



Position Paper

**IL CREDITO COOPERATIVO:
MODELLO DI BUSINESS,
GOVERNANCE E
SOSTENIBILITA'**

30 Novemebre

Gruppo di lavoro
Giuseppe D'Onza
Vincenzo Formisano
Andrea Landi
Michele Modena

Introduzione **3**

- A. Premessa
- B. La struttura e le finalità del position paper
- C. Le proposte del position paper

Sezione 1

Il modello di business delle banche di credito cooperativo **4**

- 1. Gli elementi distintivi del credito cooperativo
 - a. La funzione obiettivo e l'orientamento al territorio delle BCC
 - b. Le trasformazioni del sistema finanziario e il posizionamento competitivo delle BCC

Sezione 2

La governance nel gruppo bancario cooperativo **11**

- 2. L'architettura di governo
 - Box: Il credito cooperative e il network bancario*
- 3. La regolamentazione
- 4. Le BCC nella veste di banche less significant

Sezione 3

La sostenibilità del credito cooperativo **20**

- 5. Le possibili scelte strategiche
 - a. La specializzazione versus la diversificazione
 - b. Il posizionamento di mercato
 - c. La dimensione e i riflessi sulla struttura organizzativa
 - d. L'orientamento al territorio e alla comunità
- 6. I principali spunti di riflessione

Bibliografia **28**

Note sugli autori **30**

Introduzione

A distanza di quasi tre anni dall'avvio del gruppo bancario cooperativo, che ha costituito il momento conclusivo della riforma del credito cooperativo (legge n. 49/2016), l'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) ha ritenuto opportuno redigere un position paper con l'obiettivo di offrire indicazioni utili a valutare il modello di business delle banche di credito cooperativo nel contesto del nuovo scenario economico e all'interno del nuovo quadro regolamentare. L'obiettivo del paper consiste nell'indagare i presupposti della sostenibilità del credito cooperativo per favorire la conservazione delle finalità della cooperazione del credito e rafforzare, in chiave virtuosa, l'identità e la missione delle banche di comunità a vocazione mutualistica e locale. In tale ambito, il position paper si articola in tre sezioni:

1. Il modello di business delle banche di credito cooperativo: la prima sezione si propone di cogliere le caratteristiche che distinguono le banche di credito cooperativo rispetto alle altre banche in modo da individuare gli elementi distintivi della loro operatività e le capacità di adattamento al nuovo contesto competitivo.
2. La governance nel gruppo bancario cooperativo: prendendo a riferimento le disposizioni normative contenute nel Testo Unico Bancario (TUB) e quelle contrattuali contenute nel contratto di coesione, la seconda sezione si propone di analizzare il nuovo quadro normativo e regolamentare individuando, prima, i punti di forza e di criticità della relazione e formulando, poi, alcune proposte migliorative.
3. La sostenibilità del credito cooperativo: la sezione conclusiva si propone di approfondire i tratti del modello di business del credito cooperativo emersi nella prima e seconda parte al fine di individuare le possibili leve strategiche da utilizzare nel prossimo futuro funzionali a mantenere sostenibile il modello di credito cooperativo.

Il paper si conclude con una sezione finale in cui sono contenute alcune riflessioni che si propongono di offrire spunti e implicazioni di natura sia manageriale sia politico-istituzionale.

Il modello di business delle banche di credito cooperativo

Gli elementi distintivi del credito cooperativo

Il credito cooperativo è una componente importante del sistema bancario e finanziario italiano: a fine 2020 con 248 banche e oltre 4200 sportelli le banche di credito cooperativo (BCC) rappresentavano più della metà delle banche del sistema e circa un quinto della rete territoriale distribuita su tutto il territorio nazionale, anche se con maggiore concentrazione nelle aree geografiche del centro-nord e del nord-est.

La quota di mercato espressa in termini di totale delle attività intermedie superava il 7 per cento, ma ben più elevata se si considerano le tipologie di clientela servita e gli ambiti territoriali in cui operano¹. Le origini storiche del credito cooperativo segnano ancora oggi il modello di business che caratterizza questa tipologia di intermediari. Nate su iniziativa associativa di imprenditori, agricoltori e cittadini appartenenti a circoscritte comunità locali, le BCC hanno caratterizzato la propria attività con la raccolta e protezione del risparmio e la sua finalizzazione a supporto delle iniziative imprenditoriali di prevalenza dei soci nel territorio di riferimento.

a. La funzione obiettivo e il modello di business delle BCC

Le banche cooperative sono istituzioni che mirano a generare profitti per sopravvivere ed espandere la propria attività a beneficio delle comunità di insediamento, non intendendo il profitto come l'obiettivo primario della loro azione. La redditività è un mezzo per salvaguardare la continuità aziendale, la crescita e il raggiungimento degli obiettivi di carattere sociale alla base della loro missione aziendale.

Essendo una stakeholder value bank (STV), la banca di credito cooperativo bilancia i diversi interessi delle varie categorie di portatori di interesse (soci/clienti/comunità di riferimento), adottando una prospettiva di lungo periodo. L'idea che le banche cooperative siano diverse trova spazio nei lavori, tra gli altri, di Christensen et al. (2004) e di Ayadi et al. (2010), secondo i quali questi intermediari possono essere concepiti come istituzioni a doppia linea di fondo: esse mirano a generare profitti per sopravvivere ed espandersi, non intendendo, però, il profitto come l'obiettivo primario².

¹FederCasse stima che le quote di mercato delle BCC valutate per specifici comparti produttivi si collocano al 24,4% delle imprese artigiane, 22,5% per l'agricoltura, 21,9% alloggio e ristorazione 13,8% per costruzioni e attività immobiliari, l'11,2% per il commercio.

²Traendo spunto dalla distinzione in letteratura tra stakeholder value bank (STV) e shareholder value bank (SHV), Groenveld (2015) afferma che l'elemento distintivo riguarda gli obiettivi delle banche e la misura in cui la massimizzazione degli utili è al centro dei loro modelli di business. Le banche STV, quali le banche di credito cooperativo, possono essere classificate come istituzioni a doppia linea di fondo perché mirano sia a obiettivi finanziari/economici sia a obiettivi sociali. Per le banche STV, la redditività è un mezzo per salvaguardare la continuità e la crescita, da un lato, e per poter raggiungere gli obiettivi sociali o sociali, dall'altro. Le banche STV non sono soggette alla pressione degli investitori per rendimenti immediati e di conseguenza possono applicare una prospettiva a più lungo termine.

Nell'esperienza cooperativa gli utili realizzati dalla gestione rimangono comunque un importante obiettivo e strumento per aumentare la capitalizzazione della banca e per misurarne l'efficienza nell'utilizzo delle risorse. Tuttavia, al pari delle relazioni con la clientela, anche la ricerca della redditività si iscrive in un orizzonte temporale di più lungo periodo, facendo prevalere la stabilità nel tempo dei risultati rispetto alla massimizzazione di profitti nel breve termine.

Le grandi trasformazioni che hanno interessato il sistema bancario e finanziario italiano negli ultimi decenni non hanno scalfito la rilevanza rivestita dal credito cooperativo nel supporto finanziario all'economia. Le ragioni di questa resilienza risiedono principalmente nell'isomorfismo tra i tratti distintivi del sistema del credito cooperativo e le caratteristiche del sistema economico italiano e del suo modello di sviluppo.

L'economia italiana è ancora oggi contraddistinta da un sistema produttivo incentrato sulle piccole imprese a proprietà familiare con un'ampia e densa distribuzione territoriale e sedi operative e direzionali collocate in gran parte nell'ambito di realtà locali. Un tessuto di imprese che ha formato distretti e filiere produttive competitive e che storicamente hanno giovato della capacità di raccolta del risparmio e della disponibilità di credito messo a disposizione da banche con insediamento locale.

Le banche cooperative hanno interpretato e sostenuto le realtà economiche locali avvalendosi dei punti di forza del loro modello di business che trovano ampio

riscontro nella letteratura finanziaria riguardante il ruolo delle banche locali e dei vantaggi in termini di sviluppo che derivano da una loro significativa presenza territoriale.

Le ricadute economiche e finanziarie del modello delle banche cooperative si misurano in termini di chiusura dei circuiti finanziari locali quale risultato dell'intermediazione del risparmio e della ricchezza finanziaria verso gli impieghi produttivi degli operatori del territorio. E' questo un ruolo significativo e da salvaguardare se si ragiona non solo in termini di quantità dello sviluppo economico ma anche di sua distribuzione tra differenti realtà territoriali ed economiche del paese e di implicazioni sotto il profilo della coesione sociale delle comunità locali³.

La natura mutualistica delle BCC e la loro capacità di valorizzare i circuiti finanziari locali, grazie ai vantaggi informativi e di relazione che consentono una migliore valutazione dei fabbisogni e della rischiosità dei clienti e dei loro progetti di investimento, hanno ricadute importanti in termini di maggiore stabilità del credito e di funzione anticiclica che possono avere le politiche di erogazione dei finanziamenti impostate su relazioni di lungo periodo⁴.

Numerosi studi convergono nel considerare le banche cooperative (e più in generale le banche con orientamento retail e forte presenza territoriale) meno soggette alla variabilità dei risultati economici e conseguentemente più anticicliche. Stabilità della raccolta, relationship banking e attitudine a limitare il razionamento del credito e la variazione dei tassi di interesse, obiettivi

³Evidenza di come la capillare presenza territoriale delle banche cooperative spieghi la maggiore crescita del reddito pro-capite, dell'occupazione e del rapporto imprese per abitanti delle aree di insediamento locale è rilevata da Coccoresse e Shaffer (2018) nell'analisi riguardante oltre 8 mila comuni italiani nel periodo 2001-2011. Bernini e Brighi (2017) confermano il ruolo delle banche cooperative nella promozione dello sviluppo a livello provinciale e della comunità di riferimento.

⁴Sul tema di come le politiche del credito caratterizzate da relazioni protratte nel tempo abbiano consentito una maggiore disponibilità di finanziamenti nel periodo della grande crisi finanziaria si veda il contributo di Bolton et al. (2017).

di redditività di medio-lungo termine coerenti con la finalità mutualistica sono gli ingredienti che assicurano una maggiore stabilità economica delle banche e, contestualmente, contribuiscono alla riduzione dei rischi di sistema⁵.

La diversità del modello di business delle banche cooperative va dunque ancora oggi considerata come un valore aggiunto nel contenimento dei rischi complessivi che insistono sul funzionamento dei sistemi bancari⁶. Ciò a maggior ragione in una fase di trasformazione anche normativa in cui si tende a privilegiare la formazione di grandi gruppi bancari e finanziari, la cui dimensione si accompagna a una maggiore concentrazione dei rischi e complessità della gestione.

b. Le trasformazioni del sistema finanziario e il ruolo delle BCC

Se i tratti distintivi rappresentano ancora un punto di forza del credito cooperativo è pur vero che le performance del sistema delle BCC e la loro capacità di difendere le quote di mercato hanno richiesto un adattamento del modello di business alle sfide poste dai processi di innovazione finanziaria e tecnologica. Il vantaggio del loro radicamento locale è stato messo in discussione dalle trasformazioni della domanda di credito e di servizi finanziari delle imprese e delle famiglie. Le prime, sempre più inserite nelle filiere che competono sui mercati internazionali, hanno accentuato la domanda di strumenti di finanziamento, di servizi di pagamento e di assistenza finanziaria più qualificati.

Dal lato degli investitori, le esigenze di diversificazione dei portafogli finanziari hanno richiesto servizi di consulenza e

di gestione dei patrimoni più adeguati al contesto di minore remunerazione dei prodotti finanziari tradizionali e di elevata volatilità dei mercati. Inoltre, la digitalizzazione sta da tempo trasformando le modalità distributive delle banche, i processi operativi e di controllo, modificando al tempo stesso i comportamenti della clientela nel rapportarsi ai servizi bancari e finanziari, in primis quelli collegati ai pagamenti.

Nel mutato contesto di mercato si è aumentata la pressione concorrenziale dei grandi gruppi bancari che hanno accentuato la loro presenza nei mercati dei prodotti e servizi finanziari rivolti alla clientela retail. Unorientamento strategico coerente con la matrice dei maggiori gruppi creditizi caratterizzata dall'aggregazione fra banche a vocazione locale/regionale.

I cambiamenti sopra ricordati si inseriscono in un quadro macroeconomico e finanziario che ha messo a dura prova la profittabilità del sistema bancario nel suo complesso e nell'ambito di questo le banche con una maggiore dipendenza dai margini dell'intermediazione depositi-prestiti.

Le crisi finanziarie hanno indubbiamente evidenziato la fragilità finanziaria di banche che operano in ambiti territoriali ristretti e la cui minore diversificazione degli attivi le vede maggiormente esposte alla congiuntura delle economie locali. Rispetto alle banche di maggiori dimensioni, che hanno comunque registrato difficoltà finanziarie di un livello sistemico superiore, le BCC hanno sofferto le ricadute della crisi sulla qualità del credito concesso ad operatori più deboli sotto il profilo economico-patrimoniale. L'impegno a

⁵L'analisi di Alessandrini e Papi (2018) rileva che tra il 2010 ed il 2016 i costi di regolamentazione sono aumentati del 112%: quelli di compliance risultano i più rilevanti ma nello stesso periodo i costi della funzione di risk management sono aumentati del 92% e quelli della funzione antiriciclaggio del 108 per cento. Sul tema della non proporzionalità della regolamentazione bancaria si veda Masera (2020). comunità di riferimento.

⁶La criticità delle nuove regole europee di risoluzione delle crisi bancarie per le piccole banche è sottolineata nell'analisi della riforma delle banche cooperative svolta da Barbagallo (2018).

sostenere le comunità di riferimento anche nelle fasi di maggiore difficoltà economica e a limitare fenomeni di razionamento del credito ha comportato assunzioni di rischio in grado di compromettere la redditività e in diversi casi la stabilità delle banche cooperative, soprattutto quando operanti in contesti territoriali strutturalmente più fragili.

La stessa reazione delle autorità di politica monetaria e della regolamentazione bancaria in risposta alla crisi e alle sue ricadute hanno sottoposto la gestione delle banche all'effetto combinato di una compressione della redditività e di innalzamento dei costi.

Le misure di politica monetaria adottate nello scorso decennio hanno determinato l'attuale scenario di tassi di interesse bassi o addirittura negativi su alcune scadenze della curva dei rendimenti. Queste condizioni, con cui le banche si confrontano, costituiscono indubbiamente un elemento centrale per la sostenibilità della tradizionale attività di intermediazione creditizia e del modello di business delle banche cooperative che su essa si fonda.

Dal lato regolamentare l'inasprimento delle regole internazionali, come sarà approfondito nella successiva sezione, hanno reso sempre più onerosi e non proporzionali i costi della regolamentazione⁷ mentre con le nuove regole di risoluzione, le piccole banche sono state poste nella condizione di non poter utilizzare gli strumenti di nuova istituzione di gestione delle crisi⁸.

I cambiamenti strutturali sopra ricordati hanno richiesto un ampliamento del ventaglio delle possibili traiettorie evolutive delle BCC, inducendo la

riqualificazione del rapporto con il territorio a partire dalla qualità dei prodotti/servizi offerti e il conseguimento di economie di scala e di scopo, entrambi presupposti per conseguire il vantaggio competitivo necessario per operare con successo in un contesto in continua evoluzione.

Le BCC hanno risposto alle mutate condizioni del contesto economico e competitivo con la ricerca di una maggiore dimensione, nella consapevolezza che gli investimenti richiesti in termini di sistemi informativi, di riorganizzazione dei processi operativi e di controllo, di formazione del personale diventano economicamente sostenibili se gli oneri finanziari di tale trasformazione si distribuiscono su una maggiore scala produttiva⁹. Questo obiettivo, unitamente al processo di incorporazione di banche in difficoltà, spiega l'intenso processo di fusione e acquisizione che ha interessato le BCC negli ultimi due decenni. Basti rilevare che dalle 499 banche operanti a fine 2000 si è passati alle 415 del 2010 per arrivare alle attuali 248 unità¹⁰.

La riorganizzazione delle Banche di credito cooperativo è dunque un processo di lungo periodo, avviato ben prima della riforma del 2016, che ha consentito al sistema cooperativo di reggere la concorrenza delle altre categorie di banche anche nelle fasi di maggiore difficoltà collegate all'impatto della grande crisi finanziaria e del debito sovrano¹¹. Rinviando per un approfondimento alla terza sezione, la ricerca di una maggiore dimensione non è andata a scapito di una specializzazione territoriale e di un posizionamento di mercato che basandosi sulla forza

⁹L'ampia letteratura su scale e scope economies nel settore bancario, oltre a scontare diversi limiti sul piano della definizione e stima della funzione di produzione bancaria (definizione di output e contenuto di servizi), perviene a risultati non conclusivi circa la superiorità dei grandi gruppi bancari. Nel più recente contributo sulle economie di scala delle banche italiane Bonaccorsi di Patti e Ciocchetta (2020) rilevano guadagni significativi di efficienza solo per le banche più piccole e non per le banche più grandi, mentre la tecnologia sta abbassando soprattutto il costo marginale dei prodotti standard (pagamenti).

¹⁰Gli effetti positivi sull'efficienza e redditività delle BCC derivanti dai processi di aggregazione non finalizzati al salvataggio di realtà in difficoltà finanziaria sono analizzati, per il periodo 2000-2013, nello studio di Piatti e Cincinelli (2016).

della relazione accentua la possibilità di valorizzare le opportunità di *cross selling* e di *up selling*.

L'adattamento del modello di business delle BCC al mutato contesto competitivo è visibile nei risultati economici ottenuti nel corso di un periodo caratterizzato dall'impatto della crisi finanziaria e del debito sovrano e che arriva al 2018, anno che precede il passaggio delle banche al Gruppo Bancario Cooperativo.

L'evoluzione della redditività dei fondi intermediati calcolati al netto delle rettifiche (Fig.1) segnala come le BCC

abbiano subito l'impatto della crisi finanziaria con effetti di lungo periodo più attenuati rispetto a quelli registrati dalle altre banche del sistema. Mentre per le altre banche la redditività operativa si colloca su valori negativi a partire dal manifestarsi della crisi del debito sovrano, le BCC nel loro insieme riescono a difendere meglio i propri margini. Nell'ultimo biennio del periodo sono visibili i segnali di recupero della redditività che vedono un allineamento sostanziale tra BCC e il sistema.

Fonte: Elaborazione su dati Banca d'Italia, Situazione dei conti per categoria di banche

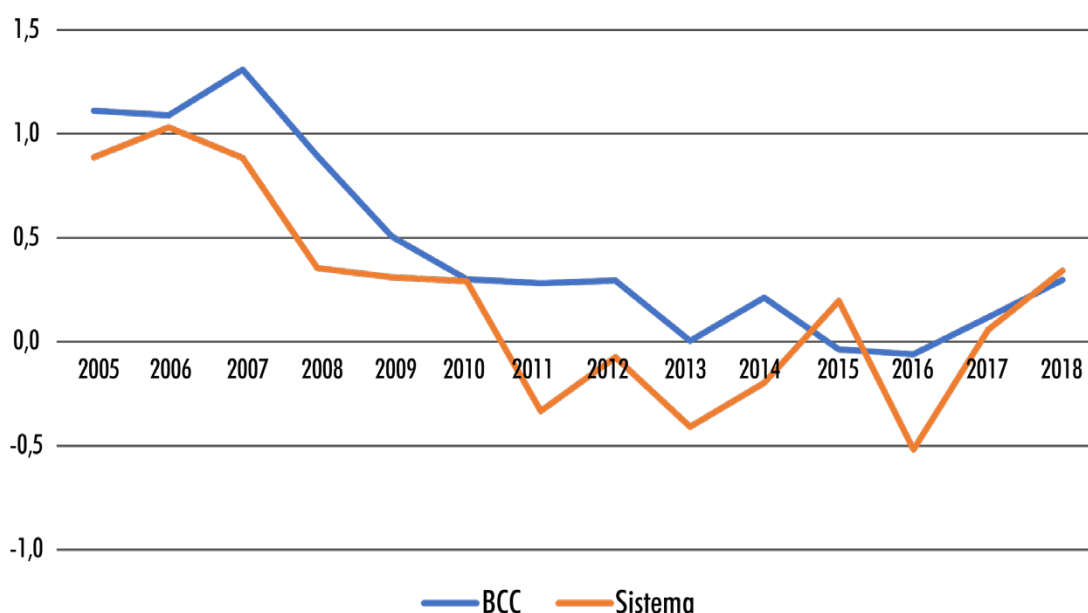


Figura 1: Il risultato di gestione al netto delle rettifiche (valori in % sul totale attivo)

Le considerazioni precedenti trovano conferma se si valuta la redditività del capitale proprio (Fig.2). Per le BCC l'evoluzione di questo indicatore appare mediamente più elevato e soprattutto meno variabile nel tempo, così da

avvalorare l'idea che la funzione obiettivo delle BCC favorisca una maggiore stabilità dei risultati, quale riflesso di una maggiore stabilità delle relazioni finanziarie intrattenute con gli operatori economici del territorio.

¹⁴L'indagine MET (Barbieri et al., 2020) incrocia le caratteristiche strutturali delle imprese con le diverse categorie di banche e rileva come nell'ultimo decennio si siano registrate una crescita nella diffusione della clientela delle BCC e un "miglioramento" qualitativo della stessa. Nel periodo in esame il peso percentuale delle BCC in termini di numero di rapporti con le imprese dell'industria in senso stretto e dei servizi alla produzione è passato dal 10% circa al 22% con un'accelerazione a partire dal 2015. A partire dalla metà del decennio si osserva una decisa crescita di rapporti bancari con le tipologie imprenditoriali più dinamiche, impegnate simultaneamente nei tre driver della competitività, ricerca, innovazione e presenza internazionale).

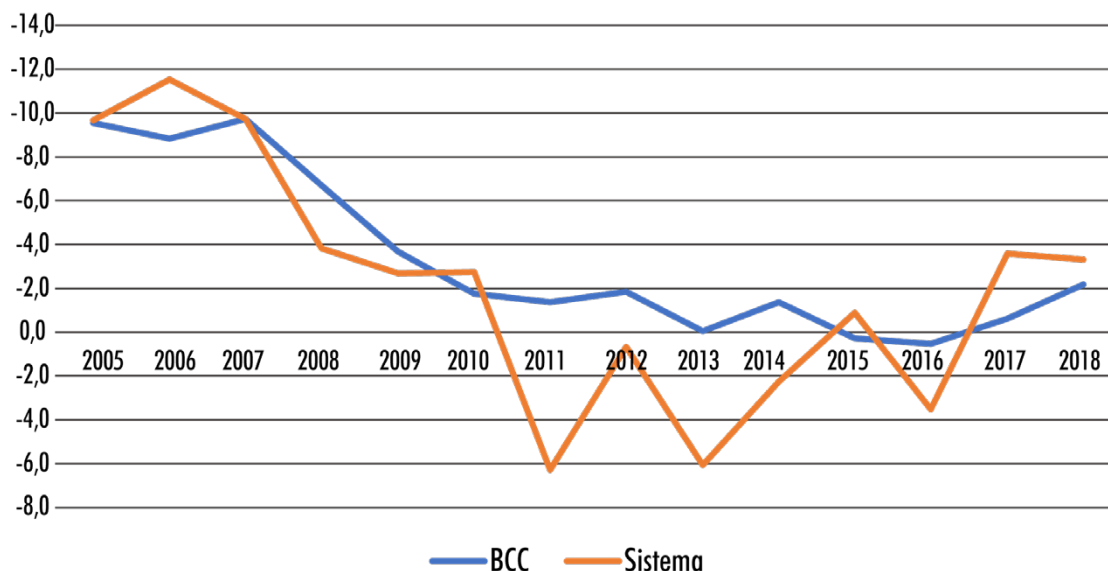


Figura 2: Il rendimento del capitale proprio (ROE)

La risposta “di mercato” data dalle BCC al mutato contesto competitivo è stata tuttavia ritenuta insufficiente dalle Autorità che presiedono alla stabilità del sistema bancario. L'intervento normativo e regolamentare che ha portato all'obbligo per le BCC di aderire al modello del Gruppo bancario cooperativo è parsa nelle intenzioni del regolatore la migliore risposta alle difficoltà incontrate da un sistema di banche ritenute subottimali sotto il profilo dimensionale e privo di meccanismi di coesione e coordinamento¹². Un intervento che pertanto non si è limitato a rafforzare i presidi della vigilanza prudenziale in termini di patrimonializzazione e liquidità ma ha individuato anche le soluzioni macroorganizzative e quindi il modello di business ritenuto più idoneo per garantire la stabilità del sistema.

Mettere in sicurezza il sistema del credito cooperativo è sicuramente un obiettivo

che si giustifica non solo in termini di stabilità bancaria, ma soprattutto come salvaguardia di un modello di banca i cui principi ispiratori e la cui vicinanza alle comunità locali investono il benessere complessivo dei territori in cui operano. Considerazioni queste che assumono ancor più valore alla luce dei cambiamenti anche regolamentari che attribuiscono al valore sociale di impresa un peso crescente nella funzione obiettivo delle banche¹³. Ciò che tuttavia merita ulteriori approfondimenti è l'idoneità di un approccio dirigitico assunto dal legislatore e dalle autorità di vigilanza con l'imposizione di uno specifico modello di business che, attraverso la forma Gruppo bancario cooperativo, sottopone le BCC a vincoli regolamentari comparabili a quello di banche di maggiori dimensioni non cooperative e a forme stringenti di accentrato strategico-direzionale.

¹²Il sostegno finanziario offerto dalle BCC al territorio dall'inizio della crisi fino al 2011, in controtendenza rispetto ai comportamenti delle banche private, è all'origine delle maggiori difficoltà finanziarie segnalate dalla crescita dei crediti deteriorati negli anni successivi; per un'analisi territoriale dell'impatto della crisi sul rischio di credito delle BCC si veda Arnone (2015).

¹³Sul cambiamento in atto nella governance delle banche e sulla rilevanza delle relazioni con gli stakeholders si veda Bisoni e Ferretti (2019).

La natura del credito cooperativo

Le banche di credito cooperativo sono istituzioni a doppia linea di fondo: generano profitti per sopravvivere ed espandersi. La redditività è uno degli obiettivi della banca quale mezzo per salvaguardare la continuità e la crescita e raggiungere gli obiettivi sociali.

Essendo stakeholder value bank (STV), l'interesse non è rivolto a una specifica categoria di portatori di interesse (soci), ma coinvolge più attori. In tale prospettiva, la banca bilancia i diversi interessi delle varie parti adottando una prospettiva a più lungo termine.

Il finanziamento e il rapporto con il territorio

Le caratteristiche delle banche cooperative implicano vantaggi e svantaggi in termini di offerta di credito.

La minore dimensione e l'orientamento al territorio di insediamento favoriscono il relationship lending, ovvero rapporti basati sulla relazione e sul vantaggio informativo.

Dall'altra parte, banche più piccole e con una forte vocazione territoriale possono soffrire di inefficienze operative ed essere più esposte al "rischio di cattura" da parte del contesto politico e imprenditoriale locale.

Le performance, la tipicità e la sostenibilità del modello di business

La performance del modello di credito cooperativo è funzione della caratteristica di stakeholder bank, del doppio status di cooperativa e banca, del sistema di relazioni con i soci e i clienti e del modello di governo.

La relazione tra minore orientamento al profitto e più bassa efficienza operativa è controversa.

- Le ridotte dimensioni e il vincolo geografico all'operatività possono determinare un basso grado di efficienza operativa e una scarsa diversificazione del portafoglio prestiti.

- La raccolta di fondi a costi più bassi e relazioni stabili con la clientela spiegano la maggiore stabilità dei risultati economici rispetto alle banche di altra natura.

La sostenibilità del modello di business del credito cooperativo non può prescindere dall'attuale scenario di tassi di interesse bassi e dalla innovazione tecnologica.

- Sulla potenziale minaccia del contesto monetario, le banche che non perseguono l'obiettivo della massimizzazione del profitto trovano comunque conveniente impegnarsi nella tradizionale attività di intermediazione creditizia verso cui pare meno intensa l'offerta delle shareholder value banks.

- Il rinnovamento digitale del modello di business è un'opportunità se l'investimento nei canali di distribuzione tiene in opportuna considerazione il concetto di prossimità e il ruolo che la rete di filiali continua ad avere nella relazione con la clientela.

Tabella 1: I tratti caratteristici delle banche di credito cooperativo

Sezione 2

La Governance nel Gruppo bancario cooperativo

I cambiamenti strutturali richiedono l'ampliamento del ventaglio delle possibili traiettorie evolutive delle organizzazioni che in esso operano, inducendo la riqualificazione del rapporto tra intermediari e territorio e la rivisitazione delle impostazioni sull'articolazione della impresa bancaria. In ambito bancario, il tema in parola si accompagna, di solito, al ruolo che essa ricopre nell'assicurare la qualità dei prodotti/servizi offerti e al conseguimento di economie di scala e di scopo, entrambi presupposti per conseguire il vantaggio competitivo necessario per operare con successo in un contesto in continua evoluzione.

All'interno della trasformazione dell'industria bancaria, nel credito

cooperativo si sono riflessi gli effetti dei fenomeni che incidono sul posizionamento competitivo della banca. Tra essi si segnalano l'evoluzione del quadro regolamentare, i cambiamenti prodotti dall'innovazione tecnologica, il mantenimento di adeguati buffer di capitale e di liquidità, le prospettive sulla formazione del reddito economico (questi ultimi oggetto di attenzione della seconda parte della presente ricerca). In tale prospettiva, la ricerca di architetture organizzative, che permettano di costruire solide fondamenta organizzative e commerciali, di gestire e diversificare i rischi e di operare con efficienza, ha condotto alla riforma del credito cooperativo.



L'architettura del credito cooperativo

La riforma del credito cooperativo ha previsto l'introduzione del modello di gruppo bancario guidato da una capogruppo avente forma di società per azioni con maggioranza detenuta dalle banche cooperative e il mantenimento per le banche affiliate dei caratteri di mutualità e autonomia con la contestuale sottoscrizione di un contratto di coesione funzionale a regolare i rapporti con la stessa capogruppo. La soluzione adottata è stata ritenuta la migliore risposta ai cambiamenti del mercato nel rispetto della vocazione del credito cooperativo a servire la comunità e la clientela.

A distanza di tre anni dalla nascita del gruppo bancario, il tema della relazione tra capogruppo e controllate e la verifica della possibilità di adattare un simile modello organizzativo alle specificità del credito cooperativo italiano (per esempio, contenuto del patto di coesione, partecipazione delle BCC al capitale della holding, eterogeneità della natura di holding e BCC) è ancora oggetto di approfondimento. Sebbene a livello europeo il ricorso a strutture di network non sia una novità la soluzione italiana presenta elementi di unicità che è opportuno indagare.



Il credito cooperativo e il network bancario

Le banche locali possono adottare soluzioni organizzative riconducibili al network bancario con lo scopo di conseguire il miglioramento dei servizi alla clientela, il più facile accesso in nuovi segmenti di mercato e la più facile ricerca di partnership di valore.

Come ricordano McKillop et al. (2020), le banche cooperative in Europa sono attive da tempo nel dare vita a istituzioni centrali e nel formare alleanze. Il livello di integrazione spazia dalla centralizzazione dei servizi comuni (quali rappresentanza di gruppo, consulenza strategica e servizi di supporto di base) a funzioni più esecutive (gestione del rischio e della liquidità, gestione del mutuo supporto, supervisione delle banche locali, fusioni e acquisizioni). Finlandia, Francia e Paesi Bassi dispongono di sistemi centralizzati e altamente integrati.

Le banche cooperative austriache e tedesche hanno delegato meno funzioni alle organizzazioni centrali, mentre le controparti spagnole sono quasi interamente decentralizzate. La decentralizzazione è stata una caratteristica del sistema cooperativo italiano superata dalla recente riforma. Desrochers e Fischer (2005) suggeriscono che i sistemi bancari cooperativi integrati riducono la volatilità delle performance e favoriscono l'efficienza operativa.

Le credit union sono più comunemente caratterizzate dal modello atomizzato. Ciò implica un'integrazione relativamente libera tra i membri, generalmente limitata alla rappresentanza e alle pubbliche

relazioni. Una eccezione è il movimento delle cooperative di credito in Canada (Desjardins caisses populaire) che opera secondo un modello federato complesso. Le singole casse sono entità indipendenti, ma operano in un ambiente strutturato, standardizzato e strettamente interconnesso. La struttura federata fornisce significative economie di scala e sostiene l'adeguato posizionamento di mercato. Negli Stati Uniti, le credit union formano le CUSO (Credit Union Services Organisation), società a responsabilità limitata per facilitare i servizi condivisi. Alcune CUSO sono formate da un numero ristretto di credit union, mentre altre coinvolgono un numero più ampio che tende a modificarsi al mutare delle circostanze. Le CUSO consentono alle credit union di realizzare economie di scala e di impegnarsi in attività che le singole istituzioni possono considerare troppo costose o rischiose, oppure vietate dalle normative vigenti. Campbell e Dopico (2016) descrivono le CUSO come il miglior esempio di "struttura ambidestra" nel mondo del credito cooperativo.

Una novità è il sistema di tutela istituzionale (Institutional Protection Schemes, IPS) adottato per la prima volta in Italia dalle Casse Raiffeisen dell'Alto Adige. Tale soluzione poggia su un meccanismo di garanzia incrociata tra le banche aderenti che tutela gli enti partecipanti e, in particolare, garantisce che abbiano liquidità e solvibilità sufficienti a evitare situazioni di crisi temporanea o definitiva.

La regolamentazione

Secondo il tradizionale paradigma struttura-condotta-performance (Bain, 1962), la struttura di un settore economico e la dinamica della concorrenza determinano il comportamento delle imprese che vi fanno parte e, conseguentemente, le loro performance. Nei settori regolamentati, le decisioni dei policy makers e il modello di vigilanza sono due variabili chiave di politica industriale che definiscono la struttura del settore (e.g. grado di concentrazione, barriere all'ingresso), condizionano il livello di concorrenza e influenzano le strategie delle imprese che vi operano e la qualità dei servizi resi ai consumatori finali.

Il funzionamento del settore bancario, in quanto altamente regolamentato, risponde ai principi appena enunciati, poiché le scelte regolamentari e l'orientamento delle autorità di vigilanza condizionano sia la struttura del settore sia le performance delle banche. La recente riforma normativa, che trova una sintesi nell'Accordo di Basilea III, include una serie di stringenti previsioni sui requisiti patrimoniali e di liquidità, l'introduzione di stress test di vigilanza e di meccanismi di supervisione e l'identificazione di

istituzioni finanziarie indipendenti (e.g. EBA) con il compito di sorvegliare il mercato bancario.

Le BCC risultano i player del settore probabilmente più interessati dagli interventi regolamentari. Nella maggior parte dei paesi europei, le banche cooperative sono soggette a Basilea III (McKillop et al., 2020) e alcune delle più grandi banche cooperative (in Germania, Francia e Paesi Bassi) sono classificate come istituzioni di rilevanza sistemica (EACB, 2018). Più in generale, poiché le cooperative finanziarie sono piccole, si è cercato di prevedere una qualche forma di proporzionalità sotto forma di regole semplificate al fine di contenere i costi dell'applicazione del nuovo impianto regolamentare.

I costi della regolamentazione bancaria sono un tema molto discusso nel dibattito che coinvolge gli operatori dell'industria e nella ricerca scientifica. Meno numerosi sono gli studi che verificano se la regolamentazione impone agli intermediari bancari di più piccole dimensioni come le banche cooperative costi alti e non proporzionati alle loro "misure".

In un recente studio sulle credit union del Nord America, Ferri e Kalmi (2014) mostrano che la percentuale del personale delle banche di minori dimensioni impegnato in attività indotte dalla regolamentazione è pari a circa il 43 per cento in America e il 21 per cento in Canada. Essa si riduce al 4 per cento per le banche di maggiori dimensioni in entrambi i paesi. Secondo le stime degli autori, un aumento della dimensione della banca del 10 per cento conduce a una riduzione dei costi di implementazione della regolamentazione pari a circa il 5 per cento. I risultati confermano l'esistenza di una distribuzione asimmetrica, in funzione della dimensione, dei costi imposti dalla regolamentazione, con uno svantaggio per le banche di minori dimensioni. Esisterebbe, quindi, una relazione inversa tra incidenza del costo della regolamentazione e dimensione bancaria che pare essere fondata sullo sfruttamento di economie di scala nella gestione della compliance¹⁴. Schenkel (2017) misura attraverso un'indagine i costi sostenuti da un campione di banche cooperative tedesche per adeguarsi ai requisiti regolamentari in materia di risk management, prestazione di servizi mobiliari, antiriciclaggio e information technology. Lo studio dimostra che i costi di compliance sono diversi a

seconda della dimensione delle banche, al punto che gli eccessivi oneri a carico degli intermediari di minori dimensioni possono minare la loro capacità di essere competitive.

Una parte importante del dibattito sui costi della regolamentazione riguarda la corretta applicazione del principio della proporzionalità, in merito al quale la European Banking Authority (EBA) si esprime nei termini che seguono: *“The principle of proportionality means that small and non-complex institutions can comply with the principles by implementing less complex, but still appropriate, [...] policies, while large and complex institutions have to implement more sophisticated [...] policies”* [EBA, 2015]. L'approccio *one size fits all*, così come l'inefficacia del principio di proporzionalità, comporta un onere normativo relativamente elevato per le banche di piccole e medie dimensioni in generale, e per le banche cooperative, in particolare. Occorre evitare che la capacità di competere di tali banche venga negativamente influenzata dall'impossibilità di far fronte al costante aumento dell'insieme di regole che viene loro imposto. Il principio del *too big to fail non deve diventare too small to survive* (Schenkel, 2017).

¹⁴Angelini (2021) evidenzia che sulle diseconomie da regolamentazione l'evidenza empirica non appare ancora chiara. Non è infatti agevole giungere a conclusioni univoche sull'impatto economico della nuova regolamentazione in quanto sulla performance delle banche hanno inciso negli ultimi anni numerosi altri fattori di cambiamento.

Le BCC nella veste di banche less significant

Nel corso degli ultimi anni diversi sono stati gli interventi normativi riferiti al credito cooperativo.

convertito nella Legge n. 49/2016, le BCC, che non hanno optato per la conversione in società per azioni (la c.d. way out), hanno dovuto aderire a uno dei due Gruppi Bancari Cooperativi (ICCREA e Cassa Centrale Banca), guidati da una capogruppo costituita nella forma di società per azioni. L'unica eccezione è rappresentata delle Casse Raiffeisen, con sede legale nelle province autonome di Trento e Bolzano, che hanno invece aderito a un Institutional Protection Scheme, approvato nel 2020 dalla banca d'Italia, costituendo la Cooperativa Raiffeisen Sudtitorial IPS.

Tra gli aspetti di maggior rilievo della riforma, vi è l'acquisizione da parte delle BCC aderenti a un gruppo cooperativo bancario della qualifica di significant bank che ha determinato il passaggio dalla vigilanza nazionale a quella della Banca Centrale Europea (ECB, 2021). Il passaggio da banche non significant a intermediari significant è stato un elemento di forte discontinuità per la storia, la tradizione e i valori delle BCC: da banche locali, di comunità e prossimità, operanti nel loro

territorio di insediamento, con vocazione mutualistica si sono trovate a essere parificate sotto il profilo normativo e della vigilanza ad intermediari bancari, costituiti sotto forma di SpA, quotati in borsa e aperti al mercato.

Per le loro caratteristiche istituzionali, le banche non cooperative sono avvantaggiate sul fronte dell'accrescimento patrimoniale rispetto alle BCC, che scontano importanti limitazioni normative (il voto capitario, il vincolo alla distribuzione degli utili, l'operatività territoriale limitata), che limitano la crescita degli indicatori patrimoniali principalmente alimentati dal solo autofinanziamento. La partecipazione delle BCC a uno dei due gruppi bancari potrebbe porre rimedio ai vincoli patrimoniali per il tramite delle rispettive capogruppo che, in base al Testo Unico Bancario (TUB), possono raccogliere capitali sui mercati. Tale possibilità, in base all'art. 37-bis del TUB, è comunque limitata in quanto l'aumento di capitale può raggiungere un importo massimo del 40 per cento considerato che almeno il 60 per cento dell'azionariato della capogruppo deve essere rappresentato da BCC. Inoltre, per le banche che operano

in ambito nazionale ed extranazionale, è maggiore la possibilità di diversificare l'attivo ponderato per il rischio che è l'altra componente fondamentale dei ratio patrimoniali. Le BCC hanno, invece, un raggio di azione territorialmente limitato e, dunque, impieghi più concentrati in termini settoriali, di clientela e di mercati che contengono l'effetto di diversificazione del rischio.

L'importanza della regolamentazione in tema di adeguatezza patrimoniale ha sviluppato un ampio dibattito circa l'opportunità di avere un quadro normativo differenziato, tra le banche sistemiche e le cooperative bancarie, a vocazione mutualistica e territoriale. La differenziazione è coerente con il principio di proporzionalità (Masera, 2020) a cui si è accennato nel paragrafo precedente. Si tratta, però, di un principio spesso disatteso, poiché non si prevedono correttivi ai requisiti patrimoniali obbligatori relativi al rischio di credito, finalizzati a tener adeguatamente conto dell'aspetto dimensionale. Tra l'altro nel caso dei gruppi bancari cooperativi, i requisiti patrimoniali sono definiti a livello sia di gruppo sia delle

single banche aderenti: si crea, pertanto, una situazione di asimmetria rispetto alle banche significant, per le quali i requisiti fanno riferimento al gruppo e non alle sue parti, dando più ampi margini in termini di allocazione del capitale ai fini del calcolo dei requisiti patrimoniali.

I risultati del Comprehensive Assessment (CA) condotto dalla BCE sui due Gruppi Bancari Cooperativi conclusosi nel 2021 non ha evidenziato gap di capitale a livello di gruppo, anche nell'ipotesi di severe situazioni di stress. Le metodologie di CA determinano, in presenza di situazioni critiche, l'esigenza di un innalzamento delle coperture sui crediti deteriorati, l'intensificazione dei programmi di de-risking, anche attraverso la cessione dei crediti non performing, la ricerca del recupero di efficienza per alimentare il circuito dell'autofinanziamento e una più attenta gestione anche del credito performing, per contenere i flussi in incremento dei crediti deteriorati. La sfida per i due GBC sarà quella di coniugare gli obiettivi di rafforzamento patrimoniale con le finalità sociali e di sostegno al territorio di ciascuna BCC.



Negli anni più recenti un altro importante ambito di intervento regolamentare ha riguardato gli obblighi di svalutazione del credito deteriorato. Nel 2017 e nel 2018 si sono susseguite le linee guida pubblicate dalla BCE e dalla Banca d'Italia rispettivamente per le banche significant e non significant, che prevedevano un trattamento differenziato per queste due categorie di intermediari in tema di modalità di svalutazione del credito deteriorato. Nel 2019 questa differenza di trattamento a livello regolamentare si è attenuata poiché il legislatore europeo ha inserito all'interno del Regolamento sulla CRR (Regolamento sui requisiti patrimoniali) una norma nota come il «backstop prudenziale», che prevede per tutte le banche un piano di svalutazione progressiva dei crediti deteriorati, che si realizza in automatico con il passare del tempo (in misura differenziata in base alle garanzie, se presenti), fino al completo azzeramento del valore nell'arco di pochi anni, secondo delle scadenze prestabilite da calendario. Un aumento meccanico delle svalutazioni dei crediti a bilancio potrebbe ridurre la capacità di autofinanziamento delle BCC che rimane la principale fonte della crescita patrimoniale.

Le direttive europee - Bank Recovery and Resolution Directive (BRRD I e II) - sulla risoluzione delle crisi bancarie alimentano un'altra controversia circa la mancata applicazione del principio di proporzionalità. Le BRRD I e II attuano il

principio del bail-in, in base al quale i costi della crisi devono essere sopportati, in primo luogo, dagli azionisti e dai creditori delle banche, nell'intento di portare le istituzioni finanziarie a gestire meglio i rischi tipici dell'attività bancaria. Sotto il profilo tecnico, oltre a richiedere la predisposizione di piani di risanamento per le banche in crisi, le direttive prevedono che gli enti creditizi significativi, soddisfino un requisito minimo di fondi propri e di passività ammissibili (minimum requirement for own funds and eligible liabilities - MREL) per un'ordinata ed efficace procedura di risoluzione delle crisi bancarie. Per alcuni tecnicismi nel calcolo della MREL, ci possono essere soprattutto nelle banche più piccole, che hanno una minore elasticità nell'equilibrare gli impieghi con i depositi, maggiori necessità di aumentare i fondi propri o altre passività ammissibili per ricomporre la loro struttura del passivo. Per esempio, le BCC potrebbero dovere procedere all'emissione di prestiti subordinati se non riuscissero ad aumentare i mezzi propri con il conseguente incremento del costo del capitale. Sebbene le BCC debbano, comunque, sostenere i costi per procedere alla costituzione del MREL, con molta probabilità non saranno ammesse alle procedure di risoluzione, date le loro dimensioni ridotte (anche se sono enti significativi), ma soltanto alla liquidazione coatta-amministrativa¹⁵.

¹⁵Per una disamina approfondita sul tema si rinvia, in particolare, a Rossano (2017).

Nel corso degli ultimi anni, la regolamentazione europea bancaria è divenuta sempre più complessa (Palato et al., 2021) a causa del proliferare di regolamenti, direttive e standard tecnici di attuazione. Come dimostrato dalle ricerche empiriche richiamate nel precedente paragrafo, una legislazione a “getto continuo” produce un incremento dei costi che le banche devono sostenere per riuscire a seguire l’evoluzione normativa. Per le BCC la possibilità di ripartire i costi fissi della su un maggior numero di attività e prodotti è inferiore rispetto alle banche di maggiori dimensioni (Birindelli e Ferretti, 2013). A causa delle ridotte dimensioni, le banche di comunità incontrano maggiori difficoltà nel conformarsi all’evoluzione del contesto regolamentare e della vigilanza, soprattutto quando i cambiamenti avvengono con ritmi serrati e impattano su molteplici e differenti aspetti della gestione bancaria. L’appartenenza a uno dei due gruppi bancari cooperativi offre

la possibilità di beneficiare delle economie di scala sia per contenere i costi della *compliance*, sia per adottare metodologie comuni a livello di gruppo, utili per favorire l’uniformità nell’implementazione delle norme nei processi gestionali. Tuttavia, una gestione coordinata della regolamentare a livello di gruppo attenua i suoi positivi effetti se non accompagnata da un processo di razionalizzazione e di normalizzazione dell’attuale impianto regolamentare.

In termini più generali, emerge l’esigenza di intervenire sulla regolamentazione, ponendo come prioritario l’applicazione del principio di proporzionalità, in base al quale alle banche di minori dimensioni si applicano norme semplificate rispetto alle banche *significant* per mitigare l’impatto che queste realtà sopportano a causa della regolamentazione e non sfavorirne la competitività e la capacità di promuovere la propria missione nel rispetto della stabilità dei sistemi finanziari.



Le possibili opzioni strategiche

Nell'individuazione dei possibili indirizzi strategici in grado di supportare la sostenibilità del credito cooperativo, l'attenzione su alcuni aspetti appare rilevante. Essi riguardano la specializzazione, il posizionamento di mercato, la dimensione aziendale e l'orientamento al territorio e alla comunità.

a. La scelta tra specializzazione e diversificazione

Il sistema finanziario si caratterizza per la contemporanea presenza di intermediari che adottano comportamenti eterogenei e differenti: alcuni puntano su una presenza significativa in molteplici mercati perseguendo un approccio imprenditoriale di tipo differenziato; altri concentrano la propria operatività su specifiche linee di prodotto, secondo una strategia di specializzazione. Nelle scelte di posizionamento strategico la specializzazione e la diversificazione rappresentano due poli tendenzialmente opposti. Presuppongono competenze e risorse diverse e si fondano su differenti fattori critici di successo.

Esiste una necessità o una opportunità di specializzazione per le banche di credito cooperativo? Per esempio, in un contesto di bassi tassi di interesse potrebbe essere conveniente abbandonare il modello di business basato sull'intermediazione

del rischio in favore di modelli basati sull'intermediazione dei servizi? La risposta è negativa. Semmai, occorre intensificare gli sforzi per dare coerenza alla presenza delle banche di comunità nei due ambiti.

La rinuncia della banca cooperativa a una sola delle attività non è proponibile perché indebolirebbe il ruolo e la funzione della banca nella propria comunità di riferimento e nel proprio tessuto di operatività.

La condurrebbe a essere un'impresa diversa, possibile e potenzialmente anche di successo, ma diversa. Le banche di credito cooperativo presentano già una linea di specializzazione che è quella territoriale. Aggiungere un'ulteriore delimitazione del proprio campo di attività ne farebbe dei soggetti troppo diversi dalla loro tradizionale derivazione. I vantaggi competitivi che stanno alla base del loro successo sono spendibili su più fronti e, quindi, sarebbe un errore non trarne profitto.

b. Il posizionamento di mercato

Allontanata la necessità di specializzarsi su specifici fronti dell'attività bancaria, ci si deve interrogare sul posizionamento di mercato e, in particolare, sulla tipologia di clientela. Le banche cooperative sono per loro natura indirizzate al servizio della micro e della piccola impresa e dei risparmiatori, appartenenti principalmente ai segmenti mass e affluent. Negli ultimi decenni si è assistito al tentativo degli intermediari di minore dimensione di avvicinarsi al comparto delle imprese più grandi (large corporate) e di conquistare anche i clienti che dispongono di vaste disponibilità finanziarie (private banking). Specularmente i grandi gruppi hanno inserito nei loro piani strategici l'intento di diffondersi maggiormente fra le famiglie, nel credito al consumo, nelle piccole imprese e, in generale, nel mercato retail anche attraverso la costituzione di strutture dedicate o di alleanze commerciali. Tale indirizzo è peraltro coerente con il fatto che i maggiori gruppi creditizi sorgono dall'aggregazione fra banche a vocazione locale/regionale. I nuovi entranti (società FinTech, imprese high-tech) stanno rivolgendo l'attenzione ai medesimi segmenti attraverso un'offerta che punta alla piacevolezza dell'esperienza e ai bassi costi dei prodotti/servizi offerti.

Tuttavia, l'evoluzione dei tradizionali comparti (i.e. gestione del risparmio e gestione del credito) sta orientando le banche verso una sorta di correlazione fra dimensione dell'intermediario e del cliente. Per esempio, la disciplina dei requisiti patrimoniali a fronte del rischio di credito favorisce le banche che adottano il metodo standard nell'operatività retail, mentre al contrario chi utilizza in ottica di vigilanza l'approccio interno di calcolo del rischio di credito (Internal Rating Based - IRB) è più avvantaggiato nell'attività di prestito alle imprese più grandi. Anche le scelte organizzative che si compiono nell'industria del risparmio gestito portano a confermare la relazione privilegiata con la clientela tradizionale.

È interessante osservare nelle banche di credito cooperativo la simmetria della tipologia di clientela dal lato dell'attivo - prestiti - e dal lato del passivo - raccolta. Rivela la possibilità di disegnare strategie coerenti in termini di posizionamento competitivo e di valorizzare le opportunità di *cross selling* e di *up selling*. La scelta adottata dalla maggiore parte delle banche di credito cooperativo di dotarsi di una struttura organizzativa non strutturata in divisioni, tipica delle banche più grandi, asseconda questa dinamica.



c. La dimensione e i riflessi sulla struttura organizzativa

L'individuazione dell'opzione strategica porta con sé la necessità di rimodulare la struttura organizzativa al fine di tenere conto dei mutamenti che hanno interessato l'attività bancaria e che ne hanno elevato la complessità operativa. Per esempio, l'utilizzo di nuove metodologie di gestione dei prestiti ha richiesto la revisione dei processi del credito. Ma anche la gestione del risparmio ha sollecitato l'evoluzione dei processi per strutturare in modo più articolato la funzione di distribuzione e arricchirla dei contenuti di maggiore valore aggiunto. L'analisi del merito creditizio dei prenditori di fondi, da un lato, e l'individuazione del corretto profilo di rischio-rendimento dei risparmiatori, dall'altro, richiederanno nuova e continua attenzione a cui si accompagnerà la progressiva sofisticazione delle attività legate alla gestione integrata dell'esposizione alle diverse tipologie di rischio.

L'omogeneità dei modelli di gestione e l'arricchimento della strumentazione a disposizione contribuiscono a rendere la struttura organizzativa funzionale al raggiungimento dell'obiettivo. Come emerge dall'analisi di posizionamento, l'assetto strutturale e la dotazione tecnologica delle banche di credito cooperativo assicurano l'operatività nel rispetto dei principi di efficienza, trasparenza e correttezza. Tuttavia,

ulteriori rafforzamenti sono necessari soprattutto in chiave di automazione dei processi, di coerenza tra le procedure operative, l'integrazione informatica e le modalità di contatto con la clientela.

Oltre agli aspetti di tipo operativo, è bene trasmettere un ulteriore messaggio in termini di assetti organizzativi. Le banche lavorano sull'acquisizione, l'elaborazione e l'impiego dell'informazione, la cui struttura è sempre più simile. Nel configurare i processi, l'utilizzo dell'informazione deve essere messo al centro e intorno a esso si ridisegnano le procedure. Ciò non appanna la centralità del cliente, destinatario ultimo dell'intera attività di servizio. Le banche di credito cooperativo traggono vantaggio dalla propria dimensione che consente la maggiore rapidità di reazione. La struttura più corta facilita la percezione dei segnali, la trasmissione dai gangli periferici, la generazione delle decisioni, l'attivazione delle risposte. Nel ciclo informazione-reazione-decisione sta sia il nucleo della banca come intermediario finanziario nella moderna accezione sia la chiave di successo di intermediari a cui sono parzialmente preclusi i benefici delle economie di scala fondate sulla continua crescita di volumi e di masse (Comana, 2004). L'appartenenza al network, oggi rappresentato dal gruppo bancario, ha tra le sue finalità quella di valorizzare gli elementi distintivi del credito cooperativo negli ambiti operativi e commerciali.

Infine, la riforma del credito cooperativo, con la costituzione dei gruppi bancari e il successivo passaggio alla vigilanza sovranazionale, è un elemento di recente novità che ha riproposto il tema dell'esistenza di una dimensione minima della banca. Le aggregazioni succedutesi nel corso degli ultimi anni hanno elevato il taglio medio della struttura organizzativa delle banche di credito cooperativo favorendo la ricerca di una maggiore efficienza operativa. Tuttavia, il crescente peso richiesto dall'adozione delle policy e dei regolamenti di gruppo e dall'espletamento degli obblighi informativi per adempiere ai doveri di segnalazione, che soffrono della mancata applicazione del principio di proporzionalità, ha appesantito l'attività delle strutture centrali. La mole di lavoro ha sottoposto a stress la struttura organizzativa di diverse banche e, in alcuni casi, ha frenato il processo di graduale ricambio della forza lavoro.

d. L'orientamento al territorio e alla comunità

L'orientamento ai mercati di comunità è coerente con l'identità del credito cooperativo e con le sue finalità di promozione dello sviluppo locale. In quanto istituzioni locali, le banche di credito cooperativo coltivano relazioni tra il personale che vi opera e la comunità

locale. Queste relazioni favoriscono, tra l'altro, la raccolta di "informazioni soft" che possono essere utilizzate non solo per mitigare i rischi legati all'attività creditizia, ma pure per cogliere prima di altri i segnali che il territorio in cui la banca opera trasmette.

Il diretto contatto con la comunità locale rende centrale il ruolo della banca nello stimolare le attività, non solo economiche, a livello locale e nel diffondere i principi della cooperazione tra i diversi attori. La capacità della banca di credito cooperativo di valorizzare le risorse presenti nel territorio di operatività è un fattore abilitante nel promuovere lo sviluppo locale e le innovazioni sociali e nell'ispirare la partecipazione della popolazione e delle istituzioni locali, favorendo la cooperazione e costruendo fiducia nel territorio (Sforzi, 2011).

Per essere veramente differenti dagli altri, le banche di comunità devono continuare a fornire ai propri soci/clienti qualcosa che vada oltre l'offerta di prodotti/servizi creditizi e finanziari; la formazione professionale, le attività ricreative e culturali, la tutela dell'ambiente, lo stimolo a iniziative imprenditoriali e sociali sono alcuni esempi di attività che rafforzano l'identità della banca che lavora per e con il territorio. La vicinanza della relazione e la concreta applicazione dei principi di mutualità generano un senso di fiducia e lealtà tra soci e clienti.

Per promuovere lo sviluppo locale e le innovazioni sociali, è necessario un continuo processo di interazione e di scambio che vede il credito cooperativo coinvolto nel trovare una corretta mediazione tra le esigenze della globalizzazione e quelle specifiche dello sviluppo locale, tra la ricerca del profitto e il bene comune, tra le necessità di investimento e l'importanza del risparmio, tra il contatto fisico e i canali digitali. In tempi di profondo cambiamento, le banche di comunità devono interpretare e gestire le situazioni per agire di conseguenza e comunicare efficacemente i risultati della propria azione (Rullani, 1998).

Se il finanziamento a iniziative sociali tramite contributi liberali rimane lo strumento naturale, la partecipazione attiva alla realizzazione di progetti, promossi dalle banche o dal terzo settore a beneficio della comunità locale, assume crescente importanza. L'obiettivo non è solo di finanziare il progetto, ma piuttosto di sensibilizzare i membri della comunità allo sviluppo della realtà in cui vivono. Attraverso il progetto è possibile ottenere risultati più efficaci: le associazioni coinvolte acquisiscono un più alto senso

di responsabilità perché sono stimolate a raggiungere i risultati attesi al fine di elevare le probabilità di ottenere nuovi contributi negli anni successivi; le banche esprimono quanto fanno concretamente per il loro territorio non limitandosi ad abbinare il nome all'iniziativa finanziata, ma producendo qualcosa di reale insieme alla comunità. Mostrare alla comunità il significato di essere banca locale è la migliore testimonianza di essere espressione dei suoi membri.

La costruzione di legami tra le diverse reti presenti nella comunità, la diffusione della fiducia tra gli attori e lo stimolo all'azione innovativa sono centrali nell'affermare il ruolo della banca di credito cooperativo come istituzione finanziaria che costruisce il proprio patrimonio come "dotazione intergenerazionale" che si trasmette nel tempo a vantaggio del territorio, della comunità e della successiva generazione di soci (Fonteyne, 2007). Se questa interpretazione è accolta, gli amministratori delle banche cooperative agiscono da "custodi" del patrimonio frutto delle donazioni dei soci correnti e passati e delle riserve alimentate dagli utili di esercizio.



I principali spunti di riflessione

In ogni industria i cambiamenti, soprattutto quelli improvvisi o dirompenti, richiedono risposte rapide. L'elemento che distingue chi cavalca le discontinuità da chi le subisce risiede nella velocità di intervento. L'acquisizione della consapevolezza di quanto accade è il passaggio obbligato che deve essere affrontato per assumere il comando nella risposta ai cambiamenti che interessano la cultura, i sistemi e le competenze della banca. Adattare un modello di business e costruire modalità di servizio incentrate sulle nuove aspettative della clientela richiedono nuovo slancio nell'organizzazione e nella cultura della banca, che devono essere accompagnati da una forte capacità di leggere e interpretare i nuovi fenomeni. In tale prospettiva, il supporto di un ente centrale (nel caso in oggetto rappresentato dalla capogruppo) può consentire alla banca affiliata di dare nuova forma al proprio modello di business per non perdere il ruolo di partner finanziario privilegiato di famiglie e piccole imprese.

L'attività di una banca di credito cooperativo è svolta in un contesto di forte competitività con attori di rilevanza nazionale e internazionale; nel rispondere alla sfida competitiva si devono preservare i principi e i valori propri di una banca locale e di comunità. Le banche di credito cooperativo devono legittimare il proprio ruolo in quanto organizzazioni piccole e virtuose, senza cadere nella tentazione

di essere un'imitazione, magari anche di successo, di una grande banca. Essere differenti deve essere una forza, non un limite.

L'appartenenza a un network deve agire come fattore abilitante. La selezione delle *best practices*, la condivisione di esperienze in cui evidenziare gli aspetti peculiari che caratterizzano una banca di territorio, l'intrapresa di progetti sperimentali in cui mettere al centro il cliente/socio dovrebbero vedere protagonista la capogruppo e coinvolgere i diversi attori del credito cooperativo. Fondamentale è rendere consapevoli le strutture (centrali e in rete), i collaboratori, i soci e i clienti del proprio ruolo, ovvero di essere protagonisti di un modello di impresa che crea valore e lo distribuisce sul territorio in cui opera.

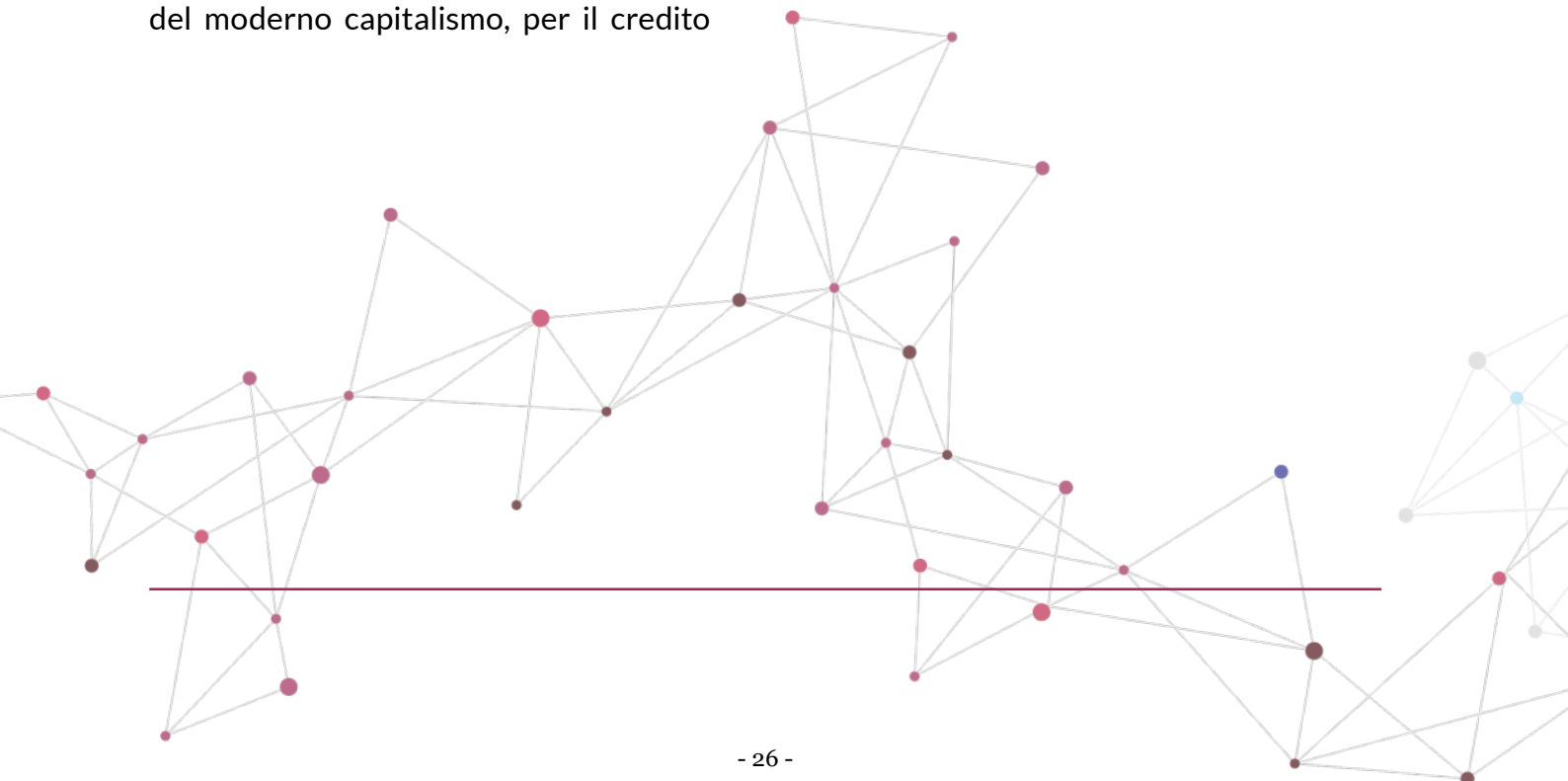
L'impostazione normativa, che prevede la vigilanza sulle banche di credito cooperativo da parte della BCE per il tramite della capogruppo, contempla l'applicazione di regole pensate per intermediari finanziari di grande dimensione, attivi in contesti geografici diversi e caratterizzati da una operatività distante dal modello di business tipico di una banca di credito cooperativo. L'opportunità di rivedere l'impianto normativo per correggere gli irrigidimenti di Basilea II e, di converso, quelli introdotti dalla riforma (Basilea III) non pare illogica.

La ricerca di un equilibrio normativo mitigherebbe la mancata applicazione del principio di proporzionalità e di adeguatezza senza negativamente impattare sulla stabilità del sistema bancario. In tale contesto, andrebbe ricalibrato il ruolo della capogruppo, che passerebbe da esecutore delle indicazioni regolamentari ad attore protagonista del supporto alle attività delle banche sul territorio. Perché ciò possa verificarsi, sarebbe necessaria una visione condivisa nella base sociale del gruppo cooperativo che fosse coerente con la forza e la solidità delle banche socie; per affermarsi, tale condivisione - di cui si ravvisa la crescente esigenza - richiede la ricerca di un nuovo equilibrio tra i centri decisionali centrali e quelli periferici.

Coerentemente con la missione aziendale, la banca di credito cooperativo non persegue scopi di profitto, bensì obiettivi di utilità sociale, sforzandosi di conciliare le logiche economiche e di mercato con le necessità sociali e collettive. L'obiettivo è quello di utilizzare le risorse economiche per generare benessere e partecipare allo sviluppo del territorio in cui opera (è l'essenza di essere *stakeholder bank* e non *shareholder bank*). Visto il rinnovato generale interesse verso gli scopi sociali del moderno capitalismo, per il credito

cooperativo non resta fare altro che continuare a perseguire la propria missione secolare.

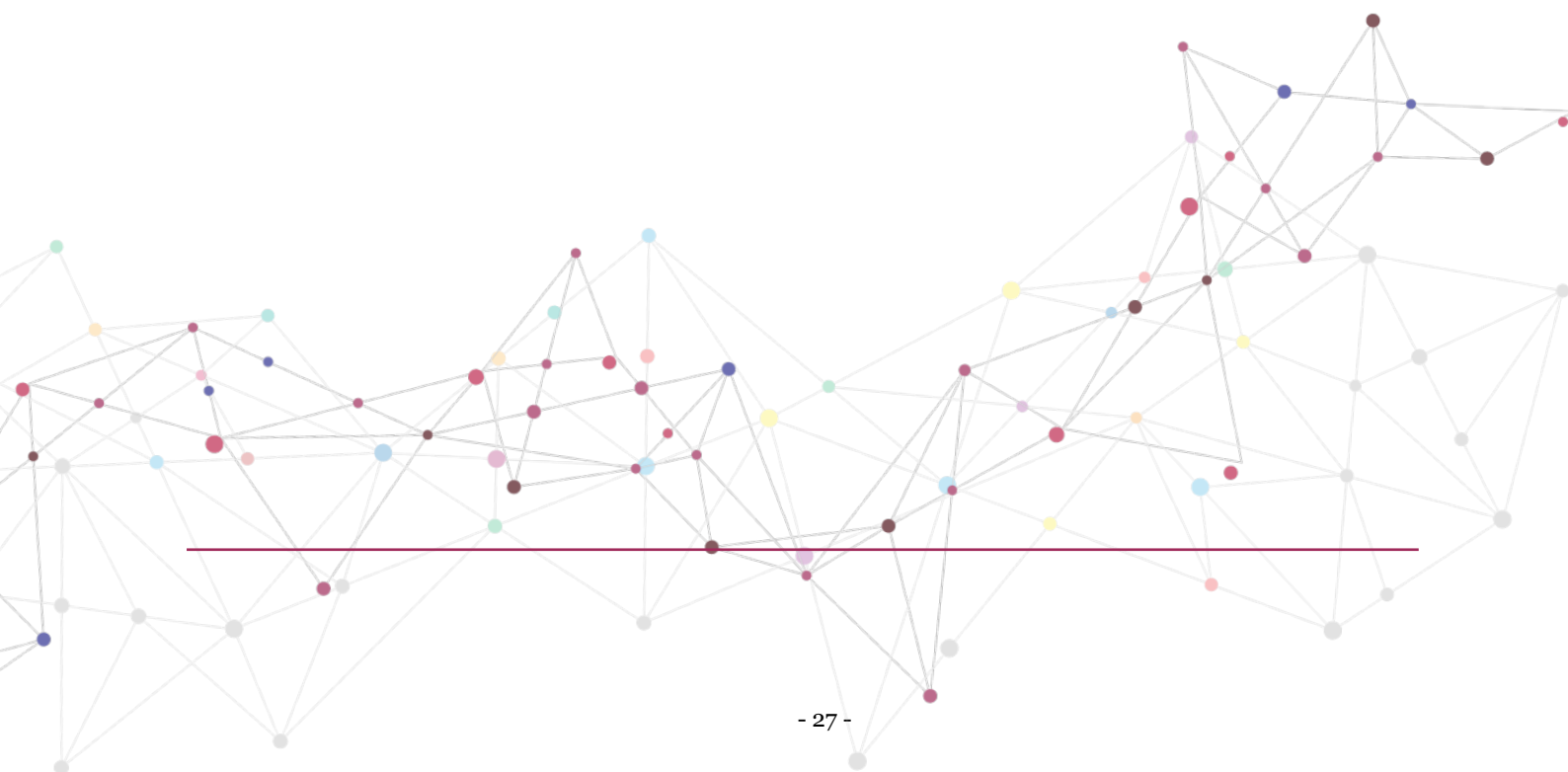
In tale prospettiva, la strategia di una banca di credito cooperativo non deve e non può essere disarticolata dal territorio in cui opera. Le performance economiche di una banca devono continuare a essere coerenti con il principio ispiratore del credito cooperativo di promuovere lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio in cui opera. Se il territorio non cresce, come può crescere la banca di comunità che vi opera? Se lo fa, vuol dire che la banca non sta esercitando il suo ruolo mutualistico e sociale. In momenti difficili, le banche devono sapere affrontare le esigenze, sia nuove sia complesse, che provengono dai clienti. Che si tratti di potenziare in sicurezza il digital banking, istituire interventi per sostenere i clienti in difficoltà o lanciare nuovi prodotti di prestito per le famiglie e le piccole imprese, le banche devono rimodellare le loro priorità per concentrarsi sul soddisfare la richiesta di maggiore beneficio e la risoluzione di problemi dei clienti. Se per qualche intermediario la conversione può non essere così agevole, per le banche di credito cooperativo l'attenzione al cliente non costituisce di certo una novità.



Con tale premessa, una banca di credito cooperativo, purché virtuosa, potrebbe praticare una sorta di “resilienza gestionale” in mercati caratterizzati da incertezza e forte trasformazione. Pur non rinunciando a una crescita organica, la banca in parola punterebbe al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi di gestione e all'attento monitoraggio dei rischi aspettando che la domanda cambi e le opportunità aumentino. In attesa della ripresa economica, l'obiettivo della banca potrebbe essere così quello di generare utili sufficienti a non compromettere la redditività e la dotazione patrimoniale. Una sorta di “minimo sindacale” che la banca di comunità, non sottoposta alla necessità di massimizzare il valore per gli azionisti, deve ottenere per conseguire un giusto guadagno in grado di ripagare i rischi che la banca assume, non ridurre le coperture patrimoniali e continuare a sostenere le iniziative sociali e culturali sul territorio. In altri termini, la resilienza consentirebbe di continuare a essere banca di comunità senza attivare altre leve, come quella del rialzo dei prezzi o della crescita trainata dagli obiettivi di budget, che potrebbe compromettere la relazione fiduciaria

con la clientela e impoverire il territorio. Un generale orientamento alla redditività da realizzarsi, per esempio, attraverso un aumento dei costi a carico della clientela e l'offerta di prodotti non coerenti con il profilo della clientela servita potrebbe attivare un progressivo indebolimento della relazione fiduciaria che sarebbe poi difficile recuperare.

Quando ci si riferisce a una banca di credito cooperativo, l'analisi della performance non può prescindere dalla componente cooperativa; la vera sfida è sapere reinterpretare i valori fondanti del credito cooperativo rendendoli coerenti con i tempi attuali. L'attenzione alla persona, e non solo ai risultati economici, deve trovare conferma in uno stile di servizio improntato alla correttezza e alla trasparenza nella consapevolezza dell'importanza vitale del rapporto di fiducia che lega la banca ai propri soci e ai propri clienti. Fiducia che è sì forte, ma non infinita dato che è sottoposta, in ogni momento, a un attento e diffuso monitoraggio sociale quale conseguenza della capillarità di rapporti che la banca di credito cooperativo intrattiene con la propria comunità.



Bibliografia

- **Alessandrini P., Papi L.** (2018). L'impatto della bolla regolamentare sulle banche, Money and Finance Research Group, October.
- **Angelini P.** (2021). Proporzionalità nella regolamentazione. Intervento al convegno Federcasse, 30 settembre.
- **Ayadi, R., Arbak, E., Carbo Valverde, S., Rodriguez Fernandez, F., Schmidt, R.H.** (2010). Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe: The Performance and Role of Savings Banks. Centre for European Policy Studies, Brussels.
- **Arnone M.** (2015). Il credito cooperativo negli anni della crisi: un'analisi territoriale, in (a cura di) Borzaga C. "3° Rapporto sulla cooperazione in Italia", collana libri EURICSE, Trento.
- **Bain J. S.** (1962). Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries, Harvard University Press, Cambridge.
- **Barbagallo F.** (2018). La riforma delle BCC: presupposti e obiettivi, Relazione presentata al Convegno promosso dall'Università "Parthenope" di Napoli, 18 ottobre.
- **Barbieri G.A., Brancati E., Brancati R., a cura di** (2020). Gli anni delle crisi. L'industria italiana 2008-2020, Rapporto MET 2020, ECRA
- **Bernini C., Brighi P.** (2017). Bank branches expansion, efficiency and local economic growth, Regional Studies, October.
- **Birindelli G., Ferretti P.** (2013). Compliance function in Italian banks: organizational issues, Journal of Financial Regulation and Compliance.
- **Bisoni C., Ferretti R.** (2019). Il consiglio di amministrazione tra vincoli regolamentari e vincolo della creazione di valore, Banca Impresa Società, n. 2.
- **Bolton P., Freixas F., Gambacorta L., Mistrulli P.E.** (2013). Relationship and transaction lending in a crisis, Temi di discussione, Banca d'Italia, n. 917.
- **Bonaccorsi di Patti E., F. Ciocchetta,** (2020). Economies of scale revisited: evidence from Italian banks, Questioni di Economia e Finanza, Banca d'Italia, n. 568.
- **Christensen, J. H. E., Hansen, E., Lando, D.** (2004). Confidence sets for continuous-time rating transition probabilities. Journal of Banking and Finance 28 (11), 2575-2602.
- **Campbell, D., Dopico, L. G.** (2016). Structures for innovation. Madison: Filene Research Institute.
- **Coccorese P., Shaffer S.** (2018). Cooperative banks and local economic growth, Paper for the 59th Annual Conference of the Italian Economic Association.
- **Desrocher, M., Fischer, K. P.** (2005). The power of networks: Integration and financial cooperative performance. Annals of Public and Cooperative Economics, 76, 307-354.
- **EBA (2015).** Opinion of the European Banking Authority on the application of the principle of proportionality to the remuneration provisions in Directive 2013/36/EU, EBA/Op/2015/25, London.
- **Ferri, G., Kalmi, P.** (2014). Only Up: Regulatory Burden and Its Effects on Credit Unions, Filene Research Institute, Madison, Wisconsin. European banks: A post-crisis re-assessment. Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms. Vol. 16. Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms, 109-141.
- **Fonteyne, W.** (2007). Le banche cooperative in Europa. Questioni strategiche, Cooperazione di credito, 195/196, 93-158.
- **Groeneveld, J. M.** (2015). Governance of European cooperative banks. Overview, Issues and Recommendations. TIAS School for Business and Society, Working Paper, September, Tilburg University.

- **McKillop, D.**, French, D., Quinn, B., Sobiech, A.L., Wilson J.O.S. (2020). Cooperative financial institutions: A review of the literature, *International Review of Financial Analysis*, 71, 1-11.
- **Masera R.** (2020), La (non) proporzionalità della sorveglianza bancaria nell'UE: problemi e prospettive, *Rivista trimestrale di diritto dell'economia*.
- Mottura P. (2016). Funzioni, rischi e regolamentazione dell'attività bancaria, Istituto Lombardo -Accademia di Scienze e Lettere - Incontri di Studio.
- Oliver Wyman (2014), Organizing for Effectiveness and Growth in Cooperative Financial Services: A focus on the Americas, *Financial Services, Report prepared for the International Summit on Cooperatives in Québec, Canada*.
- **Palato M., Geretto F., Jones L.** (2021). Adesione delle BCC del FVG al gruppo Iccrea. Impatti sulle performance, sui processi del credito e sulla relazione con le PMI del territorio, Franco Angeli, Milano.
- **Piatti D., Cincinelli P.** (2016). Performance nelle fusioni tra BCC, *Banca Impresa Società*, n. 2.
- **Poli F.** (2020). Co-operative Banking Networks in Europe. Models and Performance, Palgrave McMillan.
- **Rossando D.** (2017), La nuova regolazione delle crisi bancarie, Utet, Milano.
- **Rullani, E.** (1998). Riforma delle istituzioni e sviluppo locale, *Sviluppo Locale*, V, 8, 5-46.
- **Schenkel A.** (2017). Proportionality of Banking Regulation - Evidence from Germany, *European Association of Cooperative Banks*, Brussel.
- **Sforzi, J.** (2011). Social innovation and local development: the role of Credit Cooperative Banks in Trentino, 3rd EMES International Research Conference on Social Enterprise, Roskilde (Denmark), July 4-7.



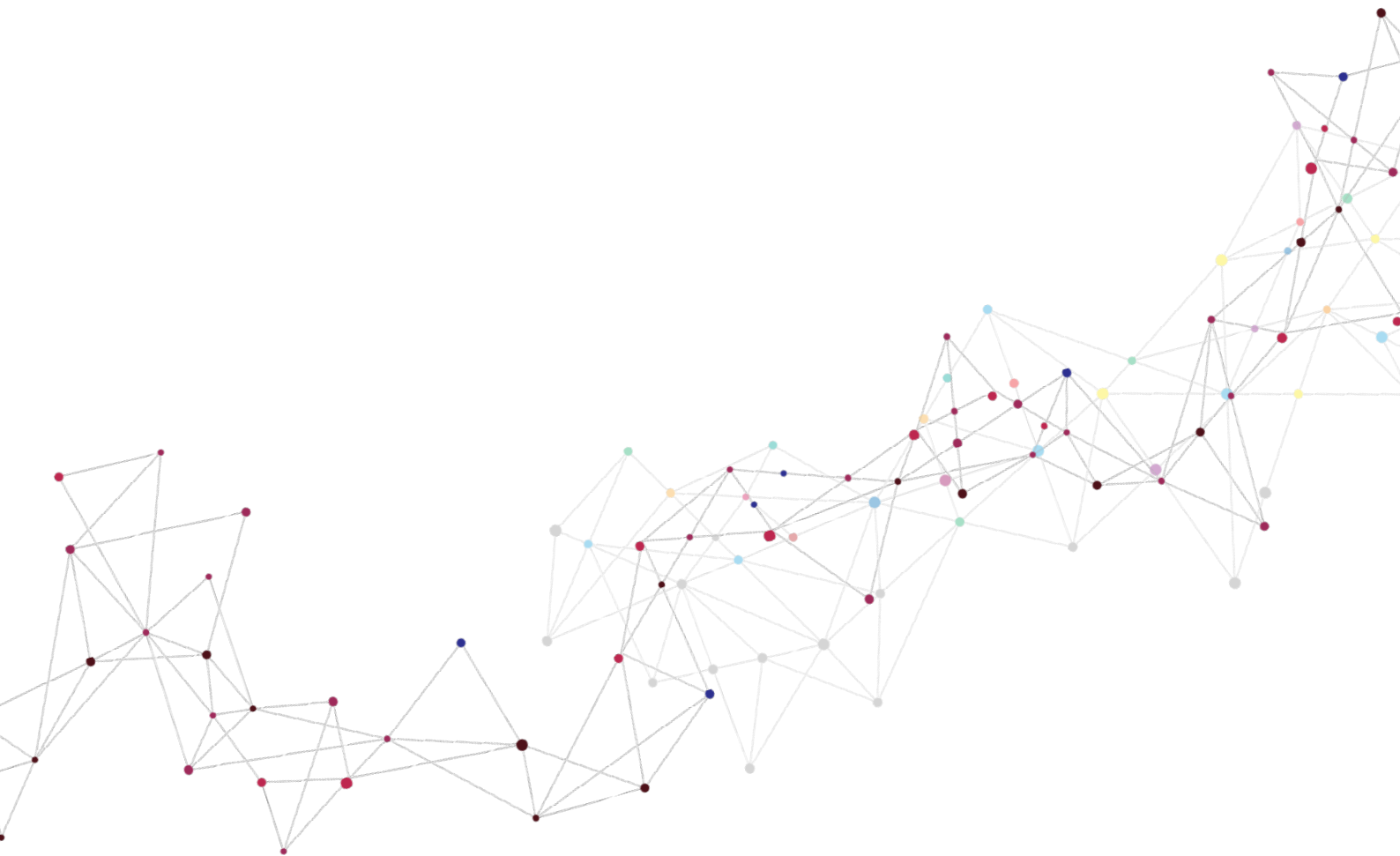
Note sugli autori

Giuseppe D'onza è Professore Ordinario in Economia aziendale (SECS-P/07) presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Pisa.

Vincenzo Formisano è Professore Ordinario in Economia e gestione delle imprese (SECS-P/08) presso il Dipartimento di Economia e Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.

Andrea Landi è Professore Ordinario in Economia degli Intermediari finanziari (SECS-P/11) presso il Dipartimento di Economia "Marco Biagi" dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

Michele Modina è Professore Associato in Economia e gestione delle imprese (SECS-P/08) presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi del Molise.





AIDEA