



CONSULENZA FINANZIARIA

Quando gli incentivi non sono legittimi



CONSORZI FIDI

Verso una maggiore concentrazione del sistema



PROCESSO DI INTEGRAZIONE

Europa: a che punto è l'unione bancaria

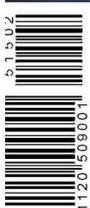
BancaFinanza

N.2 | Febbraio 2015 | € 5 | Newspaper

BANCHE POPOLARI

fine di un'epoca?

Il decreto legge del governo prevede la trasformazione in spa entro 18 mesi dei primi dieci istituti di credito della categoria. E scatena forti reazioni. Ma la strada è ormai segnata



Findomestic Parla Chiaffredo Salomone

Il credito va in rete



CHIAFFREDO SALOMONE

SCENARI

6 Per le popolari arriva la riforma

di Mario Lombardo

Scenari

GOVERNANCE DOPO IL DECRETO LEGGE DEL GOVERNO

Per le popolari arriva la riforma

Saranno dieci gli istituti che dovranno cancellare il voto capitaro e diventare spa. Avranno 18 mesi per farlo. Le altre 60, se lo vorranno, potranno mantenere lo status quo, mentre le Bcc non saranno toccate.

■ MARIO
LOMBARDO

Lo chiamano *Investment compact* e con 21 articoli dovrebbe ridisegnare le politiche industriali italiane, il fisco e il credito. Tra l'altro prevede anche la riforma delle banche popolari. Il 20 gennaio, su proposta del presidente del Consiglio **Matteo Renzi** e dei ministri dell'Economia e delle finanze **Pier Carlo Padoan** e dello Sviluppo economico **Federica Guidi**, il Consiglio dei ministri ha infatti approvato il decreto legge «contenente disposizioni urgenti per il sistema bancario e gli investimenti», come recita il comunicato del governo.

Il dl «impone alle banche popolari con un attivo superiore a 8 miliardi di euro la trasformazione in società per azioni» e di abbandonare il sistema del voto capitaro che finora ha consentito ai soci delle popolari di contare tutti allo stesso modo. La trasformazione in spa, se non ci saranno modifiche, dovrà

avvenire entro 18 mesi e riguarderà Banco popolare, Banca popolare di Bari, Popolare dell'Emilia Romagna, Popolare dell'Etruria, Popolare Milano, Popolare Sondrio, Popolare Vicenza, Credito Valtellinese, Ubi, Veneto Banca.

«Attraverso l'art.1 interveniamo sulle banche popolari, non su tutte ma su quelle con attivi sopra gli 8 miliardi. Sono 10 le popolari in Italia che in 18 mesi dovranno superare il voto capitaro e diventare spa. È un momento storico. Le altre popolari, se lo vorranno, potranno rimanere così», ha spiegato Renzi, che ha proseguito: «Non c'è un intervento sulle banche di credito cooperativo, non si tratta di danneggiare la

storia dei piccoli istituti, ma di fare in modo che le banche italiane siano all'altezza delle sfide. Abbiamo troppi banchieri e facciamo troppo poco credito».

LE RAGIONI DEL GOVERNO

Nel comunicato del governo, l'intervento di riforma ha «l'obiettivo di rafforzare il sistema bancario e adeguarlo allo scenario europeo, innovato dall'unione bancaria. Con la distinzione in due fasce si preserva il ruolo delle banche con vocazione territoriale e al tempo stesso si adegua alle prassi ordinarie la governance degli istituti di credito popolari di maggiori dimensioni che nella maggioranza sono anche



TRASFORMAZIONE RADICALE

Il provvedimento presentato il 20 gennaio al consiglio dei ministri dal premier Matteo Renzi insieme ai ministri dell'Economia e delle finanze Pier Carlo Padoan e dello Sviluppo economico Federica Guidi (qui a fianco, nell'ordine) prevede una trasformazione radicale delle banche popolari con un attivo superiore agli 8 miliardi. Sono dieci gli istituti che rientrano nel provvedimento: Banco popolare, Banca popolare di Bari, Popolare dell'Emilia Romagna, Popolare dell'Etruria, Popolare di Milano, Popolare Sondrio, Popolare di Vicenza, Credito Valtellinese, Ubi Banca e Veneto Banca.

società quotate in borsa. La finalità ultima dell'intervento è di garantire che la liquidità disponibile si trasformi in credito a famiglie e imprese e favorire la disponibilità di servizi migliori e prezzi più contenuti».

Secondo il ministro Padoan: «È una misura che rafforza il sistema bancario italiano che andrà sempre meglio man mano che la ripresa si consolida ed è interesse del sistema bancario e dei consumatori». «La scelta quantitativa», ha proseguito Padoan riferendosi alle 10 popolari investite dalla riforma, «concilia la necessità di dare una scossa forte, preservando però in alcuni casi una forma di governance che ha servito bene il paese», anche se «andranno valutati in futuro altri suggerimenti di modifica della governance» a proposito della quale, ha concluso il ministro, occorre «gradualità ma indirizzo chiaro».

Non appena approvato dal Consiglio dei ministri, sul decreto si sono scatenate le critiche dei sindacati e naturalmente quelle di Assopopolare, l'associazione di categoria, che in una lunga nota a conclusione di una riunione dei presidenti degli istituti, tenutasi a Milano, ha comunicato: «Le banche popolari non lasceranno nulla di intentato perché il decreto legge venga meno», in quanto viene considerato come «gravido di conseguenze negative su risparmio nazionale e su credito

delle famiglie e delle pmi». E ancora, a proposito delle motivazioni e del progetto del governo: «Non deve esserci una politica economica finalizzata a trasferire una parte rilevante del sistema bancario italiano alle grandi banche internazionali». Inoltre, spiega il comunicato dell'associazione, che loro, le banche, hanno vissuto «un processo di concentrazione che hanno dimostrato di saper praticare in passato in misura più elevata rispetto al resto del sistema» e infine se il sistema delle popolari è ancora troppo frammentato, la colpa è «dell'avvento di regole e prassi di sorveglianza europee particolarmente avverse alle attività di finanziamento di famiglie e imprese».

LA REAZIONE AL DECRETO

Per quanto riguarda i sindacati, **Lando Sileoni**, segretario generale Fabi, sindacato maggioritario tra i dipendenti di banca, afferma che la riforma «mette a rischio posti di lavoro per l'inevitabile avvio di aggregazioni, la possibile perdita fra 18 mesi dell'italianità delle banche e un forte rischio di fronte ai capitali stranieri», mentre **Massimo Masi**, segretario generale **UILCA**, a proposito della riforma sostiene: «Sono estremamente preoccupato delle ripercussioni che avrà sull'occupazione del credito. Così rendiamo le prime 10 banche sca-

labili da capitali stranieri. Mi viene da pensare che fosse proprio questo l'obiettivo».

Anche le associazioni dei commercianti e delle piccole imprese sono deluse. «Il sillogismo grande banca-grande credito non sembra aver funzionato. Gli imprenditori non registrano miglioramenti nell'accesso al credito con gli istituti di grandi dimensioni», dice il presidente di Confartigianato **Giorgio Merletti**, che continua: «Al contrario, il localismo bancario ha contribuito allo sviluppo del sistema produttivo italiano rappresentato per il 95% da piccole imprese. È il modello di sviluppo fatto di intreccio dell'economia con il territorio, idoneo a reggere la sfida dell'economia globale. Per questo siamo contrari alle ipotesi di riforma delle banche popolari all'attenzione del governo».

L'intervento dell'esecutivo, in ogni caso, ha già ottenuto un risultato positivo. Sulle azioni delle Popolari si è scatenata una corsa all'acquisto, tanto che, per esempio la Banca popolare dell'Emilia Romagna in 24 ore è salita del 7% e sfiorando quota 6 euro; il Banco popolare del 5,6%, con Mps in scia (+3,1% a quota 0,49). Bene anche Ubi (+3,1%), più cauta Carige (+1,5%) e in leggero calo la Banca popolare di Milano, scesa dello 0,66% a un prezzo di 0,67 euro.



Scenari

Il sistema delle popolari può contare in totale su 70 istituti con 9.248 sportelli e 1,34 milioni di soci. Questi istituti distribuiscono circa un quarto degli impieghi in Italia e hanno attivi complessivi per 450 miliardi. Il resto del settore bancario italiano, che ha già mostrato un buono stato di salute nell'affrontare e superare gli stress test anche se può ancora migliorare, mette in evidenza una situazione di rispetto sotto il profilo della governance, come mostra una ricerca sull'argomento a cura di GC Governance Consulting, società specializzata nel campo della corporate governance e dell'organizzazione aziendale. L'analisi ha preso in considerazione l'insieme delle 17 banche presenti nel listino di Borsa italiana, che vanno da Banca Carige a Unicredit, passando tra l'altro da Banca Finnat e Intesa Sanpaolo a Mediobanca e Ubi Banca. I dati analizzati si riferiscono all'esercizio 2013 e sono tratti dalle relazioni sulla corporate governance e da

quelle sulla remunerazione pubblicate sui siti delle società nel 2014.

Per prima cosa però l'indagine ha rilevato che i consigli di amministrazione rimangono sempre molto affollati e che il numero dei consiglieri dovrebbe scendere «almeno del 20%». La composizione del consiglio, secondo GC Governance, è fondamentale per individuare strategie di discontinuità con il passato nella attuale fase di competizione con la concorrenza estera, e sotto i vincoli dell'autorità di vigilanza europea. Anche se, dopo un lungo immobilismo, il «settore ha imboccato la strada dell'aggregazione, della concentrazione e dell'internazionalizzazione».

MODELLI DI GOVERNO Per redigere il rapporto sono stati presi in considerazione: i modelli di governo; il numero dei consiglieri e dei sindaci; il genere, l'età, la nazionalità, la formazione, l'esperienza professionale dei consiglieri; i comitati endoconsiliari; il numero di

riunioni dei consigli, dei comitati e degli organi di controlli; gli emolumenti dei consiglieri e dei sindaci. Come precisa **Stefano Modena**, vice presidente di GC Governance: «Le informazioni disponibili rendono merito anche agli sforzi compiuti da Consob e da Borsa italiana attraverso il Comitato per la corporate governance per dare agli investitori e al pubblico in generale informazioni dettagliate sul governo societario, sufficienti a formulare un giudizio qualificato su ogni azienda».

Dalle rilevazioni risulta che tutte le banche condotte secondo il sistema tradizionale hanno un solo presidente, mentre i vicepresidenti vanno da 1 a 4 (il record è di Unicredit); gli amministratori delegati sono uno per banca, con l'eccezione di Banca popolare dell'Etruria e del Lazio, Banco di Sardegna e Credito Emiliano dove la figura dell'ad non esiste; i componenti del consiglio di amministrazione vanno da un minimo di 7 (in Banca Finnat) a un massimo di 19 (Banco popolare). La media totale è di 15 amministratori per banca. Nei gruppi a sistema dualistico, i presidenti restano uno per banca; Ubi Banca ha un vicepresidente, Intesa Sanpaolo ne ha due e la Popolare Milano nessuno; gli amministratori delegati sono uno per banca; i consiglieri sono 6 in Intesa e in Ubi e invece 3 nella Popolare Milano. La media degli amministratori è di 8 nelle banche a sistema dualistico.

Come spiega **Mario Zanone**



QUALIFICHE...

BANCA		ESECUTIVI	NON ESECUTIVI	INDIPENDENTI
BANCA CARIGE		5	10	9
BANCA FINNAT		3	8	3
BANCA INTESA SAN PAOLO	CG	6	4	2
	CS	0	19	16
BANCA MONTEPASCHI DI SIENA		1	11	6
BANCA POP. EMILIA ROMAGNA		9	10	8
BANCA POP. ETRURIA E LAZIO		6	8	6
BANCA POP. MILANO	CG	3	2	0
	CS	0	24	16
BANCA POP. SONDRIO		7	8	7
BANCA PROFILO		2	9	4
BANCO DI DESIO E BRIANZA		5	6	5
BANCO DI SARDEGNA		8	7	9
BANCO POPOLARE		5	18	14
CREDITO EMILIANO		4	8	4
CREDITO VALTELLINESE		1	14	6
MEDIOBANCA		4	18	10
UBI BANCA	CG	6	3	0
	CS	0	0	20
UNICREDIT		1	18	13
media		4	10	8

Fonte: GC Governance Consulting

AMMINISTRATORI
Nella tabella a fianco, le qualifiche degli amministratori delle banche prese in esame dalla ricerca di GC Governance Consulting. La Banca popolare dell'Emilia Romagna ha il record assoluto degli amministratori esecutivi, mentre la Popolare Milano ha invece quello che si riferisce ai non esecutivi (CS). Tra gli indipendenti il record spetta a Ubi Banca.

...E RETRIBUZIONI

BANCA		PRESIDENTE	VICE PRESIDENTE	AD	CONSIGLIERI		TOTALE INDIPENDENTI	COMPENSO PER INDIPENDENTI	TOTALE
					ESECUTIVI	NON ESECUTIVI			
BANCA CARIGE		165.000	137.000	134.000	566.000	509.000	414.000	46.000	1.075.000
BANCA FINNAT		120.000	425.000	370.000	795.000	205.000	45.000	15.000	1.000.000
BANCA INTESA SAN PAOLO	CG	584.000	572.000	88.000	0	195.000	195.000	65.000	1.439.000
	CS	918.000	409.000	-	0	3.379.000	2.194.000	146.267	3.379.000
BANCA MONTEPASCHI DI SIENA		85.800	180.482	1.341.200	0	396.020	284.735	47.456	2.003.502
BANCA POP. EMILIA ROMAGNA		265.000	445.000	736.000	904.000	675.000	675.000	84.375	2.760.000
BANCA POP. ETRURIA E LAZIO		410.000	267.500	-	222.399	274.799	194.799	32.467	1.174.698
BANCA POP. MILANO	CG	535.300	0	832.192	322.405	333.850	0	0	2.023.747
	CS	76.516	361.461	-	0	1.622.342	1.133.391	94.449	1.494.901
BANCA POP. SONDRIO		952.450	192.450	152.000	227.780	281.325	201.045	40.209	1.806.005
BANCA PROFILO		179.726	100.000	300.000	106.816	319.438	190.000	47.500	1.005.980
BANCO DI DESIO E BRIANZA		669.600	259.900	600.000	109.300	729.898	362.198	72.440	2.274.198
BANCO DI SARDEGNA		137.000	54.000	-	179.000	175.000	237.000	33.857	545.000
BANCO POPOLARE		366.400	333.000	1.700.000	100.000	1.891.300	1.546.800	110.486	4.390.700
CREDITO EMILIANO		217.000	105.000	-	117.900	293.400	115.400	28.850	687.800
CREDITO VALTELLINESE		843.034	185.908	1.201.780	0	772.423	382.163	63.694	2.791.436
MEDIOBANCA		1.900.000	270.000	1.900.000	300.000	2.027.397	1.415.000	202.143	5.160.000
UBI BANCA	CG	387.667	198.222	629.333	324.378	248.000	248.000	82.667	1.787.600
	CS	545.618	262.301	-	0	1.805.735	1.694.966	94.165	2.613.654
UNICREDIT		1.321.529	1.313.200	1.976.786	0	1.926.564	1.717.364	156.124	6.538.079
media		533.982	303.571	854.378	213.749	903.025	662.293	73.157	2.297.515

Fonte: GC Governance Consulting

Poma, presidente di Gc Governance consulting: «Con l'esperienza del sistema dualistico, che ha reso più evidenti le funzioni di direzione e di controllo, il governo societario si è meglio strutturato anche le banche di minori dimensioni hanno iniziato ad avere in consiglio esperti in controllo e altre discipli-



ne aziendali che consentono indirizzi competenti e un rapporto con il management più chiaro».

«Analizzando i risultati della ricerca», continua Zanone Poma, «in merito all'attività dei consigli e dei loro comitati, ci rendiamo conto del cambiamento in corso. L'impegno dei comitati, per esempio, si è espresso con una media di 55 sedute, che dimostrano il grado di approfondimento e di valutazione dell'attività operativa. Anche le riunioni dei collegi sindacali, e aggiungo il loro coordinamento con gli altri centri di controllo, fanno pensare a un concetto di verifica più intenso e rassicurante».

CAMBIAMENTO IN CORSO

Per Mario Zanone Poma (a fianco), presidente di GC Governance Consulting, c'è un cambiamento in corso nei consigli di amministrazione. A sinistra, Stefano Modena, vice presidente della società e responsabile della ricerca.

Dalla indagine risulta che il sistema dualistico offre una possibilità di controllo e consente una gestione più snella: i consigli di gestione hanno in media 8 componenti, quasi la metà dei 15 che compongono i consigli di amministrazione tradizionali. I consiglieri esecutivi nel sistema dualistico sono poco più di un quarto del totale, mentre gli indipendenti rappresentano l'80% dei non esecutivi, cosa che dovrebbe garantire equilibrio di gestione. C'è anche da tener conto della diversità di genere: le donne pesano soltanto per il 16% nei consigli. Quanto a provenienza internazionale, solo il 17% dei consiglieri non è di nazionalità italiana; quasi tutti provengono dal settore bancario, in minoranza dalle imprese o dal mondo accademico; l'età media è di 60 anni.

In media i consigli si riuniscono 20 volte l'anno, i consiglieri mediamente hanno 2,4 altri incarichi. I compensi vanno da 700 mila euro

EMOLUMENTI

La retribuzione più elevata attribuita agli amministratori va all'ad di Unicredit, che percepisce quasi due milioni di euro. Mentre Mediobanca attribuisce al proprio presidente il tetto massimo degli emolumenti.

Scenari

PRESIDIO DI STABILITÀ

«Un buon board», sostiene Carmelo Barbagallo, capo del dipartimento di Vigilanza bancaria e finanziaria di Bankitalia a proposito della governance bancaria «è un presidio di stabilità e una leva competitiva. È il miglior segnale che si può dare al mercato sull'affidabilità di una banca e sulla sua capacità di tutelare adeguatamente i risparmi».



a un massimo di 6,5 milioni di euro con una media di 2,3 milioni, compresa la remunerazione dell'amministratore delegato che risulta in media di 854 mila euro, con massimi però che si avvicinano ai due milioni. L'emolumento degli amministratori indipendenti invece è in media di 73 mila euro annui.

Nelle banche con governance tradizionale i collegi sindacali sono composti in media da 3,7 membri effettivi, ai quali si aggiungono due sindaci supplenti. Per le banche a sistema dualistico il consiglio di sorveglianza è composto mediamente da 22 membri. I sindaci si sono riuniti in media 38 volte nel corso dell'anno (con un massimo di 87) per un costo di circa 287 mila euro l'anno, cifra che risente di una forte oscillazione in quanto va da un minimo di 81 mila a un massimo di 900 mila euro.

Sotto il profilo della remunerazione, fa notare l'indagine, le disparità registrate non sono sempre giustificate e con il tempo dovrebbero essere ridotte anche se non si tratta di stabilire delle regole sugli importi ma di definire dei criteri oggettivi. A proposito poi degli amministratori delegati, i compensi dovrebbero essere confrontati con il «valore commisurato alla dimen-

sione dei patrimoni gestiti e ai risultati conseguiti». In particolare con quelli ottenuti nel corso del triennio su cui si basa il piano.

LE DISPOSIZIONI DI BANKITALIA

Con le *Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*, Bankitalia ha fissato un quadro normativo che attribuisce alla governance un ruolo centrale nella definizione delle strategie aziendali e delle politiche di gestione e controllo dei rischi tipici del settore. «Un buon board è un presidio di stabilità e una leva competitiva. È il miglior segnale che si può dare al mercato sull'affidabilità di una banca e sulla sua capacità di tutelare adeguatamente i risparmi», ha commentato **Carmelo Barbagallo**, capo del dipartimento di Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, secondo il quale la governance degli istituti italiani «è sicuramente migliorata (maggiore consapevolezza sulle funzioni e responsabilità del board; più chiara distinzione tra funzioni di supervisione strategica e compiti di gestione; maggiore presenza di amministratori indipendenti), ma vi sono ancora margini non trascurabili di miglioramento».

Anche Barbagallo punta il dito: «Il numero dei componenti dei consigli permane in media elevato; non sempre è assicurata nel board la presenza di esperienze adeguate e diversificate; il ruolo svolto dal presidente non è sempre

coerente con la funzione non esecutiva assegnatagli». Le norme di Bankitalia tuttavia «mirano a valorizzare la figura del presidente del Consiglio di amministrazione. Queste norme chiedono di evitare la commistione di ruoli: il presidente è, ed è opportuno che rimanga, una figura non esecutiva».

Le attuali disposizioni sul governo societario, secondo Barbagallo, «chiedono alle banche di evitare composizioni pletoriche del board. Una corretta applicazione di questo principio contribuisce ad assicurare la funzionalità dell'organo e a contenere i costi connessi con una compagine eccessivamente numerosa», così come «chiedono consiglieri congrui per numero e professionalità, nominati attraverso un processo trasparente; consiglieri consapevoli del proprio ruolo e attivamente partecipi alle decisioni aziendali».

NUOVE REGOLE

Dal 2015 le nuove regole di Bankitalia prevedono solo 15 posti nei consigli di amministrazione, che salgono in totale a 22 nel caso di governance dualistica, dove il consiglio di sorveglianza affianca quello di gestione. Ogni banca dovrà prevedere dei piani di successione, che significa disegnare l'identikit dei nuovi presidenti e dei nuovi amministratori delegati mettendo la parola fine all'epoca dei padri padroni di cui non si riesce neppure a immaginare possibilità di ricambio. I presidenti, inoltre, non potranno far parte dei comitati esecutivi, quelli che in genere deliberano la concessione dei finanziamenti. I consiglieri dovranno essere «consapevoli» del ruolo svolto, dedicare del tempo congruo all'incarico e, con cadenza almeno annuale, il loro lavoro verrà valutato da un consulente esterno scelto dal presidente della banca.

Non sono modifiche di poco conto. Come ha calcolato la stessa banca centrale, il 63% degli istituti società per azioni potranno riceverle solo dopo avere modificato lo statuto: la percentuale poi scende ancora e arriva al 45% per quanto riguarda le banche popolari. ■

RUOLO CENTRALE
Con le «Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e di governo societario delle banche», la Banca d'Italia (sotto, la sede centrale) ha fissato un quadro normativo che attribuisce alla governance un ruolo centrale nella definizione delle strategie aziendali e delle politiche di gestione e di controllo dei rischi.

