

UNIONE BANCARIA: AMBIZIONI, CERTESSE E RISCHI

L'unione bancaria a livello europeo è il punto di arrivo di un lungo percorso. Al tempo stesso l'integrazione tra i vari sistemi nazionali implica cambiamenti di strategie e posizionamento. Con luci e ombre.



Stefano Caselli

è prorettore agli Affari Internazionali e professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari presso l'Università Bocconi. È membro del comitato scientifico di diversi centri di ricerca (fra i quali CER e ECMI) e membro indipendente del consiglio di amministrazione di varie società e istituzioni finanziarie.
stefano.caselli@unibocconi.it



Andrea Sironi

da ottobre 2012 è rettore dell'Università Bocconi. Professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari presso l'Università, ha ricoperto l'incarico di prorettore all'internazionalizzazione fino al novembre 2008. In passato è stato Dean della Graduate School, direttore della Divisione Ricerche Claudio Demattè della SDA Bocconi e direttore del Master in Risk Management.

L'avvio dell'unione bancaria rappresenta la chiusura di un lungo percorso evolutivo e l'apertura di una nuova fase che potrà svolgere un ruolo importante, se non addirittura decisivo, sotto il profilo dello sviluppo economico e politico dell'Unione Europea. Con riferimento al primo aspetto, il conferimento dei poteri di vigilanza alla BCE costituisce l'ultimo tassello del quadro ambizioso disegnato dall'allora direttiva bancaria del 1992 che fissava gli elementi essenziali per un'azione di *levelling the playing field*, spostando il baricentro dell'industria bancaria da singole logiche nazionali a una cornice unica di regolamentazione e di libertà d'azione degli intermediari finanziari attraverso il modello della banca universale. Con riferimento al secondo aspetto, la presenza di un unico interlocutore nelle funzioni di vigilanza apre la strada a nuovi possibili sviluppi che riguardano sia il mercato dei capitali nel suo insieme più ampio sia l'assunzione di scelte e strategie da parte delle banche, che dovranno confrontarsi su una scala sempre più sganciata dalle logiche domestiche.

Il tentativo di leggere e interpretare il futuro del sistema bancario europeo deve essere quindi basato sull'analisi dei processi che il meccanismo unico di vigilanza definisce sotto il profilo regolamentare e sulla valutazione delle strategie che le banche metteranno in atto, definendo il proprio posizionamento all'interno del nuovo contesto.

■ Gli obiettivi

Il progetto di unione bancaria europea nasce alla fine del 2013 con tre principali finalità:

- ▶ ridurre la frammentazione finanziaria e le divergenze nelle politiche di vigilanza bancaria dei diversi paesi dell'Unione;
- ▶ definire e sviluppare un meccanismo coerente e trasparente di gestione delle crisi bancarie;
- ▶ spezzare il circolo vizioso che lega il merito di credito di un ente sovrano con quello delle banche dello stesso paese.

Si tratta di obiettivi al contempo rilevanti e ambiziosi. Rilevanti, perché la fase di crisi finanziaria originata ancora nel 2008 e protrattasi fino al 2012 ha evidenziato in ma-

niera forte la carenza di meccanismi chiari ed efficaci a livello europeo, specie in un contesto di grandi gruppi finanziari operanti a livello quantomeno continentale, per la gestione e la risoluzione degli episodi di crisi di singole istituzioni. La stessa crisi finanziaria, emersa nel vecchio continente dapprima come crisi del debito sovrano, si è trasmessa al settore bancario mediante il legame fra costo del debito pubblico e costo del *funding* delle banche, inevitabilmente deteriorando la situazione delle banche dei paesi del Sud Europa, e ostacolando in questo modo anche l'uscita dalla recessione. Conseguire gli obiettivi di cui sopra significa dunque ridurre il costo del *funding* delle banche europee, specie di quelle dei paesi del Sud Europa, e in questo modo ridurre il costo dei pre-

miliardi di euro). Concretamente, la BCE avrà la supervisione diretta di circa 130 banche giudicate "sistemiche", mentre le autorità di vigilanza nazionale continueranno a supervisionare le circa 6.000 banche rimanenti, seguendo tuttavia regole e procedure concordate a livello europeo.

- Un sistema di norme comuni (*Single Rulebook*) per il settore bancario applicabili nell'intera Unione Europea, volto a superare le divergenze che tradizionalmente hanno caratterizzato i sistemi di vigilanza dei singoli paesi. In queste norme comuni rientrano le direttive sui requisiti patrimoniali in vigore da gennaio 2014, su recupero e risoluzione bancaria (BRRD) in vigore dal gennaio 2015, sui sistemi di garanzia dei depositi in vigore dal gennaio 2015.

- Il Meccanismo Unico di Risoluzione (*Single Resolution Mechanism*, SRM), entrato in vigore all'inizio del 2015, volto a rendere più efficace ed efficiente il sistema di gestione delle crisi bancarie, riducendo al contempo la dipendenza da risorse pubbliche. Il meccanismo prevede l'introduzione di un fondo privato volto a coprire le perdite legate agli episodi di crisi (*Single Resolution Fund*, SRF), da costituirsi gradualmente nel tempo mediante contributi delle banche nell'arco

Il raggiungimento degli obiettivi dovrebbe contribuire a ridurre il costo dei prestiti alle piccole e medie imprese favorendo così la ripresa economica

stiti per le piccole e medie imprese, incapaci di accedere al mercato dei capitali, favorendo la ripresa economica. Obiettivi ambiziosi, perché ottenere il consenso politico per un passo così importante nel processo di integrazione europea in un contesto di euroscetticismo crescente non era in alcun modo scontato.

■ I tre meccanismi e i punti deboli

Concretamente, l'unione bancaria europea si fonda su tre diversi meccanismi istituzionali.

- Il Meccanismo Unico di Vigilanza (*Single Supervisory Mechanism*, SSM), adottato con regolamento del Consiglio nell'ottobre del 2013, e divenuto efficace dal novembre 2014, il quale assegna alla Banca Centrale Europea l'attività di vigilanza sulle banche di "rilevanza sistemica" dell'Unione. In particolare, si tratta delle banche con un totale dell'attivo superiore a 30 miliardi di euro o superiore al 20% del prodotto nazionale lordo del paese (a condizione che sia superiore a 5

di dieci anni. Le risorse confluite nel fondo, complessivamente pari a 55 miliardi di euro (circa l'1% dei depositi della banche) vengono mutualizzate in modo crescente nel tempo: il primo anno solo il 10%, mentre alla fine del periodo decennale il grado di mutualizzazione sarebbe pari al 100%. Il meccanismo prevede una chiara gerarchia delle fonti di fondi per la copertura dei costi connessi agli episodi di crisi: (i) azionisti e creditori della banca in crisi, secondo quanto previsto dal meccanismo del *bail in*; (ii) la parte non mutualizzata del compartimento nazionale del fondo; (iii) le parti mutualizzate dei compartimenti nazionali; (iv) solo in ultima istanza contributi pubblici, i quali assumono dunque natura di evento eccezionale.

Si tratta, come è facile intuire, di un complesso di misure particolarmente rilevanti e ambiziose, che contribuiscono a rafforzare in modo significativo il grado di integrazione dei sistemi finanziari del vecchio continente. Vi



Concretamente, la BCE avrà la supervisione diretta di circa 130 banche considerate sistemiche

© Bernd Wittelsbach

sono tuttavia alcuni aspetti deboli dell'intero progetto che vale la pena di evidenziare. Essi sono fra loro strettamente collegati e sono sintetizzabili in tre punti principali:

- ▶ l'unione bancaria europea non prevede, almeno per il momento, l'introduzione di un meccanismo unico di garanzia dei depositi ma si limita a un processo di armonizzazione dei sistemi nazionali. L'introduzione di un sistema unico, affiancato da un'istituzione unica e indipendente quale la Federal Deposit Insurance Corporation degli Stati Uniti, avrebbe certamente rafforzato la credibilità e la solidità del sistema di gestione delle crisi bancarie;
- ▶ un secondo punto debole è rappresentato dalla scarsità di risorse del Fondo Unico di Risoluzione e dalla gradualità con la quale le risorse vengono costituite nel tempo. Questi elementi limitano la credibilità e la potenza del meccanismo comune di risoluzione delle crisi (su questo punto, così come sul successivo, si sofferma il contributo di Elena Carletti nelle pagine seguenti);

- ▶ infine, l'unione bancaria europea non prevede esplicitamente l'introduzione di meccanismi di *backstop* finanziari comuni che consentano in qualche modo di sopperire ai due punti deboli di cui sopra.

■ Nuovo business model per le banche

Il quadro delle regole che emerge deve essere peraltro accompagnato da una riflessione in merito alle scelte di posizionamento, e quindi alla strategia, che le banche metteranno in atto come risposta al nuovo contesto e all'insieme di meccanismi di funzionamento dell'unione bancaria europea, includendo il percorso di crescita dei requisiti di capitalizzazione richiesti per le banche sistemiche (su questo punto si sofferma in particolare Alessandro Decio di UniCredit, nella sua intervista). I temi rilevanti investono il business model delle banche e la loro corporate governance. Entrambi i temi devono rispondere alla nuova fisionomia del sistema bancario europeo, che tende sempre più a presentarsi come un'infrastruttura solida, capitalizzata, tendenzialmente libera – so-

prattutto per le banche sistemiche – dai gravami dei crediti non performing e capace di giocare un ruolo di cinghia di trasmissione efficace fra la disponibilità di risorse liquide e la domanda delle imprese per la crescita delle economie dei singoli paesi.

Il disegno del modello di business si basa sulla capacità delle banche di essere coerenti con questo disegno, ricercando un equilibrio fra le spinte alla riduzione dei costi,

collegamento fra fondi di private debt e private equity con aziende di dimensioni più piccole. In altri termini, se l'investment banking richiede scala, disponibilità di know-how e *reputation*, per cui è possibile solo per banche a vocazione e con dimensioni come minimo europee, l'attività di advisory e la funzione di collegamento fra domanda e offerta di carta finanziaria appare fattibile – oltre che ineludibile – anche per le banche di minori dimensioni.

I segnali di un cauto ottimismo in questa direzione sono peraltro presenti. Una recente ricerca dell'OCSE sul finanziamento delle PMI a livello europeo ("SMEs Financing in Europe", 2015) segnala che il processo di sostituzione di debito bancario con debito di mercato è in atto, sebbene con velocità diverse da paese a paese. Anche in un mercato tradizionalmente basato sul finanziamento bancario come quello italiano, il mercato di borsa si è arricchito

di un segmento AIM estremamente vitale e del progetto Élite di Borsa Italiana che sta concretamente agendo da incubatore/acceleratore di aziende desiderose di fare il salto nel mercato dei capitali. Inoltre, il ricorso a debito di mercato – tanto nel formato dei mini bond quanto soprattutto in quello dell'emissione di bond convenzionali da parte di aziende *unrated* – sta crescendo in maniera importante, come evidenziato da una recente ricerca del centro Baffi-Carefin della Bocconi ("Il mercato dei capitali in Italia: opportunità per imprese e investitori", 2015). In questo senso, la costituzione di un'unione del mercato dei capitali a livello europeo – spesso auspicata e sottolineata anche nel contributo di De Felice – costituirebbe il fondamentale e sinergico complemento all'unione bancaria europea.

Per il mercato retail la strategia è fondata invece sulla ricerca di un rapporto di *cost/income* sostenibile all'interno di una struttura di bilancio bancario che prevede livelli di capitalizzazione elevati. Ciò significa declinare l'offerta retail secondo direzioni differenti, da coordinare a seconda delle specifiche demografiche e culturali della domanda delle diverse aree geografiche di mercato, della struttura preesistente delle reti di sportelli, della criticità di scelte complesse di *downsizing* del personale. Le principali direzioni appaiono essere tre.

Il processo di sostituzione del debito bancario con debito di mercato è in atto in tutta l'Unione Europea, anche se a velocità diverse da paese a paese

i vincoli di capitale e la ricerca di aree di valore per i clienti, capaci di generare ricavi per le banche. Questi elementi investono trasversalmente i mercati corporate e retail. Per il mercato corporate, la spinta più forte è data dalla dinamica "deleveraging – gestione dei requisiti di capitale" per cui l'esigenza di forte riduzione degli attivi delle banche deve essere accompagnata simultaneamente da una sostituzione dei prestiti con debito di mercato e da una crescita dei profili di merito creditizio dei clienti: entrambe le operazioni consentono infatti di mitigare la pressione sul capitale di vigilanza delle banche. Se la sostituzione di *bonds* a *loans* è resa tutto sommato agevole dalla presenza di tassi di interesse a livelli minimi, la crescita dei rating della clientela può essere effettuata solo attraverso una spinta alla capitalizzazione delle imprese stesse, ricorrendo alla leva degli *equity investors* e a un utilizzo più diffuso del mercato di borsa. Ciò significa che, in entrambi i casi, l'offerta della banca deve spostarsi dal tradizionale baricentro rappresentato dal *corporate lending* a un assetto più complesso che vede una complementarietà fra credito, capital market e private equity. Se per le banche sistemiche significa diversificare maggiormente l'offerta verso l'area dell'investment banking, per le banche domestiche significa costruire divisioni o strutture dedicate di corporate finance che permettano il

- **Digitalizzazione.** La progressiva sostituzione della transazione fisica con quella digitale agisce naturalmente in maniera poderosa sulla componente dei costi. Tuttavia apre contemporaneamente opportunità e interrogativi importanti. La conoscenza del cliente attraverso il suo comportamento in rete aumenta la capacità di comprensione dei suoi bisogni, ampliando lo spettro dei servizi e la reattività nell'offerta da parte della banca. Nello stesso tempo, si pone un problema di coordinare l'assenza di un rapporto diretto con l'intervento della risorsa umana: in quali ambiti? A che prezzo? Con quale obiettivo? La presenza di una rete di sportelli preesistente rende questo processo più lento, richiede la riconfigurazione del ruolo della filiale e impedisce di procedere a soluzioni *disruptive* di sola presenza digitale della banca come avviene in paesi che hanno saltato la presenza di sportelli, per esempio l'India (emblematici i casi Yes Bank e ICICI Bank) o i paesi africani.
- **Specializzazione/focalizzazione.** Il governo del *cost/income* può peraltro spingere a generare economie di scala e di scopo su ambiti specifici nel mercato retail, qualificando l'offerta in termini di specializzazione. Il mercato dei *mortgage* per la casa, il business delle carte di credito o ancora la specializzazione nel settore del finanziamento auto (emblematico qui il caso di Santander Consumer a livello europeo) costituiscono un percorso in parte alternativo a quello della dematerializzazione *tout court* del sistema delle filiali.
- **Cross selling.** L'esigenza di qualificare l'operatività (e la ragion d'essere) delle filiali spinge ad allargare il portafoglio delle offerte attraverso una logica di *cross selling* fondata sul concetto di *one stop shop*. Ciò può avvenire sia rimanendo nell'ambito dei servizi finanziari (es. polizze assicurative) oppure spostandosi verso una gamma di prodotti più ampia che va dai servizi alla persona (divertimento, salute, servizi) all'acquisto di prodotti e beni durevoli (es. abitazioni).

■ Nuove strategie, nuove fisionomie

L'implementazione delle strategie deve peraltro porre un interrogativo rispetto alla stabilità degli assetti propieta-

ri delle banche. È sostenibile l'evoluzione del business model corporate e retail ad assetti proprietari esistenti? La risposta data dall'intervista di Massimo Della Ragione è che solo una nuova fase di M&A, giocata soprattutto in una logica domestica e non *cross-border*, potrà portare a una numerosità di istituzioni finanziarie compatibile con la dimensione del mercato europeo e coerente con la traiettoria di sviluppo e le politiche di offerta nel mercato corporate e retail.

Più in generale, la fisionomia del sistema bancario europeo, caratterizzata da un elevato livello di capitalizzazione e dall'esigenza di modificare il business model nei mercati corporate e retail, impone quindi una riflessione sugli assetti proprietari e sulla corporate governance. Chi saranno gli azionisti delle banche? Quali modelli di governance emergeranno nel quadro della vigilanza unica europea? Se da un lato, l'assetto del sistema bancario europeo appare più simile a quello delle *utilities* (elevati capitali investiti, ruolo di servizio, redditività stabile), risultando nei fatti più attraente per investitori di lungo termine e pazienti oppure per "cassettisti", dall'altro sono necessarie risorse ingenti e forte spirito imprenditoriale per realizzare quelle scelte di strategia necessarie nel contesto europeo allargato, capaci peraltro di generare

La fisionomia del sistema bancario europeo impone una riflessione sugli assetti proprietari e sulla corporate governance. Chi saranno gli azionisti delle banche?

quella redditività largamente superiore al mercato delle *utilities*, come dimostra il segmento delle principali investment bank americane. Questo potrebbe portare a privilegiare assetti fondati su pool di azionisti stabili e con visione a medio-lungo termine (es. compagnie di assicurazione, fondi pensione, *private equity investors*, fondi sovrani), capaci tuttavia di esprimere una squadra di management di vertice capace di operare nella direzione citata. Questo impone una struttura di governance niti-

da e chiaramente definita nei suoi assetti, nei compiti e nella responsabilità delle persone. Al riguardo, lo spostamento della vigilanza da un ambito domestico a uno europeo unico, tenderà necessariamente a far emergere le

*Capire quanto è accaduto
nel sistema americano può essere
utile per delineare le strategie che
le banche europee dovranno
attuare nel prossimo futuro*

migliori prassi in termini di governance e a definire, presumibilmente, nuovi standard di professionalità dei membri dei consigli di amministrazione, criteri di indipendenza e adeguati meccanismi di relazione fra consiglio di amministrazione e top management.

I contributi successivi hanno l'obiettivo di affrontare nel loro complesso i vari angoli visuali del tema dell'unione bancaria. In particolare, i primi due contributi offrono una riflessione ampia sui meccanismi di funzionamento della banking union e sugli obiettivi e sulle sfide che questa si pone come strumento a sostegno dello sviluppo del sistema europeo. Elena Carletti vede nell'unione bancaria europea un passaggio fondamentale per superare quell'incompletezza dell'architettura finanziaria creata con l'introduzione dell'euro. Ma nello stesso tempo ne pone in luce i limiti e gli elementi di attenzione, con-

centrandosi soprattutto sul tema delle crisi sistemiche e sul fatto che sia adeguata ad affrontare la crisi di singole istituzioni e non dell'intero sistema. Gregorio De Felice concentra invece la propria attenzione sui primi passi

che l'unione bancaria deve compiere, ponendo il problema (o l'auspicio) dell'esigenza di un'unione del mercato dei capitali come naturale complemento all'interno di un progetto ambizioso e decisivo per l'Europa. Viceversa, l'intervista a due top manager di banche globali con vocazione di investment banking come Goldman Sachs e di una grande banca europea, che parte da solide basi di commercial banking domestico, come UniCredit, offrono la loro visione sul tema della relazione fra am-

biente esterno e scelte strategiche delle banche. Massimo Della Ragione concentra le proprie riflessioni sul confronto fra sistema bancario americano e sistema bancario europeo, invitando a leggere e comprendere quanto accaduto nel contesto americano (*deleveraging*, crescita dei requisiti di capitale, gestione dei non *performing loans* e *quantitative easing*) per tracciare una mappa utile a comprendere le possibili scelte strategiche delle banche europee per il prossimo futuro. Alessandro Decio sofferma invece l'attenzione in particolare sull'impatto che l'evoluzione regolamentare presenta per le banche, in particolare quelle sistemiche, sulla relativa capacità di finanziare l'economia reale in un contesto di continuo inasprimento dei requisiti patrimoniali, e sul diverso impatto che alcuni provvedimenti regolamentari presentano per il sistema bancario europeo rispetto a quello statunitense. ■