«Frequentare il futuro - Toscana 2030»

QUADERNI DI LAVORO

QUADERNO N. 1 - SETTEMBRE 2018

BANCHE e TERRITORI

La situazione e le prospettive a Pistoia ed in Toscana

A cura di

- **ANDREA BONGI**
- **DANIELE CAPECCHI**
- **ALESSIO COLOMEICIUC**
- **LORENZO PACI**
- **LUCA POGGIALINI**

Prima parte:
la GRANDE RECESSIONE

Gli antefatti …

- **Nell'agosto 2007** la banca francese BNP Paribas ha deciso improvvisamente di limitare l'accesso degli investitori ai risparmi che avevano depositato in tre fondi: era il primo segnale della TEMPESTA FINANZIARIA che, un anno dopo, avrebbe mandato in tilt l'economia globale, inaugurando la più lunga recessione del secondo dopoguerra.

- *La così detta Grande Recessione, nella versione europea, è cominciata nel 2008 come crisi globale originata da una politica monetaria della Federal Reserve statunitense di persistenti bassi tassi di interesse, in fase di espansione, che ha indotto imprese e famiglie a sovra indebitarsi e ad assumere rischi poi divenuti ìnsostenibili.* . **(Alessandro Petretto 2018)**

la LUNGA TRANSIZIONE

- In realtà, una lunga e difficile transizione era iniziata molti anni prima …
- Si deve, infatti, riconoscere che, già «***a partire dagli anni '90»*** erano intervenute ***«modifiche strutturali … nel nostro sistema finanziario – derivanti dai processi di privatizzazione e di concentrazione e dalla crescente pressione concorrenziale».***
- *Una crescita debole vi era in Italia anche alla vigilia dello choc del 2008. Il Paese già conosceva un problema di lungo periodo connesso alla produttività stagnante dei fattori produttivi e alla scarsa innovazione del settore manifatturiero. A partire dalla grande stagione dell'entrata nell'Eurozona, dal 2000 al 2008, è stato un susseguirsi di occasioni mancate.* **(Alessandro Petretto 2018)**

segue

- *La restrizione del credito bancario, successiva alla prima fase della crisi, è piombata con effetti devastanti in Italia e in* ***Toscana in quanto sistemi economici generalmente poco capitalizzati, molto legati al credito bancario. La recessione in Toscana, regione emblematica del Paese, ha conosciuto un primo choc profondo nel corso del 2009, con una perdita di Pil di oltre il 5%,*** *ma relativamente breve, e un secondo choc, meno pro- fondo ma più lungo, dal 2011 al 2015. La ripresa è ricominciata a cavallo del 2015 e del 2016 con un segno finalmente positivo del Pil.*
- ***L'economia toscana è stata messa a dura prova dalla grande recessione.***
- ***Dal 2007 al 2016 il Pil pro-capite è diminuito di circa il 10%, i consumi finali del 7% e la produttività del lavoro, già fiacca agli albori della crisi, dell'1%. Si è verificata una grave erosione dei fattori produttivi, capitale, con il crollo degli investimenti, e lavoro, con una riduzione drastica del- l'occupazione. La disoccupazione è passata da poco più del 5% a oltre il 10%, con valori relativi alla disoccupazione giovanile inferiori alla media nazionale, ma comunque preoccupanti. Il valore aggiunto nell'industria manifatturiera si è contratto nello stesso periodo di oltre il 20%, nel settore delle costruzioni ha conosciuto una flessione di quasi il 35%,*** *mentre una certa tenuta si è avuta nel settore dei servizi di mercato. La caduta del valore aggiunto regionale è stata contenuta grazie all'export che, pur essendo una quota relativamente piccola, ha conosciuto, per tutti gli anni della crisi, un andamento sempre positivo.* **(Alessandro Petretto 2018***)*

segue

Le eccellenze imprenditoriali, che hanno consentito ad alcune aziende di traversare indenni l'oceano della crisi, hanno contribuito, ***essendo disseminate in modo diseguale sul territorio, ad accrescere le disparità territoriali, in Italia tra Nord e Sud, e in Toscana tra Centro e Costa e tra città e campagne****.*

Ciò ha influito anche sul fenomeno della povertà che in termini assoluti ha colpito numerose famiglie, ma con accentuate differenziazioni.

La crisi ha infatti gravato esclusivamente sui redditi da lavoro, in particolare di coloro che svolgono un'attività autonoma e imprenditoriale, mentre l'unica fonte di reddito che ha registrato nel periodo un aumento è il reddito da pensione, rimasto quasi indenne alla recessione economica.

Secondo il rapporto 'Il modello toscano alla prova della crisi', elaborato da Iref e presentato nel giugno 2018 da Acli Toscana, la nostra regione nel 2016 è tornata ai livelli di impiego pre crisi con un tasso di occupazione del 69,9%, ben 8,3 punti sopra la media nazionale. ***Ad essere peggiorata, però, è la qualità del lavoro con un aumento dei lavoratori part-time passati dal 13,7% nel 2004 a 19,3% nel 2016, dei lavoratori a tempo determinato: dall'11,8% al 14%.*** **(Alessandro Petretto 2018)**

segue

Secondo il citato rapporto ('Il modello toscano alla prova della crisi'):

- ***i ricchi (con redditi superiori a 120 mila euro annui) e i poveri (con redditi inferiori a 10 mila euro annui) sono sempre più lontani in Toscana. Le maglie nere vanno alle province Massa-Carrara (+14,8%), Pistoia (+11,5%) e Lucca (9,5%),*** *dove la distanza di chi non riesce ad arrivare a fine mese e la cd. neoborghesia è cresciuta a dismisura;*
- ***il divario tra benestanti e meno abbienti, tra il 2008 e il 2015, è aumentato del 6,7% nella nostra regione, più di due punti percentuali rispetto alla media italiana (+4,3%).***
- *"Nonostante l'economia toscana abbia attutito i contraccolpi della recessione – ha affermato Giacomo Martelli, presidente di Acli Toscana – la depressione economica ha causato un palese peggioramento delle condizioni sociali".*
- *Significativa la crescita del divario anche a Grosseto (7,4%) e Livorno(6,9%). Sono sotto la media regionale invece Prato (6,4%) e Firenze (5,3%) e invece sotto quella nazionale: Arezzo (3,1%) e Pisa (2,9%). Degno di nota è invece il caso di Siena che è in netta controtendenza: il divario in questa provincia si è attenuato – 0,1 %.*

Il sistema bancario italiano: fine di un mito

- Effetti devastanti la lunga transizione li ha prodotti anzitutto sul **sistema bancario italiano:**
- Con il fallimento di grandi banche come Popolare di Vicenza e Veneto Banca e la crisi di Carige;
- Con la nazionalizzazione di MPS;
- Con il default di banche medie come CariChieti, CariFerrara, Banca Etruria, Banca Marche;
- Con la trasformazione in SPA delle principali banche popolari;
- Con la fusione di decine di BCC e la loro avviata aggregazione in due principali Holding nazionali;
- Con l'emergere di pochi grandi poli bancari nazionali (tutti insediati a Nord, salvo ICCREA) molti dei quali con soci stranieri, grandi o grandissimi fondi di investimento, anonimi ed incontrollabili azionisti, sostanzialmente estranei ai territori, alle loro storie, alle loro esigenze di crescita.

Alcune novità «strutturali»

Alcune **novità "strutturali**", prodotte dalla lunga Transizione , sono ormai divenute evidenti a tutti:

- **la globalizzazione è un processo che coinvolge il mondo intero in una nuova, permanente e difficile competizione, non soltanto economica;**
- **a competere non sono più gli Stati, ma i territori con le rispettive imprese ed Istituzioni pubbliche e private;**
- **per competere nel mondo occorrono visione lunga, capacità innovativa, finanza dedicata;**
- **"*piccolo non è più bello*", ovverosia per competere su scala globale occorrono territori, Istituzioni ed imprese di dimensioni adeguate, inevitabilmente maggiori di quelle caratteristiche della terza Italia (Toscana, Pistoia);**

-

SECONDA PARTE:
LA CRISI DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO

In questo inedito e impietoso contesto, le banche italiane sono state costrette a rivelare la loro critica situazione.

In particolare, la crisi economica, dopo anni di recessione o rallentamento, ha generato un vero e proprio **TSUNAMI di CREDITI DETERIORATI**, progrediti in modo impressionante fra il 2007 ed il 2016

Nel 2015 l'incidenza dei crediti deteriorati netti sui prestiti complessivi (NPL *ratio*) è arrivata al 10,8 per cento;

il rapporto tra il capitale di migliore qualità e le attività ponderate per il rischio (CET1 *ratio*) è sceso al 12,3.

I crediti deteriorati (stock) nel 2015, al netto delle rettifiche, sono arrivati al picco di 200 miliardi; i flussi, in rapporto al totale dei finanziamenti, sono arrivati nel 2013 a più del 5 per cento (Carmelo Barbagallo 2018)

Al drammatico tsunami , in Europa si è risposto (Barbagallo) *con «L'avvio del Meccanismo di Vigilanza Unico e, più avanti, il completamento dell'Unione Bancaria», in grado di cambiare «**radicalmente ordinamenti e mercati. I sistemi bancari saranno sottoposti a una vigilanza unitaria, fondata su un set di regole armonizzate e stringenti; il mercato unico risulterà rafforzato e le banche dovranno fronteggiare livelli più elevati di concorrenza. Grado di patrimonializzazione, struttura dei costi, capacità manageriali saranno sempre di più fattori distintivi della competizione globale; disporre di una governance adeguata diventerà indispensabile.***

La progressiva insolvenza dei debitori ha, inoltre, indotto a verificare **A CHI E COME SIANO STATI CONCESSI GLI AFFIDAMENTI :** quello che è emerso è stata, in molti casi, la inadeguata verifica del merito creditizio dei prenditori.

… un sistema con troppe '*zone d'ombra*' ….

- A ruota, con l'esplodere delle crisi bancarie, sono venuti alla luce *i fattori di potenziale debolezza del sistema**: **l'intrinseca opacità dei bilanci delle banche,** i **conflitti di interesse** di operatori che avrebbero dovuto fornire le informazioni necessarie alla "disciplina di mercato" (revisori, società di rating), il moral hazard connesso con l'aspettativa di garanzie implicite di salvataggio pubblico, specie per le banche di maggiori dimensioni (too big to fail).*

- *Le analisi condotte a livello internazionale sulla governance degli intermediari più colpiti dalla crisi hanno restituito **un quadro con molte ombre** …: **consigli di amministrazione, carenti sul piano delle professionalità, non in grado di fissare ex ante chiari obiettivi di rischio e di valutare ex post l'effettiva situazione dell'intermediario**; **amministratori non esecutivi scarsamente informati e poco attivi nella funzione di controllo**; consigli con numerosi comitati interni senza una chiara definizione dei rispettivi compiti; incentivi ad amministratori e ad altre figure aziendali (cd. risk takers) distorti da prassi di remunerazione non ben collegate ai rischi e all'andamento non di breve periodo dei profili economico-patrimoniali e di liquidità della banca.*

… che in otto anni ha perso 44mila posti di lavoro …

L'ufficio studi della First Cisl, nel maggio 2018, ha denunziato una '**emorragia'** inarrestabile: in 8 anni il conto è salatissimo, **con 44mila posti di lavoro** andati in fumo, di cui 13.500 solo nel 2017.

Alla fine del 2009 i bancari erano più di 330 mila, nel 2017 sono scesi quasi a 286 mila. "Al Nord abbiamo perso un addetto su 10, al Sud quasi 2 su 10", ha denunciato il segretario generale Giulio Romani.

"Stimando opportuni correttivi sulle varie regioni coinvolte, riteniamo realistico affermare - spiega il responsabile dell'Ufficio Studi di First Cisl, Riccardo Colombani - che in otto anni il Nord Ovest ha perso poco meno dell'11% dei suoi bancari, il Nord Est il 12,5% circa, **l'Italia Centrale poco più del 16%** e il Mezzogiorno quasi il 17% mentre nel solo 2017 il Sud è sceso più del 5% contro un calo di poco superiore al 4% al Nord, con il Centro anche in questo caso collocato su un valore intermedio".

segue

- In dieci anni in Toscana si sono persi 500 sportelli bancari. Erano 2.500 nel 2008 e sono meno di 2mila a luglio 2018, per una diminuzione del 23%. E i piani industriali delle banche parlano chiaro, nel 2019 gli sportelli bancari diminuiranno ulteriormente scendendo a quota 1.800. di pari passo anche i bancari in Toscana sono diminuiti di un terzo negli ultimi anni: erano 31.500 nel 2008 e sono 22mila nel 2018.
- Ad oggi alcuni Comuni della regione si trovano senza nemmeno uno sportello (in tutta Italia sono circa 400). Lo dicono i dati Bankitalia elaborati da Fisac Cgil. Nel dettaglio, i comuni o ex comuni toscani senza nemmeno una filiale-sportello (nella maggior parte dei casi si tratta di paesi montani o periferici) sono abitati prevalentemente da persone anziane poco inclini al digitale e all'home banking, e peraltro residenti in aree a volte impervie e montuose nelle quali parlare di banda larga e connessioni rapide appare una simpatica battuta.

TERZA PARTE:
ALLA RICERCA DELLA BANCA (DEL TERRITORIO)

- **Il sistema bancario:**

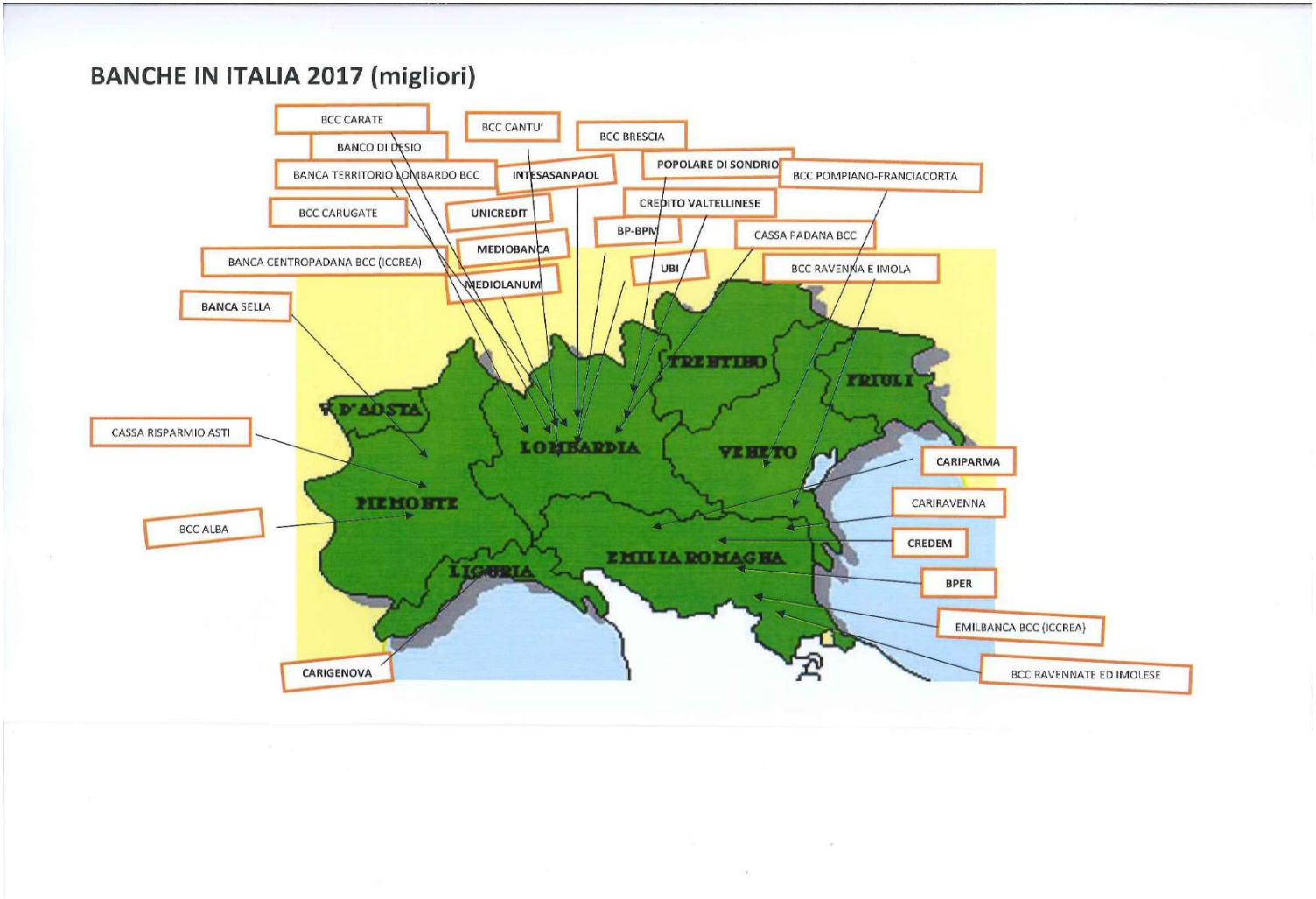
- da una parte, è andato concentrandosi verso il gigantismo, perseguendo il modello della banca universale integrale;

- dall'altra parte, è venuto perdendo le banche locale o del territorio: caso eclatante la Toscana

- **Vediamo brevemente questi contrapposti esiti**

Concentrazione a nord

sotto la ‘linea gotica’ resistono solo MPS, BCC Roma, Popolare Bari …..



Cambia la mappa del potere in banca: le mani dei fondi sulla finanza italiana

Nel 2017, nel capitale delle principali banche italiane, è emersa la presenza massiccia di colossi come Vanguard, Norges Bank e Blackrock, capaci di dominare le assemblee

Le Fondazioni e i soci storici delle banche italiane cedono il passo ai grandi investitori istituzionali stranieri, sempre più azionisti di peso nelle banche tricolori. E' la fotografia aggiornata del capitale degli istituti finanziari nostrani, dalla quale emerge come i fondi possano, volendo, controllare le decisioni, arrivando in molti casi alla maggioranza in assemblea (ovvero hanno la metà più un'azione del capitale votante).

Si prenda il caso, ad esempio, di uno dei maggiori istituti: in **Unicredi**t – a maggior ragione dopo l'aumento di capitale da 13 miliardi – ci sono sempre più istituzionali. Capital Group con il 4,3% depositato (ma, come Aabar, intorno al 5%), Blackrock e Dodge&Cox con il 3,4%, Vanguard e Norges con il 2% ciascuno. Le storiche Fondazioni si sono diluite a un 4,6% complessivo, Del Vecchio è all'1,9%: sul 32% di capitale intestato ai primi quattordici soci, più del 26% è in mano a fondi esteri.

Anche in **Intesa Sanpaolo** i fondi sono cresciuti, ma il nocciolo di cinque fondazioni storiche con il 21% del capitale blinda le decisioni strategiche. Casi particolari sono poi le fresche Spa come **Banco Bpm** e **Ubi**: sull'asse tra Milano e Verona spicca Norges Bank al primo posto, alla guida di una truppa che vede anche Invesco, l'hedge fund dell'italiano di Londra Davide Leone, Blackrock. E in Ubi i fondi contendono i primi posti: Silchester al 6,6% guarda tutti dall'alto.

segue

- Dal primo gennaio, quando è nata la banca frutto della fusione della Popolare di Milano con la veronese Banco Popolare, il **Banco BPM** è la terza banca per asset. Tra gli azionisti rilevanti, il fondo sovrano della Norvegia ha comunicato una partecipazione di 3,212%.

- **UBI Banca**, invece, è controllata da due fondazioni, **Fondazione Banca del Monte di Lombardia** (5,208%) e **Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo** (5,910%). Con una quota superiore al 5% (dati al 25 aprile), spicca anche il fondo di investimento britannico **Silchester International Investors** (5,123%).

- Eclissata la Fondazione, **Banca Mps** ora presenta due soci rilevanti: lo Stato, tramite il Ministero dell'Economia, con il 4,024%, e le assicurazioni francesi **AXA**, partner storico di Siena nel business della bancassicurazione, con il 3,170%. **Bper** ha due soci rilevanti: la **Fondazione di Sardegna** (3,021%) e **Finsoe**, la holding delle coop rosse (Legacoop) che controlla anche UnipolSai (5,010%).

- **Mediobanca**, il salotto buono della finanza italiana, è controllata da circa 46mila soci che rappresentano il 31% del capitale e riuniti in un patto di sindacato. Gli altri soci rilevanti, al 25 aprile (ultimo aggiornamento Consob), sono UniCredit (8,697%), il finanziere bretone **Vincent Bolloré** (5,029%) e il gruppo **Mediolanum** (3,34%).

- Quanto a **BNL** e **Cariparma**, sono controllate da anni da due importanti gruppi finanziari francesi: la prima da **BNP Paribas** e la seconda da **Credit Agricole**.

Le grandi banche, nuovi obiettivi

Le grandi banche, emerse dalla Lunga Recessione, si sono assegnate due target principali:

- banca on line con il progressivo superamento degli sportelli (smaterializzazione)

- modello di produttività che passa dai volumi (dell'intermediazione) ai servizi: quindi evoluzione verso logiche di affari maggiormente *fee based* e, di conseguenza, maggiore produzione di commissioni richieste alla clientela

DUE CONTRADDIZIONI PRINCIPALI:

- il ritorno delle grandi banche a dinamiche di sviluppo locale non corrisponde a maggiori finanziamenti all'economia locale

- l'affermarsi della banca on-line implica una drastica riduzione delle commissioni sui servizi di pagamento, sul risparmio gestito, ecc..

segue

*«… **mentre i prestiti alle imprese classificabili come sane sulla base degli indicatori di bilancio sono cresciuti a ritmi sostenuti, quelli alle società più rischiose hanno continuato a contrarsi.** In particolare i finanziamenti al settore delle costruzioni, duramente colpito dalla crisi e che risente ancora della debolezza del mercato immobiliare, si sono ininterrottamente ridotti. **Anche i prestiti alle micro-imprese (quelle con meno di 20 addetti) non sono ancora tornati a crescere.** I costi fissi necessari a istruire un prestito e la mancanza di bilanci affidabili per questa categoria di prenditori sono verosimilmente alla base della riluttanza da parte delle banche a concedere finanziamenti. L'introduzione dei principi contabili IFRS9 e di pratiche* di calendar provisioning *(tempistica per gli accantonamenti) ai fini prudenziali potrà accentuare questo fenomeno*.

*In secondo luogo **i margini dell'attività di prestito saranno compressi da diversi fattori**. La maggiore selettività nei confronti della clientela accentuerà la concorrenza sui prenditori finanziariamente più solidi, ai quali sono richiesti tassi di interesse più bassi. Un recente studio della Banca d'Italia indica che oltre il 10 per cento della riduzione dei tassi alle imprese, osservata negli ultimi anni è riconducibile al rafforzamento patrimoniale delle imprese affidate.*

*Inoltre … **le riforme regolamentari che riguardano la struttura del passivo delle banche**, in particolare i requisiti MREL, aumenteranno il costo della raccolta, specialmente per quegli intermediari che dovranno ricorrere per la prima volta ai mercati internazionali.*

*Infine, **l'evoluzione tecnologica permetterà un più efficiente e rapido confronto tra le condizioni contrattuali offerte dai diversi intermediari e ridurrà i costi di transazione**. Questo potrebbe avere conseguenze rilevanti sulla sensibilità al prezzo di forme di raccolta fino a oggi considerate particolarmente stabili, come i conti correnti, spingendo gli intermediari ad accrescere la qualità e la convenienza dei servizi offerti.* (*Barbagallo*, 2018)

segue

… affinché le banche possano raggiungere una redditività che consenta loro di continuare a competere efficacemente sul mercato e creare valore per gli azionisti sarà necessario ***accrescere gli investimenti in infrastrutture tecnologiche e ripensare i canali distributivi, riducendo la presenza sul territorio attraverso la rete degli sportelli.***

L'aumento della scala dimensionale, anche attraverso operazioni di concentrazione o iniziative di tipo consortile, potrà favorire sia gli investimenti sia la razionalizzazione organizzativa; di un aumento della dimensione beneficerebbero anche la gamma di prodotti da offrire alla clientela, che potrebbe divenire più ampia e diversificata, e i complessivi livelli di efficienza operativa*. Ritardi nella ricerca di tali soluzioni possono determinare un rapido deterioramento dei profili tecnici, non più gestibile, nel quadro regolamentare BRRD, con strumenti "ordinari".*

Un'ulteriore sfida è rappresentata dalla necessità di accrescere la componente di ricavi derivanti da attività a bassa intensità di capitale, sia nel settore al dettaglio (asset e wealth management) sia in quello all'ingrosso (commissioni da servizi di capital markets). *Nel segmento al dettaglio ciò andrà fatto offrendo strumenti di gestione del risparmio semplici e trasparenti, in linea con le esigenze e la propensione al rischio delle famiglie e collocati da personale altamente qualificato che faccia della tutela della clientela la missione primaria, anche in un'ottica di fidelizzazione.*

Si tratta di un programma ambizioso, ma è questo il momento di agire con decisione. Le opportunità offerte dal favorevole quadro congiunturale, il cui orizzonte temporale non può essere per definizione infinito, vanno colte per continuare a rafforzare i bilanci, innanzitutto attraverso la ***riduzione dei prestiti deteriorati****; d'altro canto, è bene che gli* ***investimenti tecnologici*** *siano realizzati prima che la concorrenza da parte delle imprese Fintech si faccia più agguerrita.*

Le banche di territorio hanno perso la sfida del cambiamento ?

Con la crisi le banche di territorio hanno scoperto :

- di avere una elevata concentrazione territoriale, un capillare presidio del territorio divenuto costosissimo (ad esempio, nel 2013 le BCC hanno avuto una **PRODUTTIVITA' PER SPORTELLO** inferiore al 50 % della media del sistema. Il risultato finale di questa logica di impresa si è tradotta in costi operativi che nel 2011 sono stati pari al margine di interesse, con un **utile netto** di appena 312 milioni di euro, cioè pari per le 411 BCC italiane a meno di 1 milione procapite ! (utile netto BCC toscana ??? 2017)
- di avere un preoccupante "*irrigidimento degli attivi*", per effetto della larga concessione di finanziamenti al settore edile ed immobiliare
- Di avere elevati costi operativi - nel 2015 , nonostante una riduzione dei costi per il personale (-1,2%), si registra una crescita dei costi operativi delle BCC (+5,7% contro il +1,3% registrato nei dodici mesi precedenti) imputabile parzialmente, anche in questo caso, ai contributi legati al decreto Salva-banche del novembre 2015. Il cost-income ratio è passato dal 52,2% al 59,2%, con punte massime nelle BCC del Nord-Est e del Sud (rispettivamente 61,2% e 60,1%). La conclusione è una significativa riduzione del risultato di gestione, ridottosi del 15% nel 2015. Le BCC hanno infatti chiuso il 2015 con utile netto aggregato negativo di -96 milioni di euro. Il margine di interesse ridotto e la necessità di proseguire con le rettifiche sui crediti, anche se con una modesta contrazione rispetto al 2014 (-1,6%), hanno assorbito il risultato di gestione.
- Di avere scarsa qualità del credito - Tra gli intermediari minori, lo stock di sofferenze lorde delle BCC è cresciuto dell'8,2% rispetto all'anno precedente, raggiungendo il valore di 15,3 miliardi di euro. Il rapporto sofferenze lorde/impieghi delle BCC è ancora superiore alla media di sistema ed è pari all'11,4% (10,9% nell'industria bancaria), mentre l'incidenza delle inadempienze probabili sugli impieghi è pari al 7,8% (6,8% nel sistema bancario). I crediti deteriorati hanno rallentato la loro crescita, pari al 4% su base annua (4,5% per il sistema bancario) e risultavano a fine 2015 pari al 20,3% degli impieghi lordi (18,4% nella media di sistema).

… i profili critici …

Oltre all'equilibrio reddituale e patrimoniale, anche quello finanziario presenta caratteri di fragilità, sia nella prospettiva di breve termine focalizzata sulle componenti liquide dell'attivo rispetto al passivo a breve sia in quella di medio periodo riferita alla divergenza fra le scadenze medie ponderate rispettivamente degli attivi e dei passivi.

Nel complesso, la struttura finanziaria della banca evidenzia rischi di liquidità e di solvibilità, oggi più concreti che in passato.

Nelle condizioni descritte la banca non produce più credito - nelle situazioni migliori produce meno nuovo credito di prima e in quelle peggiori riduce il credito concesso - ed è costretta a perseguire obiettivi combinati di de-leveraging e di de-risking, che in sostanza tendono ad adattare la liquidità, la durata e il rischio dell'attivo alla struttura finanziaria del passivo. Gli effetti del razionamento del credito sono oggi molto evidenti.

In breve, nel momento attuale la banca svolge una funzione di intermediazione dinamicamente inadeguata rispetto al fabbisogno dell'economia reale.

***In particolare, essa non funge da «polmone di liquidità»**: la sua liquidità, dipendente prevalentemente dalla Banca Centrale, riflette uno stato di natura statico, nel senso che essa non fluisce - come dovrebbe - nel canale dell'intermediazione . Da qui il paradosso di una banca liquida che non fa credito e che non è in grado di ricostituire le condizioni reddituali, finanziarie e patrimoniali necessarie per uscire dalla situazione di stallo, di impasse* (Mottura)

ancora sui profili critici …

Il confronto con le grandi banche emerse dalla Lunga Transizione rivela una **maggiore redditività delle banche *significant*** (SI) rispetto a quelle *less significant* (LSI), anzitutto ascrivibile alla minore dipendenza dall'intermediazione creditizia.

Nel 2017, *per le banche SI il rapporto tra margine d'intermediazione e fondi propri è stato pari al 35 per cento, contro il 21 delle LSI. Il dato trova tra l'altro spiegazione nella* ***capacità delle banche di maggiore dimensione di alimentare il conto economico con ricavi diversi dal margine d'interesse.*** *Per oltre un quarto delle LSI questa fonte di reddito non raggiunge il 40 per cento del margine di intermediazione, a fronte del 53 per cento delle SI*

Nel 2017 il rapporto tra costi e ricavi è stato, in media ponderata, del 70 per cento per le SI, contro il 78 per cento delle LSI. Ancora più ampia la forbice tra le due categorie con riferimento al costo del rischio, ovvero il rapporto tra flusso di rettifiche annue e consistenza media dei prestiti. Per le SI esso è risultato pari a 103 punti base, mentre per le LSI è stato quasi il doppio (187 punti base).

A peggiore le cose ci si sono messi i rilevanti impatti sui modelli di business derivanti ***dell'innovazione tecnologica****, dalla* ***maggiore concorrenza*** *(anche da parte di operatori non finanziari) che ne sta derivando, dalle stesse* ***riforme della regolamentazione****. La propensione all'innovazione e la capacità di rimodulare il business model* sono divenuti *in misura crescente gli elementi che più di altri condizionano il rischio strategico dell'impresa bancaria e la sua capacità di perseguire obiettivi reddituali di medio/lungo periodo, fronteggiando le pressioni esercitate dalla concorrenza di vecchi e nuovi attori.* (Carmelo Barbagallo, 2018)

Il cambiamento è ancora possibile …

è meglio non illudersi per le sorti future delle banche locali, se non drasticamente posizionate sul territorio .. ci sono criticità su tutti i profili tecnici ed organizzativi della gestione, ragion per cui per essere '*banca del territorio'* non è sufficiente "*essere sul territorio*", ma avere politiche coerenti con i bisogni del proprio mercato di riferimento, sempre commisurate alle proprie dimensioni e quindi ai rischi da assumere.

Una via di uscita **dall'attuale situazione di stallo è tentare una politica di sistema, ricercando nuove sinergie in aree ottimali di territorio che sembrano sempre più coincidere con la regione**

L'outsourcer, con offerta ampia ed integrata di servizi incentrata sulla tecnologia dell'innovazione, sembra la risposta giusta ai problemi delle banche di territorio

… ma è difficile e rischioso

Quarta parte: sono (ancora) necessarie le banche di territorio ?

Si afferma che non servono o non siano più sostenibili le cd. banche di territorio: è vero ?

E' opinione diffusa e motivata che, nell'attuale situazione economico-finanziaria, il modello dell'intermediazione creditizia (fondato principalmente sulla concessione del credito finanziato dalla raccolta di depositi, dei quali una parte rilevante ha funzione monetaria , e di obbligazioni – non sia più sostenibile

Se, da un lato, non si può disconoscere che la non- sostenibilità del modello è in parte determinata da cause esogene di natura ciclica, dall'altro lato vi sono robuste ragioni per argomentare che il modello stesso è destabilizzato anche da importanti fattori strutturali, non ciclici e non reversibili. Basti qui richiamare due aspetti probanti della seconda affermazione. anzitutto si consideri che - nel caso delle banche italiane, ma non solo - il margine unitario di interesse ha registrato una persistente e continua diminuzione negli ultimi trent'anni, nonostante che in questo non breve periodo si siano susseguiti diversi cicli economici. Inoltre si osservi che, da tempo non breve, il fenomeno della disintermediazione della banca ha inciso di più sulla dimensione dei depositi bancari che su quella dei prestiti. I flussi di risparmio delle famiglie hanno disintermediato la banca, ricercando e trovando altre destinazioni. Anzi, una parte crescente di famiglie tende a collocarsi - come prenditrice di credito - dal lato op- posto del bilancio della banca (prestiti). Ciò è chiaramente segnalato dal fatto che il rapporto fra prestiti e depositi è ormai stabilmente, e di non poco, superiore all'unità (situazione di funding gap). (Mottura)

segue

in un contesto nel quale il regolatore ha privilegiato l'esigenza di stabilità su quella dell'efficienza e della redditività, il nuovo modello - basato sulla gestione separata del passivo monetario della banca e sul pieno esercizio della funzione creditizia rispetto alle relazioni di clientela (mantenendo il credito a breve nel proprio attivo e cedendo/cartolarizzando il credito a medio-lungo) - consentirà alla banca di diventare impresa di intermediazione a pieno titolo, riducendo il fabbisogno di riserve di liquidità e di capitale. (Mottura)

- ***l'intermediazione creditizia tradizionale non ha più la stabilità della struttura finanziaria attivo-passivo***
- ***è necessario progettare un modello che abbia caratteri di autonoma sostenibilità, nel più ampio e generale eco-sistema dell'economia di mercato***

… alla ricerca dei nuovi banchieri di territorio

Forse sono ancora possibili «banchieri di territorio», in grado di *esercitare i compiti che l'ordinamento assegna,… operare con* ***diligenza e rispondere del proprio operato***.

Questo principio assume anche per un banchiere di territorio connotati particolari:

- *implica* ***consapevolezza della peculiarità della gestione bancaria e coscienza della molteplicità degli interessi in gioco****;*
- *richiede di* ***basare le scelte di erogazione del credito sul merito dei prenditori*** *e di fondare le relazioni con la clientela su canoni di trasparenza e correttezza;*
- *raccomanda di perseguire l'efficienza e di preservare la fiducia del pubblico in ogni circostanza;*
- *impone di* ***non farsi influenzare da modelli quantitativi sofisticati ma deboli, di non avventurarsi in rischi eccessivi,*** *al di fuori della capacità di controllo e di gestione aziendale. La declinazione di tale principio richiede, in sintesi,* ***competenza, professionalità, capacità di visione strategica, autonomia di giudizio. …*** *Per l'amministratore esecutivo di una banca, ciò vuol dire svolgere la propria funzione con apertura al confronto ma anche* ***al riparo da indebite ingerenze di azionisti, rappresentanti del territorio, gruppi di interesse.***

La banca di territorio, produttore di credito e liquidità

1) i territori (Toscana in primis) hanno costruito il loro sviluppo grazie (anche) alla presenza di banche locali

2) la competizione internazionale ha (già) TRASFORMATO I TERRITORI RIDISEGNANDONE i sistemi produttivi e finanziari, oltrechè economici e culturali

3) le normative bancarie europee sono divenute stringenti ed onerose chiedono adeguata "massa critica"

4) I nuovo fattori del successo sono una sfida a cambiare: la dimensione, l'innovazione, la finanza, il territorio

- **la dimensione riguarda le imprese: piccolo non è più bello, nei territori di PMI dove non si cresce singolarmente si devono realizzare alleanze, collaborazioni, filiere, reti ec…**
- **ma la dimensione riguarda anche i territori: soltanto territori adeguati possono permettersi innovazione e finanza**
- **innovazione è fatto culturale e ricerca continua, dialogo costante imprese-università**
- **finanza non è soltanto credito, ma servizi avanzati, consulenza, affiancamento, informazione, cultura …**

Quinta parte:
il moderno profilo della banca di territorio

«… *l'elevata rischiosità che caratterizza le attività di banca commerciale impone una remunerazione parimenti elevata del capitale. Tale condizione, insieme con la domanda crescente di mezzi propri innescata dalla regolamentazione e dalle richieste del supervisore, nel lungo periodo* ***può compromettere la sostenibilità dei modelli di business tradizionali o indurre comportamenti compensativi eccessivamente orientati al rischio.***

In ***questo scenario, gli intermediari che intendono mantenere il modello operativo tradizionale di banca commerciale non possono sfuggire alla necessità di minimizzare i costi della struttura*** *- senza ovviamente mettere a repentaglio la qualità dei servizi -* ***e di tenere sotto stretto controllo il rischio di credito****. In alternativa, andrà valutata l'ipotesi di rivedere il modello di business, ispirandosi alle public utilities e orientandosi verso forme di operatività a minore assorbimento patrimoniale.»* (Carmelo Barbagallo, 2018)

segue

ALLORA, CHI E COME SVOLGERA' LA ESSENZIALE FUNZIONE DI RACCORDARE SISTEMA FINANZIARIO E ECONOMIA REALE, RISPARMIO E INVESTIMENTI, RACCOLTA E IMPIEGHI: CHI SVOLGERA' TALE FUNZIONE, SOPRATTUTTO IN SISTEMI ECONOMICI LOCALI COME QUELLO TOSCANO, POPOLATO DI IMPRESE PICCOLE O PICCOLISSIME ?

*«Il **nuovo modello** basato sulla gestione separata del passivo monetario della banca e sul pieno esercizio della funzione creditizia rispetto alle relazioni di clientela (mantenendo il credito a breve nel proprio attivo e cedendo/cartolarizzando il credito a medio-lungo) - consentirà alla banca di diventare impresa di intermediazione a pieno titolo, riducendo il fabbisogno di riserve di liquidità e di capitale.»* (Mottura)

segue

- **le banche locali devono ripensare sé stesse impostando correttivi drastici ed impopolari, non meno coraggiosi delle altre banche italiane n**ella consapevolezza che si può rimanere banca di territorio soltanto se si è in grado di **accrescere il grado di integrazione con il proprio territorio**, sostenendo le attività produttive, vero legame economico/sociale che tiene insieme le comunità, con nuove relazioni di clientela**:**
- *«Il **nuovo modello di BANCA COMMERCIALE punta al miglioramento del rendimento tecnico e della produttività economica dei fattori impiegati»*** **(Mottura)**

-1-

Riqualificazione delle politiche creditizie in favore del credito a breve alle imprese del proprio mercato di riferimento **(**sviluppo del business, esigenza di allineare le scadenze fra attivo e passivo, relativamente al quale le difficoltà di raccolta spingono ad accrescere la quota a breve, da attirare a tassi crescenti); necessità di intercettare la domanda di credito delle PMI, dalla cui attività dipendono le sorti economiche dei territori e, in definitiva, delle banche

«… capacità della banca di selezionare ed estrarre dall'economia reale i migliori progetti di impresa da finanziare»

(Mottura)

- 2 -

- **Miglioramento del governo societario** (liberandolo anzitutto dal conflitto di interessi) -
- La causa di molti dissesti o situazioni critiche è da ricollegare all'eccessiva concentrazione degli impieghi nei confronti di pochi soggetti, talvolta riconducibili direttamente o indirettamente agli esponenti aziendali; occorre una rigorosa regolamentazione delle parti correlate, in modo da evitare che in futuro le questioni connesse al rischio di controparte si mantengano devastanti per i fragili equilibri delle banche di territorio.
- Occorrono regole severe di avvicendamento dei vertici, stabilendo numero massimo di mandati e obbligo di inserire gradualmente, ma sistematicamente, nuove professionalità.
- Occorre una valorizzazione del sistema dei controlli interni, evitando accentramenti eccessivi di poteri.

- 3 -

Rivisitazione della struttura operativa aziendale in direzione di una maggiore efficienza, con soluzioni tecnologico/organizzative adeguate al controllo dei costi, quanto al fabbisogno di servizi bancari più qualificati espresso anche dalla clientela dei mercati minori

- negli ultimi anni la banca ha poco ampliato l'offerta di servizi, concentrandosi prevalentemente sul credito alle costruzioni e raccolta obbligazionaria: la crisi ha decretato la fine di questo modello di sviluppo.
- Altre opportunità di business vanno perseguite, con nuove tipologie di servizi fondate su informatica e tecnologia: per questo bisogna investire in IT, riducendo i costi imposti da una struttura fisica della banca, ad alto impiego di lavoro, sostanzialmente fuori controllo

- 4 -

Strategie di funding più complesse, ma anche attente ai rischi (di scadenza e di tasso) al fine di rendere meno stringenti i vincoli derivanti dalla attuale situazione generale dei mercati finanziari

- Recessione, crisi del debito sovrano, difficoltà incontrate sui mercati della provvista all'ingrosso, hanno influito sulla dinamica e composizione dei depositi anche per le banche di territorio.
- La raccolta bancaria, com'è noto, si suddivide in due segmenti principali: quello all'ingrosso realizzato attraverso l'emissione di obbligazioni destinate anche ai mercati internazionali e quello che fa riferimento alla clientela retail, essenzialmente famiglie residenti ove le banche operano.
- I segni di cedimento dei due segmenti principali della raccolta impongono politiche settoriali volte a fidelizzare la clientela.

Sesta parte:
Il sistema del credito in Toscana, una ipotesi di aggregazione

LE PIU' IMPORTANTI BCC ITALIANE

DATI DI SINTESI

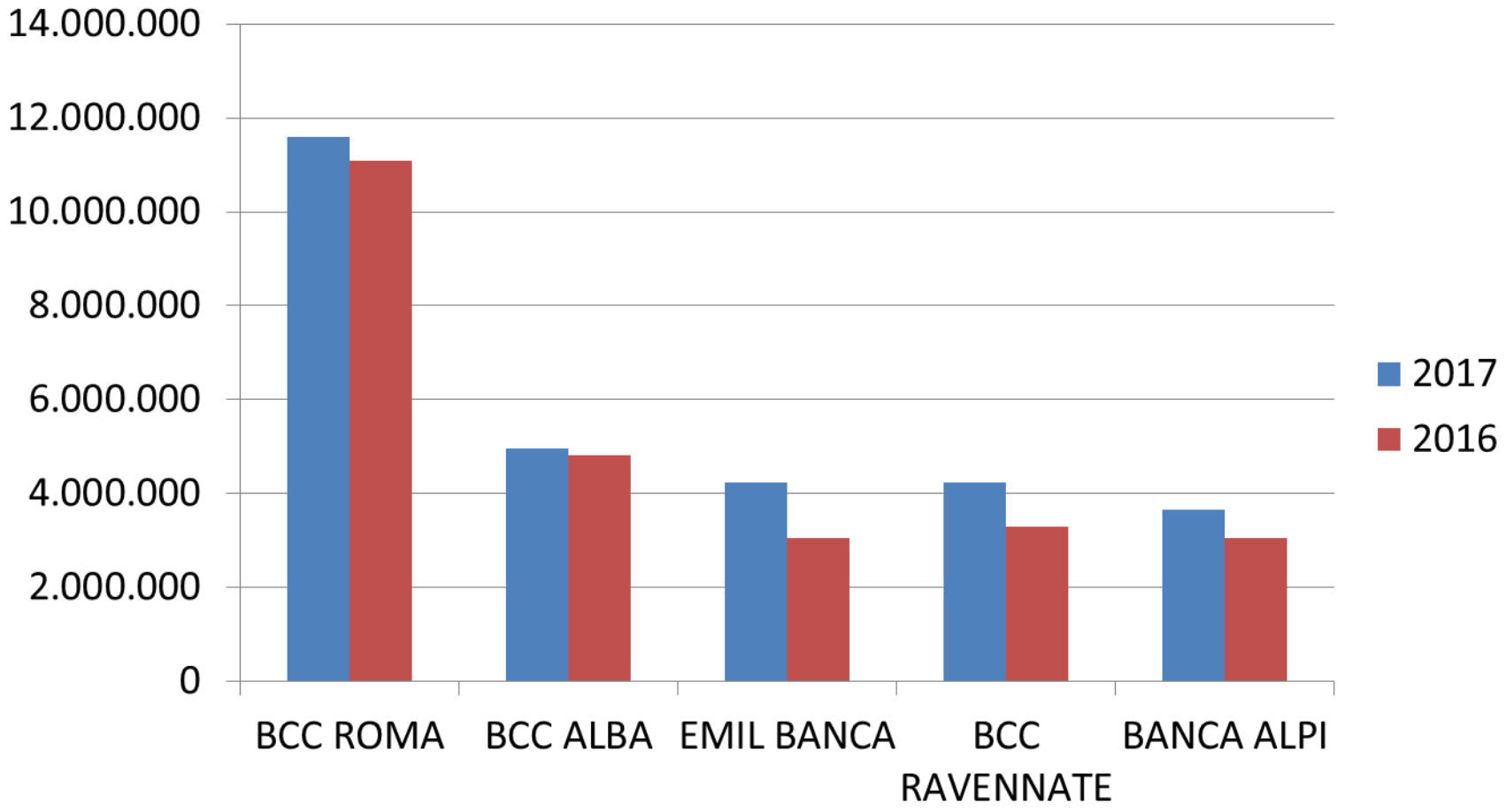
Confronto bilanci 2016/2017

(dati in migliaia di euro)

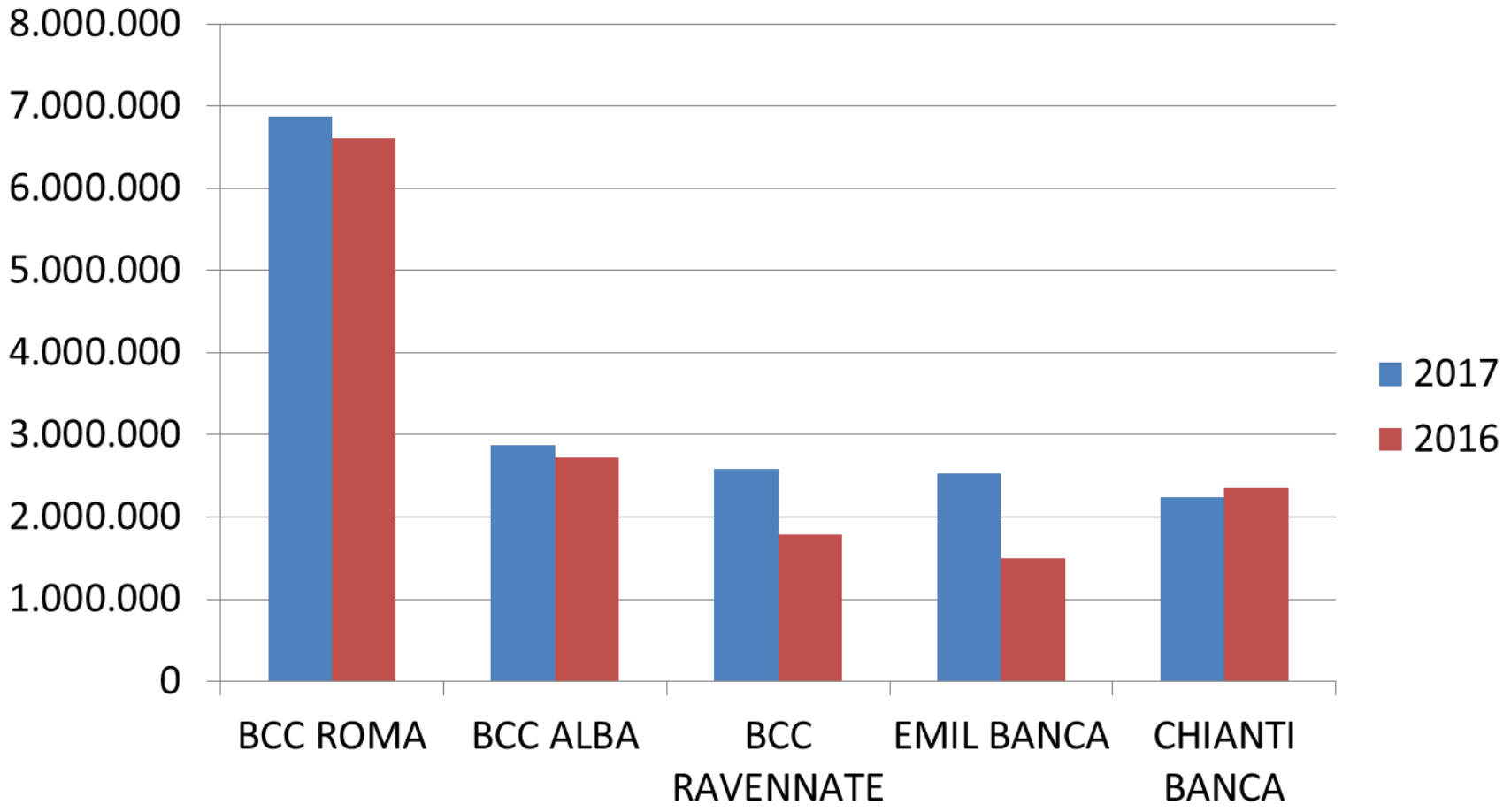
Graduatoria banche italiane Mediobanca su dati 2016

	Graduatoria BCC	Graduatoria generale
BCC ROMA	1° posto	27° posto
BANCA DI ALBA	2° posto	34° posto
CHIANTIBANCA	3° posto	43° posto
BTL (territorio lombardo)	4° posto	44° posto
BCC RAVENNATE	5° posto	45° posto
BANCA SVILUPPO	6° posto	46° posto
BANCA ALPI MARITTIME	7° posto	49° posto
EMIL BANCA	8° posto	50° posto

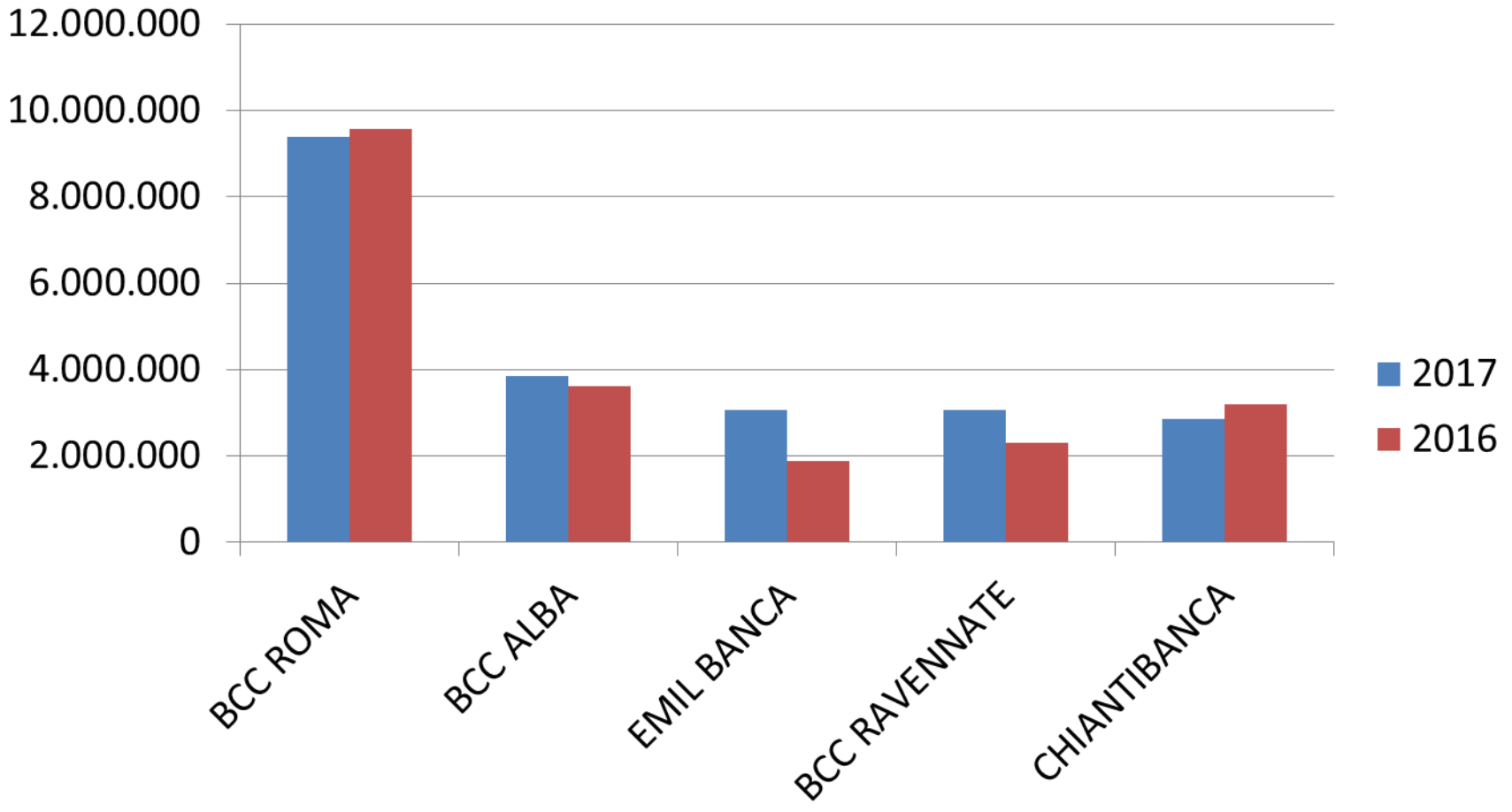
Totale attivo



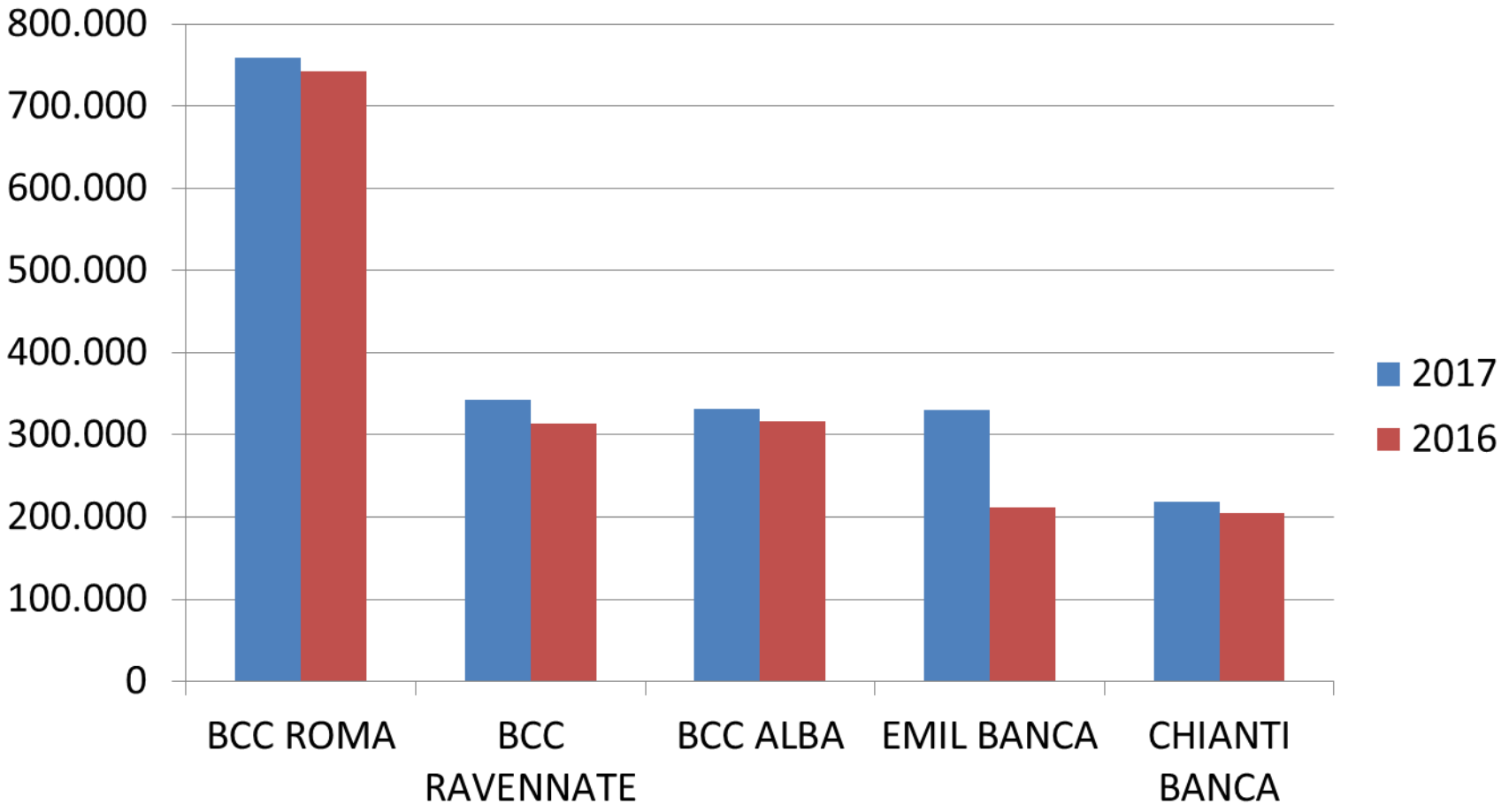
Crediti c/clientela



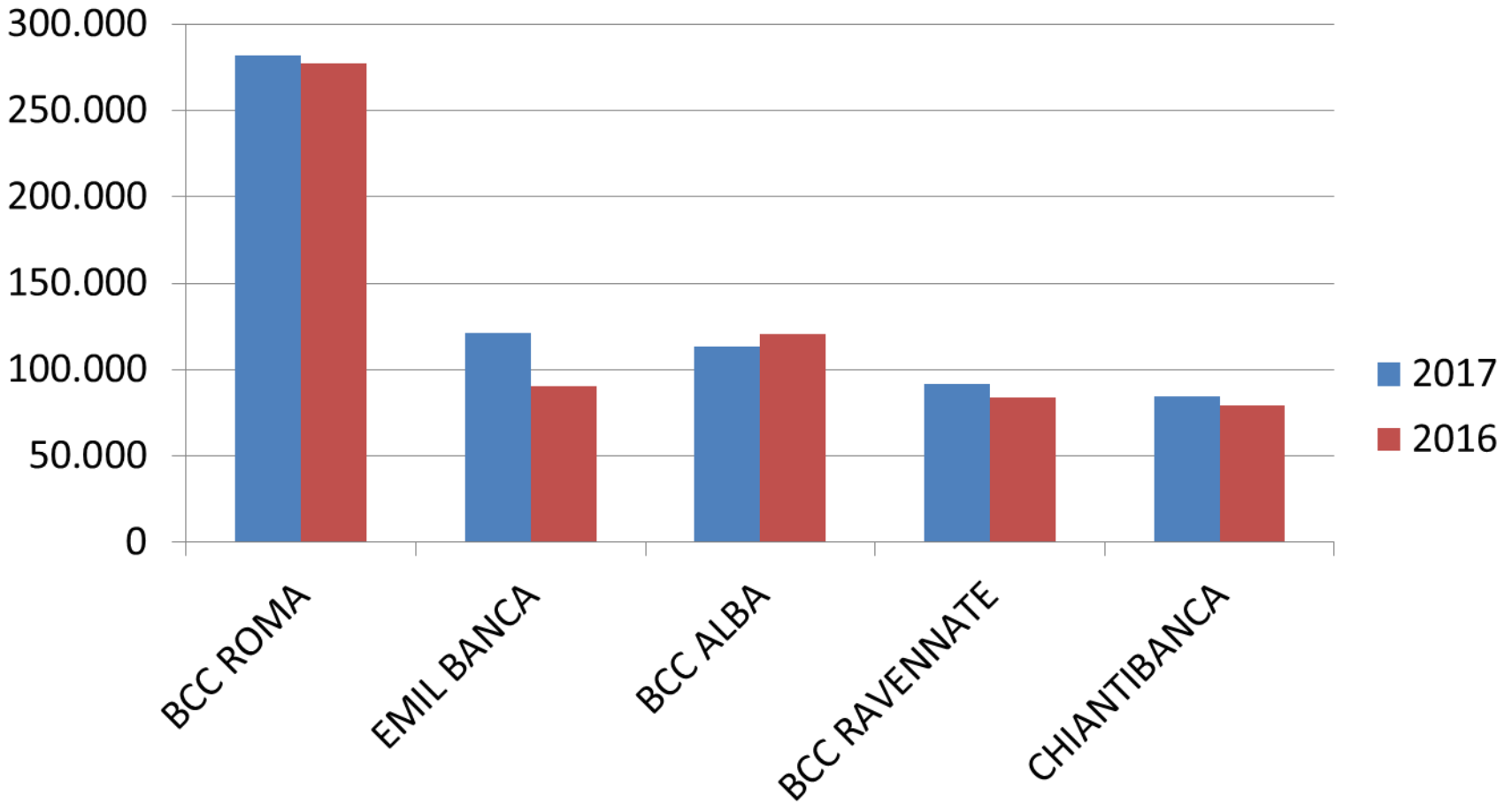
Provvista v/clientela



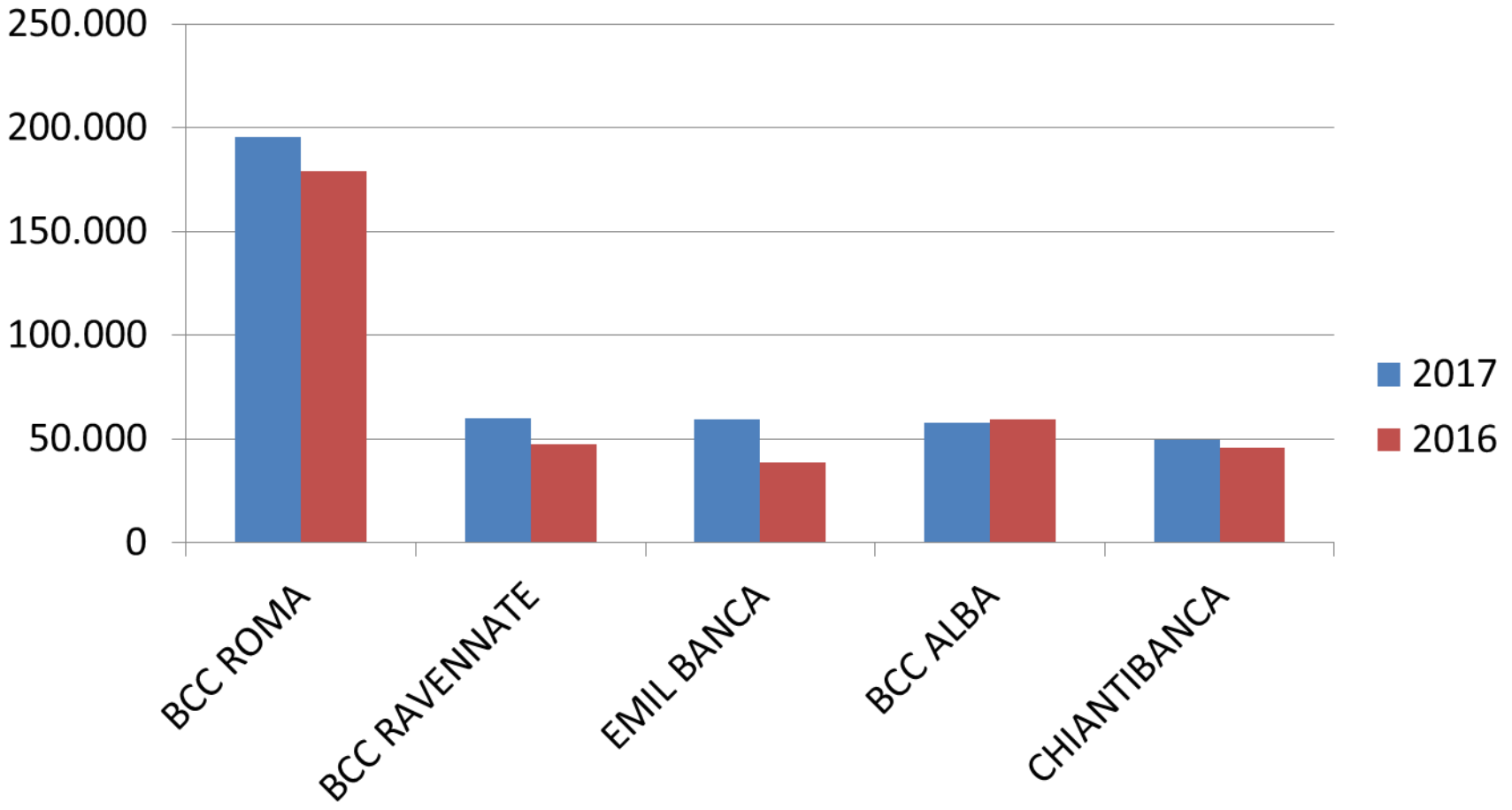
Capitale netto



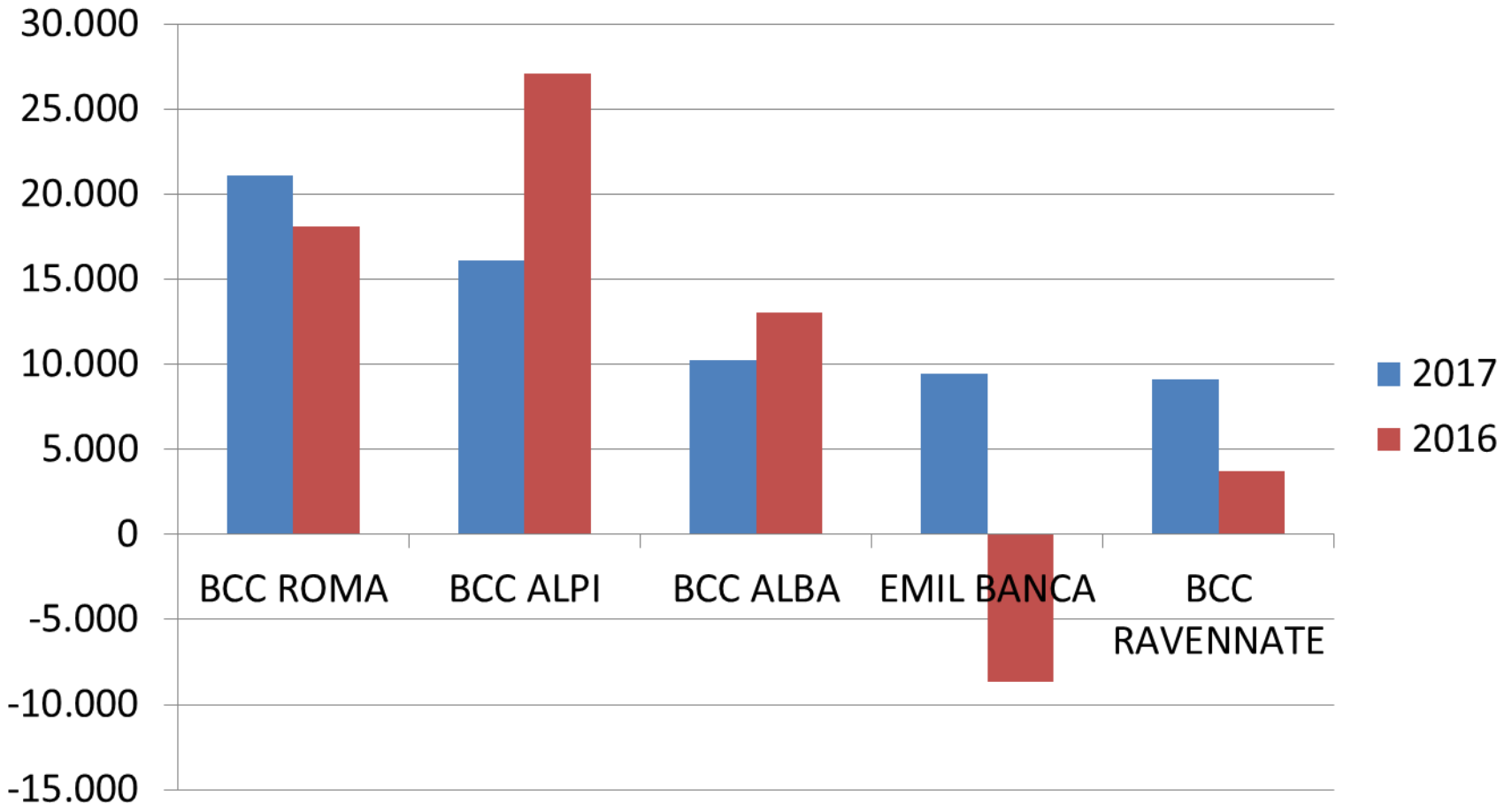
Margine di intermediazione



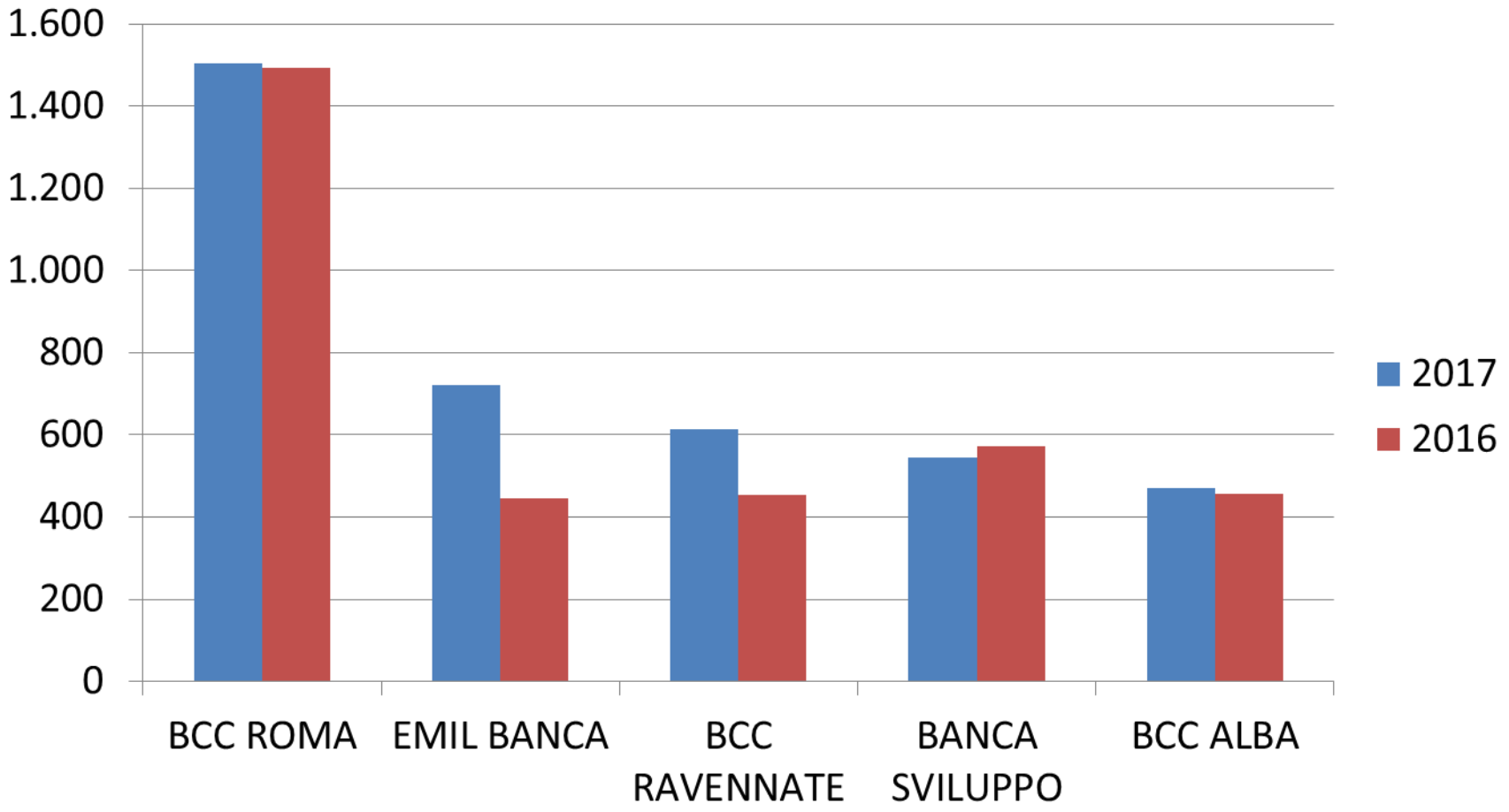
Margine di interesse



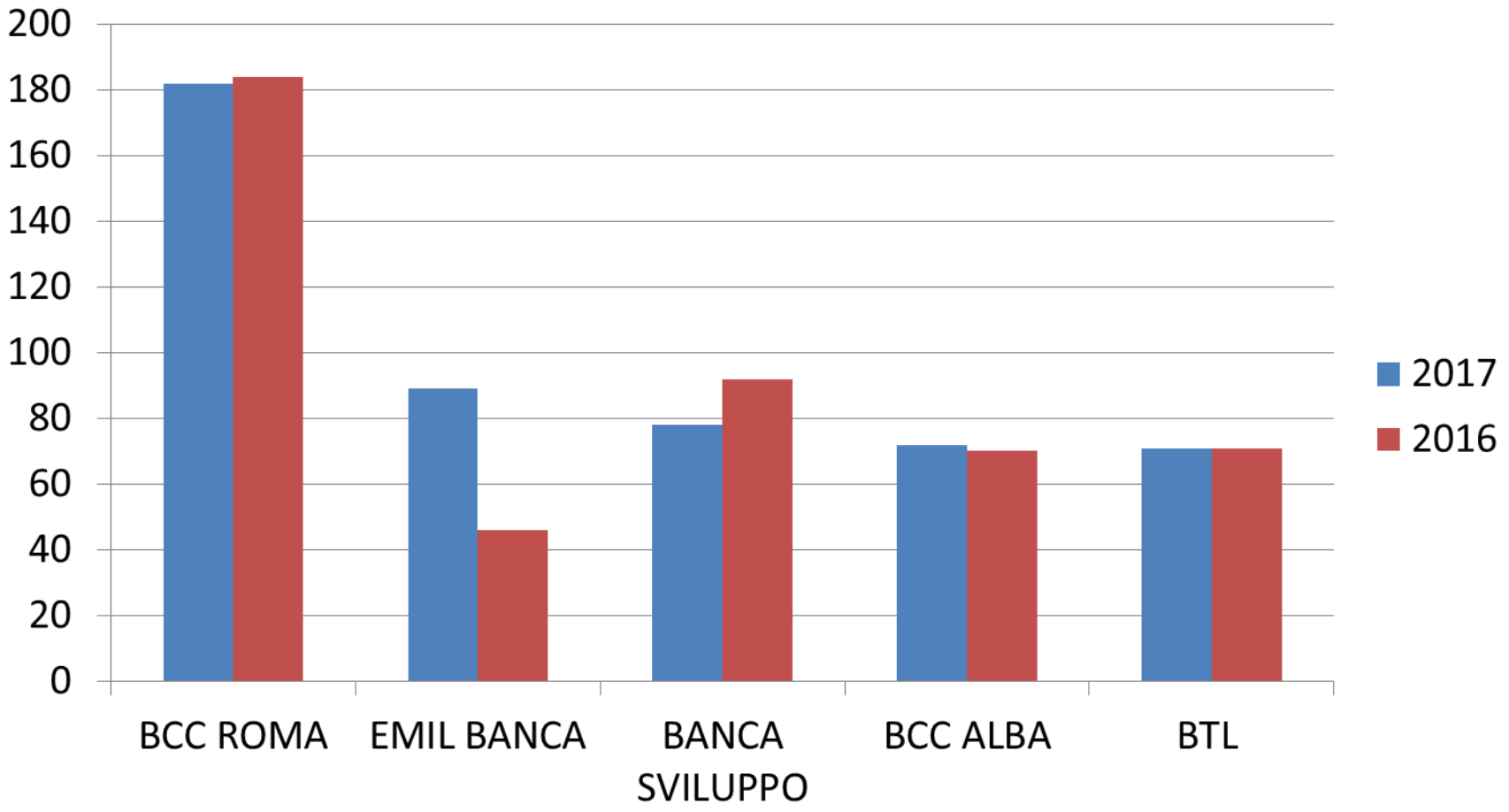
Risultato netto



Numero dipendenti



Numero sportelli



Graduatoria banche italiane

(dati 2017)

	Graduatoria BCC
BCC ROMA	1° posto
BANCA DI ALBA	2° posto
EMIL BANCA	3° posto
BCC RAVENNATE	4° posto
BANCA ALPI MARITTIME	5° posto
CHIANTIBANCA	6° posto
BTL (territorio lombardo)	7° posto
BANCA SVILUPPO	8° posto

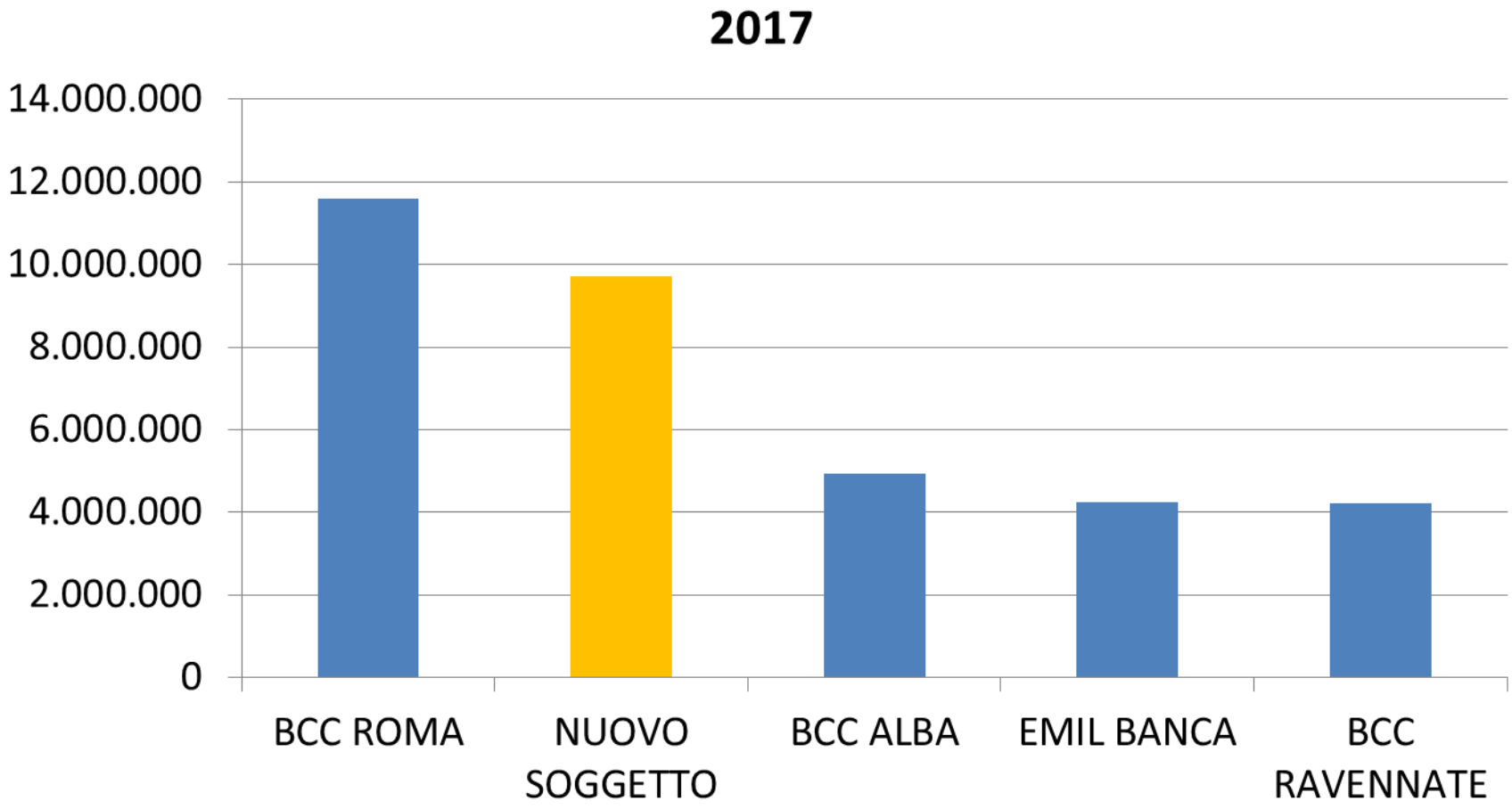
Scenario in movimento

LA BANCA DELLE PROVINCE TOSCANE (B.T.P.)

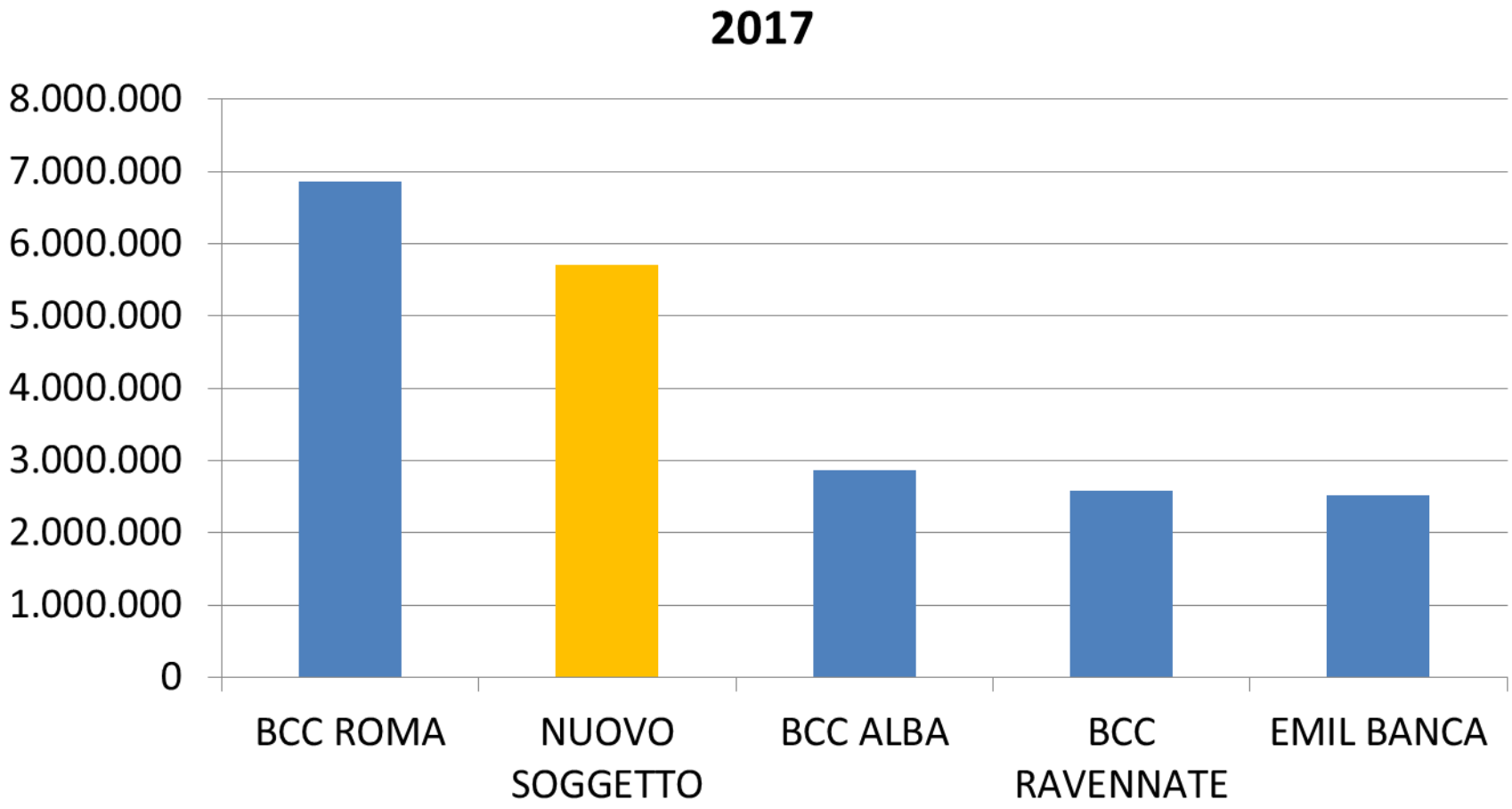
Una ipotesi di aggregazione fra alcune BCC della Toscana

(dati 2017)

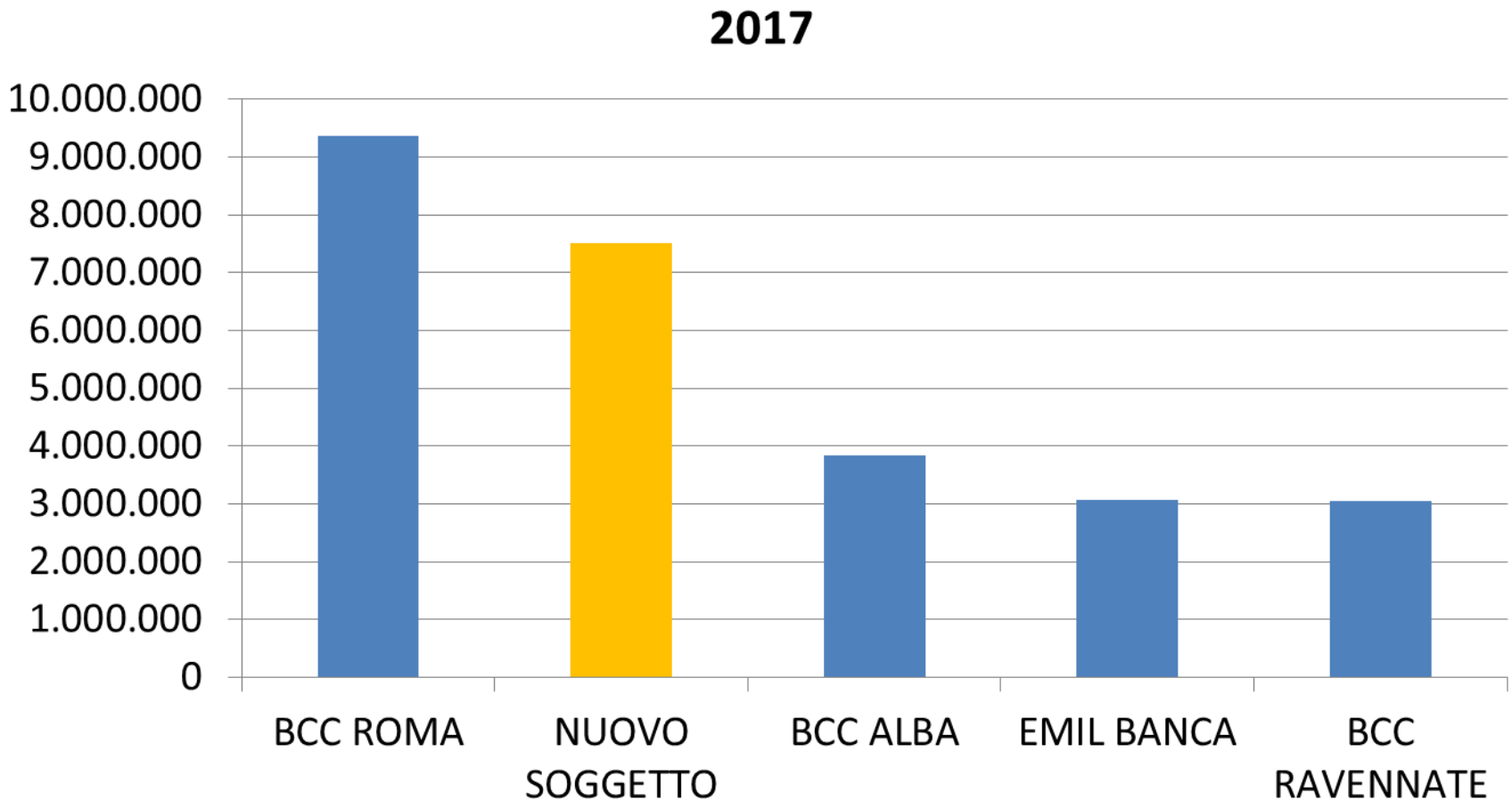
Totale attivo tangibile



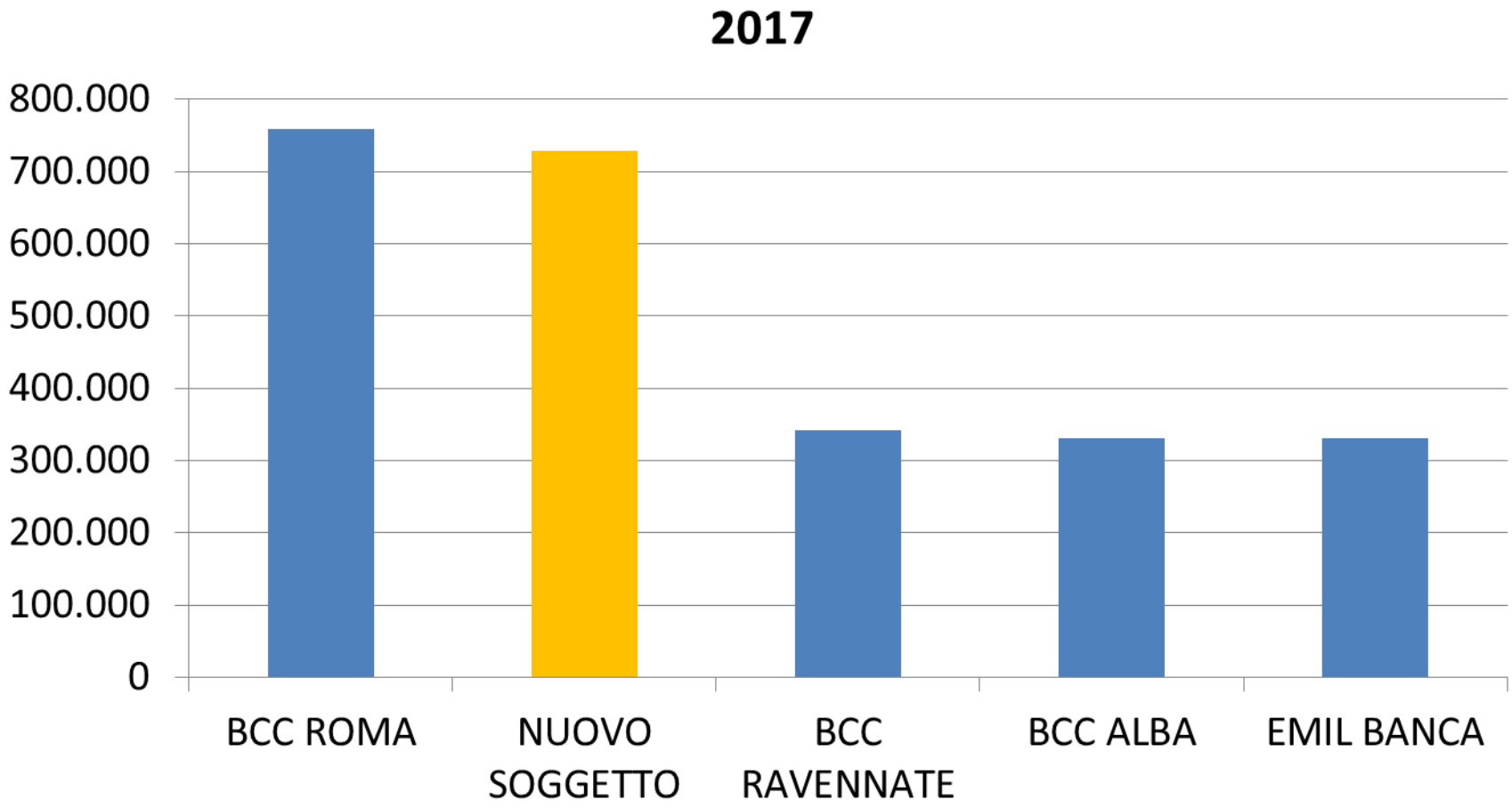
Crediti c/clientela



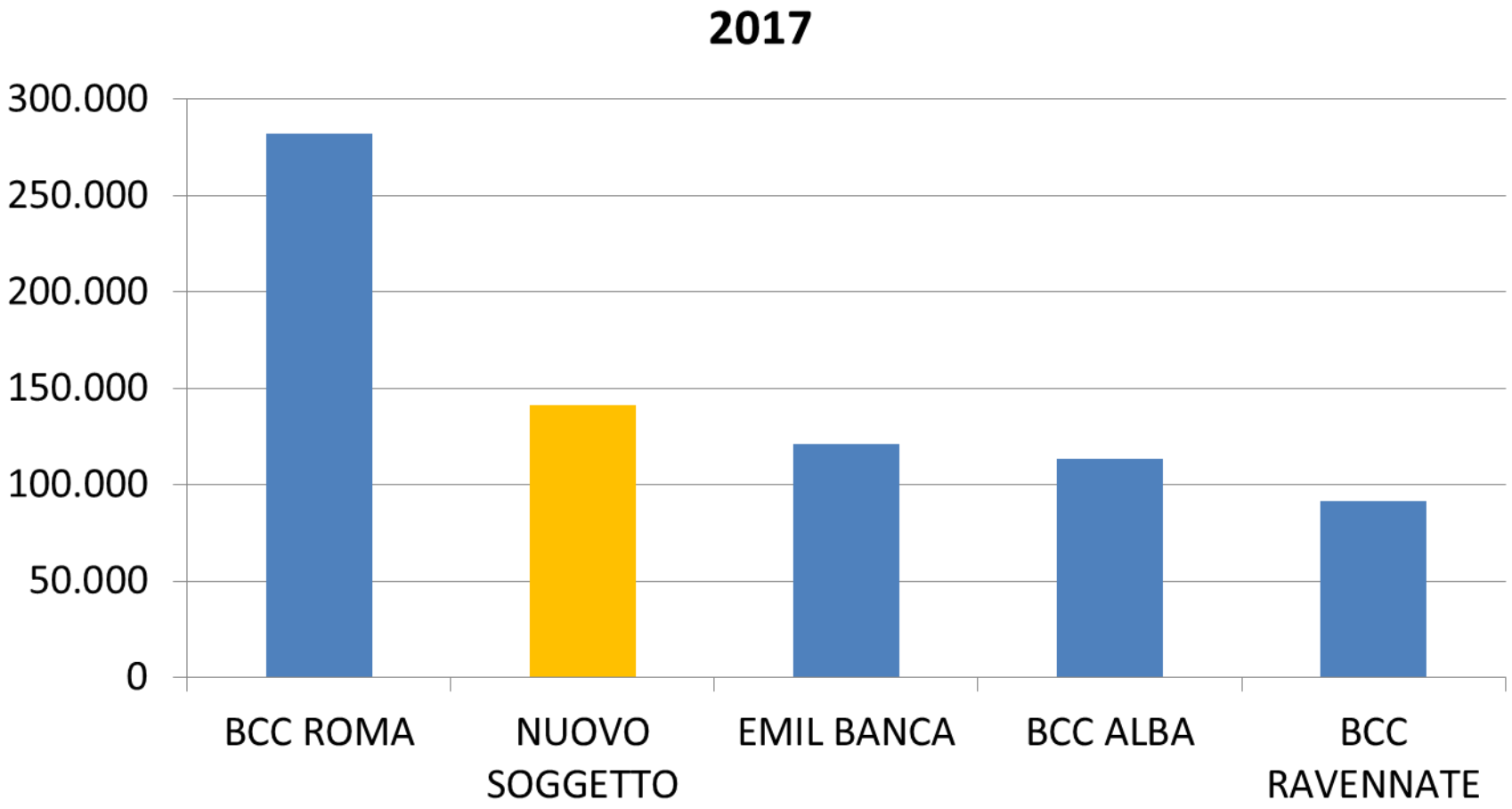
Provvista v/clientela



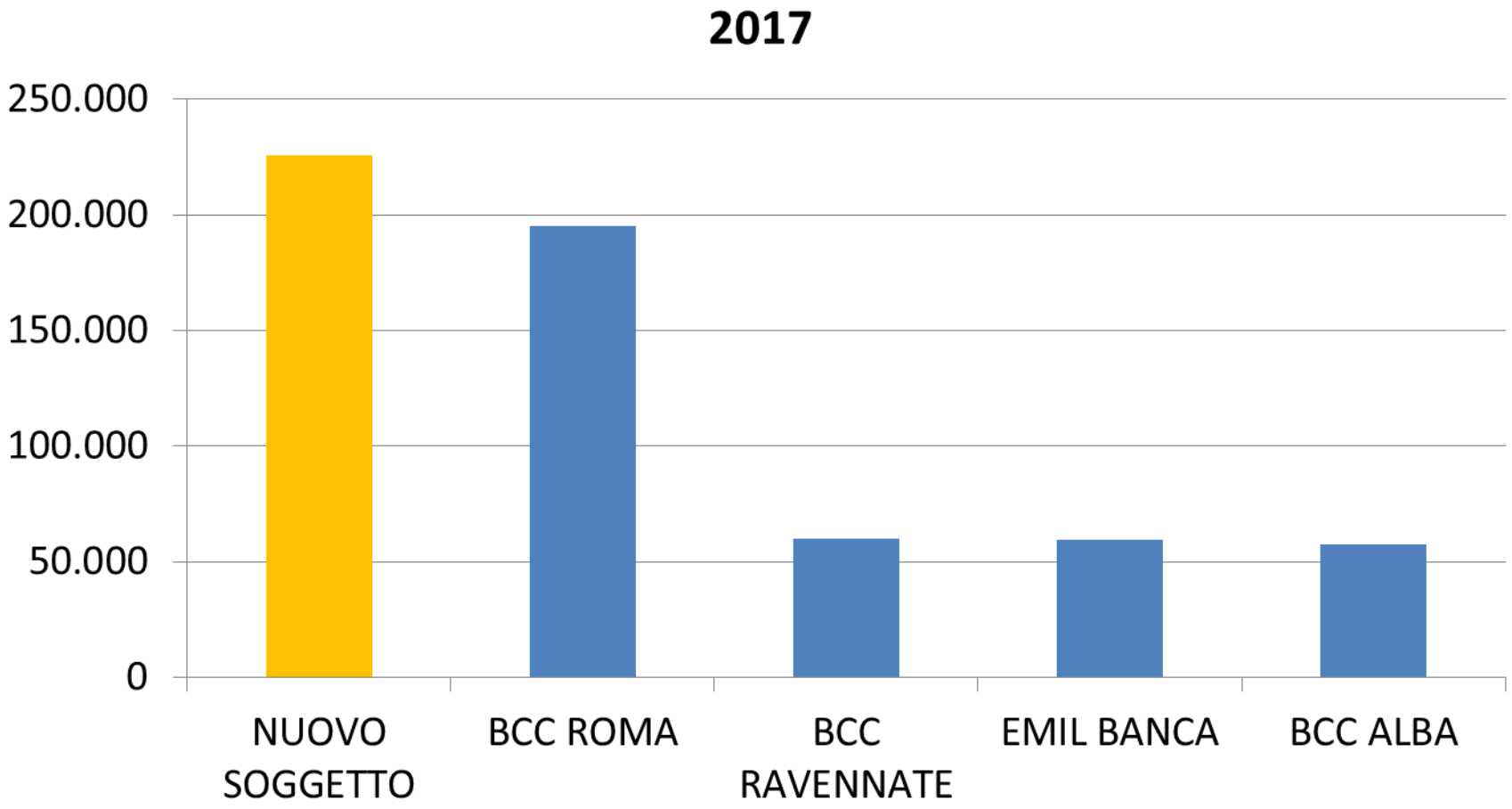
Capitale netto



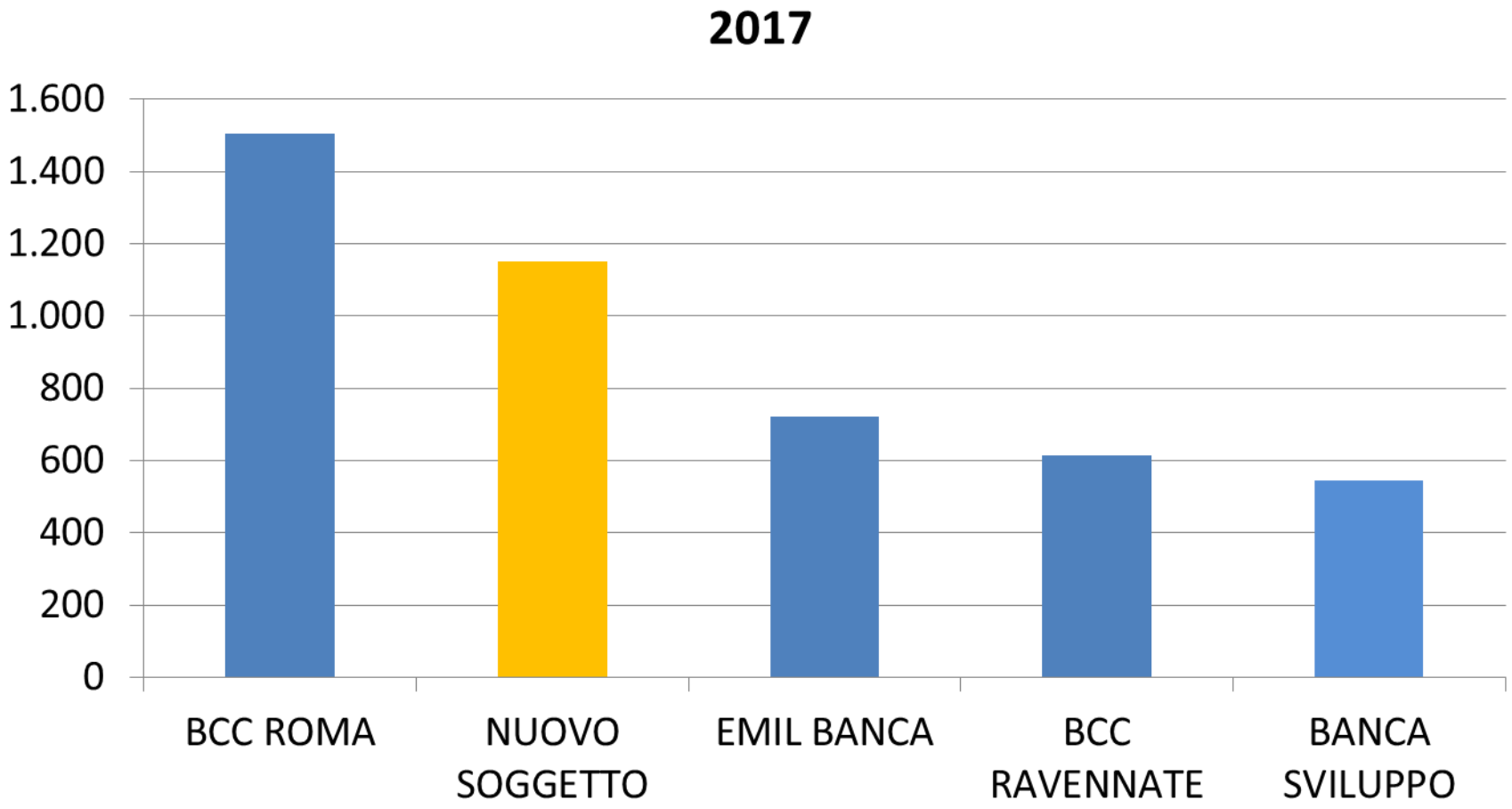
Margine di intermediazione



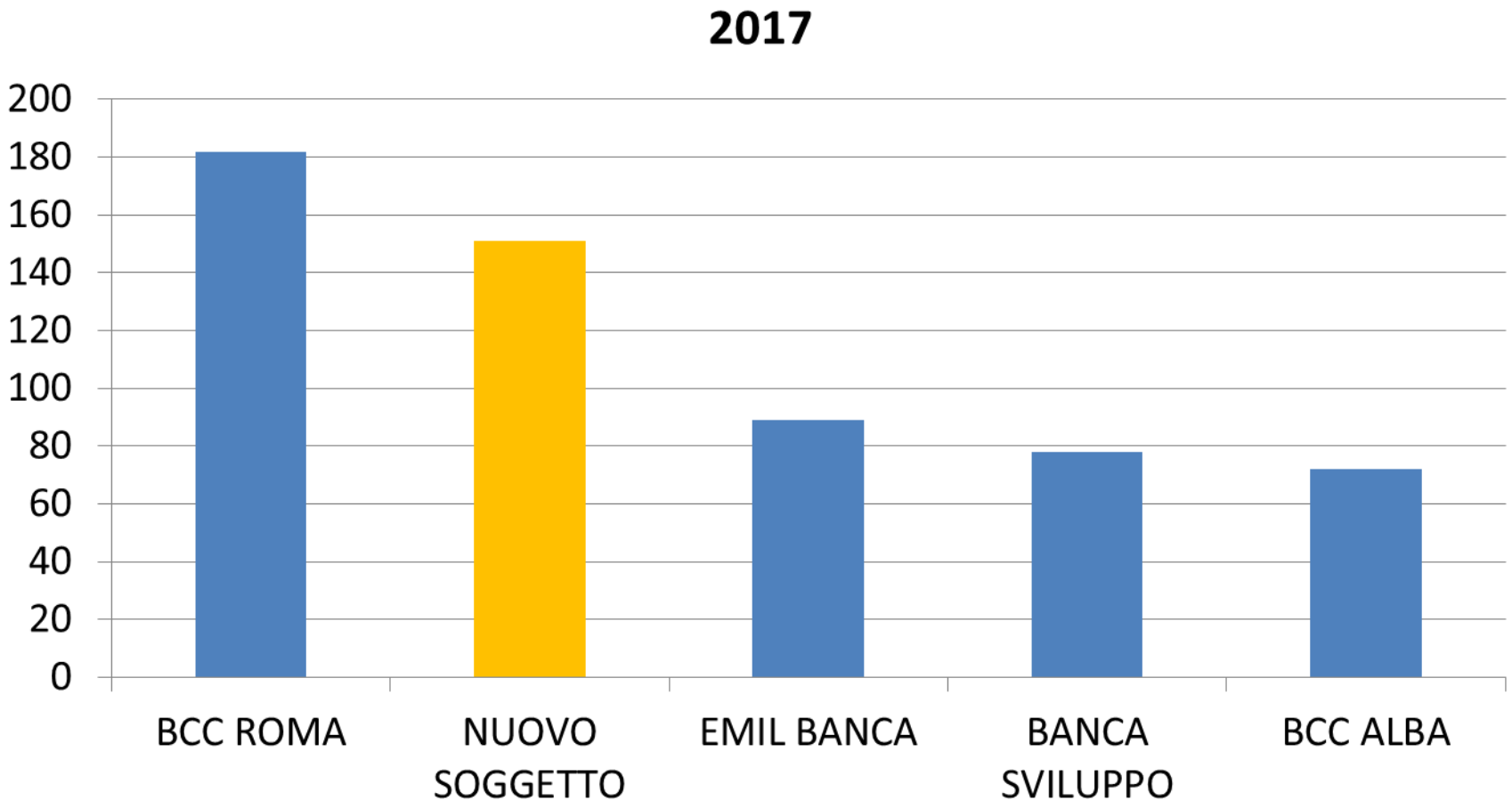
Margine di interesse



Numero dipendenti



Numero sportelli



Nuovo soggetto:

LA BANCA DELLE PROVINCE TOSCANE

Credito Cooperativo

territorio di riferimento