

INTERVISTA

Una *governance* nuova per la **banca digitale**

I NUOVI EQUILIBRI NELL'AZIONARIATO DI MOLTE BANCHE ITALIANE, COSÌ COME IL CAMBIAMENTO NELLA GALASSIA DELLE BCC, APRE UNA NUOVA FASE PER UNA GOVERNANCE PIÙ COMPETENTE, TRASPARENTE ED EFFICIENTE, ANCHE GRAZIE ALL'IMPATTO DEI REQUISITI FIT AND PROPER

C'è una grande opportunità nella nuova composizione degli azionisti di molti istituti bancari italiani. Nella governance delle banche, in particolare di quelle territoriali, entreranno nuove competenze industriali e tecnologiche per rispondere alla sfida del digitale. Anche perché la Vigilanza, sul tema del "fit and proper", ha scelto una linea molto chiara. Ne abbiamo parlato con Paola Schwizer, Presidente di Nedcommunity (la Community italiana degli amministratori non esecutivi e indipendenti) e Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari nell'Università di Parma.

Domanda. Gli aumenti di capitale e le riforme degli ultimi anni hanno cambiato gli equilibri storici all'interno dell'azionariato delle banche. Con quale impatto sulla Governance?

Risposta. La struttura del sistema bancario italiano andava modificata da tempo. Ancora nel 2016, secondo i dati pubblicati dalla BCE, l'Italia si collocava al quarto posto per numero di sportelli per abitante e presentava uno fra i più bassi tassi di concentrazione bancaria in Europa. Con pochi player di grandi dimensioni non solo si subiscono le condizioni del mercato internazionale anziché determinarle, ma si affrontano investimenti e innovazione con risorse più frammentate e spesso insufficienti a livello di



Paola Schwizer, Presidente di Nedcommunity (la Community italiana degli amministratori non esecutivi e indipendenti) e Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari nell'Università di Parma

singola banca. La crescita dimensionale non rappresenta peraltro un valore in sé, ma può certo essere uno degli strumenti, a volte il più efficace e rapido, per affrontare con maggiore serenità ed efficienza regole, rischi e opportunità di mercato. Le riforme delle popolari e delle BCC hanno cercato di rispondere a queste sfide, facili-

INTERVISTA

tando la creazione di strutture di governo più favorevoli alla raccolta di nuovi capitali, alla trasparenza della governance e all'efficace perseguimento dei delicati equilibri della gestione bancaria. Nel complesso, l'intervento ha voluto migliorare l'efficienza e la competitività delle banche italiane e creare le condizioni per un più rapido e agevole processo di consolidamento e di ricapitalizzazione a favore della solidità delle singole aziende e della stabilità del sistema. Nelle ex popolari gli equilibri nell'azionariato si sono certamente modificati, nella direzione di una presenza crescente, in molti casi maggioritaria, di investitori istituzionali anche esteri nel capitale delle nuove SpA. Anche per le BCC la riforma determina un profondo riassetto del sistema di governance. È previsto tuttavia che la maggioranza del capitale della holding capogruppo resti nelle mani di soci mutualistici. Dipende ancora dalla redditività delle singole BCC, dunque, la capacità di incremento delle risorse patrimoniali di gruppo. Sull'ingresso di soci terzi, estranei al mondo cooperativo, i costituendi gruppi stanno compiendo scelte diverse, più o meno propense all'apertura al mercato dei capitali. Certo, in entrambi i casi i nuovi azionisti vorranno contare e potrebbero, se ritenuto necessario, mettere in discussione le nomine di amministratori e sindaci e anche di qualche figura manageriale.

D. Quali rischi e quali opportunità vede nell'ingresso di fondi e investitori istituzionali nell'azionariato delle banche ex popolari?

R. Il successo di una impresa, e quindi anche delle banche, dipende dal relativo modello di business e dalle capacità di gestione dei rischi connessi. Il legame con il territorio resta al centro dei progetti strategici delle ex popolari anche dopo la riforma e continua a rappresentare una fonte importante di vantaggio competitivo. Per altro verso, l'ingresso di nuovi investitori rappresenta un elemento di

I nuovi azionisti di popolari e BCC vorranno contare e, se necessario, mettere in discussione le nomine di amministratori, sindaci e manager

forza poiché consente sia di aumentare le risorse a disposizione per offrire al territorio servizi di qualità sia di affrontare un eventuale percorso di crescita per vie esterne con maggiore flessibilità. Non vi è dubbio che gli investitori istituzionali si configurino come attori qualificati ed esperti sul mercato finanziario, in grado di comprendere a fondo il valore delle scelte strategiche delle banche e i relativi risultati. Si tratta quindi di azionisti più esigenti, capaci di esprimere orientamenti e attese più sofisticati, e pronti ad abbandonare il campo a fronte di performance non soddisfacenti. Questa prospettiva non va sottovalutata e deve essere fronteggiata con una governance robusta, trasparente, organi sociali e management all'altezza del ruolo e in grado di mitigare, con le proprie decisioni e azioni, i potenziali rischi di short-termism connessi con la presenza di capitali "meno pazienti" rispetto ai piccoli soci locali.

D. E nel caso delle BCC? Non sono mancate preoccupazioni sul mantenimento dei valori storici di mutualità e territorialità.

R. L'accentramento dei servizi a livello di gruppo, se realizzato in modo efficace, dovrebbe generare van-

giugno 2018 - AZIENDABANCA 49