, gestivano l'eccezione in caso di crisi e che diventano così automatici.

### **3. Un'analisi delle prospettive**

Le due posizioni che si contrappongono sono le seguenti:

- chi sostiene la riforma sottolinea il valore della solidità patrimoniale, che rende complessa la sopravvivenza di operatori minori o fragili; due GBC di dimensione rilevante (fra i primi 10 operatori bancari italiani) rappresentano l'opportunità di mantenere "filosofie cooperative" in un mercato differente; il terzo GBC governa invece la quota di mercato dominante di un'area in sé ristretta;
- chi sostiene la modifica o la moratoria, si riconduce al timore di accelerare ulteriormente il processo di riduzione delle autonomie e dei legami con i territori, ma soprattutto, l'enorme difficoltà del mantenere i principi fondanti del movimento nel contesto di GBC SpA, guidati da logiche di impresa, vincoli di governance e di stabilità non disegnati per la cooperazione e da esigenze competitive estranee ai fattori localistici che ispirano la partecipazione di quasi un milione di soci, non interessati solo ai parametri ed agli indici di efficienza della finanza aziendale, quanto a legittimi interessi di un contesto economico "differente".

Non posso condividere la semplice proposizione tesa al rinvio o al rigetto della riforma. Da un lato perché non ne ho ancora individuate documentazione, ratio e prospettiva, né tantomeno il disegno alternativo che dovrebbe ispirarlo. In secondo luogo, perché l'investimento finora effettuato dai tre GBC è imponente e verrebbe vanificato e sarebbe foriero di iniziative difensive che creerebbero ulteriore nocumento. In terzo luogo, perché rimane la sensazione che la soluzione finale potrebbe essere la stessa perché la "controriforma" prenderebbe campo troppo tardi e in un contesto competitivo non amichevole.

### **4. Alcune conclusioni**

Espongo infine, alcune riflessioni circa "errori tecnici" compiuti dal movimento:

- aver condiviso, e non solo accettato, la riforma delle CRA nel 1993 che le ha trasformate in BCC;
- scelte dimensionali poco attente al consolidamento delle posizioni, attraverso sviluppi in aree non tradizionali, in contesti poco conosciuti, coperti dai concorrenti;
- investimenti in partecipazioni e investimenti immobiliari che hanno ridotto il free capital;

- non avere saputo offrire servizi e prodotti competitivi, favorendo competitori esterni e comportando perdite di bilancio conseguenti;
- oneri eccessivi per ricondurre all'economicità singole BCC in difficoltà, attraverso interventi di sostegno che hanno indebolito entità comunque di per sé forti;
- avere mantenuto situazioni specifiche ormai desuete e non efficienti, non avendo, alla luce di riscontri contabili e finanziari, la forza sufficiente per poterle sopportare;
- non aver investito in modo sufficiente nella effettiva crescita qualitativa del personale e degli amministratori e revisori;
- dover convivere con cambiamenti strutturali e debolezze competitive dei propri clienti;
- avere introdotto nell'ambiente cooperativo professionalità certamente valide, non coerenti con il modello tradizionale, favorendo l'attenzione verso contesti economici non conosciuti.

Ricordo che il concetto di “errore” nell'economia, non corrisponde necessariamente all'interpretazione comune. La moderna teoria finanziaria suggerisce il concetto di “tracking error” (uscire di pista) non accompagnato dalla capacità di gestire la conseguente “tracking error volatility” (la capacità di gestire il rischio conseguente alla scelta di una pista diversa da quella usuale). Questo è il senso che assegno alle considerazioni esposte.

Confido, anche attraverso questa precisazione finale, di aver suggerito valutazioni da parte di chi vive giornalmente il proprio contesto di attività, cercando soluzioni che accettino il cambiamento, con contributi migliorativi, e non lo contrastino solamente perché non lo si interpreta in modo adeguato. Che sia un'occasione utilmente gestita!