

**RIFLESSIONI SULLA RIFORMA DELLE
BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO**

di

ROBERTO RUOZI, Università Bocconi di Milano

e

RINALDO SASSI, Università di Parma

1. L'evoluzione del sistema bancario in Italia

Il sistema bancario italiano ha subito in questi ultimi anni profonde trasformazioni, che peraltro sono avvenute in un periodo di grave crisi economica, la quale lo ha fortemente indebolito.

Crisi, salvataggi ad opera dello Stato o delle componenti più solide del sistema, aggregazioni, ridimensionamento degli organici, degli sportelli e delle partecipazioni considerate non fondamentali, ristrutturazioni strategiche, commerciali, organizzative e informatiche, ricerca esasperata dei mezzi patrimoniali necessari per rispettare le regole di vigilanza, riduzione dei costi, mutamento nei rapporti tra interessi e commissioni, crollo della redditività anche in conseguenza delle massicce svalutazioni dell'attivo imposte da un deterioramento traumatico del portafoglio crediti e altri fenomeni più o meno importanti tormentano le nostre banche specie a partire dal 2011.

I problemi non sono tuttavia uguali per tutte le banche. In particolare, accanto a quelle che continuano ad andare bene ce ne sono altre che hanno una situazione critica. Tutte sono comunque alla ricerca di miglioramenti che comportano azioni variabili da caso a caso, comprese quelle riguardanti il loro tradizionale business model, il quale è in crisi sotto la spinta di un ambiente economico e finanziario drammaticamente mutato negli ultimi anni e destinato a mutare ancora di più nel prossimo futuro. In questo senso la situazione delle banche italiane non è molto diversa da quella delle banche di altri paesi, in cui tuttavia i processi di ristrutturazione sono iniziati assai prima e sono stati caratterizzati da un'intensità e da una velocità rispettivamente più forte e più rapida di quella delle banche italiane.

La forma giuridica di queste ultime non è stata determinante nel renderle più o meno brillanti o più o meno critiche. Abbiamo infatti situazioni profondamente diverse nelle banche costituite in forma di società per azioni, nelle banche popolari e nelle banche di credito cooperativo (d'ora in poi BCC).

Ciò nonostante, il governo e le autorità bancarie nazionali e internazionali hanno valutato le diverse specie di banche in modo diverso, concentrando

l'attenzione sulle banche popolari e sulle BCC, le quali sono state considerate più sensibili ai problemi della stabilità e più critiche dal punto di vista della governance. Ecco quindi che sono stati varati due provvedimenti legislativi riguardanti separatamente le une e le altre. L'iter che ha portato a tali provvedimenti è stato lungo e non sempre trasparente e ha provocato giudizi non del tutto favorevoli, soprattutto perché molti ritengono che gli effetti da essi attesi non potranno essere prodotti e comunque imporranno a due componenti essenziali del nostro sistema modificazioni strutturali e funzionali da esse non volute e ritenute – a torto o a ragione – lontane dalle loro esigenze.

Questo articolo è dedicato alla legge che sta per modificare in modo radicale le caratteristiche delle BCC, di cui si esamineranno i macroaspetti, le caratteristiche e le tendenze di fondo del loro sistema e le prospettive concernenti l'applicazione della nuova legge. Si effettueranno ipotesi sui gruppi cooperativi che probabilmente nasceranno e si analizzeranno le conseguenze che i provvedimenti avranno su tali gruppi e sulle singole BCC che ad essi aderiranno.

2. Alcuni macroaspetti della riforma delle BCC

La legge 49/2016, recante misure urgenti sulla riforma delle BCC, inizierà a produrre i primi effetti nei prossimi mesi. Cercheremo qui di approfondire l'argomento considerando che oltre 300 BCC saranno interessate dal provvedimento che potrà essere determinante per il loro futuro. Entro il mese di maggio 2018 quelle che sono oggi le probabili capogruppo dovranno infatti raccogliere le adesioni delle singole BCC al cosiddetto contratto di coesione. Nel frattempo esse dovranno elaborare i relativi piani industriali che dipenderanno dalle caratteristiche qualitative e quantitative delle singole BCC. Anche perché il processo di aggregazione è stato reso obbligatorio per legge, si tratterà di gruppi piuttosto atipici che vedranno rapporti non del tutto chiari fra capogruppo e affiliate e che consoliderà in modo inusuale patrimoni, rischi e risultati economici. Ogni singola BCC affiliata conserverà infatti una propria indipendenza sul piano

giuridico e dei rapporti di vigilanza, mentre sul piano gestionale perderà gran parte della propria autonomia.

Quelle che sembrano essere oggi le possibili capogruppo, le quali dovranno avere un patrimonio netto almeno pari a 1 miliardo di euro e che avranno poteri di direzione e coordinamento nei confronti delle singole BCC aderenti, sono due: ICCREA Holding S.p.A. e Cassa Centrale Banca S.p.A. La Reiffeisen Cassa Centrale Bolzano S.p.A. dovrebbe invece diventare il gruppo bancario autonomo del territorio alto atesino.

L'inserimento in tali gruppi di numerosissime banche in pochi mesi non sarà facile. ICCREA Holding S.p.A. peraltro dispone già dei requisiti patrimoniali minimi previsti per legge, mentre Cassa Centrale Banca S.p.A. dovrebbe effettuare un aumento di capitale per almeno 750 milioni di euro che, come comunicato il 31 marzo scorso, sarebbe stato comunque già deliberato dalle BCC aderenti. Questi elementi si basano sulle informazioni pubbliche di cui oggi disponiamo, in base alle quali sappiamo che alcune BCC hanno già comunicato una preliminare manifestazione di interesse verso l'uno e l'altro progetto, la cui relativa formalizzazione si perfezionerà solo fra qualche mese. Da una prima analisi emerge che i due gruppi potrebbero essere composti rispettivamente da oltre 200 BCC (ICCREA Holding S.p.A.) e da oltre 100 BCC (Cassa Centrale Banca S.p.A.).

I bilanci consolidati provvisoriamente redatti per tali aggregati dovrebbero dare vita al terzo e al sesto gruppo bancario italiano per patrimonio netto, entrambi con un attivo totale superiore a 30 miliardi di euro, ciò che farebbe scattare il meccanismo unico di vigilanza europea esercitato dalla BCE, che verrebbe quindi a sostituire la Banca d'Italia.

Le ipotesi di consolidamento del settore finora considerate non comprendono i casi della BCC di Cambiano e della BCC Cassa Padana, che hanno esercitato il diritto di way out, richiedendo autorizzazione alla trasformazione in S.p.A. per mantenere immutata la loro autonomia giuridica, patrimoniale e gestionale.

3. Le principali attuali caratteristiche delle BCC

Il credito cooperativo di cui in Italia fanno parte le BCC si è sviluppato nel corso degli anni in numerosi paesi seguendo modelli diversi fra loro. Fra essi da noi è stato seguito quello tipico detto credit union system, basato sull'ipotesi strategica del not for profit cooperation e di mutualità prevalente, modello dove il fine ultimo resta l'interesse del socio cooperatore nei riguardi del quale è sempre stata osservata la clausola di non distribuibilità del patrimonio comune a cui nel nostro paese è stata finora associata una fiscalità privilegiata.

Il credito cooperativo con mutualità prevalente ha interpretato per oltre un secolo il suo ruolo di not for profit cooperation tramite:

- Una preliminare selezione dei soci (che oggi sono circa 1,2 milioni) in base alla condivisione di valori etici e sociali con quote di capitale molto frazionate fino a poco tempo fa non superiori a 50.000 euro;
- Un'attività basata sugli impieghi creditizi destinati almeno per il 51% a favore dei soci;
- Un radicamento territoriale capillare che per un preciso vincolo normativo ha privilegiato il comune in cui la BCC ha sede e i comuni contigui;
- Un obiettivo di reinvestimento del reddito prodotto a favore delle comunità di appartenenza realizzato anche tramite vincoli che hanno imposto di allocare almeno il 70% dell'utile delle singole BCC a favore della loro riserva legale e quindi a patrimonio indivisibile per rinforzare la capacità operativa aziendale a favore dei soci.

Tutti questi elementi hanno in linea di massima generato, fino alla fine degli anni novanta del secolo scorso, un soddisfacente equilibrio tra valori attesi dei soci cooperatori ed efficienza gestionale testimoniata dal reddito effettivamente prodotto e distribuito.

Non appena è scoppiata la crisi finanziaria generale (ma in verità il fenomeno era iniziato prima) sono emersi alcuni aspetti di debolezza del modello strategico tradizionale, fra i quali hanno assunto particolare importanza i seguenti:

- Presenza di costi fissi (relativi alle masse intermedie) superiori alla media del sistema bancario;
- Concentrazioni geografiche sfavorevoli per la selezione delle alternative di investimento/raccolta;
- Dimensioni non in grado di favorire uno sviluppo organizzativo adeguato ai mutamenti del mercato e della normativa;
- Un'importanza decrescente dei clienti soci rispetto a quella dei non soci sia in termini numerici sia per volume di attività con essi svolta;
- Una selezione avversa della qualità della clientela che, essendo esterna alla comunità tradizionale, è risultata difficilmente selezionabile ai fini di una efficiente allocazione del capitale.

La contribuzione al margine di intermediazione delle BCC da parte della base sociale si è quindi ridotta rispetto a quella dei clienti non soci e ciò ha modificato la missione originale delle stesse BCC. Che i vincoli normativi fondamentali alla base del principio di mutualità (impieghi creditizi prevalenti, territorialità obbligatoria, limiti all'operatività finanziaria) fossero almeno in parte anacronistici è evidente ed è naturale che essi siano stati progressivamente elusi nel corso degli anni. Basta ricordare in proposito che per aggirare il più importante parametro di prevalenza (il già citato 51% di impieghi verso soci) è stato sufficiente calcolare tale parametro sommando ai crediti concessi ai soci gli investimenti che le singole BCC hanno effettuato in titoli di Stato. Si può ricordare inoltre l'aspetto territoriale che, per motivi diversi connessi soprattutto all'aumento dimensionale delle singole BCC dovuto anche all'accelerazione del processo di concentrazione, ha aggirato il relativo vincolo tradizionale indebolendo il rapporto tradizionale tra le banche e la base sociale.

Posto che, per aumentare i fondi propri, le BCC hanno finora potuto far conto quasi esclusivamente sull'autofinanziamento, dato che questa fonte è andata man mano prosciugandosi specie sotto la spinta del perdurare della crisi economica e finanziaria del Paese e considerato infine che essa è oggi insufficiente ad alimentare la dotazione patrimoniale delle BCC nella misura e con la rapidità imposte dal nuovo quadro istituzionale e regolamentare, in

sostituzione di una mancata autoriforma, il governo e il parlamento hanno posto in essere un intervento normativo finalizzato proprio, fra l'altro, a rendere più semplice l'accesso al mercato dei capitali soprattutto tramite la figura di una o più banche capogruppo costituite in forma di S.p.A.

Tra le soluzioni applicate in diversi paesi europei, il legislatore italiano ha optato per la costituzione di gruppi cooperativi nei quali la capogruppo, direttamente o indirettamente partecipata dalle singole BCC, esercita su di esse un ruolo di indirizzo e controllo. Lo svolgimento di tale ruolo dovrebbe costituire un'occasione per raggiungere sufficienti economie di scala e di scopo, condizione necessaria per attrarre capitali di rischio e affrontare in condizioni migliori le difficoltà patrimoniali o reddituali di singole BCC aderenti o anche di una porzione significativa di queste. Ora, su tale ultimo aspetto preme ricordare che il sistema delle BCC presenta oggi patrimoni contabili pari nel complesso a circa 20 miliardi di euro e quindi la dotazione iniziale delle capogruppo appare fin d'ora limitata per svolgere adeguatamente il ruolo ad esse assegnato.

Fra le conseguenze dell'applicazione della riforma ci saranno inoltre importanti modificazioni nella governance delle singole BCC. Le banche capogruppo potranno in effetti avere un ruolo e un potere importanti nella nomina e nella revoca degli organi sociali delle banche affiliate, al quale proposito saranno redatti appositi regolamenti e provvedimenti elettorali. Il problema è certamente complesso ed avrà contenuti formali e sostanziali. Nell'ambito di questi ultimi è indubbio che vi saranno importanti cambiamenti anche se taluno ritiene che essi non potranno porre rimedio ad uno dei fenomeni da un po' di tempo giudicati critici per le BCC rappresentato dal contrasto che – almeno nel breve periodo – in esse sembra esistere fra esigenze di efficienza e redditività aziendale e desiderio/necessità di mantenere il consenso della base sociale.

In ogni caso, la riforma influirà su una serie di aspetti patrimoniali ed economici che, caratterizzando oggi il sistema del credito cooperativo, renderanno non facile l'applicazione della legge, la quale comunque comporterà modificazioni nelle funzioni e nel business model delle singole BCC, che ne potrebbero cambiare la missione storica perseguita nel loro primo secolo di vita.

Anche di ciò si tratterà nelle conclusioni dell'articolo, in cui non si commenterà in chiave critica il testo legislativo, che viene dato per acquisito e che verrà considerato per quello che è, cioè senza entrare nel merito delle sue singole disposizioni su cui peraltro è ancora in atto un acceso dibattito che potrebbe portare anche a qualche modificazione per il momento non prevedibile e di cui evidentemente non possiamo tener conto.

4. Il sistema bancario cooperativo italiano

Per comprendere meglio gli effetti della riforma è necessario approfondire le principali caratteristiche industriali del credito cooperativo italiano prima dell'avvio dei gruppi da esso previsti.

Si rende per tale ragione necessario aggregare i bilanci individuali delle 317 BCC presenti sul territorio nazionale ed osservarne i trend economici e patrimoniali degli ultimi anni¹.

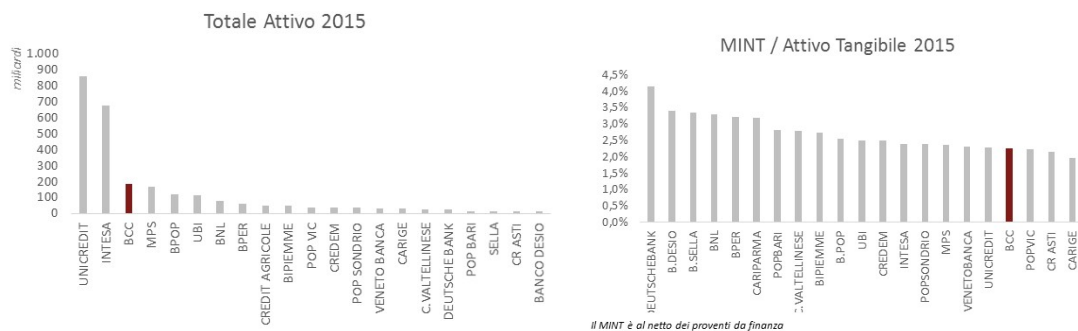
Dall'analisi emerge che si tratterebbe nel complesso del terzo gruppo bancario nazionale per totale attivo e patrimonio netto aggregato che risulterebbero pari rispettivamente a 186,7 miliardi di euro e a 17,6 miliardi di euro, posizionandosi appena dopo Unicredit e Intesa San Paolo. Tale gruppo, che dispone di oltre 4.400 sportelli e in cui sono occupati oltre 31 mila addetti (36 mila compresi quelli delle società del sistema), scivolerebbe peraltro agli ultimi posti della classifica nazionale in termini di redditività, registrando nel corso del 2015 un pesante risultato negativo come peraltro era già accaduto nel recente passato.

Tale perdita ammonterebbe nel 2015 a ben 1,8 miliardi di euro al netto del contributo proveniente dai ricavi finanziari straordinari prodotti dall'intervento

¹ Le informazioni e i dati utilizzati in questo articolo sono stati tratti da: ABI - Bilanci Fast 2015, Osservatorio Bilanci Bancari Scouting 2015, Banca d'Italia 2015-2016 e seminari ed interventi organizzati da Federcasse.

della BCE, utilizzato in misura più che proporzionale dalle BCC rispetto al resto del sistema bancario italiano.

Classifica dei gruppi bancari per totale attivo e margine di intermediazione su totale attivo



Per spiegare perché il sistema cooperativo presenti un risultato netto rettificato così negativo e un margine di intermediazione pesato sul totale attivo tangibile non sufficientemente competitivo, si può ricordare innanzitutto che i primi 20 gruppi bancari nazionali hanno saputo selezionare in modo più efficace rispetto alle BCC la clientela primaria, rinunciando agli spread, ma riducendo anche il tasso di decadimento della qualità dei portafogli creditizi e conservando in linea di massima le consistenze degli impieghi. Ciò ha ovviamente consentito al sistema creditizio non cooperativo di mantenere un rapporto rischio/rendimento più equilibrato.

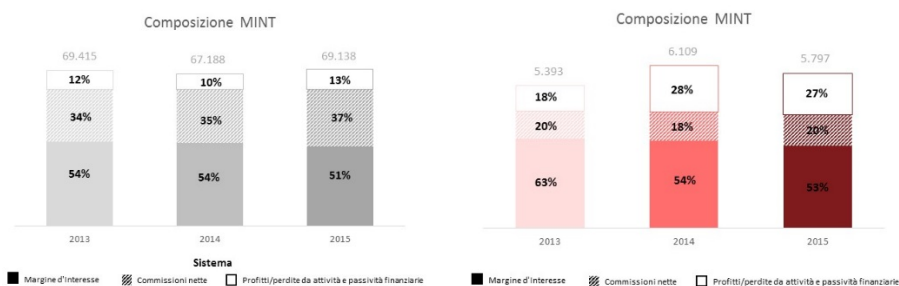
Non a caso nel corso del 2015 le rettifiche sui prestiti in essere delle BCC hanno raggiunto il 73% del margine da interessi, situandosi a 25 punti in più del resto del sistema creditizio. Gli indici di copertura dei crediti non performing delle stesse BCC, peraltro, non sono ancora arrivati ai livelli medi nazionali.

E' noto inoltre che il sistema del credito cooperativo considerato nel suo complesso, a differenza degli altri principali gruppi bancari nazionali, non ha saputo compensare il calo del margine da interessi imposto dal mercato con lo sviluppo dei ricavi da servizi. In particolare, il margine da servizi appare oggi ancora composto prevalentemente da un'area poco redditizia come quella degli incassi e pagamenti, che pesano per il 47% del totale contro il 29% degli altri

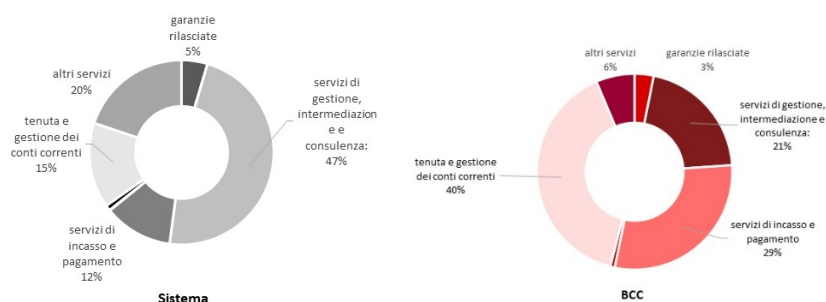
gruppi bancari, nei quali al contrario è cresciuta considerevolmente – fra le altre – un’area di intermediazione e consulenza sulla raccolta amministrata e gestita, che ha assunto un peso più che doppio rispetto a quello che caratterizza il credito cooperativo (47% vs. il 21%).

Non potendo compensare il proprio calo di redditività con l’aumento del margine da servizi, le BCC hanno dovuto far ricorso in misura più rilevante ai benefici finanziari derivanti dalla politica monetaria BCE, che come noto sono solo temporaneamente disponibili e non rappresentano peraltro un’attività caratteristica della banca locale. I profitti derivanti da attività finanziarie sono così risultati superiori al 27% del margine di intermediazione totale, con un peso di circa 14 punti in più rispetto a quello registrato dal sistema creditizio nazionale.

Composizione del margine di intermediazione



Composizione delle commissioni nette



Infine si ricorda che il mondo BCC si trova agli ultimi posti per redditività nel sistema bancario italiano per la sua ridotta efficacia operativa. Utilizzando l'indicatore di cost income netto si può infatti notare come, al calo di marginalità,

non abbia fatto seguito un'efficace riorganizzazione della struttura produttiva. Il rapporto tra costi operativi e ricavi nelle BCC è infatti ancora prossimo all'80% mentre nei migliori gruppi bancari nazionali è ormai sceso al di sotto del 70%.

Tutto questo giustifica la riforma, la cui applicazione dovrebbe innescare meccanismi gestionali più virtuosi. Il processo dovrebbe essere realizzato in via immediata soprattutto tramite riduzione di costi associativi, tagli di strutture centrali e chiusura di filiali specie nelle piazza in cui operano diverse BCC. Ciò dovrebbe rivoluzionare i bilanci dei singoli istituti, favorirebbe le aggregazioni e quindi almeno teoricamente potrebbe dare luogo a risparmi importanti. Non si può nascondere che il percorso non sarà facile anche perché si scontrerà con la difesa di interessi particolari, che potrebbero rendere piuttosto incerta la prima fase di revisione del sistema.

5. Rettifiche sui crediti del sistema del credito cooperativo

Si è a lungo sostenuto, anche recentemente, che il credito cooperativo gode di un livello di patrimonializzazione superiore a quello dell'intero sistema bancario nazionale, ma un'analisi approfondita del problema fa sollevare significative preoccupazioni.

Le BCC presentavano infatti non tanti mesi fa un rapporto tra il complesso dei crediti deteriorati (al lordo delle rettifiche di valore) e il totale degli stessi crediti (*NPL ratio*) più alto di circa due punti rispetto ai gruppi maggiori del sistema ed un tasso medio di copertura delle esposizioni deteriorate (*coverage ratio*) inferiore di oltre 6 punti.

<i>DATI al 30.6.2016</i>	<i>Significant Institutions</i>	<i>Gruppi Bancari</i>	<i>Aggregato BCC</i>
Coverage Ratio	46,6%	45,68%	40,32%
NPL Ratio	17,9%	18,8%	19,6%

La tendenza ad elevare i livelli di copertura delle partite deteriorate non si arresterà certo, mirando a raggiungere i livelli medi delle best practices nazionali ed europee. Tutto ciò comporterà tuttavia una riduzione dei patrimoni liberi e quindi una compressione dei futuri flussi di autofinanziamento, indebolendo inevitabilmente quest'ultimo.

A fronte di un patrimonio contabile aggregato di tale sistema pari a circa 20 miliardi a fine 2015, si stima che le rettifiche ancora necessarie per adeguarsi ai livelli suddetti siano pari a circa 3,5 miliardi euro, ciò che determinerebbe una riduzione di diversi punti percentuali del relativo CET 1 Ratio.

Tale importo è stato calcolato applicando uno stress test conforme a quello fatto da Banca d'Italia nel giugno 2016, in linea con le norme della BCE e quindi prevedendo "... un peggioramento dei tassi di decadimento di tutte le classi di rischio (*danger rate*), con conseguente incremento delle classi di anomalia; un aumento delle rettifiche di valore (*coverage*) sui crediti deteriorati a livello di peer group; una riduzione dell'incidenza delle esposizioni deteriorate sul totale dei crediti (*NPL ratio*) mediante cessioni a valori stressati".

Se si effettuasse tale adeguamento ci sarebbero 121 BCC (39% del totale) nelle quali, per riavere un CET1 obiettivo 13,5%, sarebbe necessario complessivamente un aumento di capitale pari a circa 2,5 miliardi di euro, che utilizzerebbe per intero tutto il free capital disponibile delle BCC più virtuose.

Cluster BCC per CET1 ratio

	soglia CET 1 %	N. BCC	FABB. PATRIMONIALE	FREE CAPITAL
cluster 1	≤ 10%	62	1.630.658	0
cluster 2	≤ 13,5%	59	842.471	0
cluster 3	≤ 17,5%	79	0	640.821
cluster 4	> 17,5%	108	0	1.819.695
totale		308	2.473.128	2.460.516

Tutto ciò ancora al netto degli effetti, che saranno particolarmente significativi, dell'applicazione di un ulteriore stress test già richiamato da Banca

d'Italia e relativo al fabbisogno di patrimonio netto indotto dalla potenziale volatilità dei mercati mobiliari e quindi dalle perdite che si dovranno registrare in tal caso sul valore di carico del portafoglio titoli di proprietà. Queste tendenze sono già in atto, come si può vedere dalle attività messe in campo dal Fondo temporaneo del credito cooperativo e osservando le raccomandazioni della Vigilanza sulle potenziali banche in crisi.

La suddetta applicazione dello stress test ha evidenziato che il sistema dovrà prepararsi a raccogliere nel mercato nuovi mezzi patrimoniali e ciò giustificherebbe la preoccupazione del legislatore che ha imposto la costituzione di Capogruppo con forma giuridica di SpA. L'aumento di capitale prima ricordato si renderà peraltro necessario anche perché, al di là degli assorbimenti contabili dovuti all'applicazione di standard europei, il sistema delle BCC dovrà impegnarsi in investimenti destinati a favorire il recupero dell'efficienza e della redditività perse negli ultimi anni.

6. Due possibili gruppi bancari cooperativi nazionali

Per quanto riguarda invece la formazione dei 3 gruppi bancari, di cui uno di natura provinciale che non sarà tenuto conto in questo articolo, per effetto della distribuzione in essi delle BCC attualmente operanti, come risulterebbe secondo le informazioni pubbliche oggi disponibili, circa due terzi di tali banche potrebbero unirsi con la capogruppo ICCREA Holding e circa un terzo con la capogruppo CCB, come del resto abbiamo già ricordato.

Nella scelta della capogruppo sembra si stiano valutando elementi di natura competitiva e di impatto patrimoniale.

In riferimento al primo aspetto, è opportuno ricordare che l'obiettivo di ogni capogruppo dovrebbe essere, fra l'altro, quello di razionalizzare le sovrapposizioni territoriali, in particolare nei comuni in cui oggi insistono filiali di più BCC. E' chiaro che quando tali sovrapposizioni risultassero rilevanti, la chiusura o la cessione di sportelli a favore di altre BCC potrà portare

conseguenze significative sui rispettivi conti economici e per tali ragioni alcune BCC si stanno indirizzando a scegliere la capogruppo cui aderire per cercare di minimizzarne gli effetti o per massimizzare le future aree di espansione territoriale. Da un lato questo determinerà la presenza su molte province di entrambi i raggruppamenti, dall'altro potrebbe non consentire di cogliere pienamente tutte le potenziali opportunità di razionalizzazione della rete distributiva del sistema nazionale.

Un secondo elemento competitivo è rappresentato dall'evoluzione dei sistemi informativi delle capogruppo e delle singole affiliate. Considerato che attualmente sono presenti nel sistema più piattaforme informatiche e che le prime due Capogruppo sembrano indirizzate a soluzioni diverse, le banche affiliate stanno valutando se l'adesione all'una o all'altra comporterebbe o meno una migrazione dei loro sistemi informativi e i relativi impatti. Di sicuro il tipo e la qualità dei sistemi informativi utilizzati dalle capogruppo risulteranno centrali nella scelta fra l'una o l'altra.

Tale scelta sta peraltro imponendo un confronto fra i due modelli di business delle potenziali capogruppo e quindi fra la rispettiva gamma dei servizi che potrebbero essere offerte alle loro affiliate e gli aspetti qualitativi e quantitativi del ribaltamento dei costi operativi fra queste ultime e le capogruppo. Le due potenziali capogruppo hanno del resto svolto finora solo una generica attività di servizio verso le BCC, mentre in futuro sarà loro richiesto di effettuare un coordinamento e un efficientamento molto più sfidanti. In merito occorre sottolineare che non risulta per ora chiaro chi si farà carico degli attuali costi associativi, che riguardano circa 15 Federazioni regionali oltre all'istituto nazionale con un totale di costi annuali per servizi ribaltati sul sistema cooperativo superiore a 100 milioni di euro. La loro presenza, secondo l'attuale struttura di organizzazioni esterne alle capogruppo risulterà economicamente insostenibile, soprattutto se si considera la scarsa redditività del sistema cooperativo. Posto infatti che tutti i servizi essenziali saranno incardinati per disposizioni normative nelle capogruppo, il ridimensionamento del mondo associativo, peraltro già

avvenuto da tempo per le altre associazioni bancarie di categoria, sarà indispensabile.

Riassumendo, sulla base delle ipotesi fatte in precedenza, i due gruppi di cui si è parlato potrebbero avere approssimativamente le seguenti dimensioni:

VALORI	Cassa Centrale	ICCREA
Attivo	74 mld	185 mld
Crediti vs clientela	38 mld	88 mld
Patrimoni Netto	6 mld	14 mld
Margine d'Intermediazione	2 mld	5 mld

In tale contesto, nel gruppo riferibile alla Cassa Centrale, alla luce degli stress test ricordati in precedenza si renderebbe necessario sostenere 43 BCC problematiche su un totale di 105 affiliate. Tale intervento richiederebbe di mettere a disposizione delle banche suddette maggiori capitali per circa 693 milioni di euro al fine di ripristinare un CET1 ratio pari al 13,5% a fronte di un patrimonio libero eccedente (free capital) pari a circa 977 milioni di euro.

Nel gruppo ICCREA, sempre alla luce di tale stress test, sarebbe necessario un aumento di capitale pari a 1,8 miliardi di euro necessario per riportare il CET1 ratio al 13,5% in 78 banche. Le 124 BCC affiliate più virtuose presenterebbero peraltro un patrimonio disponibile non sufficiente alla suddetta copertura. Tale situazione è dovuta principalmente alla tipologia di banche che potrebbero affiliarsi a questa capogruppo, in gran parte costituite dalle BCC di maggiore dimensione in termini di totale attivo e di impieghi creditizi, i cui fabbisogni sarebbero proporzionalmente superiori a quelle BCC del primo gruppo citato. Come già richiamato, gli effetti illustrati non scontano ancora i fabbisogni patrimoniali necessari per gestire i rischi del portafoglio titoli di proprietà delle banche e per giunta non tengono conto degli assorbimenti derivati dagli investimenti destinati alla ricerca di maggiore competitività.

7. Gli investimenti necessari per il rilancio del sistema

Al di là del capitale necessario per patrimonializzare le BCC meno virtuose, la costituzione dei gruppi cooperativi richiederà altri capitali per favorire lo sviluppo di un nuovo modello di business. Sarà necessario per entrambe le holding prima ipotizzate predisporre piani industriali che abbiano come focus soprattutto il contenimento dei costi e la ricerca di efficienza.

L'aggregazione nei due singoli gruppi provocherà un cambio nella produzione e nella distribuzione dei servizi da rendere alle BCC affiliate. Ogni raggruppamento dovrà trovare presso la propria capogruppo un adeguato insieme di servizi e prodotti che oggi molte BCC acquistano sia dalle attuali potenziali capogruppo sia da terzi estranei al sistema cooperativo. Se da un lato ICCREA fornisce già oggi una gamma piuttosto completa di servizi, avendo nel tempo sviluppato in house soluzioni relative (ad esempio) ai sistemi di incasso e pagamento, monetica, corporate, Cassa Centrale è più specializzata nell'area dei servizi di gestione, intermediazione e consulenza finanziaria. È probabile che entrambe debbano completare la gamma d'offerta anche tramite accordi di collaborazione tra di loro.

Si porranno dunque due problemi opposti per le candidate Capogruppo. Per quanto riguarda ICCREA, a fronte di circa 604 milioni di euro di margine di intermediazione al netto di componenti straordinarie ed un totale attivo netto pari a circa 49 miliardi di euro si dovrà affrontare il problema di un potenziale calo di fatturato. Sono ipotizzabili probabili processi di disinvestimento delle cosiddette "fabbriche di servizio" meno strategiche ed un importante lavoro di riduzione dei loro costi operativi, in modo da ridurre il punto di pareggio del relativo conto economico. Alla luce dei bilanci disponibili non sembrano infatti esserci cali di fatturato che ICCREA Holding potrebbe sopportare senza ribaltare nuovi costi alle banche affiliate, che tuttavia non potrebbero reggere un ulteriore peggioramento dei propri conti economici.

Per quanto riguarda invece Cassa Centrale, a fronte di circa 100 milioni di euro di margine di intermediazione, l'avvio del progetto richiederà nuovi

investimenti per offrire una gamma più ampia di servizi e sostenere una quota rilevante di capitale circolante. Un aumento del fatturato sarà peraltro possibile solo con il delicato inserimento di nuove competenze manageriali e di nuovi processi, che potrebbero rendere la banca più competitiva e più stabile nel tempo.

Entrambe le holding saranno chiamate a focalizzarsi su alcune aree di eccellenza, che consentano di favorire il miglioramento reddituale e la ricomposizione del rispettivo margine di Intermediazione. È probabile che i modelli di business possano continuare a differire tra loro, data l'attuale differenza strutturale e funzionale di quelli già adottati che non è opportuno sia eliminata. Da tali scelte industriali deriveranno i principali drivers che potrebbero consentire di valorizzare le caratteristiche produttive e distributive delle BCC affiliate.

Per stimare gli investimenti che le Capogruppo dovrebbero effettuare è necessario vedere come si modificherà il comportamento delle BCC post riforma e quale sarà l'intensità di capitale richiesta per erogare i servizi di cui si è parlato.

Osservando i bilanci degli ultimi esercizi si può notare che, a fronte di 100 euro di margine di intermediazione realizzati dalle BCC, circa 11,4 euro sono stati retrocessi alle società di servizio ICCREA e Cassa Centrale. Sembrerebbe che, per sviluppare tali servizi, queste banche abbiano del resto dovuto investire circa 2,3 euro di patrimonio netto ogni euro di margine di intermediazione.

Tenendo conto di tutto ciò, è ipotizzabile che il sistema debba effettuare complessivamente investimenti per almeno 600 milioni di euro. Tale stima è peraltro approssimata per difetto poiché sconta un comportamento collaborativo tra le due strutture, volto a mettere a fattor comune le eccellenze disponibili presso ciascuna di esse evitando raddoppi di investimento, ipotesi che sembra attualmente non facile.

	Gruppo C.C.B.	Gruppo ICCREA	Totale
N. BCC	106	202	308
Margine d'Intermediazione	2.003.044	4.193.146	6.196.189
% totale	32,33%	67,67%	100,00%
Nuovo MINT	227.840	476.957	704.797
MINT attuale	100.473	604.324	704.797
Delta	127.367	-127.367	0
PN / MINT	2,39	2,36	2,36
Variazione PN	304.641	300.172	604.813

8. Conclusioni

L'analisi fatta in precedenza, pur con tutte le inevitabili carenze e imprecisioni dovute alla disponibilità di dati e informazioni non sempre completi e affidabili, consente alcune prime riflessioni sulla futura applicazione del provvedimento di riforma delle BCC.

Innanzitutto, si può osservare che tale applicazione non sarà semplice. Si tratta infatti di un provvedimento imposto dall'alto, la cui elaborazione non è stata caratterizzata dal coinvolgimento delle banche considerate, che lo hanno accettato obtorto collo. Non dovrebbero quindi stupire atteggiamenti non sempre positivi e collaborativi da parte di un segmento del mondo BCC che allo stato non è chiaro né dal punto di vista qualitativo né da quello quantitativo. La cosa non stupisce affatto e ricalca peraltro ciò che è appena accaduto nel comparto delle banche popolari, la cui riforma sta del resto avendo un impatto decisamente meno pesante di quello che avrà la riforma delle BCC.

Le principali difficoltà che l'applicazione di quest'ultima incontrerà sono tuttavia altre e riguardano il fatto che essa interviene in un momento di particolare debolezza patrimoniale ed economica del sistema nel suo complesso, dei due gruppi in cui esse potrebbero confluire e di molte singole banche che si affilieranno all'uno o all'altro di essi.

La trasformazione di un sistema mutualistico, con caratteristiche non sempre in linea con quelle richieste da un positivo inserimento in un mercato bancario libero e competitivo, costringerà le BCC a rivedere la loro missione e il loro business model e questo non sarà facile. È quindi arduo prevedere, da un lato, come esse sapranno (o vorranno) gestire questo cambiamento e, dall'altro lato, come il mercato finanziario e bancario nel suo complesso e la clientela delle BCC si porranno nei confronti dello stesso cambiamento.

Il problema potrà essere affrontato e risolto più o meno brillantemente a seconda del modo in cui i responsabili del sistema, delle capogruppo e delle singole BCC vorranno e sapranno accompagnare e gestire detto cambiamento, che si inserisce peraltro in un ambiente in cui è ormai chiaramente in atto non l'evoluzione tipica degli anni passati, ma una vera e propria rivoluzione che si protrarrà per un bel po'.

Per affrontare con possibilità di successo tale rivoluzione saranno necessarie persone di grande livello professionale, con mentalità aperta e con una forte sensibilità ai problemi etici, intesi nel senso più ampio del termine, che dovranno avere una visione di periodo non breve, unico orizzonte al quale le BCC dovrebbero puntare se volessero continuare, seppure in modi nuovi, una tradizione ultra secolare che ha a lungo prodotto risultati di grande rilievo.

Oltre alle persone, la cui professionalità dovrà essere generalmente riconosciuta e dovrà anche avere caratteristiche non del tutto identiche a quelle dei banchieri tradizionali, saranno poi necessari mezzi patrimoniali più ingenti. Essi dovranno essere reperiti dalle capogruppo sia attingendo ai capitali attualmente liberi di una moltitudine di singole BCC loro affiliate, sia accedendo al mercato finanziario. Il successo più o meno importante degli aumenti delle risorse patrimoniali sarà condizionato dalla capacità delle capogruppo e delle loro singole affiliate di convincere i mercati finanziari in merito alla validità delle nuove missioni loro affidate e soprattutto dalla loro stimata capacità di generare reddito. Alle BCC tale capacità è necessaria soprattutto per produrre flussi adeguati di autofinanziamento per continuare a distribuire dividendi e per effettuare le classiche erogazioni a favore del territorio in cui operano. Alle capogruppo sarà

maggiormente necessario l'apporto del mercato finanziario, il quale valuterà l'investimento nelle loro azioni (così come avviene per qualsiasi altra società) proprio in base al loro rendimento, dipendente ovviamente dalla capacità di generare adeguati redditi nel medio lungo periodo, di erogare accettabili dividendi e di consentire l'aumento del valore del patrimonio aziendale e quello delle singole azioni che lo rappresentano.

Le sorti della battaglia del nostro sistema cooperativo nuova edizione dipenderanno quindi dalla sua capacità (si ripete sia a livello centrale sia a livello periferico) di organizzarsi e di ristrutturarsi profondamente per affrontare le sfide che si trova dinnanzi. Le strade per vincere tali sfide sono note. Sono infatti le stesse seguite da tutte le banche che, in Italia ma soprattutto all'estero, hanno saputo sia far fronte alla crisi economica e finanziaria generale senza subire danni ingenti o addirittura assumendo posizioni di mercato più forti di prima almeno in termini relativi, primeggiando nei riguardi dei concorrenti, sia modificando le strutture aziendali e il relativo funzionamento mettendo la crisi alle loro spalle e aprendo nuovi orizzonti nel mercato stesso. In questo senso non c'è veramente nulla di nuovo da scoprire. Basta studiare e conoscere il problema e affrontarlo con decisione e con tempestività, tenendo conto delle nuove caratteristiche che dovrà assumere il mondo delle BCC, le quali dovrebbero continuare ad essere diverse dalle banche di altra natura.

Nell'ambiente in cui viviamo la determinazione, cioè l'intensità delle decisioni aziendali e quella della loro esecuzione, nonché la velocità di tale esecuzione sono essenziali. E, in particolare e quasi ovviamente, esse devono essere più forti e più rapide di quelle caratteristiche degli anni passati. Il divario temporale fra analisi dei problemi, decisioni per risolverli e messa in atto dei provvedimenti conseguenti si è profondamente ridotto.

L'esigenza di tempi sempre più brevi può peraltro essere fonte di errori più gravi e più numerosi di quelli a cui siamo stati abituati, ma non ci sono alternative. Fra la certezza di un fallimento, che fatalmente accadrebbe in mancanza di decisioni come quelle prima riportate, e il rischio di errori dovuto ai tempi più rapidi appena citati, la seconda opzione è preferibile.

In questo senso, la presenza di capogruppo con forti poteri di indirizzo e di controllo sulle affiliate può essere un elemento molto positivo, ammesso che esse sappiano esercitare tali poteri con la professionalità, l'indipendenza e i principi etici richiesti per vincere la battaglia appena iniziata. La loro coesione e la finalizzazione del loro operato al bene e all'interesse comune del sistema e a quello di tutti i suoi stakeholders saranno fondamentali.

C'è da chiedersi se il sistema abbia oggi soggetti apicali con tali caratteristiche, specie in materia di professionalità, su cui è concentrata fra l'altro l'attenzione delle autorità di vigilanza, che insistono molto sulla qualità della governance non solo delle BCC, ma di tutte le banche. La nuova missione e il nuovo modello di business delle stesse BCC conseguenti all'applicazione della legge 49/2016 esigeranno in ogni caso persone in possesso non solo delle caratteristiche appena ricordate, ma anche di competenze professionali diverse da quelle tradizionali. Questa affermazione non deve essere interpretata come una critica nei confronti di coloro che hanno finora amministrato e gestito le BCC, bensì come una inevitabile conseguenza dei cambiamenti ambientali e aziendali più volte ricordati.

La riforma si inserisce peraltro in uno scenario in cui non è solo il ruolo delle BCC ad essere oggetto/soggetto di grandi mutamenti, ma anche quello di tutte le altre banche. Il futuro della loro attività non è per nulla scontato. C'è chi dice che il sistema bancario, in Italia ma anche altrove, possiede ormai caratteristiche più o meno simili a quelle di altri settori economici che hanno già subito crisi strutturali profonde, come – a titolo di puro esempio – il siderurgico, il tessile, l'automobilistico, il commerciale, quello delle comunicazioni, quello dell'energia e così via. Se così fosse, sarebbe bene che tutti coloro che amministrano e gestiscono il sistema se ne rendano conto.

Le loro preoccupazioni saranno molteplici, ma finiranno per concentrarsi su quella che assumerà maggiore importanza, cioè la capacità di ottenere un equilibrato conto economico nelle capogruppo e nelle singole affiliate. Nei limiti in cui, in particolare queste ultime, si proponessero di rimanere nel mercato, dovrebbero quindi manovrare sapientemente i costi e i ricavi. Quanto ai primi la

ricerca di maggior efficienza e efficacia produttiva e distributiva sarà prioritaria in ogni caso, cioè anche a prescindere dalla riforma e dall'andamento dei ricavi, i quali dipenderanno dalla gamma, dai volumi e dalla qualità dei servizi e dei prodotti offerti alla clientela, ma anche dai relativi prezzi di vendita.

Al proposito, l'attenzione di tutte le banche – e quindi anche delle BCC – si è già concentrata da tempo sulla riduzione e sul controllo dei costi, forse perché si tratta di un'azione relativamente più semplice di quella che può garantire l'aumento dei ricavi. Il successo di un'azione su questi ultimi dipenderà infatti non solo dalla volontà delle banche che la effettueranno, ma anche delle condizioni dell'ambiente in cui esse opereranno, cioè essenzialmente dal tipo di mercato in cui venderanno i loro prodotti e i loro servizi. In un mercato che sta diventando sempre più concorrenziale, nel quale saranno negoziati prodotti e servizi sempre più standardizzati, che dal punto di vista tecnico differiranno sempre meno da banca a banca e in cui le transazioni saranno sempre meno personalizzate e, al limite, non richiederanno neppure più l'intervento umano, consentendo al cliente di effettuare direttamente una gamma e un numero crescente di operazioni, la qualità dell'oggetto delle operazioni bancarie e il suo prezzo diventeranno sempre più determinanti nelle scelte dei clienti. Dato che la percezione della qualità è inferiore rispetto a quella del prezzo, che è immediata specie in presenza di condizioni trasparenti, il livello dei prezzi condiziona sempre più le scelte suddette.

In questo senso, la battaglia concorrenziale delle BCC diventerà più dura di quelle che esse hanno già condotto nel corso della loro storia anche recente.

La manovra dei prezzi per aumentare i ricavi potrà essere efficace solo se le BCC sapranno raggiungere un'efficienza produttiva e distributiva elevata in presenza di una gamma ampliata di prodotti e servizi di qualità.

Determinante in materia sarà l'impatto della tecnologia che sosterrà la produzione e la distribuzione dei prodotti suddetti. Qui gli investimenti del mondo delle BCC dovranno essere molto importanti e peraltro dovranno essere effettuati in tempi rapidi. È vero che questo vale anche per molte banche concorrenti, ma ciò non deve illudere il mondo suddetto.

Gli spazi che si stanno aprendo alla tecnologia nelle banche e nel mercato finanziario in generale sono in effetti immensi, al punto che l'offerta e la domanda di soluzioni tecnologiche di vario tipo e di diverso livello sono diventate convulse e massicce, ampliando la gamma delle scelte nei suddetti investimenti, ma aumentando la complessità delle stesse scelte per effettuare le quali si richiedono competenze attualmente non molto diffuse nel mondo bancario italiano e quindi neppure nelle BCC. Queste ultime dovranno obbligatoriamente dotarsi nel più breve tempo possibile di persone esperte e competenti in materia tecnologica applicata alla finanza se non vogliono perdere la loro competitività, che peraltro in molti casi sta traballando.

Poniamo il problema solo in linea di principio dato che in questa sede non possiamo fare diversamente. Il nostro desiderio non è del resto quello di approfondire lo sviluppo di quella che viene ormai definita fintech e che comprende un mondo variegato in continua evoluzione e in rapida espansione, ma è invece quello di attirare su di esso l'attenzione dei responsabili del mondo BCC affinché vi dedichino l'importanza che merita.

Del resto tale mondo è chiamato dalla nuova legge a giocare una partita non semplice, che peraltro, in forme più o meno diverse, avrebbe dovuto comunque giocare per poter continuare a svolgere le sue funzioni tradizionali che dovranno essere più o meno parzialmente modificate anche per soddisfare meglio le esigenze finanziarie della società e dell'economia dei territori in cui le BCC operano. A questo proposito un altro problema con cui queste ultime dovranno confrontarsi riguarda le caratteristiche e il ruolo dei soci. L'analisi dell'evoluzione di tali caratteristiche pone in evidenza, fra l'altro, il progressivo aumento dell'età di questi ultimi che non deve stupire, ma che può condizionare pesantemente il futuro delle BCC. L'associazionismo, a cui il mondo delle BCC può essere assimilato, è in crisi strutturale in tutti i settori in Italia e all'estero soprattutto perché le nuove generazioni hanno nei suoi riguardi una propensione profondamente diversa da quelle delle generazioni precedenti. Sarebbe strano che il mondo delle BCC subisse conseguenze diverse. Anche la mutualità assai cara a questo mondo è del resto in crisi. Il termine "mutua", che ha caratterizzato

lungamente molte istituzioni bancarie e non bancarie è quasi scomparso dal nome con il quale oggi queste sono chiamate. È fatale, per la loro stessa sopravvivenza, che l'associazionismo e la mutualità mutino in qualche modo se vogliono svolgere adeguatamente il nuovo ruolo richiesto loro dall'economia e dalla società contemporanee.

Vi è in proposito chi non crede possibile tale evoluzione e che quindi tende a vedere nella riforma delle BCC la fine di un'epoca e il loro allineamento pedissequo al ruolo delle altre banche, rispetto alle quali finirebbero per essere sempre più simili. In tale contesto la loro esistenza sarebbe giustificata solo dall'efficienza e dalla competitività che potrebbero compromettere il plusvalore dovuto alla differente missione che hanno sempre svolto e che le ha legate in modo originale e prezioso ai territori in cui hanno operato. È improbabile e comunque non auspicabile che ciò avvenga, ma la possibilità della permanenza delle BCC nelle comunità in cui hanno tradizionalmente operato dipenderà esclusivamente dalla volontà e dalla capacità dei relativi amministratori e dirigenti nel riesaminare il ruolo loro e delle loro banche. Ciò che è stato scritto in questo articolo può aiutare tali amministratori e dirigenti a diventare maggiormente consapevoli delle loro responsabilità per trarre spunti e indicazioni per incamminarsi senza indugi sulla strada della continuazione della missione delle BCC adeguandola ai tempi. Tale nuova funzione dovrà essere svolta anche proseguendo la politica di erogazione di parte dei loro utili a beneficio delle comunità in cui sono inserite, ciò che contribuirà ad assicurare il mantenimento di una differenza importante tra le BCC e le altre banche. Affinché questo accada essi dovranno convincersi che gli utili aziendali non scenderanno dal cielo bensì dalla realizzazione delle cose di cui ci siamo qui occupati e provvedere quindi di conseguenza.