

Venerdì 24 maggio 2024

Giovanni Costa

GIÀ VICEPRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI GESTIONE DI INTESA, EMERITO UNIVERSITÀ DI PADOVA

«Bcc, fusioni ineludibili Ma la crescita è una trappola se non si danno servizi nuovi»

ROBERTA BASSAN

Sono nate come banche di comunità, ora hanno una taglia regionale. «La sfida che le bcc devono vincere è di conciliare la nuova dimensione mantenendo i servizi di prossimità. Crescere per crescere è una trappola mortale, bisogna avere la capacità di inventarsi servizi innovativi». Giovanni Costa, accademico olimpico, ha un osservatorio privilegiato. È stato vicepresidente del consiglio di gestione di Intesa Sanpaolo. Professore emerito di strategia d'impresa e organizzazione aziendale all'Università di Padova, ha insegnato in Ca' Foscari, Sda Bocconi, CuoA, Essec di Parigi, è stato a Padova prorettore delegato ai rapporti con le imprese e le istituzioni finanziarie.

Nel Vicentino, nell'ultimo decennio, le bcc da 10 sono rimaste quattro per effetto di fusioni. Si possono ancora definire banche di comunità?

La spinta alle aggregazioni, che nasce dalla riforma del credito cooperativo con la creazione dei gruppi bancari cooperativi, è ineludibile. La grande sfida per le bcc è di conciliare la nuova dimensione mantenendo il dna legato al radicamento nelle comunità.

L'aumento di dimensione va di pari passo con la crescita dei vincoli regolatori. Non c'è il rischio per le bcc di essere "fagocitate"?

C'è il rischio che i consigli di amministrazione si occupino più di compliance che



Accademico Giovanni Costa ha ricoperto importanti incarichi in ambito bancario



La governance deve essere attenta e rigorosa ma non perda la capacità di ascolto del territorio

non di interpretare i bisogni dei territori. Non solo: c'è anche il rischio che queste banche siano gestite più dagli algoritmi della Bce e della Banca d'Italia che non dai loro organi di governance.

Come possono le bcc difendere la loro "autonomia"?

Ci sono esigenze oggettive che spingono verso le aggregazioni legate a economie di scala, complessità regolatoria, accesso alle tecnologie: ma è necessario continuare ad essere radicati nella comunità locale con servizi di prossimità e, soprattutto, non perdere la capacità di ascolto.

Le nuove bcc sono patrimonializzate e hanno chiuso i loro bilanci con cospicui utili, beneficiando degli aumenti dei tassi di interesse. Ma per loro natura non pagano dividendi. Non c'è da interrogarsi sulla destinazione di queste risorse?

Serve sicuramente una governance rigorosa ai parametri di capitale e ai rischi, ma attenta altresì al business.

Potrebbe spiegarsi meglio?

Serve la capacità di investire non solo in riserve, ma anche in innovazione.

In che ambiti? Che benefici può avere il territorio?

I gruppi bancari ormai sono

piattaforme tecnologiche che richiedono investimenti forti, ma tali piattaforme potrebbero essere usate anche per nuovi servizi ad alto valore aggiunto alle imprese e alle famiglie, ben diversi dalla piattaforma per fare il bonifico. Ma penso anche a nuovi servizi legati alla dematerializzazione del denaro: è la grande occasione per immaginarsi qualcosa di diverso.

Le nuove bcc hanno l'ambizione di competere con i grandi player finanziari. È corretto?

Hanno ragione se si giocano la capacità di gestire un rapporto di prossimità che le grandi banche hanno perso, scavando su nuovi spazi con fantasia. Quello che in fondo fanno le piccole imprese: non competono sulle economie di scala, ma sulla capacità di sfruttare le competenze locali e la laboriosità. L'idea di crescere per crescere è una trappola mortale.

Le piccole imprese che bussano per avere credito hanno bisogno di banche piccole?

Hanno bisogno di banche adeguate. La crescita è una necessità imprescindibile, mantenendo però flessibilità, capacità di ascolto e di risolvere i problemi.

Come ripagare i soci?

Il socio bcc condivide valori con i vertici e il dividendo lo trova nel rafforzamento della sua banca e nella capacità di essere vicina al territorio. Ma se il ritorno sono i biglietti per qualche spettacolo culturale, che va sicuramente bene, è riduttivo. La sfida oggi è la capacità di dare servizi davvero innovativi.