



European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises

WORKING PAPERS N.001 | 09

***DEREGULATION FINANZIARIA E PROBLEMI
ECONOMICI: QUALE FUTURO PER LE COOPERATIVE
FINANZIARIE?***

Yiorgos Alexopoulos, Silvio Goglio

JEL Classification: D23, D53, G21, P13
Fondazione Euricse, Italy

Si prega di citare l'articolo come segue:
Alexopoulos, Y. and Goglio, S. (2009), *Deregulation finanziaria e problemi economici: quale futuro per le cooperative finanziarie?*, Euricse Working Papers, N.001

DEREGULATION FINANZIARIA E PROBLEMI ECONOMICI: QUALE FUTURO PER LE COOPERATIVE FINANZIARIE?¹

Yiorgos Alexopoulos, Silvio Goglio²

1. La situazione bancaria in Europa prima e dopo la crisi

Il sistema finanziario globale ha subito cambiamenti radicali nel corso degli ultimi due decenni. Se limitiamo la nostra analisi al settore bancario, che ne costituisce ancora la spina dorsale, i cambiamenti si sono verificati nelle dimensioni, nelle modalità operative e nella struttura organizzativa. Le cause principali vanno ricercate nel rapido progresso delle ICT (tecnologia dell'informazione e della comunicazione), nell'innovazione finanziaria, nella *deregulation* e nel diminuito ruolo degli Stati, nella crescente apertura internazionale e nei cambiamenti nella domanda di servizi bancari e finanziari, che hanno complessivamente portato ad una concorrenza più forte e dato origine ad un processo di concentrazione assai avanzato tra gli istituti bancari, nonché ad una razionalizzazione delle loro strutture produttive.

La lunga sequenza di fusioni ed acquisizioni (M&A), che ha coinvolto banche di ogni tipologia e dimensione, ha condotto ad un aumento della dimensione media delle banche, a forme organizzative di gruppo più complesse e più strutturate, oltre ad una diversificazione delle politiche e dei metodi relazionali verso la clientela. Le M&A possono essere considerate, prima di tutto, una reazione ai cambiamenti della struttura del mercato: per le grandi banche una possibile soluzione alle esigenze di ricollocamento; per le banche più piccole una soluzione alle esigenze di economie di scala e una difesa preventiva contro future acquisizioni (Belaisch et al., 2001; European Central Bank, 2000, 2001).

D'altra parte, le nuove banche nate dalle M&A possono incorrere in diseconomie di scala nel rapporto con una clientela più modesta, sia di prestatori che mutuatari, dipendente in maggior misura da relazioni personali: piccole-medie imprese, famiglie, operai non qualificati, disoccupati, donne, giovani, anziani (Berger et al., 2001; Leyshon, Thrift, 1993, 1995).

Poiché i principali istituti bancari mancano di una configurazione territoriale idonea a servire i mercati locali o si stanno ritirando da questi in seguito a processi di ristrutturazione resi necessari dalle strategie di razionalizzazione dei costi a favore del profitto, diventa evidente il rischio di una defezione (*de-marketing*) da parte delle loro filiali da alcuni settori della popolazione e da aree ed attività periferiche. Tali strategie hanno incluso: a) dimensioni minime dei prestiti; b) tassi di interessi differenziati, con interessi molto bassi su conti di risparmio/deposito con saldi di modesto importo; c) spese di gestione conto applicate sui conti di deposito con un saldo modesto; d) utilizzo di sistemi di valutazione del credito che portano a rifiutare senza riserve l'autorizzazione di certi prestiti o l'apertura di alcune tipologie di conto corrente.

¹ Questo studio rientra nel progetto di ricerca CofiSud (Finanza Cooperativa e Sviluppo Sostenibile) finanziato da Euricse, Trento, Italia. Una precedente versione è stata presentata alla *ICA Conference*, Oxford, UK, 2-4 settembre 2009.

² Rispettivamente: Dipartimento di Economia Agraria & Sviluppo Rurale, Università Agraria di Atene, Grecia e Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento, Italia.

Anche quando operative a livello locale, le banche ordinarie sono maggiormente inclini ad applicare politiche di concessione dei prestiti più sicure, basate sulla standardizzazione del credito, dello *screening* e del monitoraggio e a concentrarsi su segmenti di mercato che offrono migliori opportunità di profitto applicando una politica di prestiti meno rischiosa. Sempre considerazioni di costo impediscono loro di "investire" in transazioni basate sulle relazioni, necessarie per indirizzarsi a mutuatari opachi dal punto di vista informativo. Il prestito di tipo relazionale non si adatta alle loro politiche di credito standardizzate, basate su dati facilmente osservabili, verificabili e trasmissibili, come, ad esempio, il prestito puramente transattivo: a causa di questa distanza fisica o "informativa", le banche ordinarie non sono efficienti nel generare informazioni specifiche sui mutuatari, le quali, oltre alle loro caratteristiche *soft*, possono essere difficili da trasmettere attraverso i canali di comunicazione dei grandi istituti. Molti potenziali mutuatari vengono pertanto respinti poiché non possiedono documentazione su crediti precedenti, né sufficienti garanzie e richiedono prestiti esigui scarsamente remunerativi.

L'integrazione europea ha svolto un ruolo significativo in questo processo di ristrutturazione; essa non modificherà probabilmente nella sostanza né la segmentazione del mercato bancario né i suoi diversi livelli di concorrenza. Di conseguenza i vantaggi che ne derivano non si distribuiranno in modo omogeneo. L'impatto varierà a seconda della dimensione della banca: sarà meno significativo per le banche più grandi, già da tempo esposte alla concorrenza internazionale; più considerevole per quelle di medie dimensioni, esposte ad una concorrenza crescente; ancor più significativo, per lo meno inizialmente, per le banche locali (European Central Bank, 2001).

La crisi del mercato finanziario, scoppiata nell'estate del 2007 e aggravatasi ulteriormente dopo il settembre 2008, non può essere disgiunta dal cambiamento strutturale appena accennato, essendo anche una conseguenza della cattiva *governance* di tale cambiamento, o dell'incapacità e, in alcuni casi persino della non volontà, di istituire nuove forme di *governance* adeguate al nuovo contesto. In termini generali possiamo imputare l'origine della crisi agli squilibri commerciali globali e finanziari; alla passata politica monetaria statunitense e al conseguente eccesso di liquidità; all'aumentata propensione al rischio degli investitori; alle sempre crescenti aspettative nei valori delle azioni e degli immobili, e alle successive bolle speculative (Targetti, Fracasso, 2008).

Se ci limitiamo al settore finanziario, la crisi sembra articolarsi attorno ad una serie di innovazioni finanziarie e a comportamenti spregiudicati, tendenti a fornire maggiore elasticità al sistema del credito a discapito della trasparenza: la cartolarizzazione dei prestiti, la disintermediazione finanziaria, la strutturazione delle richieste di credito, la riduzione di rischio degli istituti finanziari, la concessione incauta di prestiti bancari, la scarsa informazione sulle condizioni dei debitori, l'incredibile aumento di attività fuori budget delle banche, il comportamento spregiudicato e i conflitti di interesse delle società di *rating*, l'emergere di molti operatori finanziari non soggetti al controllo delle autorità. Tutte queste innovazioni e questi comportamenti fuori luogo hanno ingenerato una crescente incertezza che ha danneggiato la fiducia verso e all'interno del sistema bancario stesso³, aumentando il costo del capitale e indebolendo l'economia (Global Financial Stability Report, 2007; Banca d'Italia, 2008).

³ Come può una banca che non conosce il volume delle insolvenze all'interno della propria organizzazione fidarsi del mercato interbancario?

Quattro aspetti vanno sottolineati:

1. lo sviluppo di prodotti complessi e "innovativi" non ha nulla a che fare con il normale e puro comportamento delle banche;
2. la crisi ha mostrato i limiti della dominante teoria della completezza dei mercati e dell'informazione perfetta, che ipotizza un'effettiva capacità di "auto-regolamentazione" del sistema finanziario e ha favorito il ridimensionamento del ruolo dello Stato e delle autorità di regolamentazione e vigilanza. È significativo che le analisi più autorevoli condotte sino ad oggi abbiano evidenziato la centralità dei provvedimenti di *governance* e dei sistemi di gestione del rischio per la stabilità dei singoli istituti e del sistema finanziario nel suo insieme. Le riforme che legislatori e autorità sono chiamati a realizzare, ai vari livelli sovranazionali e nazionali, devono poggiare su "regole comuni" e su un maggior ruolo delle variabili "organizzative e di *corporate governance*" (Ferri, 2008);
3. anche dopo l'immissione di miliardi di euro nel circuito bancario, i problemi persistono, poiché sembra che il denaro abbia difficoltà a raggiungere l'economia reale. Le banche stanno ancora razionando il credito, in particolare alle piccole-medie imprese a causa della loro opacità e mancanza di garanzie, ma anche per l'incapacità delle banche stesse di valutare progetti e selezionare aziende;
4. le banche tradizionali non sembrano avere imparato granché dalla crisi: i budget delle banche rimangono opachi e vengono nuovamente assunti comportamenti altamente rischiosi, come dimostrato dalla veloce ripresa nel 2009 di *junk bonds*, *hedge funds* e contratti *futures*.

2. Il sistema bancario cooperativo in Europa: tendenze recenti

Le Banche cooperative, nate in Europa nel diciannovesimo secolo in risposta ai problemi delle piccole imprese urbane e rurali per ottenere credito, sono una componente fondamentale del movimento cooperativo all'interno del settore creditizio. A partire dalle primissime unioni di credito promosse da *Schulze-Delitzsch* e *Raiffeisen*, è stato adottato un modello organizzativo basato sulla gestione democratica e sulla mutualità. Col tempo tale modello si è evoluto e differenziato in una molteplicità di istituti le cui caratteristiche riflettono, da un lato, le esigenze dei membri delle cooperative e, dall'altro, le specificità dei quadri legislativi nazionali.

Oggi il settore del credito cooperativo in Europa comprende sistemi non interamente omogenei in termini di assetto legale, dimensione e organizzazione. Alcuni sono fortemente integrati. È questo il caso della Germania, dove le *Volksbanken* e le *Raiffeisenbanken* sono associate in un'unica organizzazione commerciale in cui la *DZ Bank* funge da struttura centrale comune, e dei Paesi Bassi, le cui Banche cooperative sono accorpate nel gruppo *Rabobank*, uno dei maggiori gruppi bancari del paese. Altri sistemi sono molto più diversificati, come in Francia, il cui sistema cooperativo comprende tre dei cinque gruppi bancari nazionali più importanti (*Crédit Agricole*, *Caisse d'Épargne* e *Crédit Mutuel*), oltre al gruppo *Banques Populaires* costituito da una banca federale e 20 unità regionali con oltre 3.000 filiali.

L'abilità delle Banche cooperative di adattarsi e di crescere in ambiti istituzionali ed economici molto differenti le ha rese componenti essenziali del sistema bancario in molti Stati europei. Complessivamente il settore cooperativo conta nell'Unione Europea oltre 4.000 banche locali e regionali, 62.000 filiali e 49 milioni di soci, con una significativa incidenza nei rispettivi mercati nazionali. Nonostante le difficoltà insite in una comparazione di dati internazionali, possiamo porre le quote di mercato

delle Banche cooperative, in termini di numero di filiali, al 60 per cento in Francia, al 50 per cento in Austria, al 40 per cento in Germania e nei Paesi Bassi, e al 10 per cento in Spagna e in Portogallo. In Italia si calcola il 39 per cento per l'intero settore bancario cooperativo (European Association of Cooperative Banks, 2008).

Mentre negli altri Stati europei le Banche cooperative si sono principalmente sviluppate in un contesto, compreso quello legale ed istituzionale, in cui le organizzazioni centrali rivestono un ruolo guida, in Italia al contrario il movimento è stato caratterizzato dalla differenziazione tra Banche di credito cooperativo e Banche popolari, privilegiando nell'espansione una maggiore autonomia rispetto all'integrazione. Il primo segmento del settore bancario cooperativo ha consolidato la sua posizione nel mercato di espressione, concentrandosi sulla crescita interna e svolgendo con successo il ruolo di banca locale, stabilendo stretti legami con il tessuto delle piccole-medie imprese. Le Banche popolari, di maggiore dimensione, hanno dal canto loro puntato sulla crescita esterna, attuando politiche di grandi fusioni, sia all'interno che all'esterno della propria categoria, acquisendo precedenti casse di risparmio, banche locali costituite come società per azioni e banche specializzate. Questo ha condotto alla formazione di gruppi di dimensione media e grande operanti oltre i confini regionali. In alcuni casi la crescita ha portato a cambi nella struttura della proprietà, ad una maggiore apertura al mercato nonché all'accesso a nuovi rami d'attività (Padoa-Schioppa, 1997)⁴.

In Grecia, sebbene il settore abbia presentato uno sviluppo sorprendentemente dinamico negli anni '90, esso si trova tuttora in una fase di transizione. In nove anni, dal 1998 al 2007, il totale dei soci e del capitale cooperativo si è triplicato; gli *asset*, i prestiti e i depositi si sono decuplicati, mentre il patrimonio netto, i profitti al lordo delle imposte e il numero degli impiegati sono cresciuti ad un tasso annuo di almeno il 40%. È importante notare che mentre fino al 2002 il dato assoluto dei prestiti è stato costantemente superiore a quello dei depositi, negli ultimi cinque anni il rilevante aumento dei depositi è stato superiore, anche se marginalmente, a quello dei prestiti. Questi cambiamenti sono indicativi, da un lato, dell'importanza che le Banche cooperative attribuiscono al finanziamento delle imprese locali e, dall'altro, del rafforzamento nel tempo dei legami con la popolazione locale, fatto riscontrabile nella maggiore quantità di denaro canalizzata per soddisfare le esigenze locali (Alexopoulos, Davis, 2008)⁵.

Ogni modello ha punti di forza e di debolezza. Uno stretto coordinamento a livello centrale può contribuire a superare difficoltà ed inefficienze dovute alla piccola dimensione delle singole Banche cooperative. D'altro canto, nel settore bancario come

⁴ Entrambi i percorsi di crescita hanno significativamente rafforzato la categoria delle banche cooperative nel loro insieme. Nell'ultimo decennio, nonostante una riduzione da 56 a 38 delle Banche popolari indipendenti e dei gruppi a guida di Banche popolari, la loro quota di mercato in Italia è cresciuta dal 16,8 al 21,1 per cento del totale degli *asset* bancari, i prestiti a residenti dal 15,9 al 21,6 per cento e le filiali dal 21,1 al 27,3 per cento. Parallelamente vi è stata una diversificazione più netta all'interno della stessa categoria. Nel 1998 i cinque gruppi più importanti a guida di Banche popolari amministravano una media di 526 filiali, mentre le Banche popolari che non appartenevano a gruppi ne contavano 16 ciascuna; oggi queste cifre si traducono rispettivamente in 1.340 e 23. Il valore medio del totale degli *asset* dei primi cinque gruppi è dieci volte quello delle altre Banche popolari, una proporzione che si avvicina al 25:1. Dei 16 gruppi bancari capeggiati da Banche popolari due sono tra i primi cinque in Italia in termini di *asset* totali e otto sono presenti in borsa o hanno almeno un membro quotato. Cfr. Tarantola, 2009.

⁵ Secondo gli ultimi dati disponibili al 31.12.2007, in totale le Banche cooperative greche impiegano 1.086 persone in 157 filiali al servizio di 187.347 soci. I soci hanno circa 2,61 miliardi di euro in depositi e hanno ricevuto dalle banche 2,54 miliardi di euro in prestiti. Con *asset* totali equivalenti a 3,29 miliardi di euro, un sesto del loro stesso patrimonio netto, i profitti lordi erano intorno a 131,31 milioni di euro e i profitti al lordo delle imposte sono stati di 56,07 milioni di euro. Va menzionato che nel 2007 la loro quota di mercato è stata stabile sui livelli dell'1% (0,8% in *asset*, 0,9% in depositi e 1,0% in prestiti sul totale).

in altre industrie, l'autonomia imprenditoriale promuove la concorrenza, la ricerca di soluzioni innovative e la capacità di adattamento alle esigenze delle economie locali. In un settore in rapida evoluzione le Banche cooperative si sono dimostrate estremamente dinamiche, evolvendo in diverse direzioni a seconda della loro situazione iniziale e delle opportunità offerte dall'economia del loro territorio.

Ci sono tuttavia evidenze che il settore finanziario cooperativo è stato sottoposto a cambiamenti radicali durante lo scorso decennio. Secondo i dati relativi forniti dalla Associazione Europea delle Banche Cooperative (European Association of Cooperative Banks, tab. 1), sebbene il numero delle banche locali sia diminuito da 4.567 a 4.162 (quasi il 9%), questo cambiamento non ha peggiorato la loro presenza a livello locale, né la loro penetrazione del mercato. Più in specifico, durante lo stesso periodo il numero degli sportelli bancari è aumentato del 7,5%, coerentemente con l'orientamento delle Banche cooperative nel mantenere forti legami con il territorio e rafforzare i loro vantaggi di prossimità. Questo comportamento sembra essere apprezzato dalle comunità locali poiché durante il periodo di riferimento la compagine sociale è aumentata dell'11% e la clientela totale di oltre il 25%. Questo sviluppo ha sicuramente rafforzato gli asset delle Banche cooperative di oltre il 37%, con una crescita di circa il 38% dei depositi, che ha portato ad oltre il 45% la percentuale di finanziamenti alle economie locali. Per quanto semplici questi dati indicano come il settore abbia guadagnato importanza nel mercato bancario europeo.

Tabella 1 - Principali dati delle Banche cooperative europee - EU-25 (2004 & 2007) - (dati finanziari in milioni di euro)

	2004	2007	Variazione %
Banche locali	4.567	4.162	-8,9
Sportelli bancari	58.437	62.829	7,5
Soci	44.500.827	49.347.932	10,9
Clienti	125.700.769	158.750.433	26,3
Asset	3.742.789	5.150.218	37,6
Depositi	1.943.795	2.689.309	38,4
Prestiti	1.888.905	2.741.158	45,1

European Association of Cooperative Banks, resoconti annuali, elaborazioni proprie

3. Quale è l'origine della crescente domanda di servizi finanziari cooperativi?

La sezione precedente ha offerto chiare prove del successo del paradigma di Banca cooperativa in Europa⁶. Va pure ricordato che prima della crisi attuale una serie di studi ha messo in evidenza l'importanza delle Banche cooperative per la stabilità finanziaria nelle regioni in cui esse operano, suggerendo che in generale le Banche cooperative sono meno incentivate ad assumersi rischi, tendendo pertanto ad adottare strategie prudenti (Groeneveld, de Vries, 2009; Hesse, Cihak, 2007; Fonteyne, 2007). Questi studi hanno inoltre concluso che le Banche cooperative sembrano essere più stabili, grazie alla significativa minore volatilità dei loro rendimenti, che compensa ampiamente la loro minore redditività. La ragione della minore volatilità dei rendimenti può essere ricondotta al fatto che le Banche cooperative in tempi normali trasferiscono la maggior parte dei rendimenti ai clienti, ma sono in grado di recuperare quel plusvalore nei periodi più difficili. In qualche modo questo risultato riflette anche i meccanismi di reciprocità messe in essere da molte Banche cooperative.

⁶ Sulla competitività delle Banche di credito cooperativo in Italia si veda: Cannari, Signorini, 1997; Clemente, 2001; Di Salvo, Guidi, Mazzilis, 2004; Pagano, Panunzi, 1997.

Quest'ultima osservazione mette in luce le caratteristiche distintive del modello organizzativo delle cooperative. Storicamente la piccola dimensione delle Banche cooperative è stata bilanciata dalla loro rete organizzativa e dalla formazione di organi di livello superiore. La loro struttura di reti di banche e non di reti bancarie ha reso possibile la concretizzazione dei vantaggi generati dalla piccola dimensione. Inoltre l'aiuto reciproco e la solidarietà tra Banche cooperative autonome ha attenuato gli impatti negativi dell'essere di piccole dimensioni (Wyman, 2008).

La crisi ha iniziato a far luce su aspetti che sono fortemente collegati alla filosofia delle cooperative finanziarie, in termini di attività quotidiana. Gli studiosi hanno così evidenziato che le Banche cooperative tutelano gli interessi dei consumatori e che la loro presenza e il loro modo di operare massimizza il plusvalore dei consumatori (Fonteyne, 2007; Ferri, 2008). È stata inoltre sottolineata la loro capacità di offrire prodotti semplici e trasparenti, a prezzi equi e meglio progettati per soddisfare le esigenze locali, in modo tale da garantire che i rischi siano compresi e comunicati chiaramente. Infine si è segnalato come le cooperative di credito, rispetto alle Banche commerciali, possono svolgere una funzione positiva in periodi di contrazione del credito. Infatti:

- sono tendenzialmente meno inclini a razionare il credito ai clienti;
- sono tendenzialmente meno inclini ad aumentare i tassi sui prestiti in periodi di tensione finanziaria;
- grazie ad una migliore capitalizzazione e ad una concessione di prestiti più prudente, sono meno soggette a sofferenze e, pertanto, sono in grado di continuare ad assistere la propria clientela in periodi di tensione finanziaria.

Ciascuno di questi tre potenziali effetti deriva dalla forma di *governance* delle cooperative di credito e dai loro modelli d'impresa e di specializzazione, i quali poggiano solidamente sul concetto di banca di relazione⁷.

Le ricerche hanno anche evidenziato che in Italia le Banche di credito cooperativo e le Banche popolari hanno manifestato una maggiore tendenza, rispetto ad altri istituti, a rivestire il ruolo di banche locali nei distretti industriali così come nelle aree industriali non distrettualizzate (Conti, Ferri, 1997). Se si aggiunge il fatto che nella maggior parte dei casi l'economia delle piccole imprese non è distinta da quella domestica degli imprenditori, si vede come i frutti di una cooperazione mutualmente benefica (tra il socio e la sua Banca cooperativa) si diffondono sulla famiglia e ne influenzano il benessere. L'effetto positivo del modo operativo degli istituti cooperativi non è quindi relegato alla sola sfera imprenditoriale: esso raggiunge e coinvolge quasi spontaneamente più dimensioni in un approccio comunitario e/o olistico (Alexopoulos, 2006).

4. Nuove opportunità per le Banche cooperative

Il nuovo contesto bancario offre nuove opportunità di crescita alle Banche cooperative? In generale la risposta è positiva. Gli aumenti nei livelli di concentrazione e nelle quote di mercato bancario, le nuove strategie di espansione e i processi di razionalizzazione mirati a rafforzare la concorrenza lasciano scoperte aree finanziarie, che possono tra l'altro divenire preda di prestatori locali non istituzionali e

⁷ Sul *relationship banking* si veda: Berger, Udell, 1990; Di Salvo, Lopez, Pezzotta, 2004; Harhoff, Körtring, 1998; Petersen, Rajan, 1994.

incontrollati. Alcune ricerche (Berger et al., 2001; Ahrendsen et al., 1999) mostrano che le M&A che coinvolgono grandi banche conducono ad una riduzione dei prestiti alle piccole-medie imprese; l'opposto accade con M&A tra piccole banche. Le M&A hanno quindi significativi effetti collaterali, tra cui, come conseguenza di un più vasto ricollocamento delle banche, l'apertura di nuovi spazi e di nuove opportunità per nuove banche o per piccole banche già presenti sul mercato. Storicamente le cooperative finanziarie si sono espanse nei mercati bancari socialmente e/o territorialmente segmentati. Recenti ricerche mostrano che negli Stati Uniti l'aumentata concentrazione delle banche locali conduce ad un aumento delle cooperative di credito. L'insieme di legami comunitari, responsabilità condivisa e capacità di mobilitare i risparmi locali hanno permesso non solo di ridurre l'asimmetria informativa e di ovviare alle diseconomie di scala dovute all'esiguità dei prestiti, ma di ristabilire e rafforzare la fiducia verso il sistema bancario.

I cambiamenti strutturali e la crisi finanziaria hanno quindi creato un contesto in cui, almeno a livello locale, il modello d'intermediazione finanziaria che le cooperative di credito perseguono è stimolato a crescere: vi sono alcuni settori della popolazione che incontrano crescenti difficoltà nell'accedere al sistema finanziario, mentre alcuni settori e comunità periferici si confrontano con una più ristretta gamma d'offerta. Un simile contesto è indicativo del ruolo che le cooperative di credito possono svolgere nel "tamponare il vuoto tra le esigenze locali e i servizi standardizzati". Ma le vere domande sono: Come si può realizzare tutto questo? Come possono le Banche cooperative capitalizzare i loro vantaggi competitivi? Quali sono questi vantaggi competitivi?

A nostro parere le Banche di credito cooperativo dovrebbero insistere nel divenire vere banche locali, intendendo con questo non solo una banca di vicinanza e/o una banca relazionale, ma un istituto finanziario radicato nel territorio, con intense relazioni con il territorio, capace di sostenere le attività economiche locali valutandole all'interno di un modello di sviluppo. A questo scopo gli organi decisionali della banca devono essere "nel territorio", cioè conoscere bene la realtà socio-economica (punti di forza, debolezze e possibili sentieri di sviluppo) e avere legami privilegiati con le categorie economiche locali. A titolo esemplificativo, una normale banca relazionale concederà credito ad un piccolo imprenditore sulla base della fiducia nella sua capacità di rimborsare; fiducia consolidatasi nel tempo anche a fronte di scarse garanzie reali (compensate appunto da garanzie morali). Una vera banca locale estenderà il credito anche in altri casi, se riuscirà a comprendere le potenzialità dell'investimento, in generale e nello specifico del territorio. In tal senso la banca locale può essere considerata un vero agente di sviluppo e cambiamento sociale.

Il nuovo contesto presenta sicuramente sfide imperative alle cooperative finanziarie, costringendole ad un profondo ripensamento sulle loro strategie generali e locali, sulle loro attività quotidiane con i soci e la clientela, sulla fedeltà ai principi sociali costitutivi. Pertanto le domande alle quali rispondere sono: Possiedono le caratteristiche per rivestire un nuovo ed efficiente ruolo nel mercato bancario locale? Sono in grado di tradurre le loro peculiarità costitutive in un modello di banca moderno e competitivo? E come? In altre parole, vista la necessaria ristrutturazione che anche questi istituti finanziari devono compiere per offrire risposte adeguate alle esigenze della loro clientela locale, ci si deve chiedere per quanto tempo possano continuare a beneficiare della loro posizione competitiva sul territorio, dovuta al minor costo delle informazioni nello *screening* e nel monitoraggio dei prestiti, e alla maggior facilità, almeno in teoria, nel far rispettare i pagamenti.

5. Definizione dei problemi

Le principali sfide, rese urgenti dalla crisi, che le Banche cooperative devono fronteggiare hanno tre origini fra loro collegate:

1. aumento della concorrenza: gli esperti prevedono col tempo un aumento della competizione a livello di banche al dettaglio, cioè nel settore dove tradizionalmente operano le cooperative finanziarie, non solo da parte delle Banche commerciali che cercano di recuperare terreno nell'ambito della finanza relazionale, ma anche tra le stesse Banche cooperative⁸;
2. identità locale: sebbene nessuno possa negare che sia proprio nell'identità locale l'origine della forza delle cooperative di credito, si deve evidenziare che in alcuni casi essa comporta delle fonti di pericolo;
3. crescita e M&A: i punti di debolezza potenzialmente più gravi delle Banche cooperative derivano dalle loro diseconomie di scala. Prescindendo dalla forma piramidale della struttura organizzativa delle cooperative di credito che agisce come cuscinetto per questo tipo di difficoltà, nel corso dell'ultimo decennio le cooperative di credito europee hanno optato per una reazione più radicale, cioè quella delle fusioni, ponendosi al riguardo fra le prime in termini numerici nel sistema bancario europeo: si tratta di fusioni "di consolidamento" o "difensive", con lo scopo di eliminare i costi e, possibilmente, diversificare i rischi. Nonostante le sinergie che queste fusioni sicuramente generano, esse alterano però alcune caratteristiche fondamentali dell'iniziativa dal basso (Bonaccorsi di Patti, Gobbi, 2001; Di Salvo, Guidi, Mazzilis, 2002; Di Salvo, La Torre, Maggiolini, 1998).

Da queste tre cause di problemi generali scaturiscono le seguenti sfide, fra loro connesse.

5.1 Difficoltà della diversificazione del portfolio prestiti specialmente in tempi di crisi

Un'importante difficoltà sta nell'incapacità delle cooperative di credito di diversificare il portafoglio prestiti quando le attività produttive locali siano relativamente omogenee o dipendenti da un settore (Barham et al., 1996). In questo caso uno shock negativo, come il calo nei prezzi dei prodotti, può condurre ad una diffusa insolvenza dei prestiti, alla corsa al ritiro dei depositi e alla perdita di opportunità finanziarie, a meno che sia disponibile una qualche forma di assicurazione esterna. La concentrazione territoriale del portafoglio prestiti in un'area fortemente specializzata può di fatto esacerbare l'impatto di shock idiosincratichi sul sistema finanziario locale, trasformando il localismo bancario da elemento di stabilità a fattore di amplificazione delle crisi nell'economia del distretto, neutralizzando i possibili benefici che una banca locale può trarre dalle esternalità del sistema locale (relazioni più strette con le aziende, vantaggi informativi, accurata selezione dei mutuatari, *peer monitoring* e sanzioni extra-economiche verso i debitori insolventi). Questi fattori possono spiegare la tendenza delle banche locali a ridurre nel tempo la loro funzionalità ai distretti industriali italiani e ad assottigliare la loro presenza, a meno di legami particolarmente stretti con le aziende (Baffigi, Pagnini, Quintiliani, 2000).

D'altro canto non va trascurato quel meccanismo, detto canale creditizio regionale, attraverso il quale il sistema bancario trasmette ed amplifica gli effetti economici di uno shock geograficamente localizzato. "Quando l'economia locale è colpita da una

⁸ Le Banche commerciali hanno ricevuto ingenti aiuti dai governi degli Stati dell'Unione Europea e degli Stati Uniti: possono quindi ora permettersi di affermare che le Banche cooperative operano in condizioni fiscali favorevoli?

crisi, le banche reagiscono al peggioramento della posizione finanziaria dei creditori e al deterioramento della loro stessa situazione di bilancio adottando politiche creditizie più restrittive. Questa reazione endogena tende ad amplificare e a prolungare gli effetti dello shock iniziale". Gli effetti sono tendenzialmente più intensi nelle provincie dove il sistema bancario è più chiuso: "L'esistenza stessa di un canale creditizio locale sembra dipendere dalla segmentazione territoriale dei mercati bancari. Quando la diversificazione geografica delle banche è limitata, l'impatto sui loro bilanci delle condizioni economiche locali è più forte; le banche che operano invece in una pluralità di aree territoriali hanno maggiori possibilità di compensare le difficoltà incontrate nelle zone in crisi con i migliori risultati ottenute in altre zone operative" (Beretta, Omiccioli, Torrini, 2000, p. 283; Baffigi, Pagnini, Quintiliani, 2000; Pagano, 2000).

Sulla stessa linea emerge la necessità di saper fornire consigli specializzati agli imprenditori che operano nelle aree colpite dalla crisi. Questo sottolinea il fatto che nella maggior parte dei casi la conoscenza personale ed il *peer monitoring* non sono sufficienti. Instaurare e mantenere una relazione di lungo periodo tra una banca e un'impresa non è semplice, persino per una Banca cooperativa locale con un'ampia quota del mercato creditizio locale. La banca ha bisogno di una visione chiara dei punti di forza e delle opportunità sul territorio, cioè una visione dello sviluppo e la capacità di fornire consulenza conseguentemente. Ciò richiede di migliorare la propria capacità di agire come agente di cambiamento sociale e di sviluppo. La procedura dialettica inerente in tale processo, indubbiamente presente nella lunga storia delle cooperative finanziarie, ha provato che i problemi di diseconomie di scala che sorgono nella realizzazione di questo approccio territoriale dovrebbero essere affrontati e risolti all'interno delle istituzioni di livello superiore. La modernizzazione della struttura piramidale delle cooperative finanziarie dovrebbe anche poggiare sullo sviluppo di servizi appropriati che possano tradursi in interventi significativi ed efficienti a livello locale.

Le istituzioni di livello superiore possono fornire alle banche di primo livello canali di investimento a basso rischio per i risparmi eccedenti, fondi aggiuntivi, assicurazione, supervisione e regolamentazione, consulenza e formazione, sostegno e garanzie. Al fine di rendere queste funzioni efficienti, i diversi livelli (due o tre in alcuni Stati) devono essere in grado di collaborare in modo moderno: i livelli inferiori devono fornire corrette informazioni riguardanti il territorio e i suoi problemi e saper attuare le soluzioni proposte. In altri termini, l'organizzazione piramidale deve essere in grado di coniugare i vantaggi di ciascuna dimensione, di capitalizzare a livello centrale l'informazione interna e monitorare attraverso la rete decentrata, coerentemente con una filosofia sociale condivisa. Ovviamente tutto ciò richiede la ristrutturazione delle Banche di credito cooperativo, del loro governo e della loro *governance*.

5.2 Necessità di un management più sofisticato e conseguenti problemi di agenzia⁹

Mentre nel passato le cooperative finanziarie, secondo un vecchio disegno, erano gestite tramite pratiche amministrative relativamente semplici che altrettanti semplici schemi manageriali potevano agevolmente coordinare, con lo sviluppo è diventata inevitabile la necessità di impiegare un *management* professionale e sofisticato per poter affrontare situazioni finanziarie più complesse (Huppi, Feder, 1989; Poyo et al., 1993). Un esempio relativamente semplice della complessità nelle transazioni, che lo sviluppo può causare, è offerto dalla mobilitazione dei depositi, che comporta

⁹ In generale sui problemi di agenzia nel *management* delle cooperative cfr. Borzaga, Depedri, 2008; Chaves, Sajardo-Moreno, 2004; Davis, 2001; Freeman, 1984; Frey, Osterloh, 1999; Tirole, 2001.

significativi vincoli nella gestione della liquidità a causa dell'incertezza introdotta dalla domanda non conosciuta di liquidità dei titolari di libretti bancari. Un altro esempio è dato dalla necessità di fornire consulenza più sofisticata agli imprenditori, come abbiamo sopra ricordato.

D'altra parte il rafforzamento qualitativo e quantitativo del *management* può condurre ad una separazione fra la proprietà e il controllo ed intensificare i problemi d'agenzia (Emmons, Schmid, 1999a, 1999b; Leggett, Strand, 2002). Il rischio consiste o nell'appropriazione indebita dei fondi delle cooperative a vantaggio del *management* per usi personali, oppure nell'adozione di una filosofia aziendale sostanzialmente diversa dalle esigenze e dalla volontà dei soci. Le evidenze statistiche suggeriscono che nelle cooperative finanziarie con l'aumento del numero dei soci, sia singoli individui che gruppi, i benefici vengono trasferiti dai membri al *management*. Questo è infatti in grado di deviare i guadagni residui dai membri – cioè da margini di interesse netti più elevati – a proprio favore – cioè verso più elevati stipendi e spese di gestione. Quest'ultima osservazione riporta ad uno storico dibattito tra teorici e operativi della cooperazione, quello sui meccanismi di *governance* e di rappresentazione dei membri nel Consiglio di amministrazione, aspetti che tratteremo nei punti che seguono.

5.3 Il Consiglio di amministrazione: aspirazioni politiche, avanzamento personale, collusione

Al crescere delle dimensioni delle Banche cooperative assume più importanza la questione delle motivazioni dei membri dei Consigli di amministrazione. Quali sono le motivazioni che inducono una persona a farsi carico di questo ruolo, dato che non può aspettarsi un sostanziale ritorno economico diretto? Lavorare per creare esternalità positive per la comunità non contrasta necessariamente con il perseguimento del proprio più ampio interesse personale. Gli amministratori possono avere un interesse personale nel godimento del bene pubblico in questione, ad esempio un'efficiente banca locale, e possono quindi voler contribuire con le loro capacità al raggiungimento dello scopo. Tuttavia può accadere che alcuni amministratori non abbiano particolare interesse nella disponibilità del bene pubblico: in questo caso possono agire per puro altruismo o proporsi di acquisire specifici crediti nella comunità – ad esempio, elevare il proprio stato sociale, in modo da promuovere la propria carriera politica o essere chiamati a ricoprire posizioni lucrative (anche, ma non necessariamente, all'interno del circuito cooperativo). Tutte queste possibilità sono correlate con la dimensione e il potere delle Banche di credito cooperativo in questione e della rete cooperativa.

È evidente come il problema tra mandante e mandatario emerga prepotentemente. Mentre svolgono il loro ruolo nel Consiglio, gli amministratori hanno anche i propri interessi, che possono allontanare l'azione collettiva dagli obiettivi iniziali, generando soluzioni di minor efficienza. Il problema diventa ancor più serio quando il ruolo di amministratore è svolto da persone influenti che non hanno un interesse diretto nel godimento del bene pubblico locale in questione. In questi casi è più probabile che per tali individui l'elezione nel Consiglio sia un mezzo per raggiungere obiettivi ultimi non necessariamente a beneficio della società locale, quando non illegali. In generale, maggiore è l'interesse diretto dei membri del Consiglio nel godimento del bene pubblico (cioè maggiore è la loro domanda individuale), minore sarà la probabilità che la loro iniziativa sia strumentale ad altri fini (Goglio, 1999).

Su questi aspetti la ricerca svolta sino ad oggi è veramente scarsa, per quanto necessaria. Tuttavia nel caso greco la cattiva fama quasi generale delle cooperative

agricole negli anni '80, principalmente a causa del massiccio intervento statale e del conseguente legame tra gli esponenti delle cooperative e i centri politici e di potere che hanno condotto molte cooperative alla bancarotta (Papageorgiou, 2004), ha portato alla fondazione di cooperative di credito orientate ad offrire servizi finanziari su base puramente imprenditoriale, anche se di stampo cooperativo (Alexopoulos, 2006). Il successo di questa iniziativa ha fornito un'interessante lezione che ha giovato all'intero movimento cooperativo greco: le cooperative non dovrebbero essere considerate un veicolo per esercitare una politica sociale statale o uno strumento di potere politico, locale o più ampio, ma imprese private che mirano al miglioramento delle condizioni economiche e sociali dei loro membri sulla base della loro proprietà ed azione congiunta.

5.4 Problemi di governance

L'aumento della compagine sociale può anche estendere le difficoltà alla corretta gestione del controllo interno, poiché favorisce il comportamento opportunistico dei soci (Ouattara et al., 1999; Ferguson, McKillop, 1997). L'ingresso di nuovi soci non solo può far sì che quelli già presenti si sentano meno importanti, ma rende loro più difficile esercitare i diritti di proprietà e le responsabilità nel controllo del *management*. Secondo alcune indagini recenti i tassi di partecipazione dei membri alle elezioni del Consiglio di amministrazione è diminuita in proporzione alla crescita delle cooperative di credito. Ad ogni modo la mancata partecipazione alle assemblee generali priva i soci della possibilità di partecipare all'elaborazione del pensiero che sta alla base dell'operatività della Banca cooperativa. Ne consegue che essi tendono a valutare la performance della banca principalmente attraverso le proprie transazioni personali con questa, non avendo idea delle ragioni che modellano il carattere delle transazioni e le conseguenze della politica adottata.

In molti casi le risposte negative dei soci sulla partecipazione, così come risultano da alcune indagini al riguardo, rinviano anche alla non efficacia dell'assemblea generale. Queste critiche sono solitamente collegate sia all'elevato numero di partecipanti alle assemblee, fatto che le rende inefficaci, che alla loro lontananza e quindi alle difficoltà di accesso. Le recenti M&A nel settore delle cooperative finanziarie stanno decisamente rafforzando la validità e l'importanza di questa ultima osservazione: la distanza dalla sede della cooperativa di credito, dove normalmente si tengono le assemblee generali, funge da barriera alla partecipazione. Alcuni membri ritengono anche che la non-partecipazione all'assemblea generale sia imputabile all'insufficiente conoscenza degli argomenti trattati, o alla formulazione da parte del Consiglio di amministrazione di una politica per la cooperativa di credito che non tiene conto delle esigenze dei soci. Il risultato si traduce ancora una volta nella scelta da parte dei membri di esercitare il controllo e di influenzare l'operatività della Banca cooperativa tramite le proprie transazioni e i contatti personali con i membri del Consiglio di amministrazione. Inoltre la credibilità del Consiglio di amministrazione viene misurata sulla base della posizione ricoperta dai suoi membri all'interno della comunità locale. Per quanto efficaci possano essere considerate queste modalità di partecipazione nella gestione delle cooperative, è chiaro che i membri tentano in questo modo di influenzare i risultati delle politiche attuate e non i processi che generano tali politiche e successivamente i risultati. Pertanto le cooperative dovrebbero adottare regole che rendano efficace il funzionamento del loro organo più elevato senza falsare il loro carattere democratico, come, ad esempio, il voto a distanza o l'approvazione di clausole legali sulla possibilità di tenere assemblee in luoghi separati¹⁰.

¹⁰ Per considerazioni generali sulle cooperative cfr. Osterberg, Nilsson, 2009; Hariyoga, 2004; Caswell, 1987. Per il dibattito

5.5 Allentamento dei legami

Quando la compagine sociale e gli *asset* superano una certa soglia, conoscenza locale e possibilità di controllo possono perdere importanza. I legami comunitari faticano sempre più a mantenere un obbligo morale dei membri verso la cooperativa. Tuttavia sia il passato successo che la presente ripresa delle cooperative di credito poggiano sull'adesione al principio comunitario: in altri termini sull'attuazione di un diverso approccio all'intermediazione finanziaria. Diviene quindi necessario lavorare per ristabilire o rafforzare i legami tra valori cooperativi, partecipazione dei membri e attività economica, legami spesso fiaccati dal mercato, come mostrano le ultime vicissitudini finanziarie. In un periodo in cui gli uffici *marketing* degli istituti bancari multinazionali si affannano per sviluppare strategie che diano alla clientela "la sensazione" di essere parte della loro filosofia, per "coinvolgerla" e per "ascoltare" la sua opinione sulle scelte della banca, è decisamente un lusso per le cooperative finanziarie allentare gli stretti legami con i soci¹¹. Questa azione potrebbe anche essere una risposta efficace ai problemi derivanti dalla ridotta capacità nelle cooperative finanziarie di *enforcement* locale sui rimborsi e di *peer monitoring*, che ha più probabilità di verificarsi quando i soci, crescendo di numero, allentano i legami con l'istituto: se le cooperative finanziarie non riescono a sviluppare una robusta attività economica in contemporanea ad una significativa capacità di intervento locale, è probabile che l'"obbligo morale" di "restituzione" del debito si affievolisca tra i soci. Sebbene l'urbanizzazione stia accrescendo le difficoltà al riguardo, a nostro parere, a prescindere dal contesto spaziale in cui è radicata, una cooperativa finanziaria dovrebbe essere consapevole che l'aumento della compagine sociale può anche portare a situazioni che minacciano il suo equilibrio istituzionale e/o operativo, come approfondiremo qui di seguito.

5.6 Conflitto di interessi e/o obiettivi operativi

I conflitti di interesse tra soci depositanti e soci mutuanti aumentano in una cooperativa finanziaria ad ampia partecipazione (Smith et al., 1981; Smith, 1984; Patin, McNeil, 1991a, 1991b). Comporre gli interessi di ciascun gruppo influenza pesantemente il carattere operativo dell'intermediario finanziario, fatto che a sua volta conduce a problemi di politica che richiedono un *management* esperto per essere adeguatamente gestiti. Inoltre l'insufficiente sviluppo di adeguate procedure di partecipazione e di monitoraggio a livello locale possono rendere una grande cooperativa incapace di identificare i bisogni socio-economici dei soci, dei clienti e della comunità, nonché di fornire soluzioni.

In generale nel turbolento scenario bancario generato dalla crisi ci si può attendere maggiori pressioni verso un rafforzamento del capitale e dei profitti. Tuttavia, mentre per le Banche commerciali questo può essere considerato un importante indicatore di solidità aziendale, è chiaro che assume minore importanza in una prospettiva cooperativa. Di più, se le cooperative finanziarie non riescono ad esprimere e tutelare

sulla *governance* delle Banche di credito cooperativo italiane cfr. Di Salvo, Schena, 1998; Panetta, 2005; Pittaluga, 1998; Santella, 2001.

¹¹ Ci sono voluti dieci anni di calo costante nella compagine sociale dell'olandese *Rabobank* per rendersi conto che era proprio il suo *status* di cooperativa ad aver contribuito al suo successo e che doveva essere rivitalizzato. Di conseguenza alla fine degli anni '90 la *Rabobank* ha lanciato una strategia per mantenere legami più stretti con i suoi soci, che nel solo 2000 ha portato a 210.000 nuovi soci ed accresciuto di 892 milioni di euro il capitale. Questo risultato ha confermato la convinzione dei dirigenti che il loro *background* cooperativo non solo non deve essere visto come un ostacolo a moderne forme di organizzazione, ma costituisce un *asset*, un importante vantaggio competitivo nel fronteggiare le difficoltà poste dal contesto finanziario contemporaneo.

efficientemente la loro differente filosofia bancaria, un simile approccio "commerciale", magari sotto la spinta delle autorità di regolamentazione, può condurre ad uno squilibrio tra profitti aziendali e *surplus* dei soci. In altri termini, se le cooperative finanziarie restano intrappolate nelle procedure di ripartizione e, di conseguenza, nelle modalità di sviluppo e di operare di una banca convenzionale, l'armonizzazione della crescita aziendale e dell'interesse locale può risultare difficile, a discapito ovviamente delle capacità e del potenziale locale.

Fare parte di una cooperativa di credito non significa solo una migliore conoscenza del comportamento dei soci. Significa anche un approccio completamente diverso all'intermediazione finanziaria, in cui è la domanda di mercato a configurare gli aspetti fondamentali dell'offerta. Per quanto i benefici monetari (cioè quelli che derivano da elevati tassi di interesse sui depositi e da bassi interessi sui prestiti) siano solitamente apprezzati dai soci, sia questi che le cooperative di credito dovrebbero concordare che non è questo il tratto distintivo per l'economia locale. Al contrario dovrebbe essere chiaro che per essere competitivi non hanno bisogno di svendere il loro approccio bancario qualitativamente diverso per una politica di prezzo aggressiva. Devono essere consapevoli del fatto che nel lungo periodo ciò può ostacolare il loro sviluppo e privare così sia i soci che la comunità locale delle qualità essenziali del loro operare, che consiste nel collocare la soddisfazione umana e i bisogni locali al centro dei loro obiettivi operativi.

6. Discussione e conclusioni

Questo studio ha cercato di illustrare quali forze stiano dietro gli attuali sviluppi del sistema bancario moderno. Nel nuovo contesto vari segmenti di mercato e molti territori esprimono bisogni che aprono ampie possibilità ad un'attiva partecipazione delle Banche cooperative per facilitare le dimensioni macro e micro del processo di sviluppo. Gli effetti collaterali critici per le cooperative finanziarie sono dovuti principalmente alle ristrutturazioni nel settore bancario prima della recente crisi finanziaria: quest'ultima ne ha intensificato alcuni aspetti, ma, fatto ancor più importante, ha creato condizioni più favorevoli per una loro ulteriore espansione. Sebbene alcuni recenti studi rafforzino l'ipotesi della tendenza positiva per le Banche cooperative in Europa rispetto alle Banche commerciali, solo dati finanziari più recenti permetteranno di precisare meglio le conseguenze future della crisi nel settore delle Banche cooperative.

Poiché è, più o meno, ovvio che gli Stati e le autorità bancarie stanno nuovamente puntando ad una regolamentazione del sistema bancario, questo studio ha cercato di presentare e sottolineare l'importanza di alcuni aspetti interessanti delle caratteristiche distintive delle cooperative finanziarie, da considerarsi centrali per il loro sviluppo. Non va sottovalutato che i futuri passi degli intermediari finanziari cooperativi necessitano di autorità di regolamentazione che rispettino il loro differente modello operativo e organizzativo e intervengano con cautela su di esso. Tuttavia per poter pretendere un simile trattamento le cooperative di credito devono tenere presente che le comunità locali non gestiscono istituti cooperativi fini a se stessi: i soci cercano la qualità dei servizi e dei prodotti e sostengono solamente istituti solidi. Soprattutto si deve capire che queste imprese necessitano di *leader* provenienti da una società locale impegnata e di un *management* cooperativo competente che possa riattivare quelle procedure di partecipazione che sono in grado di sfidare le difficoltà di uno scenario bancario moderno estremamente competitivo e di agevolare un percorso di sviluppo locale sostenibile.

Se le cooperative finanziarie non vogliono intensificare quei problemi di rischio morale che, come affermato in precedenza, sempre sorgono con la crescita, esse devono affrettare la creazione di procedure di controllo interne adeguate e di elevato livello. È evidente che i benefici di avere cooperative finanziarie robuste con caratteristiche organizzative adeguate, come fondi assicurativi e procedure di monitoraggio, si diffondono all'intera società, poiché in mancanza di questi i contribuenti si trovano a fronteggiare costi potenziali ad alto rischio. È la combinazione fra forma di proprietà, legami comunitari, supervisione e monitoraggio che riduce l'assunzione di rischio delle cooperative finanziarie. È nella densità e nella qualità delle caratteristiche formali ed informali delle organizzazioni cooperative che si trova la chiave del successo.

Le cooperative di credito sono organizzazioni sociali ed economiche. Questa duplice caratteristica ha storicamente consentito loro di aiutare le società locali che hanno visto nella forma cooperativa lo strumento per rispondere alle loro esigenze. Gran parte della letteratura sulle cooperative finanziarie è stata tentata di ammettere che le cooperative finanziarie rappresenterebbero la "giusta tecnologia" per economie relativamente arretrate. Si è anche spesso affermato che queste iniziative dovrebbero perdere importanza nel processo di sviluppo economico con l'espandersi per gli individui delle opportunità di mercato. Ci si dovrebbe quindi aspettare che le cooperative finanziarie si riducano o addirittura scompaiano al procedere dello sviluppo. Gli ultimissimi sviluppi suggeriscono invece che la forma cooperativa di organizzazione non solo non è scomparsa con lo sviluppo economico nelle nazioni industrializzate, ma, a conferma della sua flessibilità, è tra i gruppi di istituzioni finanziarie a più rapido sviluppo in alcuni Stati progrediti. La loro lunga storia ha provato che sono in grado di adattarsi a qualsiasi condizione, di innovare e ridefinire il potenziale locale.

Tuttavia occorre ricordare che la varietà storica e culturale riscontrabile in tutto il mondo fa sì che non si possa prescrivere un percorso di sviluppo semplice e lineare identico per tutte le imprese di credito cooperativo; il loro sviluppo, nella realtà, differisce sotto l'influenza degli specifici condizionamenti storici e delle attuali condizioni economiche e sociali. Al contempo occorre tener presente che una cooperativa di credito è un meccanismo flessibile, non necessariamente associabile a sistemi economici e sociali semplici o arretrati: la sua organizzazione può e deve evolversi coerentemente con lo sviluppo del territorio dove opera. Allo stesso modo dovrebbe evolvere il quadro istituzionale e legale nazionale: in particolare esso dovrebbe contribuire all'evoluzione delle Banche di credito cooperativo in una forma non strettamente aziendale, riconoscendone il differente approccio nello svolgere attività bancarie e stabilendo di conseguenza vincoli e incentivi.

La peculiarità più originale delle cooperative è quella di rispondere sia alle esigenze materiali dei suoi membri che alla loro fondamentale aspirazione per una maggiore dignità di vita, dignità che non deve limitarsi al livello individuale, ma estendersi anche a livello di azione collettiva. In altri termini, in un'epoca in cui la concorrenza ha offuscato le differenze tra un'impresa commerciale pura e una cooperativa, le cooperative di credito fronteggiano una sfida fondamentale: ristabilire il legame, andato perso col diffondersi della logica di mercato, tra valori cooperativi, partecipazione attiva dei soci, pratica e strategia commerciale.

Se le Banche cooperative sapranno affrontare con successo i problemi che abbiamo analizzato, senza perdere la loro stabilità finanziaria e il loro carattere operativo, potranno procedere a sostanziali iniziative innovative che permetteranno loro di

divenire agenti di sviluppo locale, purché possano contare: a) su Consigli di amministrazione ben selezionati, preparati e competenti, con una profonda e solida formazione e conoscenza di tipo cooperativo; b) su una compagine sociale partecipe, il che significa che devono impegnarsi di più nel mantenere stretti legami quotidiani con i singoli soci, i quali stanno aumentando in numero e richieste.

Le attuali tendenze nelle teorie e nei programmi di sviluppo locale fanno appello ad interventi capaci di mobilitare le risorse endogene, sostenere la partecipazione attiva e l'azione collettiva, enfatizzare la responsabilizzazione al fine di migliorare le capacità della popolazione locale. Si tratta di pre-requisiti che, promuovendo il coinvolgimento degli attori locali, sbloccano il potenziale dei territori e favoriscono una crescita sostenibile. Ma se questi sono i pre-requisiti, l'istituto cooperativo, e ancor più l'istituto cooperativo attivo nel critico settore del credito, può avere un ruolo efficiente in questo processo dalle mille sfaccettature. Ma il reale potenziale di queste organizzazioni a base sociale può concretizzarsi se riescono a trasformarsi in agenti di cambiamento e sviluppo sociale.

Riferimenti bibliografici

- Ahrendsen B., Dixon B., La Derrek T.L. (1999), "Independent Commercial Bank Mergers and Agricultural Lending Concentration", *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 31(2), pp. 215-227.
- Alexopoulos Y. (2006), *Financial Co-operatives and Rural Development in Greece*, Ph.D Thesis, University of Leicester, UK.
- Alexopoulos Y., Davis P. (2008), *A Co-operative Solution in the Provision of Financial Services: The Case of Greek Co-operative Banks*, ICA Research Conference "The Role of Co-operatives in Sustaining Development and Fostering Social Responsibility", Riva del Garda, Trento, 16-18 ottobre.
- Baffigi A., Pagnini M., Quintiliani F. (2000), "Localismo bancario e distretti industriali: assetto dei mercati del credito e finanziamento degli investimenti", in Signorini L.F. (a cura di), *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*, Meridiani Libri, Corigliano Calabro.
- Banca d'Italia (2008), *Bollettino Economico della Banca d'Italia*, n. 51, gen., Roma.
- Barham B.L., Boucher S., Carter M. (1996), "Credit Constraints, Credit Unions and Small-Scale Producers in Guatemala", *World Development*, Vol. 24, n. 5, pp. 793-806.
- Belaisch A., Kodres L., Levy J., Ubide A. (2001), *Euro-Area Banking at the Crossroads*, IMF Working Paper Series, WP/01/28, marzo.
- Beretta E., Omiccioli M., Torrini R. (2000), "Banche locali e amplificazione degli shock economici attraverso il canale creditizio", in Signorini L.F. (a cura di), *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*, Meridiani Libri, Corigliano Calabro.
- Berger A., Goldberg A., White L. (2001), "The Effects on Dynamic Changes in Bank Competition on the Supply of Small Business Credit", *European Finance Review*, 5, pp. 115-139.
- Berger A.N., Udell G.F. (1990), "Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance", *Journal of Business*, 25.
- Bonaccorsi di Patti E., Gobbi G. (2001), "The Effects of Bank Consolidation and Market Entry on Small Business Lending", *Temi di Discussione*, 404, Banca d'Italia, Roma.
- Borzaga C., Depedri S. (2008), "La cooperazione in Trentino: formazione e caratteristiche del management", *Rapporto Federazione Trentina della Cooperazione*, Trento.
- Cannari L., Signorini L.F. (1997), "Rischiosità e razionamento: un'analisi dell'efficienza allocativa delle banche di credito cooperativo", in Cesarini F., Ferri G., Giardino M. (a cura di), *Credito e sviluppo. Banche locali cooperative e imprese minori*, Il Mulino, Bologna.
- Caswell J.A (1987), "Dominant Forms of Corporate Control in the U.S. Agribusiness Sector", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 69, n. 1, pp. 11-21.
- Chaves R., Sajardo-Moreno A. (2004), "Social Economy Managers: Between Values and

- Entrenchment", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 75, n. 1, pp. 139-161.
- Clemente C. (2001), "Il confronto competitivo tra BCC e altre banche concorrenti", *Cooperazione di Credito*, n. 173/4, pp. 403-420.
- Conti G., Ferri G. (1997), "Banche locali e sviluppo economico decentrato", in Barca F. (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Donzelli, Roma.
- Davis P. (2001), *La gobernanza de cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones, procesos y cultura*, Instituto de Investigaciones Administrativas, Universidad de Buenos Aires.
- Di Salvo R., Guidi A., Mazzilis M.C. (2002), "La riorganizzazione industriale del credito cooperativo: gli effetti delle concentrazioni sull'efficienza gestionale delle BCC e le implicazioni di policy", *Cooperazione di Credito*, n. 178, pp. 303-326.
- Di Salvo R., Guidi A., Mazzilis M.C. (2004), "I processi concorrenziali e l'aumento delle quote di mercato del Credito Cooperativo. Un'analisi degli spostamenti di clientela", *Cooperazione di Credito*, 184/4.
- Di Salvo R., Lopez J.S., Pezzotta A. (2004), "L'evoluzione del relationship banking nei mercati locali: il ruolo delle Banche di Credito Cooperativo. Un'analisi degli spostamenti di clientela", *Cooperazione di Credito*, 183/4, pp. 81-113.
- Di Salvo R., La Torre M., Maggiolini P. (1998), "Le operazioni di concentrazione tra Banche di credito cooperativo. Caratteristiche distintive e fattori determinanti", *Cooperazione di Credito*, 162, pp. 409-455.
- Di Salvo R., Schena C. (1998), "Assetti societari e di governo delle Banche di credito cooperativo. Quali effetti sulla performance?", *Cooperazione di Credito*, 160/161.
- Emmons W.R., Schmid F.R. (1999a), "Credit Unions and the Common Bond", *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, September/October, pp. 41-64.
- Emmons W.R., Schmid F.R. (1999b), "Wages and Risk-Taking in Occupational Credit Unions: Theory and Evidence", *Federal Reserve Bank of St. Louis Economic Review*, March/April, pp. 13-32.
- European Association of Cooperative Banks (2008), *Report Annuale*, Brussels.
- European Central Bank (2000), *Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry – Facts and Implications*, European Central Bank, Frankfurt am Main, Germany.
- European Central Bank (2001), *Bank Concentration and Retail Interest Rates*, Working Paper Series, July.
- Ferguson C., McKillop D. (1997), *The Strategic Development of Credit Unions*, Wiley, London.
- Ferri G. (2008), *Why Co-operative Banks are Particularly Important at a Time of Credit Crunch*, mimeo, Università di Bari.
- Fonteyne W. (2007), *Co-operative Banks in Europe – Policy Issues*, IMF Working Paper, n. 07/159.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Frey B.S., Osterloh M. (1999), "Yes, Managers should be Paid Like Bureaucrats", *Journal of Management Inquiry*, 14(1), pp. 96-111.
- Global Financial Stability Report (2007), sept.
- Goglio S. (1999), "Local Public Goods: Productive and Redistributive Aspects", *Economic Analysis*, Vol. 2, n. 1, febbraio, pp. 5-21.
- Groeneveld H., de Vries B. (2009), "European Co-operative Banks: First Lessons of the Subprime Crisis", *International Journal of Co-operative Management*, in corso di stampa.
- Harhoff D., Körtring T. (1998), "Lending Relationship in Germany: Empirical Results from Survey Data", *Journal of Banking and Finance*, 22.
- Hariyoga H. (2004), *An Economic Analysis of Factors Affecting the Failure of an Agricultural Marketing Cooperative: The Bankruptcy of Tri Valley Growers*, University of California, Davis.
- Hesse H., Cihak M. (2007), *Co-operative Banks and Financial Stability*, IMF Working Paper, 07/02.
- Huppi M., Feder G. (1989), *The Role of Groups and Credit Co-operatives in Rural Lending. Agriculture and Rural Development*, Department Working Paper Series 284, The World Bank.
- Leggett K.J., Strand R.W. (2002), "Membership Growth, Multiple Membership Groups and Agency Control at Credit Unions", *Review of Financial Economics*, Vol. 11, pp. 37-46.
- Leyshon A., Thrift N. (1993), "The Restructuring of the UK Financial Services Industry in the

- 1990s: A Reversal of Fortune?", *Journal of Rural Studies*, Vol. 9, (3), pp. 223-241.
- Leyshon A., Thrift N. (1995), "Geographies of Financial Exclusion-financial Abandonment in Britain and the United States", *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 20 (3), pp. 312-341.
- Osterberg P., Nilsson J. (2009), "Members' Perception of Their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives", *Agribusiness*, Vol. 25, n. 2, pp. 181-97.
- Ouattara K., Gonzalez-Vega C., Graham D.H. (1999), "Village Banks, Caisses Villageoises, and Credit Unions: Lessons from Client-Owned Microfinance Organisations in West Africa", *Economics and Sociology Occasional Paper No. 2523*, Department of Agricultural, Environmental and Development Economics, The Ohio State University.
- Padoa-Schioppa T. (1997), "Il credito cooperativo in Italia: realtà e problemi", in Cesarini F., Ferri G., Giardino M. (a cura di), *Credito e sviluppo. Banche locali cooperative e imprese minori*, Il Mulino, Bologna.
- Pagano M. (2000), "Banche e distretti industriali: una relazione speciale?", in Signorini L.F. (a cura di), *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*, Meridiani Libri, Corigliano Calabro.
- Pagano M., Panunzi F. (1997), "Banche commerciali e banche cooperative: quale è la differenza?", *Cooperazione di Credito*.
- Panetta I. (2005), *La Corporate Governance nelle Banche di Credito Cooperativo: aspetti teorici ed evidenze empiriche*, Tesi di dottorato, Università degli Studi di Roma "La Sapienza".
- Papageorgiou C. (2004), *Sustainable Co-operative Economics. Theory and Practice*, Stamoulis, Atene.
- Patin R.P., McNeil D.W. (1991a), "Benefit Imbalances Among Credit Union Members", *Applied Economics*, 23, pp. 769-780.
- Patin R.P., McNeil D.W. (1991b), "Member Group Orientation of Credit Unions and Total Member Benefits", *Review of Social Economy*, vol. 49, n. 1, pp. 37-61.
- Petersen M., Rajan R. (1994), "The Benefits of Lending Relationship: Evidence from Small Business Data", *The Journal of Finance*, Vol. 49, n. 1, pp. 3-37.
- Pittaluga G.B. (1998), "La specificità della banca locale cooperativa e i connessi problemi di corporate governance", *Cooperazione di Credito*, 160/161, pp.147-178.
- Poyo J., Gonzalez-Vega C., Aguilera-Alfred N. (1993), *The Depositor as a Principal in Public Development Banks and Credit Unions: Illustrations from the Dominican Republic*, Paper presented at the Conference "Finance 2000 - Financial Markets and Institutions in Developing Countries: Reassessing Perspectives", 27-28 May, Washington D.C.
- Santella P. (2001), "Banche cooperative o fondazioni bancarie? Corporate governance nelle banche di credito cooperativo", *Bancaria*, novembre.
- Smith D. (1984), "A Theoretic Framework for the Analysis of Credit Union Decision Making", *The Journal of Finance*, Vol. XXXIX, n. 4, pp. 1155-1168.
- Smith D., Cargill T., Meyer R. (1981), "Credit Unions: An Economic Theory of a Credit Union", *The Journal of Finance*, Vol. XXXVI, n. 2, May, pp. 519-528.
- Tarantola A.M. (2009), *Address at Cooperative Banks: Italian and European Aspects*, Istituto Centrale delle Banche Popolari-Associazione Nazionale delle Banche Popolari, Taormina, 27 febbraio.
- Targetti F., Fracasso A. (2008), *Le sfide della globalizzazione*, Brioschi, Milano.
- Tirole J. (2001), "Corporate Governance", *Econometrica*, vol. 69, pp. 1-35.
- Wyman O. (2008), "Co-operative Bank: Customer Champion", <http://www.oliverwyman.com/ow/pdffiles/OWEnFS2008CooperativeBank.pdf>