
SPUNTI PER UNA POLITICA DELLE BANCHE LOCALI
REFLECTIONS ON A LOCAL BANK POLICY

Giovanni Manghetti
Presidente Cassa di Risparmio di Volterra SpA

Chairman Savings Bank of Volterra Jsc

L'articolo affronta il tema della banca locale intesa non come categoria giuridica, ma come entità economica del territorio ove essa opera consentendone, in tal modo, di individuarne gli elementi distintivi. Tali istituti, infatti, presentano caratteristiche tipiche quali gli stretti legami con il territorio al punto di essere considerati la "banca di famiglia", essere di piccole dimensioni, essere nella maggior parte dei casi autonomi e, quindi, rapidi nel processo decisionale ed infine di svolgere attività creditizia concentrata più sulla gestione della raccolta-impieghi e meno sull'attività finanziaria. Le ulteriori tematiche che vengono esaminate riguardano l'organizzazione interna, in cui il Direttore Generale rappresenta la figura chiave che riceve gli indirizzi strategici dal Consiglio di amministrazione, e la particolare importanza che riveste il capitale umano della banca che deve sempre più avere adeguata preparazione professionale. Completano l'articolo l'attenzione verso l'outsourcing e la collaborazione sinergica con altri istituti locali con i quali condividere i costi comuni; la sfida competitiva che la banca locale è chiamata ad affrontare in termini di qualità delle risposte ai bisogni della clientela per rafforzarne la fidelizzazione; il peso delle banche locali nel sistema finanziario utilizzando le statistiche della Banca d'Italia con riferimento alle diverse classi dimensionali.

PAROLE CHIAVE: BANCA LOCALE • ATTIVITÀ CREDITIZIA • IMPRESA •
OUTSOURCING • FIDELIZZAZIONE

The article addresses the concept of local bank not as a legal type but as an economic entity rooted in the area in which it operates, identifying its distinctive traits. In fact, such banks are characterized by their close ties with the community, serving different generations of the same families, small size, autonomy in most cases, fast decision making and, lastly, activities focused more on deposit-taking and lending than the provision of investment services. Additional aspects reviewed include internal organization, where the General Manager is the key executive that carries out the Board of Directors' policy guidelines, and the special importance of the bank's human capital, which is increasingly called upon to sharpen its competencies. Lastly, the article discusses outsourcing and synergic cooperation with other local banks to share common costs; the compe-

titive challenge that local banks face in terms of quality of the solutions to meet customers' requirements, to increase their loyalty; the weight of local banks in the financial system, based on the Bank of Italy's statistics on the different size classes.

KEYWORDS: LOCAL BANK • CREDIT ACTIVITIES • ENTERPRISE • OUTSOURCING • LOYALTY DEVELOPMENT

1. L'identità della banca locale.

La banca locale non è una categoria giuridica, e non è, dunque, dal diritto che si possono individuarne i contorni, essa è una categoria economica e, pertanto, è soprattutto il rapporto tra la banca e il circoscritto territorio ove essa opera che permette di individuarne gli elementi distintivi.

E' una banca che ha legami stretti con la propria clientela, al punto da esserne spesso la "banca di famiglia", la banca cioè che sostiene con il credito pressoché interamente, o comunque in larga misura, le iniziative, a breve e a medio termine, dei propri clienti imprenditori. Sul fondamento di tale relazione essa ha una ampia e aggiornata conoscenza della realtà economica ove opera. Una banca locale è sempre una banca di piccole dimensioni che agisce, in un contesto di mercato concorrenziale, in collegamento con operatori anch'essi, a loro volta, di dimensioni non grandi. In tal modo, si può ottenere, di norma, una gestione bancaria potenzialmente equilibrata, caratterizzata dal frazionamento dei rischi, con esposizioni al rischio non concentrate sia con riguardo alle singole posizioni e, ove il territorio lo permetta, anche con riguardo ai settori finanziati. L'allontanamento da tali indirizzi è quasi sempre alla base dei dissesti bancari che nel tempo hanno colpito le banche locali.

A differenza delle banche di più grande dimensione, l'attività delle banche locali è incentrata soprattutto sulla compra-vendita del denaro ovvero sulla gestione della raccolta e degli impieghi, insomma sull'attività creditizia tradizionale, e molto meno sull'attività finanziaria (il cosiddetto business portfolio). Ne consegue, come si vedrà più

in dettaglio, che nel conto economico di una banca locale pesa molto di più il margine di interesse (la differenza tra i costi di tutto il denaro acquistato e i ricavi di tutto il denaro venduto) piuttosto che i ricavi dei servizi. Cosicché il margine di intermediazione dipende, rispetto alle banche più grandi e/o globali, più dal margine di interesse che dai servizi aggiuntivi (gestione portafogli, bancassurance, leasing, credito al consumo, ecc...) ove la loro competitività è minore, non potendo ovviamente godere di economie di scala.

Anche le banche locali, tuttavia, possono riuscire a servire ottimamente i loro clienti vendendo prodotti e servizi comprati in outsourcing sui mercati interni e internazionali ove si possono comparare e scegliere prodotti e prezzi.

A pieno titolo rientrano tra le banche locali le banche di credito cooperativo che operano, per legge e per statuto, in territori molto circoscritti. Tuttavia, occorre chiarire che esse non esauriscono il più ampio universo delle banche locali. Vi rientrano le banche popolari, le casse di risparmio e le banche private, purché tutte siano di piccola o media dimensione, operanti all'interno di un territorio molto spesso circoscritto dai confini regionali. Cosicché molte banche locali operano all'interno di una sola provincia, altre in più province della stessa regione, qualcuna, infine, è riuscita a mantenere i caratteri distintivi di una banca locale, pur operando in più di una regione.

La maggioranza delle banche locali sono autonome e ciò consente loro sia di prendere decisioni rapide sia di verificare costantemente sul territorio gli effetti delle decisioni prese.

E' possibile, però, almeno in teoria, che banche locali entrate sotto il controllo di gruppi più grandi – è il caso ad esempio di molte casse di risparmio – continuino a mantenere la antica configurazione giuridica di banca locale. In questi casi occorrerà esaminare l'autonomia operativa permessa, le modalità con cui vengono prese le decisioni, il ruolo svolto in realtà sul territorio nel quadro delle strategie più generali che il gruppo, con la sua governance, ha assegnato alla banca locale controllata (azienda di sola raccolta, banca specializzata, ecc). Tali considerazioni portano, allora, ad una conclusione sull'identità della banca locale: non è la presenza di un nome locale quale insegna sopra uno sportello che identifica tale banca, bensì il suo effettivo ruolo – tutto, dunque, da dimostrare pragmaticamente – al servizio di una

comunità. In effetti la dizione nord americana sembra più propria a spiegarne l'essenza: community bank, azienda al servizio di una data comunità, di dati bisogni.

2. Il peso delle banche locali nel sistema finanziario.

Allo scopo di individuare il peso delle banche locali nel sistema finanziario si utilizzeranno le statistiche prodotte dalla Banca d'Italia con riferimento alle classi dimensionali: banche maggiori, banche grandi, banche medie, banche piccole e banche minori e si considereranno, dunque, tutte le banche piccole e tutte le banche minori come banche locali. Tale assunto – si è consapevoli – porta ad un primo errore di sopravvalutazione con riferimento, in particolare, alla presenza nell'aggregato degli istituti centrali e delle filiali di banche estere, le quali, molto spesso, appartengono a gruppi esteri, nel nostro Paese presenti soprattutto nelle grandi città. Al contrario, un secondo errore va nella direzione opposta: tra le banche medie alcuni istituti potrebbero mantenere un ruolo di banca locale nonostante che essi si siano sviluppati anche al livello interregionale. D'altra parte, la mancanza di dati più dettagliati impedisce un calcolo più accurato.

A fine dicembre 2006 la Banca d'Italia segnalava l'esistenza sul territorio nazionale di 579 banche minori e 152 banche piccole, a fronte di 39 banche medie, 13 grandi e 10 maggiori, per un totale, quindi, di 793 banche.

La Banca d'Italia per tale classificazione ha utilizzato quale parametro discriminante le consistenze medie dei fondi intermediati: le banche piccole intermediano fondi compresi tra 1,3 e 9 miliardi di euro, le banche minori al di sotto di 1,3 miliardi.

All'interno delle classi dimensionali – piccole e minori – si trovano banche di credito cooperativo, banche popolari, banche spa, incluse le casse di risparmio, e filiali di banche estere.

La quota di mercato degli impieghi a residenti (in euro) (tab.1) delle banche piccole e minori era pari, a fine 2006, al 28,8%. Nell'ultimo decennio circa la metà dei nuovi finanziamenti al settore privato è stata erogata dalle banche piccole e minori la cui quota di mercato è cresciuta – rileva la Banca d'Italia – sia nel segmento delle imprese (dal 20 al 32%) sia in quello della famiglie (dal 22 al 39%).

La quota di mercato dei depositi e residenti e delle obbligazioni emesse (tab.2) era pari, alla stessa data, al 28,4%.

Quanto ai dipendenti (tab.3) le banche piccole e minori occupavano, a fine 2006, il 29,2% dei dipendenti bancari medi totali.

3. Banca locale e piccole-medie imprese: banca di famiglia.

La banca locale, come si è già accennato, è per i suoi clienti di piccola dimensione la banca di famiglia (hausbank nell'originario termine tedesco da cui deriva la traduzione letterale nella lingua italiana). Ciò implica con riguardo ai bisogni creditizi, a breve e medio termine, dei propri clienti esserne la banca di riferimento. Si instaura, in altri termini, tra banca ed impresa un rapporto stretto, da parte della banca, di piena collaborazione finanziaria e, da parte dell'impresa, di fidelizzazione che deve riempirsi di informazione continuativa sulla propria situazione e sulle iniziative adottate e da adottare. Tale rapporto in una realtà locale molto circoscritta, ove banchiere e imprenditore vivono spesso di fatto l'uno accanto all'altro, consente alla banca di capire meglio ciò che si intende fare con i capitali bancari, tale da permettere anche di proporre, correggere e integrare le richieste avanzate, di visionare, più che di controllare, pressoché giornalmente gli investimenti fatti e, soprattutto, di toccare con mano lo sviluppo dell'impresa. Tutto ciò in un contesto di efficienza operativa che si riempie più di capacità decisionale e di verifica sostanziale che di formalismi burocratici, certamente necessari quando la banca per la lontananza dei suoi centri decisionali ricerca solo prevalentemente nelle carte le risposte propedeutiche alle proprie decisioni di affidamento. Inoltre – aspetto tutt'altro che secondario – le banche locali, a mezzo dei loro dirigenti, mettono in gioco in ogni operazione la loro reputazione: "voi giocate ogni giorno – ha scritto Donato Menichella, Governatore della Banca d'Italia negli anni cinquanta – il vostro nome, il vostro onore, la vostra reputazione, la fama delle vostre famiglie nelle località dove voi svolgete il compito gravoso di raccogliere il risparmio". Tali parole non abbisognano di tanti commenti: esse sono oggi sempre più valide.

I dati statistici relativi alle classi di grandezza del fido globale per unità economiche che la Banca d'Italia raccoglie a mezzo della sua

Centrale dei rischi e che mette a disposizione degli studiosi confermano quanto sopra considerato. Gli affidamenti distribuiti e divisi per classi di grandezza, dal piccolo verso il grande fido, indicano per tutte le attività economiche un rapporto crescente tra numero di banche affidanti e grandezza del fido. I fidi minimali – fino a 125.000 euro – sono per tutte le attività economiche sorretti da una sola banca. Analogamente quelli fino a 250.000 euro, anch'essi mediamente erogati da poco più di una banca e ciò vale anche per i fidi fino a 500.000 euro. Mano a mano che il fido si innalza ulteriormente cresce anche il numero di banche affidanti fino ad arrivare ad oltre dieci istituti di credito per fidi al di sopra di 25 milioni di euro (fenomeno cosiddetto del multiaffidamento). In taluni comparti dell'attività economica, come l'edilizia, il fenomeno è ancora più pronunziato.

Tali dati – necessariamente dati medi – non indicano, naturalmente, che solo le banche locali fanno fidi di importo contenuto, ma, a differenza delle banche più grandi e che operano in mercati più ampi, gli impieghi delle banche locali sono in larghissima parte destinati alle imprese minori e medie, per le quali esse costituiscono come si è detto, la banca di riferimento, con un rapporto di fidelizzazione che non sempre si trova nelle banche più grandi.

4. L'organizzazione di una banca locale.

a) Ruolo del Direttore Generale e dei Titolari di filiale.

Banche grandi e banche locali sono, ambedue, aziende divise: con una o più unità centrali e filiali presenti sul territorio. Da questo lato non vi è differenza tra una banca locale e una banca che opera su un mercato più ampio. Tuttavia, come si è già detto, nella banca locale il peso dell'attività creditizia tradizionale, la compra-vendita del denaro attraverso la raccolta e gli impieghi, prevale nettamente sull'attività finanziaria ovvero sul business portfolio. Quest'ultima attività è di norma realizzata dalle banche di grandi dimensioni vuoi a mezzo di uffici della Direzione Generale vuoi a mezzo di società specializzate, preposte alle diverse aree dei servizi aggiuntivi

all'attività creditizia. Mentre tali banche sono organizzate in forma di gruppo molto spesso le banche locali – con l'esclusione di quelle più strutturate – non sono organizzate in forma di gruppo.

Al centro vi è la tradizionale Direzione Generale la quale riceve gli indirizzi strategici da un Consiglio di Amministrazione all'interno del quale molto raramente si trova un Comitato Esecutivo. Il Direttore Generale, dunque, è la figura chiave di una banca locale, paragonabile per molti versi alla figura dell'Amministratore Delegato di una banca di maggiori dimensioni. Egli riceve dei poteri delegatigli dal Consiglio, quali ad esempio l'effettuazione di affidamenti entro dati limiti, al di sopra dei quali la competenza deliberativa appartiene al Consiglio.

Poteri più limitati – per dimensione di affidamento e/o di firma di atti – sono altresì assegnati a un Comitato di Direzione e ai titolari delle filiali presenti sul territorio. Il titolare di una banca locale è anch'esso una figura chiave nell'organizzazione della banca locale. Egli, qualunque sia il suo grado, è per i clienti "il direttore" al quale vengono confidati in prima istanza bisogni e richieste.

"Storicamente – riprendo un mio intervento sul tema – è stata la figura chiave del processo di avvicinamento del nostro popolo alla banca: è cioè l'insieme dei titolari che ha aiutato un popolo di contadini, dalle abitudini ancora campagnole che, in molte parti d'Italia, teneva ancora i soldi sotto il materasso, a varcare senza paura, con fiducia la porta della banca... Le radici delle piccole e grandi banche stanno in "questa storia".

Ebbene, in una banca locale tale capitale umano vale molto di più di quello finanziario, occorre perciò che esso non si svaluti: la banca locale è così chiamata ad aggiornare continuamente la preparazione professionale:

Sono tali titolari che consentono alla banca locale di intervenire con immediatezza nei confronti dei bisogni degli imprenditori e delle famiglie risparmiatrici. Un equilibrato bilanciamento dei poteri tra Consiglio, Direttore Generale, Comitati di Direzione e Titolari può non solo aumentare la rapidità e l'efficacia decisionali ma anche, aspetto non di poco conto, evitare una gestione eccessivamente burocratica, con un eccesso di poteri ai vertici aziendali che è stato alla base di errori più o meno gravi per talune banche locali.

b) Importanza dell'Outsourcing

Le banche locali non possono godere, oggettivamente, delle economie di scala di cui godono le banche più grandi. Non possono competere, dunque, con tali banche nella messa a punto di prodotti quali la gestione dei portafogli, il credito al consumo, la bancassurance ecc. Per di più non sempre sussistono all'interno della banca locale tutte le professionalità necessarie per la produzione "in casa" di tali prodotti. Infine, alcuni servizi strumentali all'attività bancaria – si pensi alle aree dell'Information Technology a quelle del back office e dell'attività societaria – hanno dei costi che non possono essere sopportati da una singola banca locale. Tale complessiva situazione sta alla base dell'affidamento a terzi di servizi, prodotti e attività lavorative che la banca locale altrimenti non potrebbe da sola espletare. Ne consegue che una grande attenzione viene data nella banca locale alla identificazione di quei prodotti o servizi che nell'interesse strategico della banca vanno affidati in outsourcing, alla ricerca dei partner esterni più adeguati, alla collaborazione sinergica con altre banche locali con le quali condividere i costi comuni. In tal modo la banca locale può comprare di volta in volta sul mercato il meglio in termini di qualità-prezzo relativo ai prodotti e servizi offerti, usufruendo di tutte le innovazioni e dei vantaggi realizzati dalle migliori società del mercato. Con l'ulteriore vantaggio di disporre di una flessibilità contrattuale che le permette ad ogni scadenza di scegliere il meglio presente sul mercato.

5. Conclusioni: le banche locali nella sfida competitiva

Una considerazione, innanzitutto: non basta la presenza sul territorio per definire il "chi è" della banca locale. In effetti non poche banche a denominazione locale appartengono a gruppi le cui strategie talora possono confliggere con la funzione reale di una banca locale sul territorio.

Una seconda considerazione, poi: essere banca locale di per sé non determina né un vantaggio né uno svantaggio competitivo, è una realtà che può riempirsi o meno di fattori da far pesare favorevolmente nella competizione con le banche di maggior dimensione. Il radica-

mento sul territorio permette alla banca locale relazioni più stabili con la propria clientela, ma è la qualità delle sue risposte ai bisogni delle imprese e delle famiglie clienti che rafforza la fidelizzazione.

E' sulla coerenza, tra le risposte bancarie fornite e la realtà di quei bisogni che si gioca la reputazione della banca locale, in Direzione e presso le filiali.

In altri termini, la banca locale può creare valore aggiunto da tali relazioni ove soddisfi quei bisogni meglio (in termini di tempi, prezzi ed efficacia) di qualsivoglia banca operante sullo stesso territorio. A questo fine non può limitarsi a comprare e vendere solo denaro, ovvero a fare una mera intermediazione creditizia, ma deve poter offrire tutti quei prodotti e servizi richiesti e che essa deve essere in grado non già di produrre direttamente bensì di comprare sul mercato scegliendo, per così dire, "di fiore in fiore". Anche sul terreno dei propri costi deve essere in grado di ridurli sia a mezzo di politiche sinergiche con altre banche locali sia, per quanto riguarda il personale, correlando sempre più le politiche di remunerazione ai propri obiettivi. L'egualitarismo remunerativo in una banca locale confligge radicalmente con le strategie di sviluppo territoriale: esso va evitato più che in una grande banca. In questo quadro un equilibrato rapporto tra i poteri dei vertici aziendali e quello dei titolari potrà rafforzare il conseguimento dei risultati strategici ed evitare, nel contempo, i rischi, sempre presenti in una piccola banca, del "cesarismo" ovvero della concentrazione dei poteri in un solo soggetto.

Tab.1 Impieghi a residenti (in euro) per gruppi dimensionali (% sul totale)

	Banche maggiori	Banche grandi	Banche medie	Banche piccole	Banche minori
2003	35,7	14,4	23,2	19,5	7,2
2006	31,8	13,4	25,9	20,6	8,3

*Fonte: Banca D'Italia, Appendici Relazione Annuale (dati di situazioni dei conti)
Propri Calcoli su consistenze di fine periodo in milioni di euro.*

**Tab.2 Depositi da residenti e obbligazioni emesse
(% sul totale)**

	Banche maggiori	Banche grandi	Banche medie	Banche piccole	Banche minori
2003	35,5	15,1	21,6	18,7	9,1
2006	36,6	14,3	21,3	18,3	9,5

Fonte: Banca D'Italia, op.cit.

Propri Calcoli su consistenze di fine periodo in milioni di euro.

Tab.3 Dipendenti Bancari Medi

	Banche maggiori	Banche grandi	Banche medie	Banche piccole	Banche minori
2003	38,6	12,4	18,7	18,7	11,6
2006	40,7	12,2	17,9	18,9	10,3

Fonte: Banca D'Italia, op.cit

**Tab.4 Margine di interesse / margine di intermediazione per
gruppi dimensionali (%)**

	Banche maggiori	Banche grandi	Banche medie	Banche piccole	Banche minori
2005	39,6	44,8	56,4	53,00	60,0
2006	37,2	43,1	56,8	54,2	64,2

Fonte: Banca D'Italia, op.cit.

Riferimenti bibliografici

Cesarini F., Ferri G. e Giardino M., (a cura di) (1996), *Credito e Sviluppo. Banche locali cooperative e imprese minori*, Il Mulino, Bologna.

Dell'Atti S. (a cura di) (2007), *Basilea 2 e piccole banche, organizzazione, gestione e scelte strategiche*, Edibank, Roma.

Trotta A. (1998), *Il localismo bancario e la credit view*, Cedam, Padova.

Venesio C. (2005), *Metodologie di erogazione del credito alle imprese: il punto di vista delle piccole banche*, *Rivista Bancaria*, n 4.