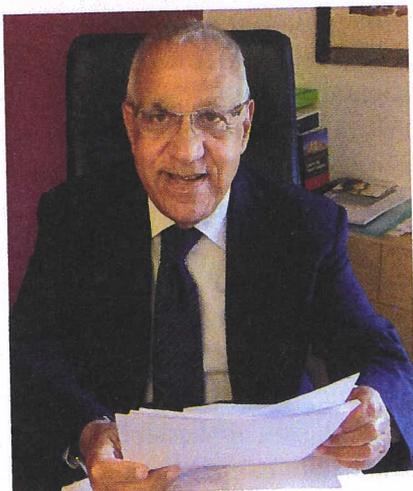




# La way-out: una fuga o un nuovo modello imprenditoriale?

di Claudio Patalano\*



\*Patalano e Associati - Consulenti d'impresa

## Introduzione

Introdotta con il D.L. n. 18 del 14/02/2016 e successivamente convertita in legge con modificazioni (L. n. 49-08/04/2016), la riforma del Credito Cooperativo reca misure urgenti e di sostanziale rinnovamento del settore. In particolare, si prevede che l'esercizio dell'attività bancaria in forma di BCC sia consentito solo agli istituti appartenenti ad un gruppo bancario cooperativo, costituito da: (i) una Capogruppo SpA autorizzata all'esercizio dell'attività bancaria, cui sono attribuiti poteri di direzione e coordinamento del gruppo sulla base di uno specifico contratto di coesione, (ii) le BCC aderenti al predetto contratto e le altre banche che, aderendovi anch'esse e apportando le necessarie modifiche statutarie, risulteranno soggette all'at-

tività di direzione e coordinamento della capogruppo, (iii) altre società bancarie, finanziarie e strumentali controllate dalla capogruppo, (iv) eventuali sottogruppi territoriali.

Tale riforma persegue il duplice obiettivo di: (i) consolidare, e quindi accentrare, le strutture degli intermediari di minori dimensioni, costituiti in forma cooperativa, che scontano non solo le difficoltà del cambiamento, ma anche carenze strutturali; (ii) irrobustirne i livelli patrimoniali. Pertanto, la riforma rappresenta una risposta alle molteplici ed evidenti fragilità del settore, da tempo sotto la lente della stessa Vigilanza, fra cui:

-*mercato deterioramento del credito*, che si esprime nell'incidenza delle partite deteriorate e nel basso livello di copertura delle stesse, superiori rispetto alle medie del sistema bancario nazionale;

-*vulnerabilità reddituale*, dipendente dalla rigidità della struttura dei costi, da ritardi nei processi di razionalizzazione, ammodernamento e da sovradimensionamenti delle strutture, anche delle federazioni locali;

-*vincoli a una rapida ricapitalizzazione*, connessi alla forma giuridica cooperativa (limiti detenzione delle quote e voto capitario consentono la crescita

del patrimonio prevalentemente mediante capitalizzazione degli utili) in un contesto di grande frammentazione;

-*lentezza nei processi di ammodernamento e innovazione*, delle risorse e del catalogo prodotti/servizi rispetto alla velocità di cambiamento degli scenari, che richiedono una crescita di managerialità e investimenti più cospicui;

-*debolezze negli assetti di governance*, riconducibili alla scarsa funzionalità degli organi aziendali, alla diffusa presenza di conflitti di interesse, a carenze nei meccanismi di pianificazione strategica, a debolezze nell'assetto dei controlli interni, alla inadeguatezza delle professionalità.

La riforma risponde, quindi, al fine ultimo di favorire il rafforzamento delle banche locali e, di riflesso, del sistema bancario italiano, sì da rendere anche il settore del credito cooperativo idoneo ad affrontare le esigenze di rinnovamento imposte dalla crisi e dal progresso tecnologico, le sfide di un contesto europeo sempre più competitivo e oggi caratterizzato anche da un sistema di vigilanza unico (SSM) e dall'introduzione di unitari meccanismi e strumenti di risoluzione delle crisi bancarie (SRM) al fine di creare omogenei piani di raffronto tra i



Paesi europei.

### Way-in o way-out?

Detta riforma – a dispetto della “way-in”, che implica sostanzialmente l’adesione delle BCC a un gruppo bancario cooperativo – contempla altresì un’opzione di “way-out”, che è apparsa fin da subito, ad alcuni degli operatori più robusti del settore, l’occasione da cogliere per realizzare concretamente e più rapidamente i già maturati e avviati propositi di sviluppo, ammodernamento, riposizionamento del modello di *business* e dei principali processi aziendali (credito, finanza e commerciale) in un’ottica di maggiore competitività e superamento delle debolezze intrinseche al settore cooperativo.

L’esercizio della “way-out” è stato previsto, in realtà, per una ridotta platea di BCC, dovendo le banche istanti essere dotate, al 31/12/2015, di un patrimonio netto superiore a 200 milioni di euro. Invero, delle circa quindici abilitate, solo tre hanno presentato istanza a Banca d’Italia, probabilmente in ragione della necessità implicita di disporre di una *vision* imprenditoriale e organizzativa idonea a supportare un modello manageriale coerente con la forma giuridica della banca SpA.

L’esercizio della “way-out” – consistente, in sintesi, nella facoltà di non aderire al gruppo bancario cooperativo conferendo, invece, previa autorizzazione della Vigilanza, la propria azienda bancaria a una banca SpA – per le BCC istanti ha implicato la definizione di un Piano Industriale triennale com-

plesso, dettagliato e ambizioso, che desse contezza della solidità finanziaria della cooperativa (c.d. “Conferente”) oltre che della robustezza e stabilità della nuova realtà bancaria riveniente dal conferimento (c.d. “Conferitaria”). Una simile lavorazione, supportata e documentata anche da evidenze numeriche, non avrebbe potuto svilupparsi e concludersi nei soli sessanta giorni normativamente previsti per l’esercizio della “way-out”, se la banca istante non avesse già maturato e consolidato i presupposti di base per un’inversione di rotta.

Pertanto, come di recente sottolineato anche dalla stampa, la “way-out” è risultata una scelta per pochi, non solo per i requisiti patrimoniali richiesti, ma anche e soprattutto per la disponibilità e l’apertura del *management* e dei soci al cambiamento, per la consapevolezza e le capacità direzionali necessarie anche in termini di strategie manageriali e di *business*, per i rilevanti profili prudenziali insiti nell’operazione. In definitiva, l’adesione alla “way-out” è apparsa indirizzata agli operatori del settore che nel tempo hanno maturato il forte convincimento che l’unico vero modo per fronteggiare le sfide, attuali e prospettive, imposte al Credito Cooperativo e per agire sulle vulnerabilità strutturali del proprio modello produttivo è quello di alimentare processi evolutivi autonomi e autodeterminati, salvaguardando il radicamento nelle comunità locali, quale vero *asset* strategico. Nel contempo, il “modello SpA” consente di aprirsi a contesti diver-

sificati, sì da limitare effettivamente i rischi di devianza e instabilità della *governance*, di bilanciare centro e territori e di governare la complessità delle aspettative e degli interessi presenti nella diversificata base sociale.

In particolare, tali processi evolutivi non possono prescindere dalla rivisitazione del modello di *business* che procede in parallelo all’aumento dell’efficienza gestionale, mediante interventi incisivi di ammodernamento dei processi operativi e di riduzione dei costi. A ciò deve accompagnarsi la capacità di sfruttare le opportunità offerte dall’innovazione tecnologica al fine di perseguire snellezza e flessibilità nell’articolazione del modello distributivo, soprattutto favorendo i canali telematici; a tal fine, sono necessarie un’attenta analisi delle caratteristiche della clientela servita e l’adozione di criteri che coniughino al meglio il tradizionale valore della prossimità con le esigenze di efficienza operativa ed efficacia commerciale.

Tali presupposti hanno configurato l’adesione alla “way-out” come una scelta coraggiosa e tuttavia necessaria per gli operatori che intendessero sopravvivere alle sfide di contesto, tutelando quell’autodeterminazione che è propria di ogni progetto imprenditoriale e che implica la libertà di non aderire ad un gruppo bancario cooperativo e di selezionare, sulla base di *standard* qualitativi predefiniti, i soggetti con cui eventualmente aggregarsi. In altri termini, chi ha scelto la “way-out” è fuori dallo schema della “opzione



zero” (Cfr. FRANCESCO DELZIO, *Opzione Zero. Il virus che tiene in ostaggio l'Italia*, Rubbettino Editore, 2014).

Pertanto, la “way-out” non va identificata come un’operazione di difesa rispetto alle determinazioni del Movimento Cooperativo nazionale o alle previsioni della riforma, quanto piuttosto va intesa quale scelta di sfida allo sviluppo e alla valorizzazione e dunque alla creazione di valore per tutti gli *stakeholder* coinvolti (soci, dipendenti, clienti); e ciò nel presupposto di realizzare una realtà bancaria che – sorta dal conferimento della licenza bancaria della BCC a una banca SpA – per robustezza tecnica, caratteristiche di *governance* e di *business model*, abbia una visione strategica atta a cogliere prontamente le opportunità del contesto di riferimento, nonché ad aprirsi più agevolmente al mercato dei capitali di rischio, perseguendo così uno dei fini cruciali della riforma.

Più in dettaglio, sul piano strategico, la realizzazione dell’operazione rappresenta un’opportunità in termini di:

- allargamento delle prospettive e delle opportunità di crescita (*creazione di valore*);
- rafforzamento del posizionamento di mercato per condizioni interne (*robustezza aziendale*) ed esterne (*perdita di competitività di banche concorrenti*);
- accrescimento dell’autonomia nell’utilizzo della tecnologia quale leva di differenziazione strategica.

Secondo una logica di continuità / discontinuità, tale operazione consente di valorizzare *aspetti tradizionali*, con quelli a

contenuto *innovativo*, annoverando tra i primi: (i) l’autonomia decisionale, (ii) la profonda conoscenza del territorio e dei sistemi economici locali nei quali la nuova realtà bancaria continuerà ad operare, (iii) l’approccio relazionale con il socio/cliente, (iv) il probabile mantenimento della medesima piattaforma tecnologica.

Sul lato, invece, degli *aspetti innovativi*, si pongono: (i) l’adozione di un nuovo modello manageriale, in grado di coniugare l’approccio relazionale e umano al cliente – tipico delle BCC – con il rispetto di logiche di mercato affinché la nuova realtà possa accedere al mercato dei capitali di rischio per le attitudini reddituali e le possibilità di riconoscimenti economici agli investitori, (ii) il rafforzamento dei mezzi di diretta pertinenza attraverso più agevoli operazioni di aumento di capitale quale condizione strategica essenziale per innescare un sano processo di crescita, anche per via esogena, (iii) l’adozione di un nuovo modello di *business*, riposizionato in funzione del perseguimento di scopi lucrativi anziché mutualistici, con conseguente ampliamento del catalogo prodotti e apertura a nuovi *target* di clientela, secondo politiche commerciali che, disponendo di un perimetro di mercato allargato, tenderanno a conseguire un migliore bilanciamento tra *retail* e *corporate*, con l’intento ultimo di accrescere il fatturato, le possibilità di frazionamento dei rischi e i ritorni economici.

Il principio di base dell’opzione di “way-out” è stato, infatti, con-

sentire alle BCC di proseguire nella piena autonomia gestionale e di realizzare – attraverso l’operazione di conferimento – una realtà bancaria SpA che potesse rinnovarsi per visione strategica, risorse finanziarie ed organizzative e struttura dell’offerta, avendo presenti le opportunità consentite dall’allargamento dei perimetri territoriali e operativi, non più legati a vincoli territoriali.

In altri termini, ove adeguatamente strutturata, l’operazione dovrebbe consentire di realizzare un’impresa bancaria che, su base volontaria e autogestita, possa mantenere la propria autonomia e nel contempo:

- accrescere i livelli di funzionalità della macchina organizzativa in termini di elasticità strutturale e di adattabilità alle istanze della clientela, la qualità dei modelli manageriali e la capacità di innovare i processi / prodotti (*obiettivi di efficienza operativa / efficacia organizzativa*), tramite opportuni interventi di riposizionamento/irrobustimento dell’assetto organizzativo, che consentano altresì di superare i limiti dimensionali delle ex BCC e registrare positive refluenze sugli equilibri tecnici di gestione per i più sostenuti livelli di competitività / redditività / autorafforzamento;

- elevare le capacità di governo dei rischi aziendali e di selezione del merito creditizio, attraverso l’adozione di evolute tecnologie e l’efficace controllo dell’oggettività dei processi decisori (*obiettivo di efficienza allocativa*), che contribuiscono a rafforzare la consapevolezza gestionale e anche il monitoraggio



gio sui potenziali conflitti di interesse;

-assicurare maggiori presidi patrimoniali e finanziari ai rischi aziendali e il consolidamento delle condizioni di equilibrio tecnico di gestione (*obiettivo della stabilità*), anche grazie all'apertura verso il mercato dei capitali e alle strategie assunte per favorire l'ingresso di investitori terzi nella nuova realtà bancaria.

Tali profili – in congiunzione con le tempistiche estremamente ridotte, nonché con le numerose fattispecie di dettaglio che hanno sollevato non secondari dubbi interpretativi – pare abbiano scoraggiato molti operatori abilitati ad esercitare la “*way-out*”. D'altra parte sarebbe stato contrario alla *ratio* stessa del decreto – la cui previsione risponde a una logica di aggregazione e rafforzamento – favorire processi di parcellizzazione del movimento cooperativo, nonché forme di “diaspora” dal gruppo. Tuttavia, tre BCC hanno perseverato nell'intento strategico di tutelare la propria autonomia e presentato a Banca d'Italia l'istanza necessaria all'esercizio della “*way-out*”, corredata da previsionali rigorosi e dettagliati, che – come detto – dessero evidenza del processo evolutivo e di irrobustimento già avviato, della coerenza delle soluzioni proposte rispetto alla necessità di assicurare la sana e prudente gestione aziendale, dei meccanismi adottati al fine di garantire la solidità finanziaria della Conferente che risulterà, ad esito dell'operazione, società cooperativa capogruppo, detentrici di una partecipazione qua-

lificata in una banca SpA.

### Conclusioni

In conclusione, appare di tutta evidenza che la sfida proposta dal legislatore al Credito Cooperativo – nel duplice senso del gruppo bancario cooperativo e della “*way-out*” – sia quella di virare verso nuove strategie di sopravvivenza in un contesto europeo sempre più competitivo, in cui la pluralità delle norme di nuova emanazione non deve costituire un vincolo ma un'opportunità per contribuire al consolidamento dei sistemi ban-

gruppo e nella regolarizzazione dei rapporti fra le BCC aderenti e la capogruppo, nonché la possibilità di interferenze indebite della componente associativa sulle scelte di pianificazione strategica e sulla gestione operativa delle dinamiche di gruppo. Di qui l'importanza dei termini in cui verrà definito il c.d. “patto di coesione” che disciplinerà i rapporti tra la capogruppo e le BCC aderenti.

Di contro, la “*way-out*” rappresenta una rilevante occasione per quelle BCC che, già di fatto svincolatesi dall'*imprinting*



cari e, di riflesso, per rafforzare la capacità del settore finanziario di favorire la ripresa dell'economia.

Eppure, i rischi che potrebbero corrersi nella adesione a un unico gruppo bancario cooperativo sono la mortificazione dell'autonomia imprenditoriale e delle peculiarità espresse da un insieme di soggetti fortemente disomogenei, l'adesione a logiche più politiche che industriali nella definizione degli assetti di

federativo, mirano a salvaguardare i positivi risultati economici raggiunti, persino in un periodo storico connotato da una crisi perdurante, gli investimenti industriali realizzati, la cultura aziendale e le determinazioni strategiche assunte e volte al riposizionamento del *business*, all'apertura verso nuovi prodotti e modelli distributivi, nonché alla rivisitazione dell'assetto organizzativo e dei principali processi aziendali.