

L'intervento

## Il futuro delle banche si gioca nella governance

stefano caselli

Se il filo conduttore delle principali sfide degli ultimi due anni delle banche italiane è stato quello del capitale, con qualche pesante incertezza ancora legata ai crediti «non performing», questa può essere considerata una stagione al momento chiusa, come testimoniato peraltro dai recenti stress test e fatta eccezione per alcuni casi specifici e isolati.

Complice il calendario affollato di molti rinnovi dei consigli di amministrazione, il filo conduttore che invece lega oggi vicende profondamente diverse fra loro è rappresentato dalla corporate governance, ossia dalla ricerca di una relazione e di un equilibrio che si dovrà creare in molti casi fra azionisti, membri dei consigli di amministrazione e management. Ciò vale per un caso sicuramente virtuoso dal punto di vista reddituale come quello di Intesa San Paolo, in cui il nuovo promettente modello di governo societario dovrà portare alla ricerca di un nuovo rapporto fra aspettative degli azionisti e scelte strategiche e gestionali della banca. Ma vale anche per i casi delle fusioni ormai prossime fra banche popolari - su tutti quella fra Banco Popolare e Banca Popolare di Milano - in cui la complessità di una fusione così particolare si associa all'esigenza di semplificare fortemente il nuovo modello di comando, a garanzia del successo dell'operazione stessa. E ancora nel caso di Banca Carige, in cui i nuovi azionisti devono scoprire le proprie carte rispetto al progetto di banca che proporranno al mercato. In molti casi inoltre, gli investitori internazionali prestano forte interesse e dimostrano segnali di attivismo, da Intesa a Unicredit e Mps: ciò in parte costituisce una segnale confortante di un sistema comunque solido, ma chiaramente atteso al varco di scelte ben più impegnative rispetto a quelle dell'ultimo ventennio.

Il denominatore comune che si coglie è dunque quello di andare verso assetti di corporate governance che non solo legittimino e valorizzino le difficili scelte industriali delle banche - siano esse fusioni, ristrutturazioni e trasformazioni - ma ne capitalizzino il valore nel corso del tempo. Questo significa scegliere con coraggio board che abbiano: chiare competenze tecniche di gestione bancaria e finanziaria, indipendenza, capacità di interagire con investitori istituzionali, capacità di rispondere pienamente alle richieste di accountability del mercato e di interazione con la funzione di vigilanza sovranazionale della Bce. Le scelte di retrovia e di compromesso non sembrano oggi più praticabili ed occorre avere il coraggio di evolvere da una logica di rappresentatività degli interessi territoriali o di parte ad una logica di rappresentatività delle competenze e dei talenti.

Se saranno fatte a breve scelte appropriate, larga parte delle banche italiane avrà credibilità e autorevolezza nel procedere a quelle scelte di strategia bancaria e di presenza sul mercato che non solo l'Unione Bancaria impone ma di cui il paese ha soprattutto bisogno: scala e dimensione, riduzione degli attivi e sviluppo del mercato finanziario, digitalizzazione dei servizi.

La capacità del sistema bancario di sostenere il buon funzionamento del paese e del suo sviluppo passa infatti attraverso: la messa a disposizione di piattaforme di servizi a livello globale, sfruttandone adeguatamente le economie di scala; lo spostamento della funzione di offerta nella direzione di un'attività di advisory concreta ed efficace, capace di accompagnare le aziende nella raccolta delle risorse finanziarie sul mercato; l'accessibilità e la fruibilità dei servizi attraverso la rete, eliminando le barriere fisiche e amministrative nella distribuzione dei prodotti al mercato retail. Ma queste scelte non più prorogabili richiedono lungimiranza, coraggio e discontinuità. Le assemblee dei soci che a breve faranno le proprie scelte nelle prossime settimane ci diranno in quale percentuale queste sfide saranno raccolte con successo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA