

**LA BANCA DI TERRITORIO**  
**tra passato, presente e futuro**  
**«spunti per una discussione»**

COMITATO SCIENTIFICO PLEF  
30 Ottobre 2019  
Altavia Italia  
Milano

Maurizio Baravelli  
Sapienza Università di Roma

1. Perché una discussione sulla «banca di territorio»?
2. I termini del problema
3. Posizioni e orientamenti
4. Quale struttura del sistema bancario per il rilancio dello sviluppo?

# 1. Perché una discussione sulla «banca di territorio»

## **C'erano una volta le banche di territorio...**

Il processo di concentrazione degli ultimi decenni ha ridotto il numero delle banche locali assorbite dai grandi gruppi bancari...

La regolamentazione ha assunto un orientamento favorevole alla grande banca... ritenuta più efficiente e più stabile («pensiero unico»)

**a) Vi è un disegno (nascosto) per eliminare le banche di territorio (banche locali) a favore del grande capitale?**

**b) Quali ragioni economiche, politiche e sociali a favore della «difesa» delle banche di territorio e quindi di un sistema pluralistico?**

**c) Quali critiche alla banca di territorio?**

## Cosa è una «Banca di territorio»?

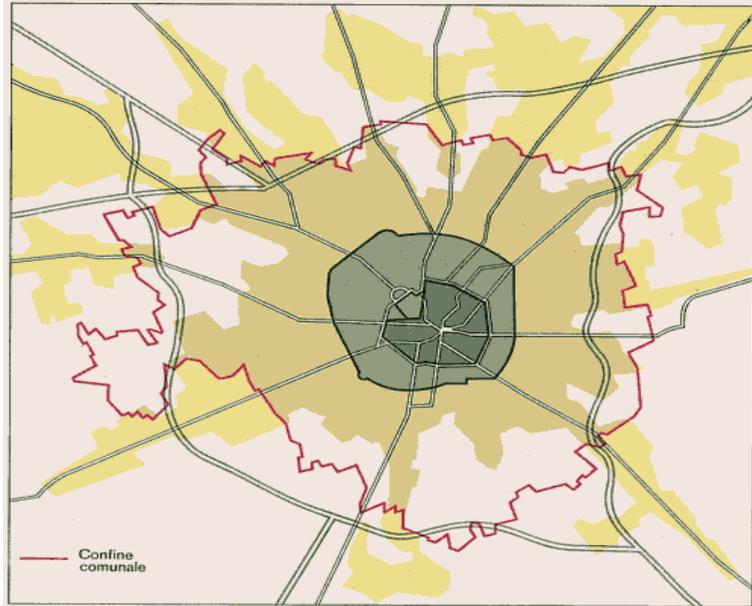
### **Banca di territorio (Banca locale)**

- Opera in un territorio limitato (comune, provincia, regione)
- Dispone di una rete distributiva concentrata
- E' radicata nel territorio grazie alla condivisione di valori di appartenenza della comunità locale
- Ha strette e consolidate relazioni con gli operatori territoriali
- Promuove lo sviluppo locale

### **Grande banca Banca nazionale Banca multinazionale Conglomerato finanziario**

- Opera in più territori con un'ampia operatività e servizi diversificati
- Persegue strategie di espansione
- Dispone di grandi reti distributive
- Seleziona i settori da finanziare in rapporto al miglior rendimento
- E' guidata dalla «creazione di valore per l' azionista»

## Quale struttura del sistema bancario per lo sviluppo economico?



(A) Un insieme numeroso di banche locali, ognuna focalizzata sul proprio territorio

versus



(B) Poche grandi banche nazionali che operano in più regioni

(C) Oppure coesistenza tra banche locali e banche nazionali

## Pro e contro

### Banca locale

- raccoglie il risparmio locale e lo impiega nel proprio territorio
- favorisce lo sviluppo locale
- proximity e maggiore conoscenza della clientela
- sostegno imprese locali in caso di crisi
- difesa economia locale

ma:

- concentrazione rischi
- risparmio locale limita la crescita e i grandi finanziamenti
- dominanza (situazioni monopolistiche)

### Banca nazionale

- mobilita il risparmio in un'ottica nazionale
- unifica il mercato del credito
- minori legami «politici» con il territorio
- diversifica i rischi
- è in grado di finanziare la grande impresa

ma:

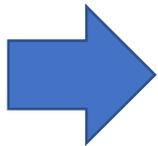
- scarso radicamento territoriale
- asimmetrie informative con clientela
- favorisce le economie territoriali più progredite

## 2. I termini del problema:

L'evoluzione della **regolamentazione** (compresa quella europea) ha privilegiato lo sviluppo della «grande banca» e ridotto il pluralismo finanziario.

Il «**pensiero unico**» sta penalizzando la banca di territorio.

Ma il «**pensiero unico**» è la migliore soluzione?



... il futuro è solo quello della grande banca che beneficia delle economie di scala ...

....nel mercato unico europeo vinceranno le grandi dimensioni...

... con il modello della banca universale si è più competitivi offrendo tutti i servizi anche perché si hanno economie di scopo

.. occorre promuovere campioni nazionali: incentivare le concentrazioni...

## Evoluzione del quadro normativo e le sue motivazioni:

**stabilità**

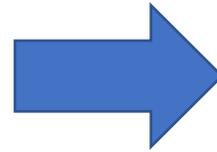
### Legge bancaria 1936-38

ha permesso la coesistenza tra banche del territorio e banche nazionali secondo il principio della specializzazione e della differenziazione istituzionale

BIN, ICPD, Banche spa, Casse di risparmio, Banche Popolari, Casse Rurali

Prevale la «stabilità» rispetto alla «concorrenza»

Vigilanza dirigistica



**concorrenza**

### Nuova legge bancaria 1993-94

- modello «spa» e unificazione delle varie categorie
- liberalizzazione del mercato
- avvento della banca universale
- fine della specializzazione (anche territoriale)
- aumento della concorrenza

Vigilanza prudenziale

**Con un'economia europea orientata alla crescita occorrono banche più robuste ed efficienti che competono tra di loro.**

## Alcuni altri passaggi... nel corso degli anni Novanta

Minori tutele alle Casse Rurali ( Banche di Credito Cooperativo)

Legge Amato-Carli: trasformazione delle Casse di Risparmio e degli ICDP in spa (1990)

**Il sistema bancario italiano si privatizza... si favoriscono le concentrazioni...  
... si riduce il numero delle banche locali «indipendenti»  
... nascono alcuni grandi gruppi bancari...  
... centri decisionali delle «banche controllate» lontani dai loro territori...**

**Mercato unico europeo,  
avvento dell'euro  
«La crescita basata sul mercato»**

Regolamentazione  
e vigilanza europea  
(Basilea, EBA)

Le banche minori sono  
ulteriormente penalizzate

- principio della concorrenza
- eliminazione delle condizioni preferenziali
- omogeneità della normativa
- aumento delle misure prudenziali (maggiori requisiti patrimoniali)
- controllo strategico sulla sostenibilità dei modelli di business

Le banche di territorio hanno cominciato a subire la **concorrenza** delle grandi banche nazionali e a trovarsi in difficoltà nell'adeguarsi ai vincoli della normativa.

Come hanno reagito ?

- 1 . Le più grandi hanno cercato la via dell'autonomia e dell'indipendenza, con rafforzamenti patrimoniali e organizzativi e uscendo dai loro territori
2. Altre hanno fatto accordi collaborativi con il modello del network per abbattere i costi con strutture comuni
3. Altre hanno dato luogo alla formazione di **gruppi federativi «paritetici»** sotto una holding comune che funge da centro servizi mentre le banche partecipate operano da banche-reti
4. La maggior parte è finita nell'orbita delle grandi banche che si dichiarano **«poli di aggregazione»** e diventano grandi gruppi

Quante « banche locali indipendenti»?

## Banche e intermediari non bancari

TIPO INTERMEDIARIO	31.12.2017			31.12.2018		
	Numero intermediari			Numero intermediari		
	Inclusi nei gruppi bancari (1)	Non inclusi nei gruppi bancari	Totale	Inclusi nei gruppi bancari (1)	Non inclusi nei gruppi bancari	Totale
Gruppi bancari	–	–	60	–	–	58
Gruppi di SIM	–	–	16	–	–	12
Gruppi di finanziarie	–	–	4	–	–	5
Banche	113	425	538	100	405	505
<i>di cui:</i> banche spa	95	52	147	84	52	136
banche popolari	8	15	23	8	14	22
banche di credito cooperativo	9	280	289	7	261	268
succursali di banche estere	1	78	79	1	78	79
Società di intermediazione mobiliare	8	61	69	11	56	67
Società di gestione del risparmio	20	133	153	19	131	150
Società d'investimento a capitale fisso	–	17	17	–	27	27
Albo degli intermediari finanziari ex art. 106 TUB (2)	37	158	195	43	157	200
Albo degli intermediari finanziari ex art. 106 TUB - Sezione separata delle società fiduciarie	20	19	39	21	16	37
Elenco degli operatori del microcredito	–	11	11	–	13	13
Istituti di moneta elettronica	–	4	4	–	7	7
Istituti di pagamento	5	34	39	4	33	37
Altri intermediari vigilati (3)	–	2	2	–	2	2

## 2019- Riforma del settore del credito cooperativo: creazione di due holding bancarie

Nel primo trimestre del 2019 si è concluso il processo di riforma del settore del credito cooperativo. ICCREA e Cassa Centrale Banca sono divenute capogruppo di due gruppi bancari, ai quali hanno aderito rispettivamente 143 e 84 banche di credito cooperativo (BCC; cfr. il riquadro: *La riforma del credito cooperativo* del capitolo 13 nella *Relazione annuale* sul 2017). Le 39 banche Raiffeisen dell'Alto Adige che non hanno aderito ad alcuno dei due gruppi hanno invece optato per la costituzione di un sistema di protezione istituzionale (*institutional protection scheme, IPS*)<sup>1</sup>.

<u>Totale banche non incluse in gruppi</u>	<u>405 -</u>
- Filiali di banche estere	78-
- Bcc nei gruppi	227-
<b>Banche indipendenti</b>	<b>100</b>
di cui:	
- <b>Banche Raiffeisen (Alto Adige)</b>	<b>39</b>
- <b>altre banche indipendenti</b>	<b>51</b>

## Riforma banche popolari

Devono trasformarsi in Spa le banche popolari con attivo superiore a 8 miliardi di euro (entro 31 dicembre 2019): porre fine al voto capitario e renderle contendibili (\*)

Il modello della banca popolare non può essere adottato né mantenuto da intermediari, singoli o facenti parte di un gruppo bancario, che presentano un attivo superiore a 8 miliardi di euro, rispettivamente a livello individuale e consolidato. Il TUB attribuisce alla Banca d'Italia il compito di dettare disposizioni di attuazione al riguardo.

*(\*) 8 su 10 si sono adeguate alla nuova normativa*

52 gruppi bancari e 104 banche individuali non appartenenti a gruppi

*Banca d'Italia: Relazione per il 2018*

## Banche e BancoPosta: canali distributivi

TIPO INTERMEDIARIO	31.12.2017					31.12.2018						
	Sportelli		Promo- tori	Negozii finanziari	ATM	POS (1)	Sportelli		Promo- tori	Negozii finanziari	ATM	POS (1)
	Italia	Estero					Italia	Estero				
Banche incluse nei gruppi	22.205	66	30.528	1.572	34.564	2.238.278	20.266	46	30.396	1.626	33.650	2.139.915
di cui: banche spa	20.613	65	30.328	1.571	32.416	2.170.121	18.766	45	30.189	1.594	31.675	2.068.228
banche popolari	1.174	1	163	–	1.607	52.166	1.153	1	169	30	1.496	55.207
banche di credito cooperativo	417	–	37	1	541	15.991	346	–	38	2	479	16.480
succursali di banche estere	1	–	–	–	–	–	1	–	–	–	–	–
Banche non incluse nei gruppi	5.169	–	1.535	3	6.740	129.819	5.143	–	1.679	2	6.746	142.609
di cui: banche spa	720	–	1.004	2	1.132	44.099	686	–	1.133	2	1.082	45.226
banche popolari	445	–	78	–	584	25.017	406	–	59	–	551	25.021
banche di credito cooperativo	3.840	–	136	1	5.004	60.563	3.890	–	152	–	5.092	72.229
succursali di banche estere	164	–	317	–	20	140	161	–	335	–	21	133
<b>Totale banche</b>	<b>27.374</b>	<b>66</b>	<b>32.063</b>	<b>1.575</b>	<b>41.304</b>	<b>2.368.097</b>	<b>25.409</b>	<b>46</b>	<b>32.075</b>	<b>1.628</b>	<b>40.396</b>	<b>2.282.524</b>
BancoPosta	12.580	–	....	....	7.280	....	12.570	–	....	....	7.282	....

Con sportelli da 1500 a 3500= i primi 5 gruppi

Con sportelli da 500 a 800 = 3 gruppi

Con sportelli da 100 a 500= 20 gruppi

**Banche con sportelli da 1 a 20 = 63 %**

**Banche con sportelli da 20-100 = 20 %**

**Banche e gruppi bancari: conti economici per categoria (1)***(milioni di euro)*

VOCI	Banche e gruppi con a capo spa (I)		Banche e gruppi con a capo banche popolari (II)		Banche di credito cooperativo (III)		Totale sistema (IV=I+II+III)		di cui: maggiori gruppi (2)	
	2017	2018 (3)	2017	2018 (3)	2017	2018 (3)	2017	2018 (3)	2017	2018 (3)
	Margine di Interesse (a)	35.068	36.966	1.362	1.439	3.375	3.642	39.806	42.047	23.521
Altri ricavi (b)	38.242	37.411	1.413	1.153	2.591	2.182	42.246	40.746	26.366	26.039
di cui: commissioni	28.493	29.052	860	867	1.407	1.488	30.760	31.407	19.835	20.038
Margine di Intermediazione (c=a+b)	73.310	74.377	2.776	2.592	5.966	5.824	82.052	82.793	49.886	51.027
Costi (d)	50.931	48.877	1.819	1.818	4.081	4.149	56.830	54.845	35.197	32.377
di cui: spese per il personale	27.619	25.420	932	905	2.187	2.187	30.738	28.512	19.785	17.328
Risultato di gestione (e=c-d)	22.379	25.500	957	774	1.885	1.675	25.221	27.948	14.690	18.650
Accantonamenti e rettifiche di valore (f)	20.976	14.940	716	760	1.620	1.007	23.312	16.707	15.296	11.270
di cui: per deterioramento di crediti	17.373	11.458	549	613	1.508	942	19.430	13.013	12.718	8.547
Risultato operativo netto (g=e-f)	1.403	10.560	241	14	265	668	1.909	11.241	-607	7.381
Proventi non ricorrenti (h)	3.586	3.828	48	17	-8	-4	3.626	3.841	2.172	2.325
Utile lordo (i=g+h)	4.989	14.388	289	31	257	664	5.535	15.083	1.565	9.705
Imposte (l)	1.111	1.968	88	32	60	56	1.259	2.056	402	854
Utile dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte (m)	4.139	67	..	-	..	1	4.140	68	4.102	-5
Utile di pertinenza di terzi (n)	516	507	8	-3	-	-	524	504	371	266
Utile di pertinenza della capogruppo (o=i-l+m-n) (4)	15.456	11.980	193	2	198	608	15.846	12.590	12.348	8.580
<b>Indicatori percentuali</b>										
Rapporto tra gli altri ricavi e il margine di intermediazione	52,2	50,3	50,9	44,5	43,4	37,5	51,5	49,2	52,9	51,0
Cost-Income ratio (5)	69,5	65,7	65,5	70,1	68,4	71,2	69,3	66,2	70,6	63,5
Incidenza delle rettifiche su crediti sul risultato di gestione	77,6	45,0	57,4	79,2	80,0	58,2	77,0	46,6	86,6	45,8
ROE	7,6	5,9	2,5	0,0	1,1	3,6	7,0	5,6	9,1	6,3
ROE al netto delle componenti straordinarie	4,3	6,0	3,0	1,6	1,1	3,7	4,1	5,7	4,6	6,3

Scenario:  
minacce e opportunità per le banche di territorio

**Aumento delle pressioni  
all'efficientamento**

- vigilanza più restrittiva
- sviluppo dei mercati finanziari
- minore attrattività dell'attività creditizia tradizionale
- spinta alla digitalizzazione dei processi

**Nuove minacce competitive**

Settore delle fintech.

- superiorità tecnologica, informativa e maggiore efficienza operativa
- concorrenza nel business dei servizi di pagamento e dei servizi creditizi standardizzati (prestiti al consumo e alle PMI)
- sistemi automatici di valutazione del rischio

Le banche di territorio possono perdere quote di mercato del loro «core business»

## Condizioni aziendali per il successo competitivo

- a) Combinare un'alta efficienza operativa derivante dalla digitalizzazione dei processi con alte capacità e competenze distintive
- b) Solo i grandi gruppi diversificati potranno meglio reagire al nuovo contesto competitivo
- c) Le banche di minori dimensioni si troveranno in situazioni più problematiche. Infatti, essendo deboli sul piano dimensionale lo sono anche sul piano della specializzazione
- d) L'opzione della specializzazione presuppone un salto dimensionale a favore di un'operatività molto estesa

.

## Risposte strategiche della banca di territorio:

1. allineamento alle nuove modalità competitive: investimenti tecnologici
2. alleanze e partnership strategiche
3. specializzazione in attività in cui è possibile avere una supremazia competitiva (competenze distintive che i nuovi entranti non hanno)

- servizi di advisory, finanza straordinaria, ristrutturazioni aziendali, progetti industriali innovativi, infrastrutture, investimenti in beni collettivi, ecc.
- criticità delle competenze e del capitale umano
- la specializzazione richiede adeguate dimensioni

Il futuro delle banche locali è pertanto incerto anche perché il vantaggio della prossimità e del radicamento territoriale non è detto che continui a fare la differenza nel nuovo scenario competitivo.

La sfida per queste banche resta indubbiamente molto impegnativa.

Ma:

- Effettiva rilevanza delle pressioni competitive
- Velocità e urgenza del cambiamento
- Capacità di reazione e di innovazione

### 3. Posizioni politiche e orientamenti

- La banca non è un'impresa come le altre, e non può avere come unico scopo quello di massimizzare il profitto. Valore sociale delle banche di territorio.
- Il modello della banca di territorio va difeso dalle regole imposte dalla Bce visto che non viene rispettato il **principio di proporzionalità** secondo il quale non dovrebbero essere applicati alle banche piccole i ratio patrimoniali banche grandi.
- La responsabilità delle crisi delle banche locali è di un management imprudente e poco trasparente ma questo è stato indotto al *moral hazard* a causa degli «esasperati» interventi patrimoniali europei.
- Vi sarebbe un disegno diretto alla eliminazione delle banche di territorio, non in maniera diretta, ma con regole troppo pesanti per tali banche.

## Segue: Posizioni politiche e orientamenti (critiche)

- Molte «banche di territorio» sono troppo legate al credito tradizionale (prestiti e mutui) , mentre le PMI chiedono servizi finanziari per la crescita e l'innovazione
- Carenze in molti comparti: sostegno all'esportazione, finanza straordinaria, attività di advisory
- Approccio poco pro-attivo a favore dello sviluppo ( scarso interesse per le start-up)
- L' attività di gestione patrimoni prevale spesso su quella creditizia: facendo uscire risorse dal territorio
- Carenze professionali e manageriali (*managerial gap*)
- **Scarsa capacità di rinnovamento che porta alla crisi e all'uscita dal mercato**
- **Le grandi banche nazionali possono organizzarsi a favore del territorio**

## 4. Quale struttura del sistema bancario per il rilancio dello sviluppo?

Il regolatore europeo si è focalizzato sulla **stabilità** mettendo in secondo piano il tema dell'**adeguatezza della struttura del sistema bancario-finanziario** al fine del rilancio della crescita.

- Il sistema finanziario italiano (ed europeo) è troppo banco-centrico
- Promuovere una maggiore diversificazione istituzionale e dei modelli di business bancari e finanziari (osservare il principio della proporzionalità)
- Promuovere intermediari non bancari specializzati nel finanziamento dell'innovazione
- Promuovere maggiormente i mercati: le PMI sono troppo dipendenti dalle banche
- Rivedere il modello della banca universale (separando le attività speculative, comunque da contrastare)
- Rivedere il sistema bancario ombra (in Europa) con cui le banche aggirano i vincoli prudenziali

Grazie per l'attenzione!

[maurizio.baravelli@uniroma1.it](mailto:maurizio.baravelli@uniroma1.it)