



Università degli Studi di Roma

DIPARTIMENTO DI SCIENZE GIURIDICHE ED ECONOMICHE

Master in

Relazioni Industriali e Gestione delle Risorse Umane
nelle Aziende del Settore Creditizio-Finanziario

a.a. 2018-2019

I PROCESSI DI RIORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO: IL CASO BANCO BPM

Relatore
Professor Franco Mosconi

Candidato
Gianfranco Cozzi
Matricola
057051

4 luglio 2019

INDICE

INTRODUZIONE	3
PARTE PRIMA: un'analisi a livello generale	5
CAPITOLO 1 La gestione del cambiamento e lo strumento della fusione	5
1.1 Il cambiamento: il modello di Kotter	5
1.2 Forme e modalità di fusione	7
1.3 Le fonti normative della fusione	8
CAPITOLO 2. La fusione bancaria	11
2.1 La struttura del sistema bancario italiano	11
2.2 La disciplina del Testo Unico Bancario	13
2.3 L'attività di vigilanza della Banca d'Italia e della Banca Centrale Europea	16
2.4 La riforma del sistema bancario italiano	18
2.4.1 La riforma delle banche popolari	19
2.4.2 La riforma delle banche di credito cooperativo	22
2.4.3 La riforma delle fondazioni bancarie	25
PARTE SECONDA: il caso aziendale Banco BPM	27
CAPITOLO 3. Il caso Banco BPM S.p.a.	27
3.1 La struttura dell'operazione di fusione e costituzione di Banco BPM Spa	27
3.2 I principali motivi dell'operazione	29

3.3 I benefici dell'operazione	33
3.4 I principi organizzativi	35
3.4.1 Modelli di business	36
3.4.2 Modello distributivo	37
3.4.3 Attività della nuova realtà societaria per le quali verrà adottata una soluzione consortile	39
3.5 Conseguenze giuridiche, economiche, sociali e misure previste nei confronti dei lavoratori	39
 CONCLUSIONI	 42
 BIBLIOGRAFIA	 45

INTRODUZIONE

Con questo elaborato, ho voluto porre l'attenzione sull'importanza che l'organizzazione per processi dovrebbe rivestire all'interno delle istituzioni finanziarie, perché ho la certezza che con la collaborazione ed il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, anche con il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, si possano compiere passi notevoli in direzione della qualità.

Questo significa stimolare continuamente il miglioramento dei prodotti e dei servizi che le banche erogano, in un'attenta logica di costi/benefici, con l'obiettivo fondamentale di soddisfare la clientela e quindi sviluppare redditività per le aziende stesse.

Il contesto generale del settore del credito degli ultimi anni si è caratterizzato per una progressiva e costante aggregazione degli istituti di credito, anche in ragione delle novità normative studiate proprio in un'ottica di favorire e semplificare tali ipotesi. Parlare, dunque, di fusioni ed acquisizioni è un tema molto attuale in quanto è uno strumento giuridico e finanziario sempre più utilizzato.

In un mercato estremamente globalizzato e competitivo si assiste ad un trend di concentrazione di poli produttivi ed economici.

I maggiori gruppi aziendali, difatti, al fine di aumentare la loro penetrazione nei mercati, rafforzare la propria struttura organizzativa e migliorare le proprie performance, cercano alleanze e partenariati e acquisiscono ed inglobano realtà di minori dimensioni perseguendo strategie di espansione e consolidamento.

In Italia il fenomeno è ancora più accentuato in quanto la nostra realtà economica è da sempre caratterizzata da una polverizzazione di operatori di medie e piccole dimensioni che in questi ultimi anni hanno incontrato sempre più difficoltà a competere nei loro mercati di riferimento.

Proprio in virtù di tale contesto, ho scelto di articolare l'elaborato in due parti; la prima dedicata ad una panoramica generale circa lo scenario in ambito nazionale del settore finanziario, con particolare rilievo per le ipotesi di fusione. Si è infatti assistito ad accorpamenti che hanno riguardato quasi tutti i maggiori istituti di credito, dovuti in parte ad un deciso concentramento di operatori e ad una crisi che ha interessato un gran numero di banche locali che per sopravvivere si sono fuse tra loro, oppure sono state acquisite da realtà di maggiori dimensioni.

La seconda parte della tesina prende in esame le scelte adottate dal "nuovo" Gruppo Banco BPM spa, nato appunto dalla fusione di Banco Popolare e Banca Popolare di Milano, unica aggregazione bancaria di rilievo avvenuta nell'ultimo periodo nel contesto italiano, particolarmente significativa per la dimensione del Gruppo venutosi a creare (terzo Gruppo bancario italiano) e per la storia dei due Istituti, ovvero le principali realtà del mondo cooperativo.

In ultimo, la tesi prova a fornire il contributo personale circa le prospettive future per il sistema nella sua generalità e con riferimento alla realtà aziendale oggetto del caso in esame.

PARTE PRIMA: un'analisi a livello generale

CAPITOLO 1 La gestione del cambiamento e lo strumento della fusione

1.1 Il cambiamento: il modello di Kotter

In ogni azienda, così come in ogni altro tipo d'organizzazione che incontriamo nella nostra quotidianità, il cambiamento è una fase naturale, che può risultare necessaria o anche vitale. Nonostante ciò, le resistenze al cambiamento, il più delle volte, sono le forze prevalenti. In tali condizioni, è necessario prendere in mano la situazione e guidare il cambiamento.

Sull'argomento un aiuto fondamentale ci arriva dagli studi di John P. Kotter, fautore dell'omonimo "MODELLO KOTTER"¹, che di seguito viene analizzato nei suoi otto elementi decisivi per un'efficace guida al cambiamento.

1. Dimostrare un senso d'urgenza – Senza motivazione diffusa, non può esservi cambiamento. La "strategia del terrore" è ciò che spinge tutti insieme a prendere una decisione drastica: o ora o mai più.
2. Alleanza forte – Come in una vera e propria rivoluzione, il cambiamento deve avere una leadership forte, determinata, influente, carismatica e autorevole.

1 KOTTER JOHN P. Guidare il cambiamento. Rinnovamento e leadership, Etas, 1998

3. Creare una vision per il cambiamento – L'urgenza è necessaria per compiere il primo passo, la leadership è il punto di riferimento e la guida, la vision è l'ingrediente fondamentale per generare volontà al cambiamento e per fornire le linee guida per il raggiungimento di un obiettivo condiviso.
4. Promuovere il cambiamento – Il messaggio è che ogni impiegato dell'azienda può e deve essere un agente di cambiamento. Quello della vision del cambiamento, secondo il modello di Kotter, dev'essere un impegno quotidiano di comunicazione, che deve permeare tutti gli ambiti organizzativi.
5. Eliminare gli ostacoli – Non c'è neanche bisogno di dirlo: ogni ostacolo alla realizzazione della vision deve essere rimosso.
6. Stabilire obiettivi a breve termine – Come ogni buon progetto di management, la gestione del cambiamento deve darsi degli obiettivi misurabili e raggiungibili anche nel breve periodo. Servono a mantenere il focus sull'obiettivo generale, a motivare e a definire gli aggiustamenti di rotta. Volendo utilizzare una similitudine marziale: la guerra si vince, vincendo le battaglie.
7. Chi vince la battaglia non sempre vince la guerra – Continuando la suggestione della similitudine marziale, i piccoli step verso il cambiamento auspicato non devono far adagiare sugli allori la leadership. Ogni obiettivo raggiunto, deve essere occasione per rilanciare la sfida.
8. Consolidare il cambiamento – Creare la cultura del cambiamento è il modo per radicare le mutazioni introdotte nei valori condivisi dall'organizzazione. È l'unico modo per creare una vera forza del cambiamento, che vada oltre la leadership.

In un contesto aziendale generale, molteplici possono essere gli strumenti giuridico normativi che possono essere adottati per far fronte ad una necessità di cambiamento; nell'elaborato viene analizzato il caso della fusione, quale leva principale che smuove le dinamiche intrinseche al cambiamento organizzativo susseguente.

1.2: Forme e modalità di fusione

Con l'espressione fusione si intende *"l'unificazione di due o più società in una soltanto"*².

La fusione è stata anche definita come *"la compenetrazione in un'unica organizzazione sociale di più organizzazioni autonome"*³. La fusione è un atto negoziale a formazione progressiva poiché la sua istituzione segue un percorso logico e cronologico lungo un certo decorso del tempo. La disciplina della fusione è contenuta negli artt. da 2501 a 2505- *quater* del codice civile. Essa può essere realizzata attraverso due distinte modalità operative:

- Con la costituzione di una nuova società che sostituisce tutte le società impegnate nell'operazione (cd. Fusione in senso stretto)
- Mediante l'assorbimento in una società di una o più altre società (cd. Fusione per incorporazione)

2 DI SABATO F., Diritto delle società, Terza edizione, Giuffrè 2011

3 FERRI G., Le società, UTET 1987

Con la fusione in senso stretto le società coinvolte perdono la loro personalità giuridica e si estinguono confluendo in un nuovo soggetto. Le singole azioni e quote appartenenti ai soci delle società partecipanti vengono di fatto annullate e, in una fase successiva, sostituite con nuove azioni emesse in proporzione al valore della precedente partecipazione sulla base del rapporto di cambio.

Con la fusione mediante assorbimento la società che procede all'incorporazione mantiene la propria personalità giuridica mentre l'altra si estingue. In questo caso vengono annullate solo le azioni della società acquisita ed in sostituzione, vengono emesse ed assegnate azioni della società incorporante, in proporzione alle quote ed al rapporto di cambio determinato. Quest'ultima è la forma più utilizzata nella pratica.

1.3 Le fonti normative della fusione

La normativa civilistica dettata per la fusione ha subito diverse variazioni di rilievo nel corso degli anni. La disciplina dell'istituto è stata radicalmente riformata nel 1991 con il d. lgs. 16 gennaio 1991, n. 22 entrato in vigore il 7 febbraio 1991. Il decreto fu emanato per dare attuazione alla Terza Direttiva del 9 ottobre 1978 (Direttive del Consiglio delle Comunità Europee n. 78/855) e alla Sesta Direttiva del 17 dicembre 1982 (Direttive del Consiglio delle Comunità Europee n. 82/891).

A seguito della nuova normativa è stata introdotta finalmente una organica e sistematica disciplina delle fusioni. Il provvedimento ha costituito la Sezione II, del Capo VIII (Della trasformazione, della fusione e della scissione delle società), del Titolo V (Delle società), del Libro V (Del lavoro) del Codice Civile (art. 2501 – 2504-decies).

Nel provvedimento venne inoltre esplicitamente prevista una disciplina specifica per il cd. Progetto di fusione (fase preliminare della fusione).

A causa del lungo e complesso procedimento risultante dalla riforma del 1991, il legislatore è intervenuto ulteriormente per semplificare il processo di fusione.

Una prima modifica si è avuta con la legge 24 novembre 2000, n. 340, conosciuta come “legge di semplificazione”, la quale ha reso più fluida l’operazione di fusione sia nelle società di capitali sia nelle società cooperative. Tale legge ha eliminato il giudizio di omologazione da parte dell’autorità giudiziaria a favore del notaio verbalizzante ed ha abolito l’obbligo di pubblicazione degli atti relativi alla fusione nella Gazzetta Ufficiale.

Ulteriori modifiche sono state apportate con la riforma introdotta dal D. Lgs. N. 6/2003. Tale riforma lascia inalterati i tratti fondamentali della disciplina ma semplifica il procedimento di fusione. In questo contesto assume rilevante importanza l’articolo 7 della legge delega n. 366/2001 che detta i principi cardine a cui dovrà attenersi la successiva riforma del 2003:

- Individuare procedimenti che semplifichino le fusioni per quanto riguarda le società di capitali nel rispetto e in ottemperanza delle direttive comunitarie
- Regolamentare le fusioni eterogenee individuando condizioni, termini e modalità
- Conferire certezza al nuovo soggetto giuridico disciplinando gli specifici criteri cui attenersi nella realizzazione del primo bilancio successivo alle operazioni di fusione e di scissione
- Disciplinare il Leveraged Buy-Out (LBO) nel rispetto degli articoli 2357 c.c. e 2358 c.c. . Il LBO è una istituzione economico-finanziaria attraverso la quale un soggetto contrae un debito al fine di acquisire la proprietà di un'altra azienda. L'obiettivo è di conseguire un miglioramento del valore produttivo di quest'ultima ottenendo un utile che consenta di rientrare del debito originariamente contratto⁴. Si tratta un'operazione mediante cui si acquista una società attraverso capitale di debito offrendo in garanzia il patrimonio e la capacità di generare flussi di cassa della stessa. Questa tecnica rientra nel campo delle Offerte Pubbliche d'Acquisto e permette di acquisire una società di capitali tramite una partecipazione totalitaria o di controllo. È un tipo di acquisizione molto vantaggiosa per il compratore in quanto richiede un esborso minimo di capitale di rischio a fronte di un ampio ricorso alla cd. leva finanziaria. Il L.B.O prevede la creazione di una società-veicolo chiamata NewCo, in cui viene immesso il capitale di rischio degli investitori ed il capitale di debito, prestato da banche e istituti di credito, necessario per l'acquisizione della società Target.

4 SALARIA V., Il Leverage Buy Out nella riforma societaria, in Le società n.7/2004 Ipsoa Editore

- Semplificare la normativa al fine di poter trasformare più agevolmente le società di persone in società di capitali.

Dopo la riforma 2003 la disciplina delle fusioni costituisce la Sezione II, del Capo X (Della trasformazione, della fusione e della scissione delle società), del Titolo V (Delle società), del Libro V (Del lavoro) del Codice Civile (artt. 2501 al 2506- quater).

CAPITOLO 2 La fusione bancaria

2.1: La struttura del sistema bancario italiano

Il sistema bancario italiano è contraddistinto da un numero molto elevato di istituti bancari differenziati tra loro nella dimensione e nella forma giuridica. In Italia operano principalmente cinque grandi gruppi bancari affiancati da settanta gruppi medio piccoli e seicento istituti bancari non appartenenti a nessun gruppo.

Negli ultimi anni il sistema bancario italiano si è notevolmente consolidato, con una drastica riduzione di gruppi bancari operanti sul territorio nazionale. La causa principale di questo trend è dovuta alla presenza di numerosi istituti bancari di piccole dimensioni, in forte difficoltà, per via di strutture inadeguate rispetto alla media delle banche degli altri Paesi Europei. Il basso grado di concentrazione del sistema ha permesso di ricorrere all'operazione di fusione per consolidare gli istituti bancari ponendo rimedio a situazioni di dissesto economico/finanziario o addirittura di potenziale default.

Tale consolidamento ha permesso di migliorare l'efficienza del settore bancario Italiano accentrando i servizi generali e risparmiando sui costi di gestione. Le banche hanno in generale migliorato le loro performance ed aumentato il potere di mercato, tornando in parte a competere con i più grandi istituti europei.

Nei casi in cui una banca versi in condizioni di illiquidità, la stessa Banca d'Italia ha il potere di intervenire e proporre fusioni o acquisizioni tra istituti per evitare danni al sistema bancario ed ai risparmiatori e azionisti.

Il processo di concentrazione del polo bancario italiano è stato realizzato seguendo tre diverse linee:

- Attraverso una nuova holding per gli apporti di capitale fatti dalle banche partecipanti evitando di modificare l'autonomia giuridica delle banche conferenti. (Ne sono un esempio Intesa San Paolo e Unicredito).
- Fusione di più banche con la creazione di una nuova banca.
- Acquisizione di banche da parte di altri istituti o gruppi bancari.

2.2: La disciplina nel Testo Unico Bancario

La disciplina delle fusioni bancarie viene affrontata nel Testo Unico Bancario (di seguito T.U.B.: è il testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia, introdotto nella disciplina dal Decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385) agli articoli 57 e 56 per le norme di carattere generale e, più nello specifico, all'articolo 31 per le banche popolari ed all'articolo 36 per le banche cooperative di credito.

L'articolo 57 del T.U.B. disciplina le fusioni bancarie indipendentemente dalla loro natura giuridica. La non esclusività della

norma ha fatto ritenere che la disciplina possa essere applicata anche alle società finanziarie.

Nel dettaglio, il comma 1 dell'articolo 57 recita: "la Banca d'Italia autorizza le fusioni alle quali prendono parte banche quando non contrastino con il criterio di una sana e prudente gestione; il comma 2 pone divieto di dare corso all'iscrizione nel registro delle imprese del progetto di fusione e della deliberazione assembleare che abbia apportato modifiche al relativo progetto senza l'autorizzazione; il comma 3 prevede il termine per l'opposizione dei creditori ex art. 2503 c.c. riducendolo a 15 giorni; il comma 4 stabilisce come i privilegi e le garanzie di qualsiasi tipo, da chiunque prestate o comunque esistenti, a favore di banche incorporate da altre banche, conservano la loro validità e il loro grado, senza bisogno di alcuna formalità o annotazione.

La prima parte della norma fa riferimento ad un profilo pubblicistico della fusione bancaria. I primi 2 commi riguardano l'autorizzazione necessaria all'operazione da parte della banca d'Italia ed i suoi effetti sul procedimento d'iscrizione nel registro delle imprese. La seconda parte dell'articolo individua un profilo privatistico dove vengono introdotte deroghe alla disciplina codicistica per l'opposizione dei creditori e relativamente al trasferimento di privilegi e garanzie.

Il distacco maggiore dalla disciplina comune delle fusioni è rappresentato dal potere di controllo esercitato dalla Banca d'Italia sul procedimento di fusione. Il procedimento per essere confermato necessita di un provvedimento autorizzativo che deve essere ispirato a criteri di diligente e prudente gestione. L'autorizzazione è

condizione necessaria per l'iscrizione del progetto nel registro delle imprese. Il progetto deve quindi essere trasmesso, prima della sua pubblicazione, all'esame della Banca d'Italia. Questa disposizione è stata aggiornata dal d.lgs. 37/2004 per recepire le novità introdotte dalla riforma societaria del 2003. Il decreto legislativo ha modificato la norma ammettendo la possibilità che il progetto venga modificato dalla deliberazione assembleare.

Nel caso di iscrizione del progetto di fusione senza previa autorizzazione della Banca d'Italia, l'autorità competente deve proporre istanza per la cancellazione dell'iscrizione. Nel caso l'istanza venga accolta si applica l'art. 2332 c.c. che disciplina la nullità delle Spa. La società viene considerata iscritta illegalmente e quindi posta in liquidazione⁵. Se la fusione risultante realizza una concentrazione, minando la leale concorrenza a favore di una netta posizione dominante, il progetto dovrà essere autorizzato dall'autorità Antitrust che rilascerà il provvedimento su richiesta della Banca d'Italia⁶.

L'art.56 del T.U.B rileva la sana e prudente gestione della banca e le modificazioni statutarie in generale (non si può difatti dare corso al procedimento per l'iscrizione nel registro delle imprese laddove non sussista l'accertamento previsto). Per quanto riguarda queste ultime, la normativa nazionale si discosta dalle regole prescritte in ambito comunitario, secondo le quali le banche devono dotarsi di una solida gestione amministrativa e contabile e di adeguare modelli organizzativi interni di controllo ai fini dell'esercizio delle attività che

5 SCOGNAMIGLIO G., Le scissioni, UTET, 2004

6 PORZIO M., BELLI F., LOSAPPIO G., M.RISPOLI FARINA, SANTORO V., Commentario al Testo Unico Bancario, Giuffrè, 2010

beneficiano del mutuo riconoscimento⁷. La normativa nazionale impone che modificazioni statutarie siano soggette al vaglio della Banca d'Italia⁸. Per rispetto delle direttive comunitarie è stato osservato che il criterio della sana e prudente gestione è tra quelli che l'art. 5 considera con finalità di vigilanza. In questo modo l'art. 56 risulta in sostanza l'applicazione di un principio generale che fa estendere il vaglio della Banca d'Italia ad ogni modifica statutaria.

La fusione bancaria di banche popolari e banche di credito cooperativo è regolamentata dagli articoli 31 e 36 del T.U.B. di cui si parlerà in seguito. L'art. 31 disciplina le operazioni di fusione tra una banca popolare ed una banca in forma di S.p.a. L'art. 36 regola le fusioni proprie e per incorporazione, nelle quali le società fondenti o incorporate siano banche di credito cooperativo e la società risultante dalla fusione o quella incorporante siano una banca popolare o una banca in forma di S.p.A.⁹.

2.3 L'attività di vigilanza della Banca d'Italia e della BCE

Il progetto di fusione bancaria, come emerso in precedenza, deve essere oggetto di autorizzazione da parte della Banca d'Italia. Quest'ultima è condizione necessaria per l'iscrizione del progetto nel registro delle imprese. La richiesta di autorizzazione deve essere corredata da una relazione contenente l'illustrazione degli obiettivi da

⁷ Cfr artt. 17 e 18, Direttiva 2000/12/CE, 20 marzo 2000

⁸ COSTA C., Commento al Testo Unico delle Leggi in materia bancaria e creditizia, Giappichelli, 2013

⁹ CUSA E., Il diritto delle banche di credito cooperativo tra legge e contratto, Giappichelli 2013

raggiungere ed i relativi vantaggi e costi. La Banca d'Italia deve pronunciarsi sul rilascio dell'autorizzazione entro sessanta giorni, commentando la situazione tecnica e organizzativa dei soggetti bancari risultanti dalle operazioni. Dopo l'iscrizione del progetto di fusione nel registro delle imprese questo viene pubblicato ed approvato da tutte le società coinvolte.

Nel 2013 l'Unione Europea ha voluto affiancare al lavoro svolto dalla Banca d'Italia, un'attività di vigilanza affidata alla Banca Centrale Europea. Questo è stato realizzato mediante la creazione dell'Unione bancaria europea (UBE). L'UBE ha riformato in maniera sostanziale il sistema di vigilanza delle banche europee mediante l'attuazione di un set di regole armonizzate, portando numerosi cambiamenti alla banche italiane con un impatto non indifferente su uno strumento così strategico come le fusioni bancarie.

Una rilevante novità introdotta dall'UBE è stata l'istituzione di un'autorità unica di vigilanza europea denominata *Single supervisory mechanism* (SSM)¹⁰. L'autorità svolge valutazioni sull'effettivo stato di salute degli istituti e diffonde informazioni chiare e confrontabili sulle condizioni delle banche per evitare eventuali shock sistemici.

La SSM divide gli istituti in due grandi classi in base alla loro rilevanza economica e consistenza dell'attività transfrontaliera. Gli enti considerati significativi vengono supervisionati direttamente dalla BCE mentre quelli meno significativi vengono controllati dalla BCE in collaborazione con le autorità nazionali competenti.

10 DIRETTIVA 2013/36/CE del 26/6/2013 – Basilea 3

La BCE ha la facoltà di autorizzare o meno i progetti di fusioni e acquisizioni degli istituti bancari, imporre rafforzamenti patrimoniali aggiuntivi, approvare la licenza bancaria e fare ispezioni dirette alle banche. La licenza bancaria è approvata dalla BCE su istanza della Banca d'Italia mentre la revoca della licenza può essere ordinata sia su iniziativa dell'autorità europea sia dell'autorità italiana.

Nel caso di acquisizione di partecipazioni qualificate in un ente creditizio con sede legale e direzione generale in Italia, l'autorizzazione deve essere data dalla BCE su proposta della Banca d'Italia.¹¹ La BCE può applicare sanzioni amministrative, in caso di irregolarità, fino al doppio degli utili ricavati o delle predite evitate grazie alla violazione.

2.4: La riforma del sistema bancario italiano

Negli ultimi anni in Italia è stato avviato un processo di riforma complessiva del sistema bancario allo scopo di recepire la nuova disciplina europea in materia.

L'esigenza di rifondare il sistema bancario nazionale, conseguenza della crisi economico-finanziaria, si è concretizzata con nuove misure legislative di rango primario e secondario. Il legislatore è intervenuto in primo luogo con il decreto legge n. 3 del 2015 convertito con modificazioni dalla L. 24 marzo 2015, n. 33 in riferimento alle banche popolari. Nell'aprile dello stesso anno il Ministro dell'Economia e delle

¹¹ Regolamento dell'Unione Europea, n. 1024/13

Finanze e il Presidente dell'Acri (Associazione di fondazioni e casse di risparmio) hanno firmato un protocollo di intesa a favore di un'autoriforma delle fondazioni di origine bancaria. Seguendo la medesima direzione il legislatore ha varato, con il decreto legge n. 18 del 2016 convertito con modificazioni dalla L. 8 aprile 2016 n. 49, l'ultima grande riforma sulla categoria di banche di credito cooperativo.

Le numerose riforme si sono prefisse di garantire una maggiore trasparenza nei rapporti tra banche e clienti e di rafforzare i sistemi di tutela dei consumatori. Le direttive europee hanno specificato i principi generali di diligenza e trasparenza che devono essere rispettati dagli istituti finanziari, in particolare riguardo ai rischi e la durata del contratto di credito.

Nel nuovo contesto normativo anche le fusioni, come le altre operazioni straordinarie (scissioni e trasformazioni), hanno subito rilevanti modifiche nelle modalità di attuazione, nei limiti operativi e nella gestione dei patrimoni di vigilanza.

2.4.1: La riforma delle banche popolari

Le banche popolari sono costituite in forma di cooperativa, secondo quanto previsto dall'articolo 29 del Testo Unico Bancario, con un numero minimo di soci fissato a duecento. L'ammissione del socio è deliberata dal Consiglio di Amministrazione che detiene l'esercizio dei

poteri amministrativi. L'art. 30 del T.U.B. specifica che le assemblee avvengono con una votazione a voto capitario, ogni testa un voto, con dei limiti di detenzione del capitale sociale per ogni socio non superiore all'1%, a meno che lo statuto della banca non preveda limiti più bassi, comunque non inferiori allo 0,5%. Gli amministratori degli istituti vengono nominati con un ampio consenso di tutti gli azionisti sulla base di voti di lista per tutelare i piccoli soci e le minoranze.

La normativa delle banche popolari, non consente ad un singolo socio, di acquisire il controllo diretto della maggioranza dei voti dell'assemblea.

La legge n. 3 del 2015 è stata la prima riforma introdotta dal legislatore nel complessivo processo di riorganizzazione degli assetti sostanziali degli istituti di credito italiani. Entrata in vigore il 26 marzo 2015, ha convertito in legge con modifiche il decreto-legge n. 33 del 24 gennaio 2015 "Investment Compact".

La legge ha modificato l'art. 30 del T.U.B. con una nuova disciplina del voto capitario. Con la riforma è consentito alle banche popolari di attribuire ai soci persone giuridiche più di un singolo voto. Sempre nell'ottica di aumento dei poteri degli organi assembleari, il legislatore ha allentato i vincoli relativamente alle nomine degli amministratori. Un'ulteriore novità è stata la possibilità di emettere strumenti finanziari partecipativi con specifici diritti patrimoniali e di voto. Il legislatore ha aumentato a venti il numero di deleghe di voto che possono essere conferite a ciascun socio in assemblea.

La legge n. 3 del 2015 ha portato rilevanti novità nelle vicende delle operazioni straordinarie d'impresa, in particolare per le fusioni e trasformazioni bancarie. Il legislatore ha voluto uniformare la disciplina di tali operazioni, impedendo agli statuti di prevedere maggioranze diverse da quelle stabilite dalla norma.

L'investment compact fissa un limite dimensionale per l'adozione della forma di banca popolare, con l'introduzione dell'obbligo a trasformarsi in S.p.A., per istituti con attivo superiore a otto miliardi di euro (art. 29 T.U.B. comma 2-ter). Al superamento della soglia, l'istituto ha un anno di tempo per ridurre l'attivo o deliberare la trasformazione in S.p.a. In caso di negligenza la Banca d'Italia può adottare veti a nuove operazioni o proporre un'istanza di revoca dell'autorizzazione dell'attività bancaria alla Banca centrale europea, suggerendo al Ministro dell'Economia e delle Finanze la liquidazione coatta amministrativa.

Il legislatore, con la modifica dell'art. 31 comma 1 T.U.B., introduce nuove maggioranze, non derogabili dallo statuto, per l'adozione delle delibere di trasformazione e fusione. Per evitare scalate ostili la legge consente di inserire un limite sui diritti di voto, con una percentuale minima del 5% e per una durata non superiore a 24 mesi, dall'entrata in vigore della legge.

La ratio della norma è quella di favorire le aggregazioni interne e scoraggiare le scalate ostili dall'estero.

L'obiettivo dell'investment compact è quello di rendere maggiormente competitive le banche popolari. Il legislatore ha voluto facilitare

l'aggregazione tra questi istituti per migliorarne le condizioni patrimoniali ed aumentare la loro capacità di fare credito alle famiglie ed alle piccole e medie imprese.

2.4.2 La riforma delle banche di credito cooperativo

Tra le riforme del sistema bancario, di notevole rilevanza è la riforma degli istituti di credito cooperativo.

La Banca di Credito Cooperativo (BCC), come la banca popolare, appartiene agli istituti di genere cooperativo. È un particolare tipo di banca che nasce grazie alla stipulazione del contratto sociale tra i soci fondatori. Si costituisce nella forma di società cooperativa per azioni a responsabilità limitata (SCPARL). Nel contratto a forma di atto pubblico deve essere contenuta l'indicazione obbligatoria di società a credito cooperativo. Il decreto legge n. 18 del 2016 convertito con modificazioni dalla legge 8 aprile 2016, n. 49 aggiunge all'atto costitutivo le disposizioni sulla creazione di un gruppo bancario cooperativo. L'appartenenza della BCC al Gruppo Bancario Cooperativo è condizione necessaria per la sua operatività come cooperativa di credito¹².

A differenza delle banche popolari, il codice civile consente alle BCC di poter scegliere tra mutualità prevalente e non prevalente. L'art. 150-*bis* comma 2 T.U.B. infatti comprende tra le disposizioni non

¹² TENCATI A., Le recenti riforme della cooperazione di credito, Key Editore, 2016

applicabili alle banche popolari gli artt. 2512, 2513, e 2514 c.c. che descrivono la mutualità prevalente.

La riforma portata dalla legge 49/2016 ha modificato in modo sostanziale l'operazione di fusione tra BCC. In origine dalla fusione di BCC potevano nascere sia banche popolari sia S.p.A. autorizzate all'esercizio dell'attività bancaria. La riforma impedisce la fusione tra BCC o tra BCC ed altre banche se da queste derivano banche popolari, continuando ad ammettere le fusioni con lo scopo di uscire dal segmento del credito cooperativo per dare vita ad una S.p.A. La stessa disciplina si applica alle operazioni di scissione e trasformazione anche se non vengono menzionate dall'art. 36 T.U.B.

La nuova normativa interviene all'art. 57 comma 3 T.U.B., che richiama l'art. 2503 comma 1 c.c., riducendo il termine ordinario di sessanta giorni nel quale i creditori legittimi possono opporsi alla fusione a quindici giorni dall'iscrizione dell'ultimo atto nel registro delle imprese.

La riformulazione dell'art. 150-*bis* comma 5 T.U.B., modificato all'art. 1 comma 6 lettera b) del decreto legge 18/2016 convertito, mantiene, nei casi di fusione e trasformazione previsti all'art. 36 T.U.B. ovvero di cessione di rapporti giuridici e scissione, gli effetti di devoluzione del patrimonio stabiliti all'art. 17 della legge 23 dicembre 2000 n.388. Le società che sono soggette a tale obbligo, devono devolvere una quota pari al patrimonio residuo, sottratto il capitale sociale versato, le sue rivalutazioni e tutti i dividendi eventualmente maturati.

Tuttavia la nuova disciplina ammette la possibilità alla BCC di evitare l'effetto devolutivo presentando alla Banca d'Italia un'istanza per conferire l'azienda ad un istituto bancario in forma di S.p.A. Nell'istanza viene fissata una specifica data alla quale commisurare il patrimonio netto. Resta l'obbligo di devolvere una somma allo Stato, pari al venti per cento del patrimonio netto alla data dell'istanza e non più al venti per cento delle riserve legali.

L'obiettivo del decreto legge 18/2016 convertito è quello di conservare le riserve indivisibili per non cancellare dall'oggetto sociale l'esercizio dell'attività bancaria e mantenere le clausole mutualistiche. La società resta così cooperativa e può svolgere attività di fornitura di servizi funzionali al collegamento tra i soci e la S.p.A. bancaria conferitaria.

Il legislatore con tale riforma ha voluto confermare il ruolo della BCC come banca cooperativa più vicina alle comunità e ai territori, garantendo una governance più trasparente e semplificando il modello organizzativo interno. Il decreto legge, inoltre, ha innalzato il limite numerico dei soci a 500, rispetto ai 200 della precedente normativa ed il valore nominale delle singole partecipazioni detenibili a 100.000 mila euro rispetto ai 50.000 precedenti.

Attraverso queste due disposizioni si è voluto rendere più agevole alle BCC il reperimento di capitali nel mercato.

2.4.3 La riforma delle fondazioni bancarie

In questo nuovo contesto normativo ha trovato spazio anche la riforma delle fondazioni bancarie. Nell'aprile 2015 il Ministero dell'economia e delle finanze, in qualità di autorità di vigilanza sulle fondazioni bancarie, e l'Acri, hanno firmato un protocollo d'intesa con l'impegno di riportare le fondazioni bancarie al ruolo di istituzioni non profit impegnate nel sociale e nella promozione del territorio.

Nel protocollo vengono definite le modalità operative cui si devono attenere le fondazioni, per migliorarne la solidità della governance e rendere più snelle le pratiche operative.

Un punto cardine del protocollo è l'impegno di diversificare gli investimenti, impedendo una concentrazione superiore del 33% dell'attivo patrimoniale, in un singolo soggetto od ente.

È previsto un divieto generale di indebitamento (è permesso l'indebitamento in caso di temporanee e limitate esigenze di liquidità ma non può superare in ogni caso il 10% della consistenza patrimoniale) e non è consentito l'uso di strumenti finanziari ad alto rischio, quali i derivati, a meno che per esigenze di copertura o per operazioni dove siano esclusi rischi di perdite patrimoniali. L'accordo riforma anche la politica di remunerazione della Governance delle fondazioni, con l'inserimento di un tetto massimo di 240.000 euro di compenso annuo, per i presidenti di fondazioni con patrimonio superiore a un miliardo di euro.

Il protocollo pone in evidenza l'impegno assunto dalle fondazioni a garantire trasparenza e pubblicità nell'esercizio delle loro attività. Ciò viene garantito con l'inserimento nei loro siti web di bilanci, informazioni sugli appalti, bandi per le erogazioni ed indicazioni riguardo a modalità e procedure per richiedere eventuali forme di sostegni finanziari.

PARTE SECONDA: il caso aziendale Banco BPM

CAPITOLO 3: il caso Banco BPM spa

3.1 La struttura dell'operazione di fusione e costituzione di Banco BPM Spa

Il Consiglio di Amministrazione del Banco Popolare e il Consiglio di Gestione della Banca Popolare di Milano in data 24 maggio 2016 hanno approvato il progetto di fusione tra Banco Popolare soc. coop. ("Banco Popolare") e Banca Popolare di Milano s.c.a r.l. ("Banca Popolare di Milano") con costituzione della nuova società Banco BPM S.p.A..

Le Assemblee Societarie in data 15 ottobre 2016 hanno a loro volta deliberato il progetto di fusione medesimo. L'atto di fusione è stato stipulato nel mese di dicembre 2016 con efficacia giuridica dal 1° gennaio 2017.

La società bancaria nata dalla fusione ha assunto la denominazione di "Banco BPM S.p.A." ed è stata costituita in forma di società per azioni, con sede legale in Milano e sede amministrativa in Verona; la fusione ha consentito anche di adempiere all'obbligo di trasformazione da società cooperativa in società per azioni previsto per il Banco Popolare e per la Banca Popolare di Milano, nei termini fissati dalla legge.

Si evidenzia che si tratta di un'operazione di fusione propria, a seguito della quale è nato dal 1° gennaio 2017 un nuovo soggetto

giuridico con una nuova licenza bancaria, che sarà Capogruppo del nuovo Gruppo Bancario, terza realtà del paese, prima aggregazione sotto l'egida della BCE.

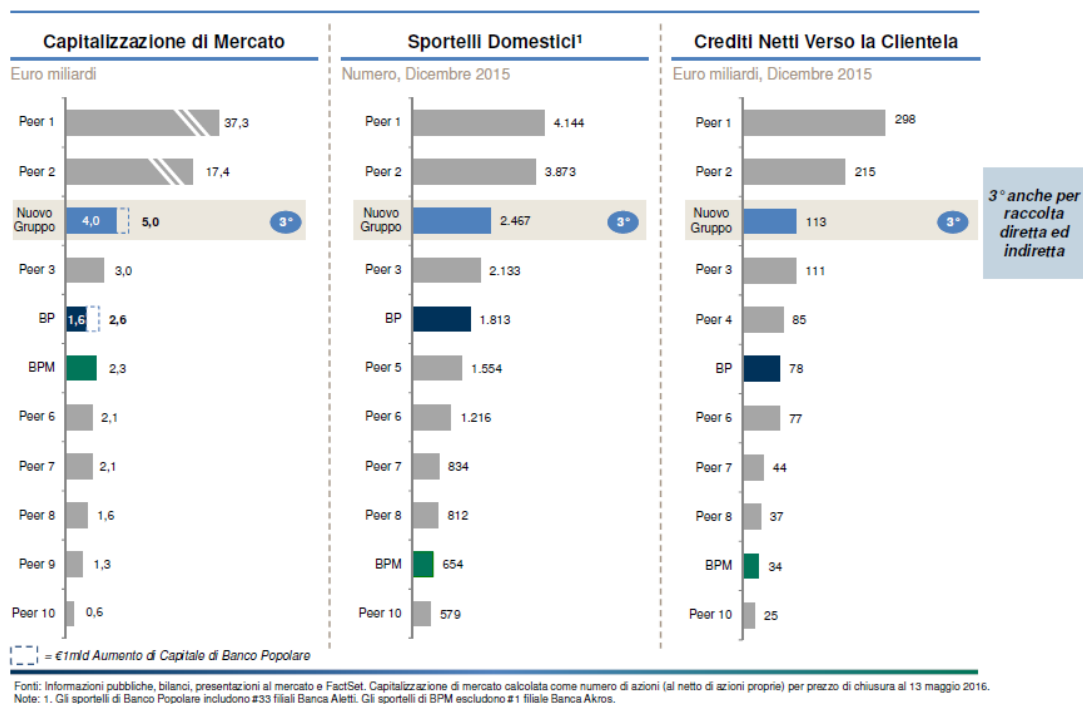
Il nuovo soggetto giuridico darà attuazione al Piano Strategico 2016 – 2019 “La nuova grande Banca - il Futuro che vogliamo”, approvato dagli organi societari degli attuali Gruppi in data 16 maggio 2016 (e illustrato alle Organizzazioni Sindacali il 17 maggio 2016 tramite relativa informativa ai sensi di legge).

Nel contesto della fusione, sempre con efficacia giuridica in data 1° gennaio 2017, è posta in essere un'operazione di conferimento a favore della Banca Popolare di Mantova spa (società attualmente controllata da Banca Popolare di Milano) delle attività comprendenti l'intera rete degli sportelli bancari facente attualmente capo a Banca Popolare di Milano, nonché delle funzioni di direzione e supporto della rete distributiva, secondo una logica di struttura organizzativa leggera coerente con la sua natura di banca-rete, tale da non generare duplicazione di costi e sovrapposizione con quella della Nuova Capogruppo.

La società beneficiaria dello scorporo, che all'esito della fusione risulterà essere controllata dalla Nuova Capogruppo, assume la denominazione di Banca Popolare di Milano – Società per azioni e avrà sede legale e amministrativa a Milano. Va peraltro segnalato come in data 26 novembre 2018 la Banca Popolare di Milano s.p.a. sia stata interessata dalla definitiva fusione per incorporazione in Banco BPM s.p.a. coerentemente con quanto previsto e stabilito dal Piano Industriale 2016/2019.

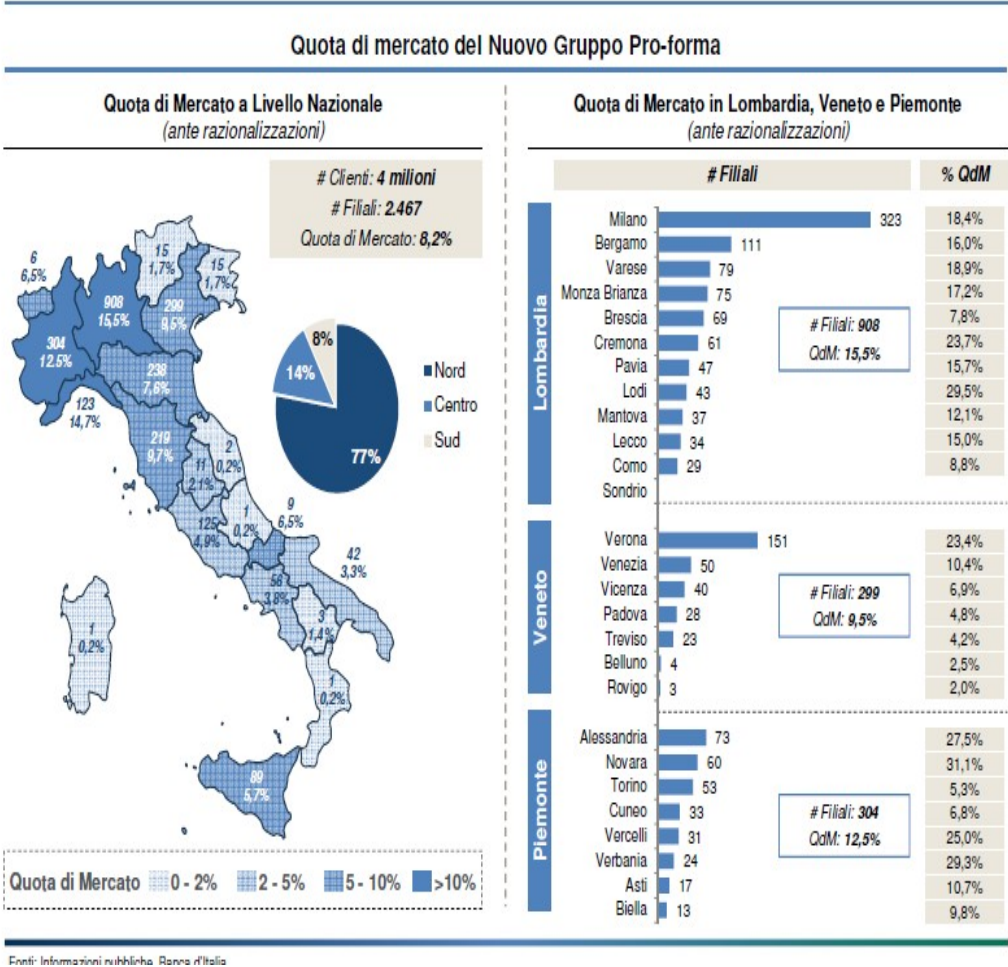
3.2: I principali motivi dell'operazione

L'operazione ha come obiettivo primario quello di creare, attraverso l'integrazione delle due compagini, il terzo Gruppo Bancario e finanziario di livello nazionale per capitalizzazione, numero di filiali, impieghi e raccolta. Esso sarà capace di competere per dimensioni, per eccellenza di prodotti e grazie a economie di scala con gli altri principali gruppi bancari e finanziari nazionali e internazionali, mantenendo, in coerenza con la loro natura e origine, l'identità di gruppo organizzato su base territoriale in corrispondenza delle aree di storico radicamento delle principali banche che vi hanno dato vita (vedasi tabella di seguito allegata).



Il nuovo Gruppo, che nasce come *leader* nelle aree a maggior sviluppo economico e ricchezza del Paese, con una rete distributiva estesa e complementare, assumerà un ruolo di *leadership* nazionale in diversi ambiti di *business* ad alto valore aggiunto.

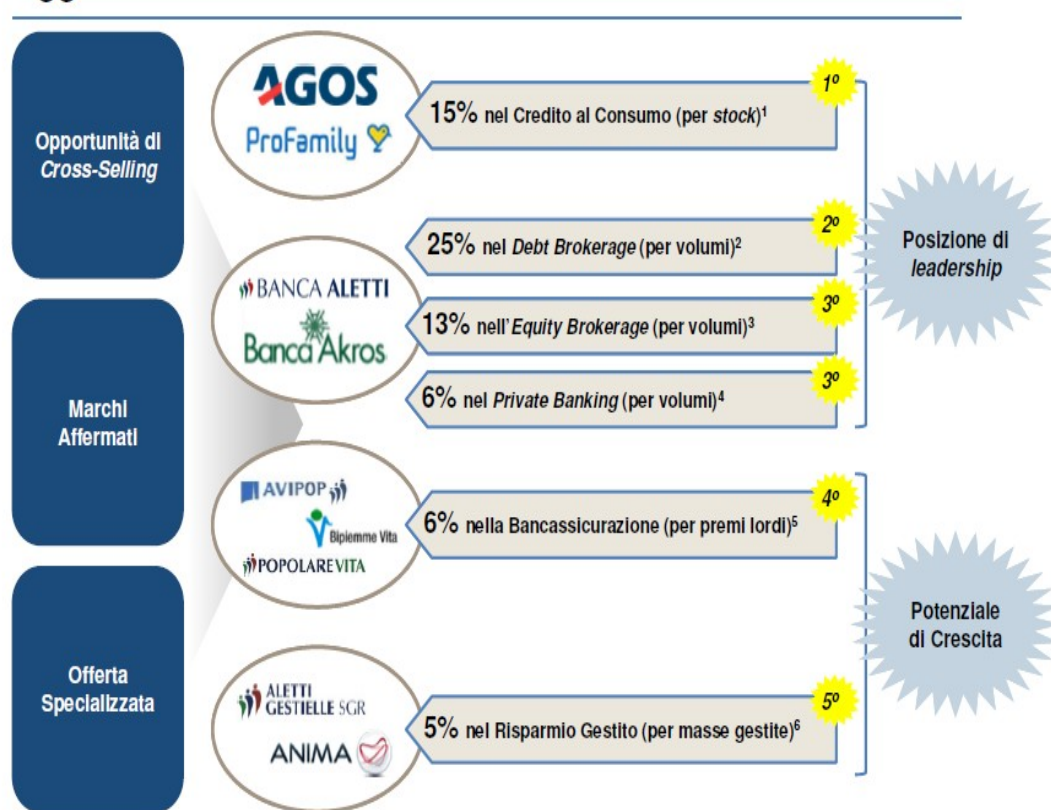
Esso rappresenterà così un punto di riferimento nel mondo del credito anche grazie alla capillare copertura territoriale nel Nord del Paese ed alla maggiore presenza nelle restanti regioni.



La tabella sopra riportata (fonte Banca d'Italia) evidenzia in modo chiaro la concentrazione del Gruppo Banco BPM S.p.a. nelle principali

regioni nazionali in termini di ricchezza economica e sviluppo, con percentuali molto elevate di quote di mercato soprattutto nei principali capoluoghi di provincia.

Oltre alla posizione di *leadership* nell'attività di intermediazione bancaria, il Gruppo Banco BPM S.p.A. disporrà di un portafoglio di attività, dirette o in *partnership*, in aree di *business* finanziari ad elevato valore aggiunto, che migliorano il profilo di rischio / ritorno complessivo e rappresentano altrettanti elementi di distintività e arricchimento dell'offerta nell'ambito della competizione sul mercato bancario (quali ad esempio, *Asset Management*, *Corporate & Investment Banking* e *Private Banking*, *Bancassurance*, Credito al Consumo – tabella nella pagina seguente):



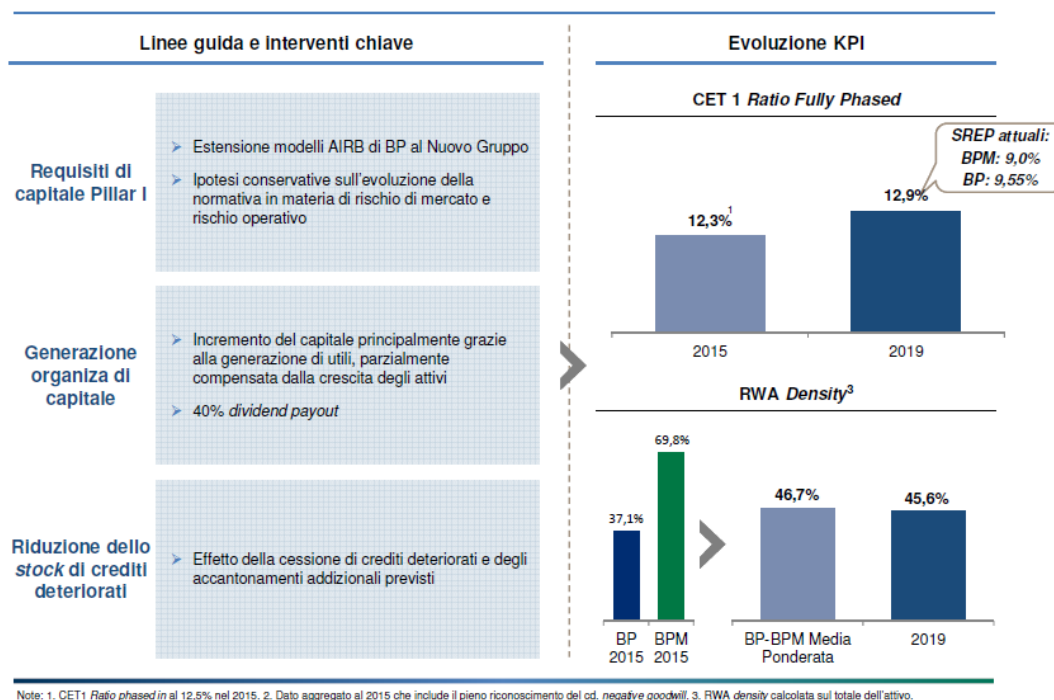
Nota: 1. Rapporto Assofin 2015 sul credito al consumo, includendo credito a cartolarizzazioni. I dati per il Nuovo Gruppo includono il totale dello stock di AGOS. 2. Assosim 2015, "Controvalori Bonds c/terzi". 3. Assosim 2015, "Controvalori Equity c/terzi". 4. Masse gestite al 2015 di clienti Private Banking & Wealth Management, sito web AIPB. I dati di Banca Aletti includono le masse di clienti istituzionali nella bancassicurazione. 5. ANIA Trends 2015, nuova metodologia bancassicurazione vita, considerando solo il mondo bancario. Distribuzione mediata esclusivamente dalla Ania Italia. 6. Assogestioni, masse totali includendo Anima.

le fonti della tabella: (1) rapporto Assofin 2015 sul credito al consumo; (2) Assosim 2015 "Controvalori Bonds c/terzi"; (3) Assosim 2015 "Controvalori Equity c/terzi"; (4) Masse gestite al 2015 di clienti Private Banking & Wealth Management, sito web AIPB; (5) ANIA Trends 2015 (6) Assogestioni, masse totali includendo Anima

La nuova realtà costituirà un importante motore di crescita per il sistema economico italiano grazie a un modello di banca solido in grado di competere in ogni segmento di mercato, ad una struttura organizzativa semplice supportata da un'avanzata piattaforma digitale nonché da un modello di distribuzione multicanale pienamente integrato.

3.3: I benefici dell'operazione

L'operazione consentirà l'acquisizione di una solida posizione patrimoniale con un valore del CET 1 ratio *Fully Phased* stimato a circa il 12,9% al 2019 e coefficienti di liquidità ampiamente al di sopra dei requisiti regolamentari.



Il CET 1 rappresenta il Common Equity Tier 1; per il calcolo si parte dal Tier 1, ossia dalla componente primaria del capitale di un istituto bancario. Chiamato anche patrimonio di base di un istituto, il Tier 1 capital è formato dal capitale versato, dalle riserve e dagli utili non distribuiti; non vanno computate in questa categoria di capitale le azioni proprie in portafoglio, l'avviamento, tutte le immobilizzazioni immateriali e le perdite di bilancio, pregresse e in corso. In altri termini, negli aggregati sono ricomprese quelle componenti di

capitale che possono essere utilizzati senza restrizioni dall'ente per la copertura dei rischi o delle perdite nel momento in cui tali rischi o perdite si verificano.

Per calcolare il CET 1 va rapportato il Tier 1 con gli impieghi ponderati per il rischio, ossia le attività della banca incorporano il rischio implicito degli stessi impieghi. In questo rapporto, quindi, sono ricompresi gli effetti negativi che possono essere generati da crediti deteriorati, ossia esposizioni scadute e/o sconfinanti deteriorate, inadempienze probabili e sofferenze.

Attraverso l'operazione di fusione, inoltre, verrà massimizzata l'efficacia del recupero e riduzione dei crediti deteriorati e verrà attivato un sistema di *Funding mix* efficiente supportato da una gestione prudentiale del portafoglio titoli.

Le caratteristiche dei modelli di *business* delle due compagini, la complementarità della copertura territoriale, consentiranno di uniformare efficacemente i processi produttivi e consolidare le strutture commerciali.

L'elevata complementarità dei due gruppi e la natura domestica dell'operazione consentiranno inoltre significativi livelli di creazione di valore con rilevanti sinergie.

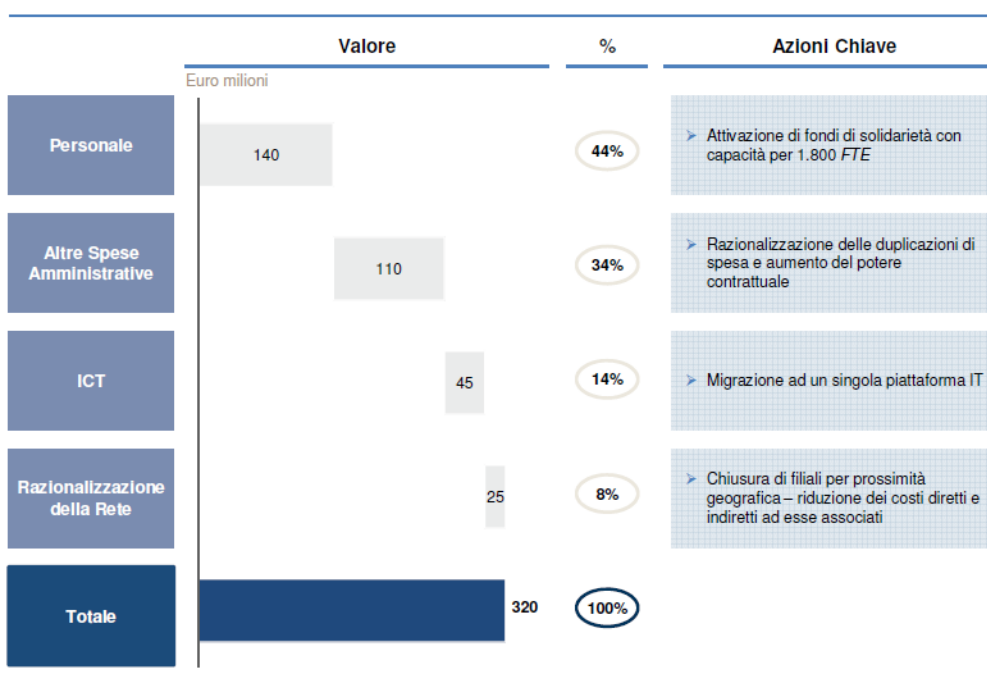
Lo sviluppo di una architettura multicanale integrata incoraggerà e faciliterà l'utilizzo dei canali digitali da parte della clientela innanzitutto per le operazioni a minor valore aggiunto, garantendo comunque la flessibilità e l'interoperabilità tra la rete di filiali e le altre modalità di contatto con la clientela.

Inoltre, saranno valorizzate le competenze nell'*investment banking* e nel *private banking* attraverso l'accentramento delle suddette attività rispettivamente in Banca Akros e in Banca Aletti.

3.4: I principi organizzativi

Il modello industriale del nuovo Gruppo prevede l'accentramento delle funzioni di governo, controllo e servizi mediante l'adozione di un assetto organizzativo coerente finalizzato a coordinare in modo semplice e razionale le attività svolte da tutte le società appartenenti al Gruppo risultante dalla fusione, evitando duplicazioni e ridondanze, facilitando il perseguimento di forti economie di scala, favorendo lo sviluppo di comportamenti d'eccellenza e consentendo l'adozione di robusti sistemi di controllo.

Il modello operativo del nuovo Gruppo avrà l'obiettivo di supportarne la crescita, consentendo alle risorse di concentrarsi sulle attività a maggiore valore aggiunto, riducendo i costi e migliorando la qualità del servizio alla clientela. Verrà infatti adottato un modello operativo semplice in linea con le più avanzate tecnologie (vedasi tabella pagina seguente).

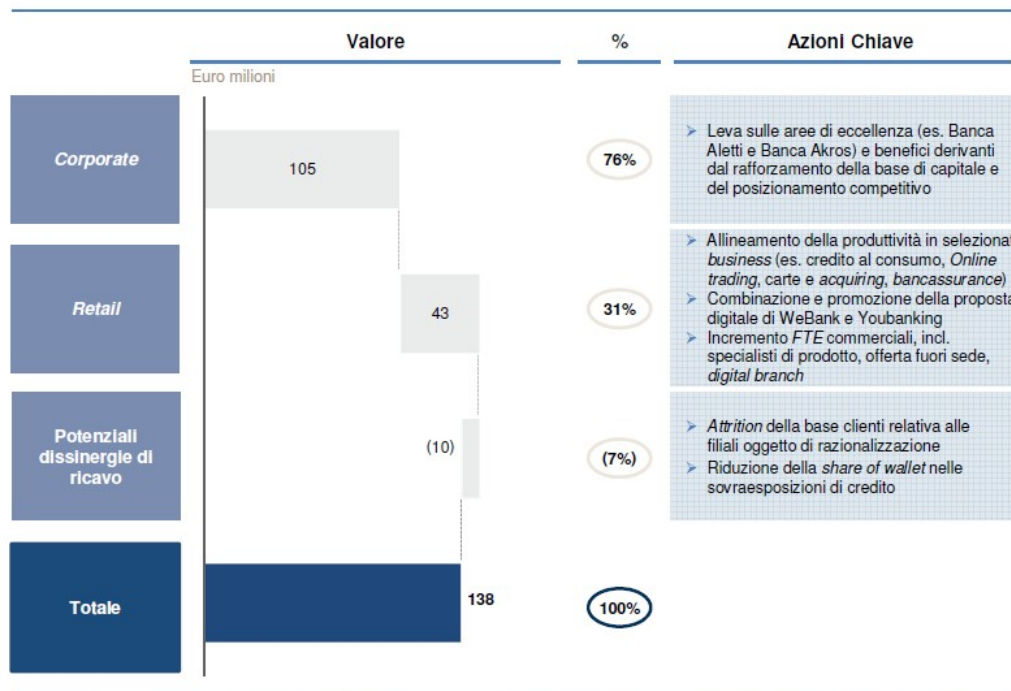


3.4.1: Modelli di business

L'evoluzione del modello di *business* del nuovo Gruppo avverrà secondo una articolazione basata su tre assi principali:

- 1) un modello di banca commerciale dedicata alla clientela *small business*, *affluent* e *mass market*, caratterizzata da un modello distributivo multicanale fortemente integrato e da una offerta completa e razionale di prodotti e servizi bancari;
- 2) un modello di servizio per la clientela *corporate* e imprese caratterizzata da un'unità di *business* dedicata ed una stretta collaborazione con la nuova *investment bank* del Gruppo a marchio Banca Akros;

- 3) una banca dedicata al servizio di tutta la clientela private del Gruppo, che farà leva sul *brand* di Banca Aletti posizionandosi come terza *private bank* del Paese per numero di clienti e masse amministrate.



3.4.2: Modello distributivo

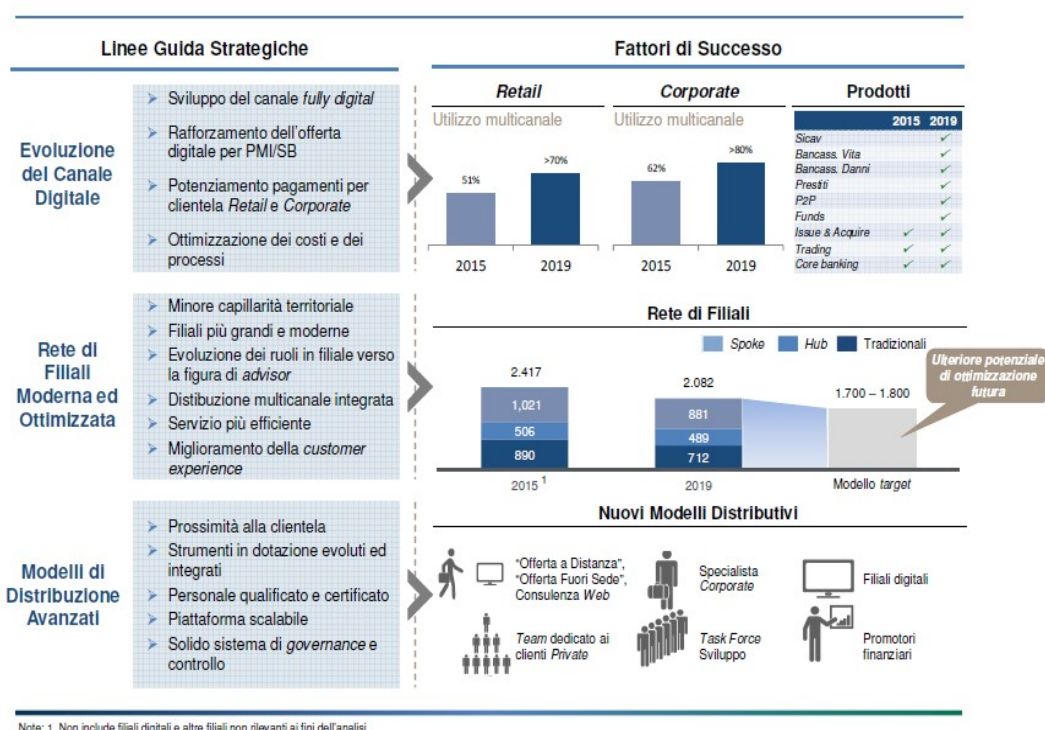
Entrambi i Gruppi hanno già sviluppato un approccio distributivo multicanale che si evolverà verso un modello integrato nel quale ogni segmento di clientela potrà accedere ai diversi servizi della banca attraverso il canale di contatto e interazione più idoneo a soddisfare i propri bisogni.

Il nuovo Gruppo adotterà per la rete il modello organizzativo Hub & Spoke, favorendo, anche attraverso l'accorpamento, la presenza di

filiali più “grandi” e moderne, come indicato nel Piano Strategico 2016 - 2019.

In arco di piano si prevede di eliminare le duplicazioni e sovrapposizioni che emergono dall’integrazione delle due reti.

Come già ricordato in precedenza, la definitiva razionalizzazione della Rete distributiva si è ultimata con la fusione per incorporazione di Banca Popolare di Milano S.p.a. in Banco BPM s.p.a. avvenuta in data 26 novembre 2018 (da 2.417 sportelli a 2.082 come da tabella seguente – dati Gruppo Banco BPM s.p.a.):



3.4.3: Attività della nuova realtà societaria per le quali verrà adottata una soluzione in ambito consortile

Le funzioni che erogano servizi trasversali alle diverse *legal entity* del Gruppo, al fine di cogliere tutte le possibili sinergie di scala e di scopo, saranno organizzate in ambito consortile.

Si segnala come Società Gestione Servizi BP S.C.p.a. (SGS), BP Property Management S.C.r.l. e Banco BPM S.p.a., in esecuzione delle deliberazioni delle Assemblee dei soci di SGS e BP Property del 16 ottobre 2018 e del Consiglio di Amministrazione del Banco BPM anch'esso tenutosi in medesima data, hanno stipulato in data 17 gennaio 2019, ai sensi dell'art. 2505, secondo comma del codice civile, e dell'art. 24.2.3 dello Statuto sociale, l'atto di fusione per incorporazione delle controllate SGS e BP Property nella controllante Banco BPM, con effetti contabili e fiscali anticipati al 1° gennaio 2019.

3.5: Conseguenze giuridiche, economiche, sociali e misure previste nei confronti dei lavoratori

Dalla data di efficacia dell'operazione, 1° gennaio 2017, la titolarità dei rapporti di lavoro del personale coinvolto dai processi di fusione e conferimento verrà trasferita nell'ambito del nuovo Gruppo senza soluzione di continuità, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2112 c.c.

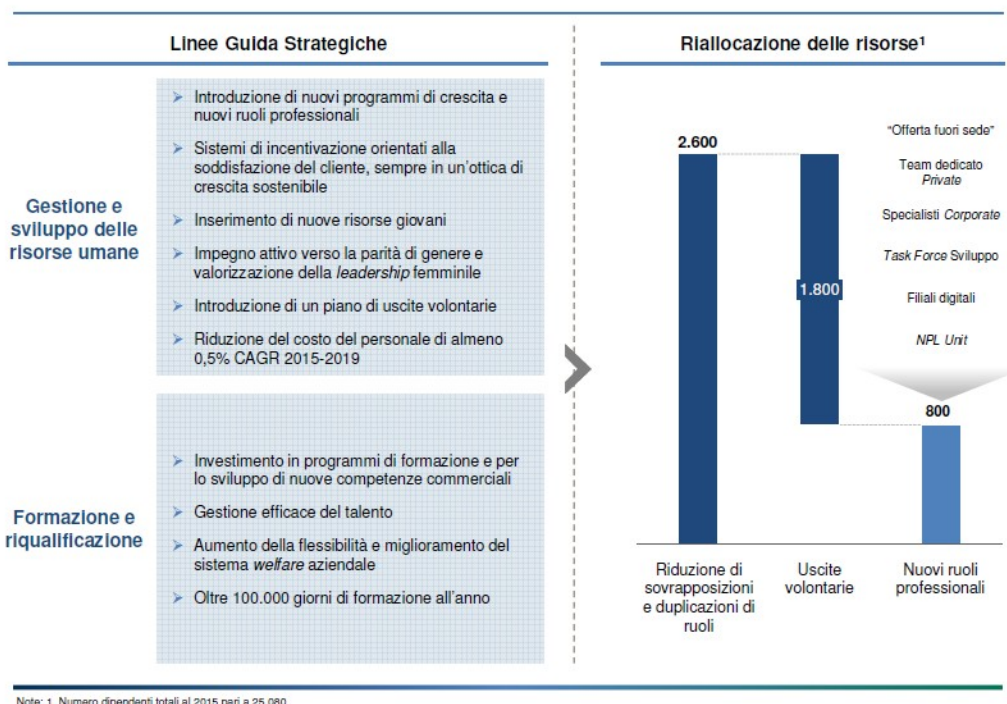
A detto personale continuerà ad essere applicato il CCNL vigente per i dipendenti delle aziende del credito (CCNL 31/03/2015 per le Aree Professionali e i Quadri Direttivi e CCNL 13/07/2015 per i dirigenti).

Per quanto concerne la contrattazione di secondo livello, si manifesta l'intendimento di avviare un percorso per addivenire a regime ad una disciplina uniforme nell'ambito del nuovo Gruppo (nel corso del biennio 2017/2018 sono stati sottoscritti tra Azienda ed Organizzazioni Sindacali numerosi accordi di armonizzazione richiamati nella contrattazione di secondo livello, con particolare attenzione al welfare sociale in ambito previdenza ed assistenza).

Il nuovo modello operativo del Gruppo consentirà, da un lato, di incrementare l'efficacia e l'efficienza dei processi, contenendo così anche i rischi operativi e, dall'altro, di liberare risorse da attività a basso valore aggiunto verso ruoli di sviluppo commerciale o eventuali altre attività, il tutto sostenuto da una adeguata formazione professionale.

L'obiettivo condiviso di generare valore per tutti gli stakeholders coinvolti, le linee guida già espresse nel Piano Strategico 2016 – 2019 e gli obiettivi di efficienza e redditività ivi contenuti, consentono di confermare la gestione di uscita per 1.800 risorse attraverso l'attivazione del Fondo di Solidarietà di settore.

A tale proposito, il nuovo Gruppo ha ribadito l'intendimento di consentire agli interessati l'adesione su base volontaria al Fondo di Solidarietà, attraverso un percorso condiviso con le Organizzazioni Sindacali.



numero di dipendenti al 2015 pari a 25.080 – fonte Banco BPM S.p.a.

L'operazione nella sua interezza ha generato importanti investimenti in programmi di formazione e riqualificazione per lo sviluppo anche di nuove competenze commerciali con il coinvolgimento di circa 800 risorse, fermo restando le tutele di legge e di contratto in tema di mobilità professionale. Tali risorse sono state quasi totalmente indirizzate verso quelle nuove attività che sono scaturite dall'evoluzione costante del modello operativo.

CONCLUSIONI

Industria 4.0, millennials, digital transformation: tutti elementi che rimettono in discussione i paradigmi organizzativi di qualsiasi settore merceologico, che costringono a rivedere modelli fino ad oggi rispondenti a obiettivi di produttività e di semplificazione delle complessità aziendali, secondo logiche di efficacia ed efficienza, con stili manageriali e comunicativi prevalentemente di tipo «top-down». Il settore bancario non fa eccezione, *anzi: il fenomeno* della riorganizzazione e gestione del cambiamento è particolarmente evidente nell'industria bancaria che è oggi investita da processi di cambiamento indotti da dinamiche congiunturali e fattori strutturali che impongono un profondo ripensamento delle strategie e dei processi. L'andamento dei tassi d'interesse ha eroso i margini d'intermediazione in modo da intaccare la redditività. A questo si aggiunge una accentuata pressione competitiva tra le banche tradizionali e tra queste e i soggetti emergenti quali il *shadow banking* (servizi relativi a pagamenti e crediti erogati da entità non bancarie) e le *fintech* (start up tecnologiche che operano nel mercato dei pagamenti e non solo).

Nelle banche di consolidata esperienza, una risposta tradizionale a fenomeni di questo tipo porta a tentare un recupero sul piano dei volumi di quanto è perduto nei margini unitari con una spinta verso l'aumento delle dimensioni attraverso fusioni, concentrazioni o conquista di nuove quote di mercato. La ricerca dell'efficienza passa attraverso la razionalizzazione dei processi aumentando la

produttività del lavoro e di tutti gli altri fattori. In Italia, negli ultimi 15 anni 48 mila bancari sono andati in prepensionamento volontario o incentivato ed entro il 2020 ne dovrebbero uscire altri 23 mila. Gli sportelli sono passati da 57,1 a 51 per 100 mila abitanti (la media europea è di 41,9). Le operazioni presso gli sportelli diminuiscono a un tasso del 17% (dati Prometeia) all'anno e il fenomeno è in accelerazione per lo sviluppo dell'*home banking* e del *mobile banking*. Le grandi banche denunciano elevate eccedenze trasformate nella maggior parte dei casi in riduzioni degli organici e, meno frequentemente, in riconversioni professionali.

Una risposta più innovativa e con qualche possibilità in più di successo richiede un profondo cambiamento del business model utilizzando tutte le opportunità offerte dalle nuove tecnologie oltre ad ampliare la gamma di servizi offerti al cliente e la qualità della sua esperienza di contatto. La leva per progettare e implementare il nuovo business model è costituita dalla tecnologia e dalle risorse umane a patto che non si valuti la tecnologia solo per la sua capacità di risparmiare lavoro e che la si utilizzi come fattore abilitante di nuove strategie di business. La tecnologia va infatti considerata per la sua capacità di produrre valore per il cliente attraverso un effetto leva sull'apporto degli individui e sullo stesso ruolo del cliente.

Questi infatti entra attivamente nella filiera di produzione dei nuovi servizi a maggior valore aggiunto. Che è quello che accade con l'*home banking* e il *mobile banking* dove il cliente mette a disposizione il suo hardware e produce da sé nei tempi e nei luoghi che ritiene più appropriati parte del servizio. Si concretizza così il monito di Richard Normann che nel lontano 1984 raccomandava

vivamente di far lavorare il cliente, modo infallibile per aumentarne la soddisfazione¹³. Gli stessi nuovi concorrenti se correttamente considerati possono entrare nella produzione del servizio. La standardizzazione e l'automazione del lavoro routinario libera risorse che possono essere dedicate a una personalizzazione del rapporto e a un ampliamento della gamma dei servizi offerti. Ma la vera rivoluzione avverrà con l'automazione del così detto knowledge work che è meno lontana di quanto possa ora apparire.

La domanda è se il mercato in generale, ma più nello specifico il settore bancario italiano, più di altri soggetto al cambiamento, sia attrezzato per affrontare questa sfida e intenda anticipare il più possibile nei tempi quegli elementi soprattutto formativi necessari a cogliere e governare le dinamiche del cambiamento, soprattutto in un'ottica di riconversione professionale ad ampio raggio.

Vorrei concludere il mio lavoro con questa citazione di Charles Darwin: "Non è la specie più forte a sopravvivere, e nemmeno quella più intelligente, ma la specie che risponde meglio al cambiamento".

13 RICHARD NORMANN, *La gestione strategica dei servizi*, ETAS, 1992

BIBLIOGRAFIA

COSTA CONCETTO, *Commento al testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia*, Giappichelli, 2013

CUSA EMANUELE, *Il diritto delle banche di credito cooperativo tra legge e contratto*, Giappichelli, 2013

DI SABATO FRANCO, *Diritto delle società*, Terza edizione, Giuffrè, 2011

FERRI GIUSEPPE, *Le società*, UTET, 1987

KOTTER JOHN P. *Guidare il cambiamento. Rinnovamento e leadership*, Etas, 1998

PORZIO M., BELLI F., LOSAPPIO G., M. RISPOLI FARINA, SANTORO V., *Commentario al Testo Unico Bancario*, Giuffrè Editore, 2010

NORMANN R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas, 1992

SALARIA V., *Il Leveraged Buy Out nella riforma societaria*, in *Le società* n. 7/2004, Ipsoa Editore

SCOGNAMIGLIO G., *Le scissioni*, UTET, 2004

TENCATI ADOLFO, *Le recenti riforme della cooperazione di credito*, Key Editore, 2016