

Dipartimento di Economia
e Finanza

Cattedra di Diritto dei Mercati
finanziari e degli Intermediari
(Corso progredito)

“Dalla tutela della biodiversità finanziaria
alla riforma delle BCC. *Cooperating in
building the future?*”

Relatore:

Mirella Pellegrini

Correlatore:

Paola Lucantoni

Candidata:

Santi Giulia

matricola 663601

Dalla tutela della biodiversità finanziaria alla riforma delle BCC. *Cooperating in building the future?*

Introduzione	3
I CAPITOLO: La storia della cooperazione del credito: al cuore delle origini	
1.1 Le origini europee della cooperazione del credito (in Italia)	5
1.2 La transizione dalle casse rurali alle BCC: peculiarità e funzione economica	15
1.3 Cornice europea di riferimento. Come si collocano le <i>small banks</i> ?	23
II CAPITOLO: Analisi dei modelli bancari e biodiversità finanziaria: una prospettiva auspicabile?	
2.1 Dottrina Sociale e Caritas in Veritate: un agire economico che guarda l'uomo nella sua interezza	34
2.2 Il mercato e l'uomo. Analisi dei modelli bancari	46
2.3 Elogio e tutela della biodiversità finanziaria	61
III CAPITOLO: La riforma delle BCC: analisi giuridica e valutazione della "bontà del metodo"	
3.1 Una riforma necessaria. Dal confronto alla stesura del testo: la "bontà del metodo"	66
3.2 I 10 punti dell'Autoriforma. Il "cuore" della riforma: la solidità del sistema e la salvaguardia del protagonismo delle BCC	75
3.3 La novità giuridica del Gruppo bancario cooperativo. Quali sfide pone sul mercato?	82
3.4 La capogruppo e le singole BCC verso il contratto di coesione. Un'autonomia proporzionata alla loro virtuosità con il metodo <i>risk based</i>	91
3.5 Intervista al direttore Sergio Gatti: una riforma che protegge le BCC	96
IV CAPITOLO: Il modello cooperativo: un modello umano, indispensabile all'economia. Ipotesi per un parallelismo tra BCC e Movimento Desjardins	
4.1 L'impronta positiva del modello bancario cooperativo per la costruzione del bene comune. Misurare l'impatto sociale	111
4.2 Incontrare la BCC di Basiliano. Il valore aggiunto per la comunità	120
4.3 Il modello cooperativo canadese: Desjardins . Ipotesi per un parallelismo con la nostra realtà cooperativa	127
4.4 Il modello cooperativo: un modello umano, indispensabile all'economia. Sfide e prospettive future	140
Conclusioni	146
Bibliografia	148
Ringraziamenti	159

Introduzione

Oggi giorno la finanza con cui abbiamo a che fare sembra essersi dimenticata del bisogno reale delle persone e della stessa società in cui opera, ormai globale. La globalità ha allontanato così da se stessa e dagli uomini che la governano le ricadute vicine, deresponsabilizzando i singoli. È animata piuttosto dalla ricerca dell'affare a tutti i costi, dimenticando di avere un compito più nobile. Eppure viene da chiedersi ancora se la finanza che ci abita possa prescindere dall'uomo. La domanda di tesi parte da questa provocazione, ovvero se esiste oggi un modo di fare banca che ha a cuore l'uomo, che vede l'uomo nella sua interezza. Partire dal bisogno significa partire da quelle banche che per prime si sono originate in questo modo, con questa chiarezza di esperienza. Il modello cooperativo non inventa un bisogno quanto piuttosto vi risponde, dando vita a un'aggregazione di uomini al fine di rispondere ad un'oggettiva complessità economica e sociale. Il percorso ipotizzato parte dal ritorno alle origini del Credito Cooperativo per poter poi disquisire sui vari modelli bancari quali il modello capitalistico e il modello cooperativo. Le discipline manageriali, infatti, non sono neutrali rispetto alla forma istituzionale di impresa alla quale si vanno ad applicare. Per la loro natura di impresa centrata sulla persona, le cooperative garantiscono anche e più delle altre forme di impresa ricadute diverse da quelle strettamente economiche, contribuendo a tenere l'economia ancorata ai bisogni reali dei cittadini. Se la teoria economica attraverso le sue lenti non vede alcune realtà e possibilità, allora il mondo economico e politico può distruggerle. In terzo luogo si è poi affrontata la riforma delle Banche di Credito Cooperativo perché per poterla contestualizzare valutando dunque le possibili implicazioni, bisognava ricomprendere oggi le potenzialità del Credito Cooperativo e la portata innovativa del decreto. Pertanto sono stati analizzati dal punto di vista giuridico, i rischi, le sfide, le opportunità per una nuova stagione del Credito Cooperativo.

Da ultimo, vedere come e se risalta il suo essere un modello umano prima che economico e dunque capace oggi di parlare ancora agli uomini. A questo proposito lo strumento che è tornato utile ai fini della ricerca è stato il Bilancio di Coerenza delle BCC prima, la testimonianza della BCC di Basiliano per quanto riguarda il valore aggiunto per le comunità locali e, successivamente, è stato ipotizzato un parallelismo con la realtà cooperativa canadese Desjardins, scoprendo una storia comune dalla quale si può imparare.

Per questo la domanda di tesi è incentrata sul modello cooperativo al fine di verificarne l'attualità e la sua capacità di rispondere per vedere se ad oggi è possibile costruire una società "cooperando". La finanza non può che tornare ad essere al servizio dell'uomo, l'alternativa è la crisi.

Come abbiamo avuto modo di sperimentare, quando la finanza si slega dal mondo reale e dai bisogni veri delle persone, dei popoli, e quindi si allontana dall'economia reale, entra in crisi diventando essa stessa fattore di crisi generali.

Questo percorso è stato intriso di incontri. Il lavoro tenta umilmente di descrivere ciò che ho incontrato negli sguardi e nelle parole di professori tra i quali Stefano Zamagni, Giulio Sapelli, Leonardo Becchetti, Luigino Bruni, Giorgio Vittadini, Alessandra Smerilli, Antonella Sciarrone Alibrandi e professionisti del settore, quali Sergio Gatti, Luca Occhialini, Sandro Paravan, Rolando Donati, Antonio Quaglio, e tra le righe di convegni e libri.

Ho incontrato e fatto esperienza dell'esistenza di un modo diverso di fare banca e ve lo provo a raccontare.

I CAPITOLO:

“La storia della cooperazione del credito: al cuore delle origini”

1.1 Le origini europee della cooperazione del credito (in Italia)

Lo studio delle Banche di Credito Cooperativo in Italia non può prescindere da un'oculata analisi del fenomeno delle Casse rurali, dal momento che queste ultime sono le imprese bancarie “antenate” delle attuali BCC.

Come si rinviene storicamente, le Casse rurali sono nate per risolvere problematiche a cui il mercato non sapeva dare una risposta adeguata¹. La prima obiezione potrebbe essere che è sempre stato così: un'innovazione nasce da una mancata risposta presente, eppure questa precisa situazione ha caratterizzato la singolarità operativa delle BCC negli anni. In un determinato momento un gruppo di uomini ha pensato di ricorrere all'unione per fronteggiare una difficoltà comune, e non una qualsiasi unione, ma un affidamento reciproco e volontario, un impegno vicendevole, un'appartenenza, un tratto distintivo di solidarietà e mutualità. Il modello cooperativo non inventa un bisogno quanto piuttosto vi risponde, dando vita a un'aggregazione organizzata di persone, soci, che si mettono insieme nel tentativo di rispondere ad un'oggettiva complessità economica e sociale. A mio avviso, è fondamentale tornare alle radici di questa tipologia di banca per poter proseguire in questo lavoro che cerca di vedere come sia possibile e, se lo è tuttora in economia, mettere l'uomo e la relazione tra gli uomini al centro di un rapporto bancario, civile, sociale e quindi, da ultimo, se è possibile pensare all'uomo nella sua interezza. Infatti, il nocciolo centrale di un'economia a servizio dell'uomo passa anche dal modo in cui risponde al nostro essere uomini.

“Dove non è viva la coscienza di quel significato dell'accadere umano nella sua unità, dove la storia è una semplice giustapposizione di culture o successione di epoche, pura molteplicità di immediatezze diverse di diversi individui, tempi, relazioni e istituzioni, un centrifugo pullulare e disperdersi di puri fenomeni, ivi la storia è l'assurdo. Poiché il “reale” non si identifica col vero,

¹Cfr. BECCHETTI L. e PISANI F., *Elogio alla diversità economica*, tratto da *Bio Diversità e beni comuni* a cura di C. Modenesi e G. Tamino, Ed Jaca book, 2009, p. 237.

“interessante” non è sinonimo di “significativo”, e un passato che ci contempla in una moltitudine di volti non è ancora per questo un passato che parla, che è inteso e conosciuto”²

Senza dubbio per favorire e in particolar modo per conseguire positive innovazioni nella società civile occorre una ridefinizione del rapporto “uomo-diritto-economia”.

Nel corso dei secoli le attività economiche aumentarono e divennero sempre più complesse, e i valori finanziari nacquero come trasposizione nello spazio e nel tempo di valori economici, al fine di rendere più agevoli le operazioni e gli scambi.

Per Menegazzi, perciò, la società dovrebbe essere formata – o riformata – tenendo conto dell’“ordine vitale” basato sulla “legge di avvaloramento gerarchico”, secondo la quale al vertice si pongono i valori etici o spirituali-religiosi, e poi, gerarchicamente superiori gli uni agli altri grazie a un rapporto di funzionalità, quelli politici, giuridici, economici e finanziari.

Secondo questa visione, il rispetto di ciò garantirebbe un ordine vitale e solidarista dei popoli che porterebbe a un vero e duraturo sviluppo delle comunità nazionali e internazionali.

Oggi, invece, la piramide è capovolta: i valori finanziari sono quelli più importanti nelle scelte degli investimenti economici e anche dei policy maker, determinando il successo o la crisi delle attività economiche.³ In vista di una facilitazione di queste ultime vengono disattese o non istituite tutele giuridiche dei lavoratori e dell’ambiente, a discapito dell’uomo e dell’ecosistema, calpestando valori etici e religiosi.

Con il rovesciamento di questa gerarchia il genere umano non evolve, ma regredisce, denigra la sacralità della vita, la dignità delle persone e degli altri esseri viventi e distrugge il pianeta.⁴

Da qui la necessità di incentivare chi invece poggia le sue decisioni su valori etici attenti alla persona in grado di cambiare l’economia, e quindi di trovare nuove forme di produrre o consumare, per sfuggire ad una situazione paradossale in cui non è il sistema economico che dà di che vivere all’uomo, ma l’uomo che vive perché il sistema economico possa produrre.⁵

Occorre chiedere che i rapporti umani celati dentro le merci vengano alla luce, si rivelino dal guscio dove, con l’espressione di Marx, sono nascoste.⁶

Questa richiesta di “riapparizione” e riappropriazione dei rapporti sottostanti il mercato è raccolta e soddisfatta altamente da molte esperienze di economia sociale.⁷

² BARTH K., *Der Romerbrief*, Munchen 1922, p. 122; tr. it. *L’epistola ai Romani* a cura di Miegge G., Feltrinelli, Milano 1962.

³ LUCIANI F. e ZAMBERLAN S., *Bisogni contro Utilità: un’interpretazione bioeconomica della crisi*, Quaderno n°112, dicembre 2012, p. 8.

⁴ LUCIANI F. e ZAMBERLAN S., *Bisogni contro Utilità: un’interpretazione bioeconomica della crisi*, cit., p.8.

⁵ Cfr. ZAMBERLAN, 2007 in *Bisogni contro Utilità: un’interpretazione bioeconomica della crisi*, cit., p.15

⁶ Cfr. BECCHETTI L., BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Microeconomia*, Il Mulino, 2010, p. 300.

⁷ Cfr. BECCHETTI L., BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Microeconomia*, cit., p. 301.

Se guardiamo la storia, e non solo quella occidentale, il modo normale di fare economia e impresa era espressione di ragioni non solo o primariamente economiche. Per citare un caso, l'attività dei mercanti era profondamente intrecciata con la vita civile, politica e soprattutto religiosa del loro tempo, il che faceva sì che il movente che li spingeva a intraprendere fosse molto più complesso della sola massimizzazione del profitto. O piuttosto la comparsa dei Monti di Pietà, ormai più di 500 anni fa, che segnarono un autentico *"break with the past"*⁸ anche se non tutti se ne resero conto in città e non in molti se ne sono accorti nella storiografia. I Monti operavano come una banca particolare alla quale potevano accedere, per ottenere credito, persone che nelle banche vere e proprie non sarebbero state accolte. Ebbene, i Monti di pietà si rivolgevano per Statuto fin dai tempi delle origini a quanti ricchi non erano ma non erano nemmeno del tutto privi di risorse.⁹ Scoprirono, diciamo così, la possibilità di salvare con un credito a condizioni particolari quanti rischiavano di finire sommersi anche dal prestito convenzionato. Una possibilità del genere derivava dalla natura pubblica dell'istituto proposta che, in quanto tale, poteva godere di sostegni e privilegi in grado di tenere basso il costo del denaro. Il credito del Monte offriva un aiuto nel nome della "pietà" intesa come cura, sollecitudine nei riguardi di chi ha bisogno, agendo come una banca ma a condizioni particolarmente favorevoli a un tipo di cliente ben delineato: povero ma non poverissimo, cittadino e virtuoso.¹⁰ La solidarietà era al centro dell'azione del Monte del tardo Medioevo e della prima Età moderna. Successivamente, il movimento cooperativo, sviluppatosi soprattutto in Europa, è stato, ed è ancora oggi, una grande esperienza economica non capitalistica, poiché l'obiettivo di questa forma di impresa non è il profitto ma la mutualità attraverso la quale si soddisfano i bisogni dei soci e della comunità.¹¹

Ad esempio, taluno in letteratura ha sostenuto che le banche di credito cooperativo sono capaci di diffondere un "uso etico del denaro"¹². Ad oggi la cooperazione mutualistica ha avuto un riscontro efficace nel tempo lungo e difficile della crisi: sembra essere un antidoto alla sfiducia, al ripiegamento, al corto respiro. Con ciò ci si riferisce, ad esempio, alle ricadute positive dell'azione degli organi della banca costantemente protesa a tener conto degli effettivi bisogni dei soci e, dunque, della prevalenza dell'interesse comune sugli individualismi.¹³

È un modo di fare impresa che per vocazione si fa carico di rispondere a bisogni ed esigenze che non trovano posto nel postulato *"business is business"*.

⁸ NOONAN J.T., *The Scholastic Analysis of Usury*, Cambridge, Mass., 1957, pp. 294-310, in partic. p. 294.

⁹ BRUNI L., ZAMAGNI S., *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna, 2004.

¹⁰ MUZZARELLI M. G., *I Monti di pietà ovvero scommettere sui poveri meno poveri*, in Quaderni della Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna", XI, a cura di A. Chili, 2006, pp. 17-27.

¹¹ Cfr. BECCHETTI L., BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Microeconomia*, cit., p. 295.

¹² Cfr. CUSA E., *Introduzione*, AA. VV., tratto da *Il credito cooperativo- Storia, diritto, economia e organizzazione* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011, p. 116.

¹³ SABBATELLI I., *Etica e mutualità nell'attività bancaria*, in *Banche ed etica. Atti del convegno organizzato dall'Unione Giuristi Cattolici Italiani Diocesi Conversano-Monopoli*, G. Ferorelli (Monopoli, il 17 maggio 2013); Padova, Cedam 2013, p. 47.

La principale ragione è che se l'impresa diventa solo business e lascia fuori dalla porta le passioni, attrarrà persone di bassa qualità "relazionale" e umana, e quindi cattivi manager e lavoratori, e quindi non attrae più vocazioni alte.¹⁴

Infatti, il profitto, o il denaro, è un incentivo troppo debole per muovere le energie più alte delle persone: quando ci muoviamo rispondendo solo a incentivi monetari, la libertà è già ridotta a poca cosa, *se è vero che solo dove c'è gratuità c'è vera libertà.*¹⁵

In particolare vedremo che si tratta di una forma imprenditoriale che adotta logiche di reciprocità e di condivisione dei costi e dei risultati, privilegiando la soddisfazione dei bisogni alla realizzazione di un guadagno monetario.

È proprio questa differenza ad aver messo in discussione la sua sopravvivenza in una società di mercato a vocazione capitalistica? O forse è proprio per il suo incessante volgere lo sguardo alla persona che, apparentemente, potrebbe non risultare più redditizio?

A questo proposito si noti che l'impegno di queste realtà bancarie a contatto con i territori e in dialogo con le persone, sembra comunque continuare a scrivere la loro possibilità di rispondere all'esigenze attuali, evolvendosi con la società stessa.

Un dato di partenza è che ad oggi le BCC e le Casse Rurali continuano a differenziarsi all'interno del sistema creditizio italiano per storia, normative, identità e non da ultimo strategia.

Ha scritto Gilbert Chesterton: "Tutta la differenza tra costruzione e creazione è esattamente questa: una cosa costruita si può amare solo dopo che è stata costruita; una cosa creata si ama prima ancora di farla esistere". La BCC, che è una tipica impresa civile, è un soggetto creatore, a differenza dell'imprenditore non civile che è un mero costruttore.¹⁶

Dunque, l'impresa civile è l'impresa che sa che per essere responsabile occorre saper riconoscere che ci sono passioni, ideali, rapporti umani, che non sono merci e che non vanno ridotti a merci.¹⁷

È l'impresa che impara che senza "gratuità", è l'impresa stessa che implode, perché il patrimonio di gratuità ovvero passioni e ideali, è il luogo dove si rigenerano anche il mercato, la ricchezza, il profitto.¹⁸

Non è un azzardo dire che queste imprese bancarie, contribuiscono a mettere in crisi il presunto problema del conflitto di interesse esistente tra massimizzazione del profitto per l'azionista e massimizzazione del benessere per la collettività.¹⁹

¹⁴ Cfr. BECCHETTI L., BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Microeconomia*, cit., p. 304.

¹⁵ BRUNI L., *L'impresa civile. Una via italiana all'economia di mercato*, pubblicato da Università Bocconi Editore nella collana Itinerari, 2009.

¹⁶ ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle BCC*, AA. VV., tratto da *Il credito cooperativo- Storia, diritto, economia e organizzazione* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011, p. 264.

¹⁷ Cfr. BECCHETTI L., BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Microeconomia*, cit., p. 304.

¹⁸ *Ibidem.*

Prima di entrare nel merito della disciplina, si ritiene opportuno risalire alle origini europee della cooperazione del credito, illustrando brevemente il contesto in cui sono venute alla luce tali cooperative in un momento di gravi difficoltà per tutta l'economia europea.

Parafrasando le parole di Vincenzo Dandolo possiamo dire che non si ricordava una crisi di quelle proporzioni e tanto anomala, se non l'immediata epoca post napoleonica, caratterizzata da quella stranissima situazione di "abbondanza e ristagno" e, come conseguenza, di "ricchezza e povertà".²⁰ Inoltre, è importante precisare che la fascia più povera della popolazione rurale tendeva ad identificare la crisi con la carestia e l'espansione con l'abbondanza di derrate alimentari.²¹

Per tale motivo, quando nel 1875 ci fu la caduta dei prezzi dei cereali su scala continentale, a partire da quell'assunto con cui leggevano i fatti, avevano faticato a comprendere che i prezzi cadevano poiché vi era troppa abbondanza di cereali sui mercati europei e ciò a causa dell'ingresso di un grande produttore, gli Stati Uniti d'America.

Mentre dall'altra parte dell'Oceano si intravedeva il miracolo di una grande espansione: nella Vecchia Europa iniziò una drammatica recessione; per l'Italia di allora, tale crollo dei prezzi comportò una diminuzione dei profitti dei produttori agricoli, e dunque diminuzione del lavoro nei campi, disoccupazione, fame, miseria.

Seguivano le leggi della crisi i già poveri salari dei contadini assieme alle risorse dei piccoli produttori, mentre i prezzi dei generi di prima necessità ne rimanevano tagliati fuori.

In questo contesto l'alternativa si giocava tra il vendere il poco che si aveva per arrischiare la fortuna oltre oceano e immettere direttamente denaro liquido nel sistema oppure trattenere i risparmi mobilitando le risorse già presenti sul territorio.²²

Tuttavia anche quest'ultima soluzione non appariva del tutto semplice visto che il risparmio non poteva andare direttamente alla produzione e gli intermediari, cioè i banchieri, erano ben lontani dall'idea di investire dove vi era il forte rischio di non ottenere alcun lucro.

Il tentativo che si volle sperimentare fu quello di trasformare gli stessi "bisognosi di credito" in banchieri, di fare cioè un'operazione analoga a quella compiuta nel 1844 a Rochdale.

Infatti, in questo piccolo villaggio dell'Inghilterra, un gruppo di operai dell'industria tessile di fronte alla necessità di ottenere a costi accessibili beni di prima necessità, si era trasformato in un gruppo di bottegai, creando il primo statuto ispirato ai principi della cooperazione.

¹⁹ Cfr. BECCHETTI L. e PISANI F., *Elogio alla diversità economica*, cit., p. 236.

²⁰ Cfr. DANDOLO, 1820.

²¹ CAFARO P., *Il credito cooperativo dalle origini alla fine del XX secolo*, AA. VV., tratto da *Il credito cooperativo-Storia, diritto, economia e organizzazione* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011, p. 19.

²² Cfr. CAFARO P., *Il credito cooperativo dalle origini alla fine del XX secolo*, cit., p. 19-21.

Cooperare, infatti, significa rispondere a bisogni concreti, serve a difendere comuni interessi, attraverso una democrazia interna che valorizza di più la persona rispetto al profitto, obiettivo di pura natura economica.

La soluzione ottimale poteva essere dunque applicare la cooperazione al credito, così come era avvenuto nel settore del consumo.

Giova ricordare che oltre a questo esperimento, declinazioni diverse si ebbero in altri paesi europei a seconda dell'interpretazione della stessa: nel Regno Unito nacquero le cooperative di consumo,²³ in Francia le cooperative di produzione²⁴ ed i consorzi del lavoro²⁵, in Danimarca le cooperative agricole²⁶ e in Germania le cooperative bancarie.

Ci soffermiamo su quest'ultime ai fini del seguente oggetto di studio.

La storia del credito cooperativo europeo affonda le sue radici in Germania, dove per la prima volta viene coinvolto nella cooperazione il mondo bancario. Costituendosi come nazione soltanto nel 1871, questo ha influito in maniera decisiva sull'esperienza del credito cooperativo tanto da essere ribattezzata "il grembo della cooperazione creditizia"²⁷, fungendo poi da prototipo per tutta Europa. Ciò non è casuale vista la particolare storia di questo Paese, le cui basi hanno origine nella struttura del Sacro Romano Impero, caratterizzata da vere e proprie "città- stato" dotate di autonomie politiche ed economiche considerevoli.²⁸

Quando alla fine dell'Ottocento, Raiffeisen²⁹ creò le prime casse rurali, fu per rispondere a una necessità di sopravvivenza di molti lavoratori che non riuscivano ad arrivare alla fine del mese.

²³ Le cooperative di consumo rappresentano una tipologia societaria che coinvolge un larghissimo numero di soci. Esse infatti assolvono la funzione sociale della difesa dei consumatori di generi di largo consumo, ricercando l'acquisizione dei prodotti alle migliori condizioni di mercato. In particolare il socio, attraverso l'approvvigionamento di beni e servizi a mezzo della società, si propone di ridurre i costi della distribuzione, conseguire attraverso la concentrazione della domanda sociale un maggior potere contrattuale sul mercato ed ottenere condizioni economiche e garanzie sulle caratteristiche qualitative degli acquisti. Nelle cooperative di consumo vi è la possibilità di attuare il sistema di ristorno. Cfr. CASTIELLO F., *Dizionario della Cooperazione*, Union Printing SpA, Viterbo, 1997.

²⁴ La cooperativa di produzione colloca sul mercato un bene o un servizio che presenta un valore aggiunto rispetto a quanto essa abbia acquistato da terzi (materie prime e servizi), per effetto delle trasformazioni operate essenzialmente con il lavoro dei propri soci e con l'impiego di beni strumentali, ovvero colloca sul mercato un prodotto che presenta un valore aggiunto rispetto alle materie prime conferite dai soci e trasformate con il lavoro degli stessi soci e/o di terzi.

²⁵ I consorzi del lavoro sono organizzazioni composte esclusivamente da lavoratori che si associano ed assumono collettivamente l'esecuzione di opere e servizi, al fine di procurare ai soci condizioni di stabilità, sicurezza e remuneratività tendenzialmente migliori di quelle del mercato. Importante è lo status del socio, sia come associato che come prestatore d'opera.

²⁶ Le cooperative agricole possono essere classificate seguendo vari criteri come ad esempio il criterio che fa riferimento al ruolo dell'imprenditore agricolo: a) le cooperative per le quali il socio è il cliente, b) le cooperative per le quali il socio è un fornitore, c) le cooperative formate da soci-lavoratori.

²⁷ SENIN A., voce *Cassa rurale e artigiana*, in *Enciclopedia del diritto*, Milano, VI, 1960.

²⁸ Cfr. COLOMBO E.C., *Radici, consolidamento e crescita del credito cooperativo tra Ottocento e Novecento*, AA. VV., tratto da *Il credito cooperativo-Storia, diritto, economia e organizzazione* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011, p. 23.

²⁹ Friedrich Wilhelm Raiffeisen (Hamm 1818 - Neuwied-Heddesdorf 1888) è il pioniere della cooperazione. Il suo pensiero è racchiuso nel suo libro "Le cooperative di credito come mezzo per combattere la miseria delle popolazioni rurali (1866)" e si esplica nell'idea che la via per combattere i problemi sociali nei villaggi fosse la cooperativa di

La riflessione vide impegnati due uomini: Hermann Schulze-Delitzsch e Friedrich Wilhelm Raiffeisen, al tempo stesso economisti, pensatori ma anche politici.

I primi tentativi di Hermann Schulze-Delitzsch si mossero nella direzione della costituzione di cooperative tra piccoli imprenditori per l'assicurazione contro le malattie e la morte, e l'acquisto di materie prime. Schulze adottava molti principi propri della cooperazione di consumo: quello della "democrazia economica" (una testa, un voto), ma anche la richiesta di una quota minima di capitale versato che andava a rafforzare la garanzia più importante rappresentata dalla solidarietà illimitata dei soci, del reso obbligatoria nella legislazione tedesca.³⁰

La quota aveva uno scopo educativo: per essere meritevole di credito, il socio doveva dimostrare di essere capace di risparmio. Tuttavia, ben difficilmente persone che vivevano ai limiti di sussistenza potevano risparmiare risorse per indirizzarle ad investimento nelle quote partecipative. Inoltre, la somiglianza con la società di capitali, fece nascere non poche discussioni.

Contemporaneamente all'opera dello Schulze, anche Friedrich Wilhelm Raiffeisen aveva iniziato la sua attività. Era proprio quel pensare all'organizzazione sociale come ad uno spontaneo interagire tra "corpi", autonomamente e spontaneamente costituitisi sul territorio per rispondere a bisogni specifici, a costituire la grande differenza con il pensiero e la pratica del credito professate da Schulze.³¹

Friedrich Raiffeisen partiva da un punto di vista del tutto differente, che poneva alla base di tutto la possibilità dello *scambio asimmetrico*: a suo avviso la costruzione di un sistema economico nuovo e più giusto poteva coniugare, efficienza e solidarietà solo a patto che contemplasse anche la possibilità di dare, senza nulla ricevere.³²

Era in un certo senso la società che si "faceva dal basso", non intesa come una monotona e armonica somma di eguali ma come un sistema in cui ciascuno svolgeva un ruolo preciso all'interno dell'economia del tutto.³³

Lo spirito che animava l'opera del Raiffeisen alle ragioni economiche privilegiava le motivazioni etiche di ispirazione cristiana: dar vita alle cooperative di credito era un preciso dettato della volontà divina, poiché esse altro non erano che un mezzo per aiutare gli uomini a mettere a frutto i

credito unita a quella di produzione. La cooperativa presa a modello da Raiffeisen è quella di Anhausen, in cui i soci non sono tenuti ad effettuare i versamenti delle quote di ammissioni e ad acquistare le azioni sociali e non hanno il diritto di partecipare agli utili. La cooperativa destina i fondi alla formazione di un capitale comune, che serve per acquistare materiali e oggetti necessari per le esigenze domestiche della campagna e per assolvere alle operazioni di credito. Raiffeisen ha sempre ritenuto che i propri principi non andassero intesi con eccessiva rigidità, ma assunti come dei punti di riferimento, poiché riteneva che il modello cooperativo di un Paese non potesse essere trasmesso in maniera identica in un altro Paese. Secondo l'autore il concetto di mutua assistenza si fonda sull'idea che persone con la stessa, o simile, situazione economica mettano insieme i fondi necessari per gestire una cooperativa e affermano la loro volontà di essere garanti gli uni degli altri.

³⁰ COLOMBO E.C., *Radici, consolidamento e crescita del credito cooperativo tra Ottocento e Novecento*, cit., p. 24.

³¹ COLOMBO E.C., *Radici, consolidamento e crescita del credito cooperativo tra Ottocento e Novecento*, cit., p. 26.

³² *Ibidem*.

³³ RAIFFEISEN, 2010.

beni materiali e spirituali che Dio aveva donato loro e dei quali un giorno sarebbero stati chiamati a rendere conto.

Raiffeisen descrisse il suo progetto come un' *“associazione di gente pronta ad unirsi in un'opera di carità durevole ed efficace. Ognuno deposita contro interesse una somma a seconda delle sue possibilità e questo fondo servirà a dare ai bisognosi dei prestiti a lungo termine”*³⁴.

Nasce così ad Anhausen nel 1862 la prima cooperativa bancaria Raiffeisen.

Qui si ha la primissima intuizione di ciò che poi è diventato terreno fertile per la storia del credito cooperativo: una lunga storia fatta di uomini, di terre e di valori condivisi.

La cassa di prestito costituiva il centro del sistema, in cui essa svolgeva il ruolo di salvadanaio che garantiva libertà alla comunità locale, e aveva lo scopo di divenire sempre più il centro propulsore di altre attività cooperative.³⁵ L'esperienza tedesca aveva trasmesso la pratica di aziende di piccole dimensioni, incentrate su una solida democrazia interna – una testa un voto -, dotate di mezzi propri ristretti ma impegnate nel continuo accumulo patrimoniale degli utili conseguiti, predisposte al lavoro in rete e caratterizzate da una presenza capillare in ambiti territoriali spesso periferici rispetto alle consuete vie di scambio dei mercati finanziari.³⁶

Era la scoperta di una *forma di auto-aiuto* inedita in ambito finanziario, una solidarietà che poteva essere declinata con le regole proprie dell'efficienza aziendale, dove i due termini trovavano nel loro stretto binomio una *“forza per certi versi rivoluzionaria, capace soprattutto nei difficili momenti di congiuntura avversa di assumere i tratti dello strumento ottimale per risolvere i problemi economici e sociali laddove il mercato era fallito”*.³⁷

Non poche erano le perplessità circa la nascita delle casse rurali come si rinviene dalle parole dell'economista Ugo Rabbeno:

“La cassa di prestiti si presenta a parecchi come uno strano paradosso economico, come una concezione di illusi: una società di credito senza capitale: una associazione di ignoti, di minimi possidenti e agricoltori isolati nella campagne o fra i monti, che domandano credito alle grandi banche cittadine; un istituto di credito che, ottenendo il credito a breve scadenza, pretende di concederlo a scadenza lunga; una responsabilità illimitata che poi pretende di non riuscire gravosa e pericolosa ai soci; una sorta di società che trae argomento di vita e di forza da ciò in cui in genere gli altri istituti trovano elementi di debolezza, nella circoscrizione locale e nella limitazione

³⁴Banca di Credito Cooperativo dell'Alta Padovana S.C., *1896-2006, anniversari importanti, valori che crescono*, 2007, p. 2.

³⁵ COLOMBO E.C., *Radici, consolidamento e crescita del credito cooperativo tra Ottocento e Novecento*, cit. , p. 27.

³⁶ PIANGERELLI L., *Banche di Credito Cooperativo e Sviluppo Locale: un binomio ancora possibile?*, 10 giugno 2008. Disponibile al sito: www.progetto-rena.it.

³⁷ Cfr. CAFARO P., *La solidarietà efficiente. Storia e prospettive del credito cooperativo in Italia (1883-2000)*, Ed. Laterza, 2001, p. 5.

*delle sue operazioni ad una sfera ed a proporzioni ristrettissime; infine una nuova forma di cooperativa che, con mezzi modestissimi, sorge ardita ad emulare ogni altra.*³⁸

Non ci stupisce che fin dal suo esordio non poteva che apparire come un'anomalia il fatto che potesse sorreggersi un organismo che sembrava non rispettare le più elementari regole per un'impresa economica!

Ciononostante, tradendo le aspettative di illustri economisti, le casse rurali cominciarono a diffondersi a macchia d'olio in tutta Europa.

Se in Inghilterra la cooperativa era nata avendo come matrice il settore del consumo, in Germania e anche negli altri paesi ove si seguì il modello Raiffeisen la base del sistema consisteva nel settore creditizio.³⁹

In Italia, per esempio, la prima Cassa fu fondata nel 1883 a Loreggia in provincia di Padova da Leone Wollemborg. L' iniziale variante rispetto alle scelte del Raiffeisen fu l'assenza dell'afflato religioso.⁴⁰ Tuttavia, nel fare ciò si era sottovalutato il fatto che il credito cooperativo, per poter raggiungere i risultati ottenuti in Germania, doveva solidamente ancorarsi ad un territorio, intendendo con questo termine non tanto la terra o gli immobili che formano campagne e villaggi, quanto le persone che lo animano. In altre parole aveva bisogno di entrare in sintonia con gli organismi sociali formatisi nel tempo, con una graduale e solidale opera di sedimentazione. Gli occorreva una comunità preesistente a cui ancorarsi, e nessuna comunità era allora più salda delle millenarie parrocchie presenti in tutta Europa e in particolar modo in Italia.⁴¹

Forse per questo Leone Wollemborg, all'esordio dell'esperienza nella gestione delle casse, finì per trascinarvi dentro anche il clero cattolico. Il suo esperimento, al quale collaborarono anche il medico condotto Carlo De Portis e il cappellano don Nicola Condotta, ebbe un grande successo tale da essere presto esteso ai comuni vicini e successivamente esportato in tutta la provincia di Padova, nella regione Veneto e poi nell'intera Italia.

L'intento di Wollemborg consisteva nell'aiutare coltivatori, piccoli proprietari terrieri, e in genere tutto il mondo agricolo a sollevarsi dalla miseria e a liberarsi dall'usura con la concessione di prestiti in denaro con un basso tasso di interesse e con lunghe scadenze.⁴²

“Metiamoci insieme per resistere, per non soccombere” fu allora il motto.

Le Casse rurali nate dalla miseria e dal bisogno umano rappresentavano, infatti, uno dei pochi strumenti di difesa a disposizione delle classi più povere e disagiate.

³⁸ RABBENO U., *La cooperazione rurale*, 15 gennaio 1890.

³⁹ COLOMBO E.C., *Radici, consolidamento e crescita del credito cooperativo tra Ottocento e Novecento*, cit., p. 23 ss.

⁴⁰ COLOMBO E.C., *Radici, consolidamento e crescita del credito cooperativo tra Ottocento e Novecento*, cit., p. 30.

⁴¹ *Ibidem*.

⁴² TILLI G., *Guida alla normativa delle Banche di Credito Cooperativo*, 2013, Ecra, p. 153 ss.

Al fine della diffusione, una grande importanza riveste il particolare entusiasmo che suscitò l'enciclica *Rerum Novarum* proclamata da Papa Leone XIII del 1891 la quale spronò il mondo cattolico ad impegnarsi significativamente in campo sociale. Vedremo come determinante, al riguardo, deve ritenersi il riferimento alla Dottrina Sociale della Chiesa, dalla quale è possibile evincere appropriate indicazioni per orientare l'attività delle imprese e la concorrenza dei mercati in modalità che privilegiano soprattutto l'uomo.⁴³

Nella diffusione del modello bancario delle Casse Rurali si individuano in don Luigi Cerutti, don Lorenzo Guetti e don Orazio Ceccarelli gli esponenti cattolici più attivi.

Infatti, l'opera dei parroci di campagna fu molto attiva nella costituzione di questi peculiari istituti di credito con rilevante funzione sociale, tanto che molto spesso le Casse si trovavano collocate proprio accanto alla parrocchia del Paese.⁴⁴

Furono ispirate sì alla dottrina cristiana, ma allo stesso tempo ne nacquero di altre che secondo l'originale pensiero di Wollemborg, mantennero una rigorosa "neutralità" religiosa.

Solo in un secondo momento le Casse abbandonarono la loro connotazione esclusivamente agricola per aprire la propria compagine sociale, e quindi per ampliare la propria operatività, anche alla categoria degli artigiani, divenendo, in questo modo, Casse Rurali e Artigiane.

Le Casse attraversarono un momento di grande difficoltà nel primo dopoguerra, per poi riuscire a riprendersi nella seconda metà degli anni cinquanta anche grazie alla ricostituzione delle organizzazioni di categoria a livello regionale e centrale, avviando un percorso di sviluppo che non si è più fermato.⁴⁵

Crisi, povertà, capitalismo selvaggio, banche aguzzine favorirono, indirettamente, il successo della cooperazione.

⁴³ Cfr. PELLEGRINI M., *Impresa e finanza" alla luce della dottrina sociale della Chiesa*, in AA. VV., *Finanza Impresa e Nuovo Umanesimo*, a cura di Capriglione, Bari, 2007.

⁴⁴TILLI G., *Guida alla normativa delle Banche di Credito Cooperativo*, cit. , p. 153 ss.

⁴⁵D'ANGELO, *Le casse rurali ed agrarie*, Milano, 1932.

1.2 La transizione dalle casse rurali alle BCC: peculiarità e funzione economica

Dal 1883, anno di fondazione della prima cassa rurale, il credito cooperativo ha subito numerose vicende. Prima di addentrarci nel merito delle varie fasi, è doveroso soffermarci sulla definizione di Cassa Rurale e Artigiana⁴⁶ ovvero una “società cooperativa dove i soci sono consumatori di capitale monetario, cioè operatori economici di modesta capacità finanziaria (piccoli agricoltori, affittuari, coltivatori diretti, artigiani), che si riuniscono per l’esercizio di una impresa bancaria dalla quale poi attingono denaro a prestito per le necessità delle loro aziende”.

Da qui emergono le tre “anime”⁴⁷ delle Casse Rurali e Artigiane, ossia quella bancaria, quella mutualistica e quella di intermediari settorialmente specializzati.

L’obiettivo principale dei promotori delle prime casse fu senza dubbio il contribuire a stimolare nelle collettività locali la crescita di una cultura del risparmio, favorendo il sorgere di attività in forma di impresa cooperativa e permettendo l’affermarsi di una migliore conoscenza dei meccanismi della produzione e dei mercati. Questo permise un miglioramento delle condizioni di vita dei ceti meno abbienti, proponendosi di contrastare il fenomeno dell’usura che era largamente diffuso nelle zone rurali del Paese, e dunque dell’emarginazione.

Le Casse erano finalizzate ad erogare prestiti ai soci, prevalentemente contadini, per permettere loro di consolidare le proprie attività agricole, in termini tali che a lungo andare avrebbero garantito un miglioramento delle condizioni di vita.

La peculiarità stava nell’offrire queste somme senza nessun tipo di garanzia, se non quella personale, basata sul rapporto di fiducia tra erogatore e beneficiario su cui ci soffermeremo successivamente.

Conseguentemente al grande sviluppo della cooperazione avutosi in pochi anni, nel 1905 viene intrapreso il tentativo di fondare la Federazione Italiana delle Casse Rurali che si realizzerà pienamente nel 1917 a Roma. Il compito è plurimo: promuovere la nascita di molte Federazioni Locali, rappresentanza e tutela del gruppo, supporto alle Casse di tipo sindacale, tecnico e finanziario.

Le Casse Rurali come aveva lucidamente recitato in un bellissimo intervento programmatico Livio Tovini, nel 1917, sul modello “raiffeiseniano” dovevano essere il centro propulsore di un vero e proprio sistema cooperativo nuovo, costruito intorno ad esse. Tovini, il quale risentiva dell’apporto di Giuseppe Toniolo, immaginava un sistema economico nel quale la cooperazione, frutto

⁴⁶ SENIN A., voce Cassa rurale e artigiana, cit., il quale ripercorre le principali tappe della nascita e dello sviluppo in Italia di tali banche.

⁴⁷ In CASTALDI G., *La nuova legge bancaria: suoi riflessi sulla disciplina delle casse rurali e artigiane*, in Banca borsa tit. cred., 1994, p. 805 ss si trova il richiamo alle tre anime delle Cra.

dell'autonomo "germinare" della società, fosse una sorta di lievito capace di trasformare la società stessa nel suo insieme.⁴⁸

Negli anni 1918 e 1919 ha luogo il Primo Congresso nazionale delle Casse Rurali seguito, tuttavia, dalla grande scissione. Le cooperative cattoliche, infatti, si staccano dalla Legge delle cooperative e costituiscono la "Confederazione Cooperative Italiane" alla quale aderisce la Federazione italiana delle Casse Rurali. Qualche anno più tardi, la Santa Sede sanciva per tutti gli ecclesiastici il divieto di assumere responsabilità di gestione presso le Casse Rurali e le cooperative lasciando al "laicato" un ruolo sempre maggiore di guida.⁴⁹

Alla fine della Prima Guerra Mondiale, il movimento cooperativo cattolico era alla ricerca di un coordinamento per consolidare la varietà dell'esperienze, in quanto lo spontaneismo rallentava i processi di consolidamento generando incertezza sul fronte organizzativo.⁵⁰ Per rispondere concretamente all'esigenza di organizzazione, nel 1919 veniva istituita formalmente la Confederazione cooperativa italiana, che diventerà operativa nel 1921.

Nel frattempo nel mondo del piccolo credito si andò affermando la convinzione che le Casse e le loro federazioni non potevano che appoggiarsi alla banca locale. Negli stessi anni, si faceva avanti l'ipotesi di un coordinamento possibile tra Casse Rurali, le loro federazioni e le banche e per tutta risposta, con un grande impegno diretto da Federcasse, veniva istituita la Banca del lavoro e della cooperazione con sede legale a Roma, presso la Confederazione cooperativa. Nonostante ciò, l'istituto centrale non maturò un rapporto privilegiato con le casse e il modello di un "sistema organico", fondato sul rapporto stretto con Federcasse, fu ben lontano da realizzarsi.⁵¹ Peraltro, il Movimento cooperativo registrava in tutte le sue parti un'indubbia crescita sostenuta da un consenso popolare per il contributo dato alla soluzione dei gravi problemi economici, dalla disoccupazione al carovita.⁵²

La cooperazione sembrava in grado di soddisfare la domanda di tutela e di emancipazione presente nei settori più disagiati della società; a riprova di ciò le culture politiche emergenti- la cattolica e la socialcomunista- trovavano nel movimento cooperativo un valido strumento per favorire la partecipazione sociale.⁵³

⁴⁸ Cfr. CAFARO P., *La lenta ricostruzione di un modello tra spinte in avanti e false partenze*, AA.VV., tratto da *Il credito cooperativo- Storia, diritto, economia, organizzazione* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011, p. 67-68.

⁴⁹ LOCATELLI A.M., *Lo scollamento tra credito e cooperazione negli anni tra primo dopoguerra e anni cinquanta*, AA. VV., tratto da *Il credito cooperativo* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011, p. 40.

⁵⁰ LOCATELLI A.M., *Lo scollamento tra credito e cooperazione negli anni tra primo dopoguerra e anni cinquanta*, cit., p. 39.

⁵¹ TREZZI [1980].

⁵² LOCATELLI A.M., *Lo scollamento tra credito e cooperazione negli anni tra primo dopoguerra e anni cinquanta*, cit., p. 41.

⁵³ *Ibidem*.

Ciò non di meno la diffusione si accompagnava ad una frammentazione politico-istituzionale, che aveva ripercussioni negative sia per un rafforzamento delle esperienze sia per la dialettica con il nuovo protagonista della scena politica e sociale: il fascismo.

Alla rapida crescita, culminata nel 1922 con una presenza sul territorio di oltre 3.300 casse rurali e artigiane, seguì un drastico ridimensionamento, fondamentalmente dovuto agli eventi legati alla crisi dei primi anni Trenta e, dopo l'introduzione del Testo Unico del 1937⁵⁴, una costante diminuzione.⁵⁵

Un punto di svolta si ebbe nel 1947-1948 con l'emanazione della Costituzione della Repubblica Italiana nella quale all'art.45 si riconosce sul suolo nazionale il ruolo della cooperazione con finalità mutualistiche.

L'articolo citato si inserisce nel Titolo III (rapporti economici) che così recita:

“La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità”.

L'art. 45, comma 1, Cost. riconosce così in modo esplicito l'intrinseca funzione sociale della cooperazione, espressione che, superati numerosi dubbi interpretativi, viene riferita in modo ormai univoco a “imprese in forma di società cooperativa”, caratterizzate dalla centralità dell'elemento personale, a fronte di una rilevanza “minore” dell'elemento patrimoniale.⁵⁶

Il senso della mutualità va identificato nella presenza di una pluralità di soci dalla cui aggregazione nasce un ente che persegue un'utilità comune.⁵⁷

Oltre all'art. 45 che riconosce “la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fine di speculazione privata”, nella sua funzione di intermediazione del risparmio e del credito, l'art. 47 assegna alla Repubblica di incoraggiare e tutelare il risparmio in tutte le sue forme e di disciplinare, coordinare e controllare l'esercizio del credito.⁵⁸

Nel nostro ordinamento, la cooperazione di credito gode quindi di un doppio riconoscimento costituzionale.

Le banche in forma cooperativa sono soggette, pertanto, ad uno statuto doppiamente speciale: l'esteso sistema di regole e controlli che circonda l'attività bancaria per finalità di tutela del

⁵⁴ Ci riferiamo al TUCRA: Testo unico delle leggi sull'ordinamento delle Casse rurali ed artigiane, Regio decreto 26 agosto 1937, n°1706 - Gazzetta Ufficiale del 12 ottobre 1937, n°238.

⁵⁵ Cfr. LOCATELLI A.M., *Lo scollamento tra credito e cooperazione negli anni tra primo dopoguerra e anni cinquanta*, cit., p. 42.

⁵⁶ Cfr. LOTITO, NARDELLA, “Commento sub art. 45 Cost. in Commentario alla costituzione”, a cura di Bifulco, Celotto, Olivetti, vol.I, Milano, 2006.

⁵⁷ Cfr. SABBATELLI I., *Etica e mutualità nell'attività bancaria*, cit., p.33.

⁵⁸ Cfr. MERUSI e altri sull'art. 47 Cost.

risparmio e della stabilità finanziaria si intreccia con la specifica disciplina posta a salvaguardia della mutualità.

Si affermava il sostegno dello Stato alla cooperazione, e nel contempo, il diniego verso quella “falsa”, o “spuria”. (Castiello, 1984)

Successivamente il 14 dicembre 1947 vedeva la luce la prima legge organica della cooperazione, nota come “legge Basevi” dal suo estensore; la legge quadro fissava i principi sia per la vita interna che per il riconoscimento della mutualità sancito dalla Costituzione.⁵⁹ Oltre ad auspicare una maggior propensione da parte degli organismi di vigilanza ad autorizzare la costituzione di nuove Casse Rurali, occorreva incentivare il rapporto finanziario tra le casse e le cooperative attraverso la creazione di un Istituto che svolgesse la duplice funzione di Istituto centrale di categoria per le casse rurali e di connessione per i rapporti con il resto della cooperazione bianca.⁶⁰ In un certo senso si pensava ad una riproposizione aggiornata della Banca del lavoro e della cooperazione,

L’esigenza, manifestatasi compiutamente più tardi, ma già palese, di rendere meno granitica la staticità della “foresta pietrificata” generatasi negli anni Venti e Trenta, poteva avere due sbocchi: quello di ampliare gli spazi operativi o, al contrario, costringere le Casse Rurali in un ambito ancora più angusto.⁶¹

Si colloca qui la legge 4 agosto 1955 (n°707) che sanciva le condizioni per la crescita accogliendo le diverse sollecitazioni dallo stesso mondo delle casse, e che nella sostanza affermava la natura bancaria delle stesse pur evidenziando il carattere mutualistico che apriva all’introduzione di benefici fiscali.

Nel 1961 si ricostituiscono le federazioni locali poiché c’è il rilancio del modello e dell’attività cooperativa procedendo anche alla ristrutturazione delle Casse esistenti dotandole di nuove funzioni quali quella della rappresentanza, quella di tutela e di assistenza sia regionale che interregionale. Nel 1963, viene fondato l’Istituto di Credito delle Casse Rurali e artigiane (ICCREA) il quale si poneva, da questo momento, come il referente finanziario naturale delle Casse, dalle quali era partecipato ed alle quali forniva gli strumenti finanziari di cui avevano estrema necessità.

Il rischio tuttavia che correva era quello di essere più lontano dai territori dove operavano le singole aziende bancarie e dunque poteva non stabilire un rapporto diretto con le casse.

Il periodo tra il 1961 e la fine degli anni Ottanta non può essere disgiunto dall’imponente figura di Enzo Badioli, ultimo presidente dell’Ente nazionale (soppresso nel 1979), presidente di Federcasse e successivamente primo presidente dell’Istituto centrale delle Casse Rurali e Artigiane (ICCREA).

⁵⁹ LOCATELLI A.M., *Lo scollamento tra credito e cooperazione negli anni tra primo dopoguerra e anni cinquanta*, cit., p. 57.

⁶⁰ Cfr. LOCATELLI A.M., *Lo scollamento tra credito e cooperazione negli anni tra primo dopoguerra e anni cinquanta*, cit., p. 55- 59.

⁶¹ Cfr. CAFARO P., *La lenta ricostruzione di un modello tra spinte in avanti e false partenze*, cit., p. 65.

Il processo che iniziava con Badioli, ovvero di riprendersi la libertà di costruire un movimento basato sul principio dell'autogoverno in una logica di sussidiarietà, non si concluse certamente alla fine del suo lungo mandato.

A conferma di ciò, possiamo affermare che questo fu il punto di avvio dell'organizzazione del "sistema - casse BCC" il quale, tra alti e bassi arrivò ai primi anni Novanta per poi subire una rapida e radicale accelerazione.

È negli anni '90 che avviene il complesso passaggio da un'attività limitata, rivolta essenzialmente a particolari categorie di soci in ambiti territoriali ristretti, a una operatività composita, indirizzata a una pluralità di soggetti economici.

Vediamo ora nel dettaglio le peculiarità strutturali delle Casse Rurali e Artigiane, direttamente derivanti dalla loro disciplina di riferimento. Esse riguardavano una molteplicità di elementi quali: lo scopo mutualistico perseguito e la conseguente gestione di servizio, la localizzazione nonché categorizzazione dei soci, il limite quantitativo alla partecipazione detenibile da ciascuno di essi⁶² e la fissazione di un ammontare minimo e di un ammontare massimo per il valore delle azioni, il limite all'operatività con soggetti diversi dai soci⁶³, il limite all'operatività bancaria, i limiti territoriali⁶⁴ e in particolare i limiti alla distribuzione degli utili⁶⁵, poi ancora, il principio del voto capitario, il principio della porta aperta e, infine, la variabilità del capitale sociale⁶⁶.

⁶² Si confronti CASTIELLO, *L'evoluzione da casse rurali ed artigiane a banche di credito cooperativo*, cit., p. 105 ss, il quale sottolinea che il limite di valore della singola partecipazione di ciascun socio pari a lire 250.000 aveva lo scopo di precludere posizioni di predominio garantendo la parità all'interno della compagine sociale.

⁶³ Si veda BUTTARO L., *Sulla "non diversa" natura delle casse rurali e delle banche popolari*, in Banca borsa tit. cred., 1973, p. 184 ss, il quale faceva notare che essendo anche la Cra un'impresa collocata sul mercato, nemmeno essa poteva sottrarsi al peso dei costi fissi aziendali se non mediante l'ampliamento dell'attività sociale. Secondo l'A., il compimento di operazioni con soggetti terzi non soci da parte delle Casse era diretto proprio a rendere possibile la riduzione dei costi fissi e quindi i prezzi dei servizi verso i soci e non inficiava in alcun modo lo scopo mutualistico dalle stesse ontologicamente perseguito. Anzi, proprio grazie a questo tipo di operatività le Cra erano in grado di adempiere meglio la loro funzione mutualistica a vantaggio della propria compagine sociale e più in generale del proprio territorio.

⁶⁴ Si confronti CAPRIGLIONE F., *Il carattere "comunale" delle casse rurali: un anacronismo legislativo*, in Banca borsa tit. cred., 1985, p. 215 ss, secondo il quale l'imposizione di vincoli territoriali all'operatività delle Casse risultava strettamente legata alla volontà del legislatore di favorire lo sviluppo locale attraverso il soddisfacimento del bisogno di credito delle categorie degli artigiani e degli agricoltori; si veda anche BUTTARO, *Sulla "non diversa" natura delle casse rurali e delle banche popolari*, cit., p. 176 ss, il quale analizzando le differenze tra banche popolari e casse rurali, sottolineava che queste ultime dovevano, di norma, svolgere la loro attività nel solo Comune in cui avevano sede.

⁶⁵ All'origine tale limite era piuttosto significativo, infatti nove decimi degli utili conseguiti dalla Banca dovevano essere imputati a riserva ordinaria; successivamente, con la legge 4 agosto 1955, n. 707, il suddetto limite fu abbassato fino a cinque decimi degli utili conseguiti.

⁶⁶ Con riferimento ai limiti operativi che caratterizzavano l'agere di tali banche si veda l'analisi elaborata già nel 1985 da CAPRIGLIONE F., *Il carattere "comunale" delle casse rurali: un anacronismo legislativo*, cit., p. 205 ss, il quale evidenziava la crisi di identità di questi istituti bancari, sottolineando, in particolare, che la restrizione operativa di questi enti creditizi non appariva facilmente conciliabile con la realtà socio - economica del Paese negli anni Ottanta, tenendo conto, soprattutto, del fatto che la disciplina giuridica di riferimento era stata emanata in epoca preindustriale. Secondo l'A., tutti i suddetti limiti testimoniavano, d'altra parte, che erano fortemente presenti i caratteri peculiari della cooperazione introdotti dal legislatore al fine di indirizzare l'attività bancaria di tali istituti verso la promozione e lo sviluppo del loro territorio.

Giova anticipare che molte delle caratteristiche strutturali appena richiamate, accompagnate da alcune significative modifiche, continuano a contraddistinguere anche le attuali Banche di Credito Cooperativo, a conferma della continuità storica tra le due categorie di banche in parola.⁶⁷

Non ci si può, comunque, esimere dal sottolineare come la disciplina appena descritta, in ragione dei suoi limiti strutturali, finiva inevitabilmente per incidere in misura massiccia sull'operatività bancaria delle Cra. Come evidenziato, queste erano società con scopo mutualistico⁶⁸, e dunque i loro soci dovevano essere i principali fruitori del servizio sociale; di conseguenza, preso atto che potevano fare parte della loro compagine sociale solo agricoltori e artigiani residenti nel Comune di insediamento della Cassa medesima, tali banche potevano operare quasi esclusivamente con soggetti residenti nel proprio territorio e appartenenti alle suddette categorie professionali.

A garanzia della necessità che i medesimi soci si conoscessero personalmente, vi era la restrizione operativa all'ambito del Comune di appartenenza, mentre l'obbligo di operare prevalentemente con gli stessi derivava direttamente dal carattere mutualistico di tali cooperative bancarie.

Senza dubbio, il legame obbligatorio tra i soci della banca e il territorio di insediamento della stessa consentiva la conoscenza diretta e personale tra banchiere e cliente, e, a sua volta, consentiva a queste banche di erogare il credito in modo più efficiente rispetto ai competitors, *in ragione della conoscenza personale dell'affidato* perlopiù esso stesso socio della banca.

Ragione per cui, il merito creditizio si fondava in prevalenza sulla conoscenza personale e diretta del cliente da parte del banchiere. In questo elemento è certamente individuato il principale punto di forza di tali banche che ha consentito alle stesse di svilupparsi con regolarità e quindi, di continuare a contribuire in misura significativa al progresso economico e sociale dei territori.

A tale proposito, è stato rilevato che, proprio in ragione dell'inscindibile legame con l'area geografica di appartenenza⁶⁹, in altre parole con i soggetti legati al medesimo territorio di riferimento della Cassa, nonché della necessaria prevalenza operativa con i soci, tali banche erano riconducibili al modello della cooperativa finalizzata a soddisfare bisogni diffusi.

⁶⁷ Cfr. BODELLINI M., *La fattispecie "banca di credito cooperativo" venti anni dopo l'emanazione del T.u.b.*, Dottorato di ricerca in Diritto degli Affari, 2013, p. 14-15.

⁶⁸ Più nel dettaglio, lo scopo mutualistico delle Cra (e più in generale delle cooperative) era (e, per il vero, continua ad essere) individuato, in ragione di quanto espressamente previsto nella Relazione al Codice Civile del 1942, "nel fornire beni o servizi od occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle di mercato". Detto scopo, che caratterizzava (e caratterizza) le cooperative, si estrinsecava (e si estrinseca), quindi, mediante la c.d. gestione di servizio, ossia mediante la coincidenza nello stesso soggetto della qualità di socio e della qualità di destinatario dell'attività sociale.

⁶⁹ Cfr. CAPRIGLIONE F., *Il carattere "comunale" delle casse rurali: un anacronismo legislativo*, Periodico Banca Borsa e titoli di credito, 1985.

In questo senso, l'elemento che specificava la funzione di servizio di dette banche cooperative consisteva nella finalità perseguita di favorire, attraverso la propria opera, lo sviluppo economico e sociale del territorio di riferimento e delle comunità allo stesso appartenenti.⁷⁰

Da ciò, a sua volta, derivava l'importanza strategica e funzionale per ogni Cra di ampliare la propria base sociale, al fine di migliorare l'operatività bancaria mediante l'aumento della clientela potenziale.

Dal contesto sopradescritto emerge come le Cra hanno potuto crescere in dimensione e diffondersi numericamente, sostenendo altresì lo sviluppo socio – economico dei loro territori di insediamento. Tuttavia, nel mutato contesto sociale ed economico dell'Italia degli anni Settanta e Ottanta, l'imposizione di determinati requisiti professionali per l'acquisizione dello status soci di tali società, da cui derivavano le già menzionate limitazioni operative, rappresentava un non più giustificato ostacolo al libero svolgimento della propria attività sociale fino a rischiare di condurre verso il declino questa categoria di istituti creditizi.

Consapevole di tale situazione, all'inizio degli anni Novanta del secolo scorso, il legislatore intervenne con una radicale modifica dell'impianto normativo di riferimento mediante l'emanazione di due provvedimenti, ossia la legge 31 gennaio 1992, n. 59 e il D. Lgs. 481/1992, che hanno rappresentato l'ultima tappa della produzione normativa in tema di cooperazione bancaria prima dell'introduzione del T.u.b.

Tali interventi legislativi hanno segnato profondamente la struttura e l'operatività delle Casse Rurali e Artigiane fin dalla denominazione, appositamente ed opportunamente mutata con quella di Casse di Credito Cooperativo⁷¹, e ciò a dimostrazione della significatività delle modifiche strutturali riguardanti questi istituti di credito.

Dal punto di vista sostanziale, infatti, è opportuno sottolineare che la disciplina in commento ha avuto, in particolare, il merito di abrogare l' art. 4 del T.u.c.r.a. contenente la superata e ormai ingiustificata regola in base alla quale i quattro quinti dei soci di dette banche dovevano appartenere alle categorie degli agricoltori o degli artigiani.

In sostituzione della stessa è stata inserita l'innovativa disposizione che condizionava (e continua a condizionare, posto che è stata mantenuta in vigore all'interno del T.u.b. in materia di Bcc)

⁷⁰ BODELLINI M., *La fattispecie "banca di credito cooperativo" venti anni dopo l'emanazione del T.u.b.*, cit., p. 16-17.

⁷¹ Circa i diversi mutamenti di denominazione delle banche in analisi, si veda, in particolare, CABRAS, *La specificità delle banche di credito cooperativo*, in Vita not., 1997, p. 60 ss, il quale ripercorrendo la storia del credito cooperativo, sottolinea che inizialmente la definizione di Casse Rurali è derivata dalla limitazione operativa al solo credito agrario, successivamente è stata introdotta la nomenclatura di Cassa Rurale e Artigiana in ragione dell'allargamento della base sociale di tali cooperative al ceto artigiano e del connesso ampliamento dell'operatività anche nei confronti di tali soggetti. Più recentemente, nel 1992 con la sopraindicata Legge n. 59 e con il D. Lgs. 481/1992, la denominazione di detti istituti è cambiata ancora in Casse di Credito Cooperativo, come a significare esplicitamente il venir meno del necessario reclutamento degli azionisti tra agricoltori e artigiani. Infine, con il T.u.b. si è arrivati all'attuale denominazione di Banche di Credito Cooperativo.

l'acquisto dello status di socio al solo possesso della residenza o della sede sociale nel territorio di competenza della Cassa, indipendentemente dalla categoria professionale di appartenenza.⁷²

Conseguentemente, grazie ad essa tali banche hanno potuto allargare il proprio azionariato a tutti gli appartenenti alla loro comunità di insediamento, con l'ulteriore risvolto di ampliare la clientela potenziale.

In altre parole, si è garantita la possibilità a questi istituti creditizi di trasformarsi parzialmente adeguandosi ai tempi attuali, quindi di sopravvivere rafforzandosi e di continuare ad essere strumento di sviluppo per i territori in un contesto socio – economico, come quello odierno, radicalmente cambiato rispetto a quello degli anni Trenta, in cui l'agricoltura e l'artigianato ricoprono ormai una funzione solo secondaria.

Con l'emanazione di tale disciplina, quindi, sono state gettate le fondamenta per la regolamentazione delle nuove Banche di Credito Cooperativo così come mantenuta fino ad oggi all'interno del T.u.b , prima della riforma intervenuta di cui ci occuperemo nei capitoli successivi.

Altrettanto importante per l'ammodernamento strutturale delle Casse è risultato essere il citato D. Lgs. n. 481 del 1992 che, attuando la seconda Direttiva comunitaria in materia bancaria, ha fatto emergere più nettamente l'essenza bancaria delle stesse, senza, però ridimensionare eccessivamente la loro "anima" mutualistica, ossia raggiungendo un ottimo compromesso tra le diverse caratteristiche strutturali degli istituti bancari in parola, mantenuto anche nella disciplina attualmente vigente dettata dal D. Lgs. n. 385 del 1993.⁷³

Partendo, infatti, dai risultati normativi già raggiunti nel 1992, il Legislatore del Testo Unico Bancario si è limitato a riordinare la materia, apportando alcune modifiche, ma confermando l'impostazione di fondo della disciplina precedente.

L'attuale normativa primaria relativa alle Banche di Credito Cooperativo è contenuta principalmente nel D. Lgs. 1° settembre 1993, n. 385, c.d. T.u.b. , il quale, all'art. 161, ha abrogato espressamente il T.u.c.r.a., mantenendo, però, ferme le linee di fondo caratterizzanti il più volte citato D. Lgs. 481/1992.

Per concludere occorre ricordare che le Bcc, essendo istituti di credito costituiti con la forma giuridica di *società cooperativa per azioni a responsabilità limitata*, vedono applicate ad esse anche le norme civilistiche dettate in materia di cooperative.

A tal fine l'art. 150-bis del T.u.b. riveste una significativa importanza, poiché contiene l'elenco delle norme del codice civile sul diritto cooperativo che non si applicano alle Bcc, consentendo all'interprete, quindi, di individuare con più facilità la disciplina codicistica.

⁷² BODELLINI M., *La fattispecie "banca di credito cooperativo" venti anni dopo l'emanazione del T.u.b.*, cit., p. 20.

⁷³ BODELLINI M., *La fattispecie "banca di credito cooperativo" venti anni dopo l'emanazione del T.u.b.*, cit., p. 21.

1.3 Cornice europea di riferimento. Come si collocano le small banks?

Addentrarci nella regolamentazione di derivazione comunitaria ci permetterà di collocare meglio le *small banks* cercando di individuare il loro posto e dunque il loro contributo.

*“L’Unione rappresenta la cornice che collega e integra i diversi elementi che richiedono un approccio unitario, costituisce un grande passo nella costruzione di una Europa più coerente con gli obiettivi di stabilità e di crescita sostenibili.”*⁷⁴

Tuttavia un approccio solo unitario da parte dell’Unione europea rischia di tradursi in divisione, disillusione, risentimento quando non prova a tenere insieme tutti gli aspetti delle singole questioni.

*“Unità e diversità non dovrebbero mai essere dissociati. Non esiste stabilità autentica che non sia sapiente composizione e valorizzazione delle diversità. Vale nello scenario generale della costruzione dell’Europa unita, come nel contesto più circoscritto della costruzione del mercato unico dei servizi bancari e finanziari”.*⁷⁵

Fermo restando che l’Unione Europea rimane un grande contenitore capace di racchiudere e tenere insieme, anche se a tratti con fatica, quell’ideale di bellezza e di grandezza che ha animato i fondatori, quel sogno utopico ma grandioso di *mettersi insieme per aiutarsi* politicamente, socialmente ed economicamente a non ricadere nell’egemonia di uno o più stati contro altri come era accaduto nella Seconda guerra mondiale; non possono, peraltro, essere taciuti i rilevanti oneri di adattamento alle nuove regole, sempre in divenire, che sono ricaduti e ricadono sulle banche e sulla stessa economia dell’Unione monetaria.

In altri termini, il trade-off micro/macro prudenziale risulta nei fatti concentrato sulla dimensione micro, e ciò è interessante da analizzare soprattutto nell’ottica di applicazione del principio di proporzionalità.⁷⁶

Infatti, la regolamentazione delle banche dovrebbe essere proporzionale e meglio articolata sulla base delle dimensioni e dell’insieme di attività svolte dalle banche, tenendo comunque conto della loro impronta di rischio sistemico.⁷⁷

⁷⁴ [CAPRIGLIONE e SACCO GINEVRI, 2015]

⁷⁵ AZZI A., Introduzione del testo *Sfide e opportunità della regolamentazione bancaria: diversità, proporzionalità e stabilità* a cura di R. Masera., Ecra, 2016.

⁷⁶Cfr. MASERA R., *Verso Basilea 4: le criticità per le banche e l’economia*, Contributi disponibili al sito www.bancaria.it, gennaio 2016.

Del resto, lo stesso Regolamento del Consiglio che affida la microsorveglianza alla BCE (1024/2013) sottolinea che la Banca nello svolgere le proprie funzioni è chiamata al principio di proporzionalità e *“deve mostrare pieno rispetto per le diversità delle istituzioni creditizie, per le loro dimensioni e per i modelli di business”*.

A questo proposito riportiamo le parole del Presidente della Fed:

*“I believe a healthy financial system relies on institutions of different sizes performing a variety of functions and serving different needs. In some communities, your banks are actually situated on Main Street, but all community banks serve Main Street by providing credit to small business owners, homebuyers, households, and farmers.”*⁷⁸

Hofmann⁷⁹ ha sottolineato come *“nella fase di consolidamento dell’Unione Bancaria e nella prospettiva di uscita dalla crisi, è di fondamentale importanza che i regolatori europei rivedano e – dove necessario – adottino le adeguate misure per evitare che le banche minori siano gravate da oneri eccessivi”*.

“Bilanciare gli obiettivi della stabilità finanziaria e della crescita economica è essenziale” - ha detto - precisando che *“le particolarità del modello di business proprio delle banche cooperative dovrebbero essere tenute in particolare considerazione, all’interno della nuova cornice normativa e di supervisione che le permetta di servire al meglio le comunità locali”*.

Nonostante gli ammonimenti e le considerazioni fatte, vediamo ora in concreto cosa è accaduto alla cornice normativa europea a seguito della crisi finanziaria del 2007-2009, innescata negli Stati Uniti e culminata nel fallimento di Lehman e nel salvataggio di grandi banche e compagnie di assicurazione, i cui effetti dirompenti si sono prolungati anche in Europa.

Nel novembre del 2008, la Commissione Europea ha commissionato ad un Gruppo ad Alto Livello, presieduto da Jacques de Larosière, di avanzare proposte sulla revisione della regolamentazione e della supervisione del sistema finanziario in Europa a seguito della crisi.

Il Rapporto è stato presentato il 25 febbraio 2009 (de Larosière et al., 2009) e ha suggerito una serie di proposte significative di riforma mediante un approccio coordinato di regolamentazione e supervisione finanziaria. Le raccomandazioni che sono scaturite da questo Rapporto sono alla base del nuovo sistema di sorveglianza finanziaria nell’Unione europea.

⁷⁷ Cfr. MASERA R., *Regole e supervisione delle banche: approccio unitario vs modello per livelli e implicazioni per la morfologia del sistema delle banche, EU e US*, Rivista trimestrale di diritto dell’economia, 4/2015 supplemento, p. 39 ss.

⁷⁸ Chair YELLEN JANET L., At the Independent Community Bankers of America 2014 Washington Policy Summit, Washington, D.C. ,May 1, 2014 - Tailored Supervision of Community Banks.

⁷⁹ Presidente del Comitato Esecutivo dell’Associazione Europea delle Banche Cooperative (EACB).

In particolare, il Rapporto ha introdotto il riferimento alle politiche di regolamentazione macroprudenziale per prevenire le crisi sistemiche e ha sottolineato l'esigenza di anteporre gli obiettivi macroprudenziali rispetto a quelli micro; ha suggerito la creazione di tre Autorità microprudenziali per banche, assicurazioni e mercati.⁸⁰

Dal rapporto è stata evidenziata anche l'esigenza di intervenire sul sistema di governo societario delle banche, in quanto, anche se sono molteplici le cause che hanno fatto scaturire la grande crisi finanziaria del 2007-2009, alla radice vi è comunque la cattiva *governance* di molte imprese bancarie.

Non è possibile qui svolgere un'analisi complessiva dei processi di ri-regolamentazione in Europa e negli Stati Uniti, tuttavia occorre rilevare alcune criticità e lentezze nel processo di revisione delle regole al di qua dell'Atlantico rispetto alla rapida risposta data negli Stati Uniti con il Dodd-Frank Act del 2010. In un recente studio del Congresso americano emerge che «delle 14 “principali” regole emesse dai regolatori bancari a seguito del Dodd-Frank Act, 13 o includono una esenzione per le banche piccole o sono costruite in modo da ridurre il costo di compliance per le banche stesse».⁸¹

Mentre in Europa la Commissione ha adottato l'approccio di regolamentazione unitario, ovvero il “*one-size-fits-all*”, gli Stati Uniti viceversa sono ricorsi all'approccio “*tiered*”, a strati, articolato per livelli.

Ciò significa che, a partire dal 2008, ad esempio, negli Stati Uniti c'è stato un sostegno all'economia e alle banche anche attraverso la politica monetaria: il Quantitative Easing (QE) su titoli di Stato, la cartolarizzazione e l'acquisto da parte della Fed – di concerto con il Tesoro e con garanzie pubbliche – di crediti bancari deteriorati, nonché la cartolarizzazione di crediti in bonis e l'acquisto attraverso agenzie pubbliche.⁸²

D'altro canto, l'Unione Europea ha promosso una serie di riforme sulle regole prudenziali ed ha istituito nuovi assetti istituzionali di vigilanza che vanno nella direzione di ridurre sia la probabilità sia gli effetti negativi dei dissesti bancari.

Sul piano della vigilanza prudenziale, a partire dal 2013, l'insieme di regole di “Basilea 3” ha progressivamente innalzato i requisiti patrimoniali delle banche, introdotto un limite al grado di leva finanziaria ed imposto requisiti stringenti di liquidità.

⁸⁰ CAPRIGLIONE F. e MASERA R., *Corporate governance delle banche*, in Rivista trimestrale di diritto dell'economia, 4/2016, p. 297 ss.

⁸¹ [HOSKINS e LABONTE, 2015]

⁸² Cfr CAPRIGLIONE F. e MASERA R., *Corporate governance delle banche*, cit., p. 297 ss.

Come già accennato, queste modifiche normative mirano a migliorare il grado e la qualità della capitalizzazione della banca, conferendole una maggiore resistenza in caso di crisi.⁸³

Il nuovo sistema di sorveglianza nell'UE si incentra sull'Unione Bancaria (UB) che si poggia sull'interazione tra: le regole sul capitale (CRR/CRDIV – Commissione Europea, 2013a); la supervisione macroprudenziale affidata all'European Systemic Risk Board (2010); la sorveglianza microprudenziale svolta dalla BCE nell'ambito del Single Supervisory Mechanism (2014); il Single Resolution Mechanism, diventato operativo nel 2016; le nuove regole contabili sulle banche IFRS 9-10-11-12-13 (2015-2017).

Nel dettaglio il Meccanismo di Vigilanza Unico (*Single Supervisory Mechanism, SSM*) è entrato in vigore il 4 novembre 2014 e rappresenta il primo passo verso la realizzazione dell'Unione Bancaria. Esso è stato creato con l'obiettivo di smorzare le distorsioni derivanti da approcci di supervisione eterogenei, migliorando l'integrazione dei mercati finanziari nell'area euro. Il SSM si fonda sulla partecipazione da parte delle autorità nazionali alla vigilanza degli intermediari di maggiori dimensioni sui quali la BCE esercita una supervisione diretta. Per quanto riguarda i rimanenti intermediari, i cosiddetti *less significant*, tra i quali sono rientrati finora anche le BCC, la BCE esercita invece un'attività di sorveglianza meno intensa. Infatti per questi ultimi, la vigilanza diretta rimane nelle mani della vigilanza nazionale.

Dal 1° gennaio 2016 il Meccanismo Unico di Vigilanza è affiancato da un Meccanismo Unico di Risoluzione (*Single Resolution Mechanism, SRM*) a cui spetta la responsabilità per la gestione delle crisi bancarie nell'intera area euro.⁸⁴ Il SRM prevede l'istituzione del Fondo di Risoluzione Unico (*Single Resolution Fund, SRF*) che viene alimentato dai contributi versati dalle banche partecipanti e la cui principale funzione è quella di finanziare l'applicazione delle misure di risoluzione integrando le risorse di azionisti e creditori. Inoltre, è stato istituito un Comitato di Risoluzione Unico (*Single Resolution Board*), ovvero un'autorità accentrata a cui partecipano i rappresentanti delle autorità di risoluzione nazionali. In sostanza, ad esso sono affidate le decisioni sull'avvio e sulla gestione della risoluzione dell'ente creditizio, incluse le decisioni sull'uso delle risorse appartenenti al SRF.⁸⁵ Il Meccanismo Unico di Risoluzione, come il Meccanismo di Vigilanza Unico, si fonda su un insieme di regole prudenziali armonizzate.

⁸³ Cfr. PANETTA F., *Indagine conoscitiva sul sistema bancario italiano nella prospettiva della vigilanza europea in riferimento all'esame degli Atti del Governo n. 208 e n. 209 relativi al risanamento e risoluzione degli enti creditizi e imprese di investimento*, Audizione al Senato, Roma, 29 ottobre 2015.

⁸⁴ BARBAGALLO C., *Le banche locali e di credito cooperativo in prospettiva: vigilanza europea ed evoluzione normativa*, Intervento al convegno delle Cooperative Raffeisen, 2015, p. 9.

⁸⁵ BANCA D'ITALIA, *Che cosa cambia nella gestione delle crisi bancarie*, 2015. Disponibile al sito: www.bancaditalia.it.

In aggiunta, il 1° gennaio 2016 è entrata in vigore la Direttiva sul risanamento e sulla risoluzione delle banche (*Banking Recovery and Resolution Directive*, BRRD); questa direttiva introduce in tutti i Paesi europei un insieme di regole armonizzate finalizzate, prima di tutto, a prevenire gli stati di crisi delle banche e delle imprese di investimento. Qualora la crisi si verificasse, la normativa ha l'obiettivo di gestire la situazione di dissesto in modo ordinato e con l'utilizzo di strumenti più efficaci, mira, inoltre, a limitare la possibilità di interventi pubblici da parte dello Stato e a ridurre al minimo gli effetti negativi del possibile impatto sull'economia, evitando che i costi dei salvataggi gravino su tutti i contribuenti.

In Italia la Direttiva è stata recepita dai Decreti Legislativi n. 180 e 181 del 16 novembre 2015.⁸⁶ L'attuazione della BRRD nell'ordinamento nazionale è destinata ad incidere profondamente sulle modalità di gestione delle crisi finora realizzate, sia per quanto riguarda le banche significative sia per le altre. Giova ricordare che la Banca d'Italia è l'autorità che nel nostro Paese è preposta alla risoluzione delle crisi bancarie. La BRRD dota le autorità nazionali di ulteriori poteri e strumenti per pianificare la gestione di queste situazioni di potenziale dissesto al fine di evitare interruzioni nella prestazione dei servizi essenziali. Si tratta di un insieme di poteri che dovrebbero essere messi in atto tempestivamente per ripristinare le condizioni di sostenibilità economica dell'eventuale parte sana della banca. La Direttiva va dunque ad integrare le tradizionali misure prudenziali, graduandole in funzione delle problematicità che l'intermediario presenta.

L'Unione Bancaria è completata dal cosiddetto *Single Rulebook*, ovvero l'insieme integrato dei testi legislativi relativi ai singoli settori sopraindicati, mentre l'EBA svolge un ruolo chiave nel coordinamento e nell'aggiornamento del *Single Rulebook*.

Rilevante è l'interazione sistemica con le nuove, complesse regole sul capitale, sulla liquidità e sulla *governance* CRR/CRD IV, peraltro in continua evoluzione verso quella che appare ormai, di fatto, la quarta edizione degli standard di Basilea.⁸⁷

Il rafforzamento patrimoniale delle banche, nell'ambito di una regolamentazione unitaria per tutti i Paesi dell'Eurozona, era un obiettivo corretto.

Tuttavia, è lecito domandarsi se il *trade-off* fra regolazione e crescita sia stato opportunamente valutato nelle due dimensioni micro e macro prudenziali.

In particolare, l'inasprirsi e il moltiplicarsi delle regole ha coartato la stessa azione espansiva della politica monetaria: si accelerava sulla base monetaria, ma tirando il freno sotto il profilo del moltiplicatore del credito e della moneta!⁸⁸

⁸⁶ *Ibidem*.

⁸⁷ Cfr CAPRIGLIONE F. e MASERA R., *Corporate governance delle banche*, cit., p. 297 ss.

⁸⁸ Cfr CAPRIGLIONE F. e MASERA R., *Corporate governance delle banche*, cit., p. 297 ss.

Occorre, viceversa, evitare che le regole sul capitale, sulla liquidità e sulla risoluzione delle banche neutralizzino gli impulsi espansivi del QE, esacerbandone gli effetti collaterali distorsivi.

Lo stesso Fondo Monetario Internazionale ha ampiamente documentato nelle recenti Global Financial Stability Reviews come, al di là di certi limiti, il tentativo di perseguire l'obiettivo di sistemi bancari apparentemente più sicuri attraverso sempre maggiori coefficienti di capitalizzazione possa produrre meno crescita e retroagire negativamente sulla stessa stabilità degli intermediari.⁸⁹

A partire dal solo 2010, è impressionante l'insieme di regole che ha coinvolto le imprese bancarie in Europa!

Riassumendo quanto visto sopra, accanto alle regole sul capitale di derivazione Basilea, sono intervenuti tutti i cambiamenti connessi alla creazione dell'Unione Bancaria, che hanno comunque implicato nuovi vincoli sulle banche.

Inoltre secondo quanto riportato dagli studi del professor Masera, le regole sul capitale sono state inasprite molto più che negli Stati Uniti e *in base al principio sbagliato di applicazione indifferenziata rispetto alle dimensioni e ai modelli operativi*.⁹⁰

Dunque, le regole sulla risoluzione delle banche hanno aggiunto complessità e vincoli al sistema.

Occorre, inoltre, sottolineare che praticamente tutte le banche sono state direttamente o indirettamente assoggettate anche a un insieme di nuove normative rivolte al sistema finanziario nel suo complesso, ma che incidono in termini di *compliance* anche sulle attività delle imprese bancarie.⁹¹

In particolare, quelle sulle infrastrutture di mercato (EMIR, CSDR, MiFID II, Derivatives and CC Houses) erano state riconosciute dall'allora Commissario Hill (2016) eccessivamente onerose.

D'altro canto occorre non sottovalutare la portata della disciplina bancaria:

“All'attività delle banche – e in particolare alla loro capacità di svolgere la funzione del vaglio del merito di credito e di assicurare il monitoraggio delegato delle imprese affidate è rimessa, pertanto, la possibilità di realizzare obiettivi che travalicano gli interessi imprenditoriali delle banche stesse e, spesso, gli interessi dei depositanti e degli azionisti”. (Lemma, 2013)

Significative, a mio avviso, sono le direttive n. 89/ 299/CEE e n.89/647/CEE (nelle quali viene trasfuso con adattamenti l'accordo di Basilea del 1988), nonché la n. 89/646/CEE, cd. seconda

⁸⁹ *Ibidem*.

⁹⁰ Cfr. ad esempio YELLEN (2014, 2015), MASERA e GUIDA (2015) e MASERA (2016).

⁹¹ CAPRIGLIONE F. e MASERA R., op. cit.

direttiva banche (che segna l'abbandono dell'impianto interventistico pubblico basato su misure di tipo strutturale). In base a tali provvedimenti la supervisione sugli appartenenti all'ordinamento creditizio fa riferimento ad una nozione di attività bancaria fondata su un paradigma imprenditoriale caratterizzato da assetti di governo societario comunque strettamente connessi ad una impostazione prudenziale (Minto, 2012; Ferro-Luzzi, 2004).

Si comprende la ragione per cui, a seguito delle indicazioni comunitarie, la vigilanza pubblica viene orientata al controllo dei rischi delle banche per assicurarne la solvibilità.

Si addivene così ad una costruzione disciplinare della *governance* che, non potendo prescindere dalle finalità proprie della 'vigilanza', dovrà aver riguardo alla realizzazione di un'operatività svolta secondo i canoni della 'sana e prudente gestione', preordinata alla stabilità complessiva, all'efficienza ed alla competitività del sistema finanziario.⁹² (Mottura, 2009).

Pertanto, gli intermediari sono tenuti a uniformarsi agli obiettivi individuati dalle autorità di vigilanza nello svolgimento di un'efficace supervisione del settore. Dunque, l'approccio prudenziale delle autorità di vigilanza ha fatto sì che l'attenzione venisse sempre più spostata sull'efficienza del sistema bancario a garanzia della stabilità.⁹³

Da quanto riportato dagli enunciati di partenza, occorre che tali obiettivi siano sempre più orientati verso forme di controllo fondate su analisi 'costi/ benefici' e su valutazioni d'impatto quantitativo, indispensabili per una compiuta valutazione delle reali condizioni degli intermediari; per una tecnica di monitoraggio, cui si aggiungono, a seguito della recente crisi finanziaria, interventi di natura macroprudenziale, qualificati «*as a new approach... for adopting the more transformative remains open*» (Andenas and H-Y Chiu, 2014).

Diversamente, in base all'approccio per livelli, la diversificazione delle regole non attiene ai coefficienti base di capitale ponderato e di leva, ma investe tutti gli altri principali parametri di più complessa e difficile gestione operativa: coefficienti di liquidità e di trasformazione delle scadenze, corporate governance, regole di risoluzione, buffer aggiuntivi di capitale, stress test, modelli interni.⁹⁴

In conclusione, la regolazione bancaria in Europa ha raggiunto nel corso degli anni livelli molto elevati di complessità imponendo costi di compliance (di personale e operativi) altrettanto elevati.

Tali costi ricadono in modo più che proporzionale sulle banche di piccole e medie dimensioni.

⁹² MOTTURA, 2009.

⁹³ Cfr. ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle Bcc*, cit., p. 242.

⁹⁴ TARULLO, 2014b e 2015 e CHIORAZZO et al., 2015.

In termini più generali, occorre focalizzare l'attenzione sulla stabilità dell'intero sistema finanziario e dell'economia («la foresta») e non prevalentemente sulla solidità e stabilità delle singole banche («gli alberi»).⁹⁵

Soffermandoci su alcune implicazioni nel mondo cooperativo, si osserva che nel comunicato stampa che ha fatto seguito all'audizione di Federcasse alla Commissione Finanze e Tesoro del Senato, tenutasi a Roma il 29 ottobre 2015, il Vice Presidente Vicario Augusto Dell'Erba ha ricordato come il sistema del Credito Cooperativo nel tempo abbia adottato autonomamente dei sistemi di prevenzione delle crisi e di tutela dei depositanti.⁹⁶ In particolare il Fondo Centrale di Garanzia istituito nel 1978, poi trasformatosi nel 1997 nel Fondo di Garanzia dei Depositanti del Credito Cooperativo, ha assicurato la prevenzione e la gestione di situazioni di criticità e di potenziale dissesto con risorse interne, senza ricorrere ad alcun contributo pubblico.

Se vediamo, ad esempio, l'applicazione della BRRD, vediamo che in linea di principio gli strumenti di risoluzione previsti dalla stessa, come il Bail-in, saranno applicati anche nei confronti delle banche di piccole dimensioni e operanti in ambito locale. Tuttavia, la loro eventuale attuazione sembra essere meno probabile rispetto alle banche di grandi dimensioni e fortemente connesse con il sistema bancario. A tale conclusione si potrebbe arrivare se si considera il fatto che le *“dimensioni ridotte e le caratteristiche operative di tali banche potrebbero portare a escludere, nei singoli casi, l'esistenza di un rilevante interesse pubblico”*⁹⁷.

Inoltre Federcasse sottolinea che, nel caso in cui sia necessario il ricorso al Bail-in, si debba tener conto dell'esistenza e della protezione fornita dal Fondo di Garanzia degli Obbligazionisti del Credito Cooperativo. Tale fondo garantisce le obbligazioni emesse dalle BCC nei limiti di €100.000,00 che si aggiungono a quelli pari importo riconosciuti per legge ai depositanti.

Non da ultimo, il Fondo di Garanzia Istituzionale, operativo dai primi mesi del 2009, offre una tutela “globale” per i risparmiatori - clienti delle BCC in relazione a tutti i crediti che questi vantano nei confronti della propria banca.⁹⁸ Questa serie di strumenti di categoria che il Credito Cooperativo si è dato negli anni hanno permesso ai clienti, anche possessori di titoli subordinati, di non subire alcun danno patrimoniale.

⁹⁵ Cfr. al riguardo MASERA (2014) e YELLEN (2015).

⁹⁶ Cfr. CREDITO COOPERATIVO, *Direttiva sulla prevenzione e risoluzione delle crisi (BRRD)*, Audizione di Federcasse alla Commissione Finanze del Senato, comunicato stampa, 30 ottobre 2015. Disponibile in: www.creditocooperativo.it

⁹⁷ BARBAGALLO C., 2015, op. cit., p. 10.

⁹⁸ CREDITO COOPERATIVO, 2015, op. cit.

Gian Maria De Francesco⁹⁹ evidenzia come l'Unione Europea stia spingendo nel portare anche le BCC nel "calderone" del Fondo Unico di Risoluzione. Allo stesso tempo sottolinea che con il Fondo di Garanzia Istituzionale, alla fine di dicembre 2015, il sistema delle banche cooperative ha salvato cinque istituti in difficoltà, tra i quali, in Veneto, Banca Padovana. Ciò non ha provocato traumi per azionisti, obbligazionisti e depositanti, a differenza di quanto accaduto, invece, per gli *stakeholders* di Banca Etruria e Banca Marche.

Infatti il Fondo di Garanzia Istituzionale del Credito Cooperativo è stato costituito a Roma il 25 luglio 2008 da Federcasse e dalle 15 Federazioni locali e si affianca al Fondo di Garanzia dei Depositanti e al Fondo di Garanzia degli Obbligazionisti assumendone la funzione di prevenzione delle crisi; quest'ultima intende ridurre considerevolmente gli eventuali costi economici e sociali che comporterebbero la gestione della crisi di una azienda bancaria.

Le banche consorziate hanno il vantaggio di partecipare ad un sistema di garanzie basato su principi di controllo reciproco, e ciò grazie ad un appropriato monitoraggio dei rischi e ad un impegno responsabile, coeso e solidale nello svolgimento delle attività.

Con l'appoggio delle Federazioni locali, il FGI si impegna a garantire tempestivamente la promozione di azioni correttive di eventuali anomalie riscontrate nell'attività di monitoraggio.

Nel corso del XIII Convegno Nazionale del Credito Cooperativo tenutosi a Parma sul finire del 2005 ha preso avvio il progetto di costituzione del Fondo. In particolare, in quel convegno si decise di rafforzare la rete organizzativa delle BCC-CR.

Per obiettivi, caratteristiche e funzionalità la nascita del FGI ha rappresentato una vera novità per l'industria bancaria, presentandosi come la più coerente forma di collaborazione e coesione tra le banche locali inserite in un "sistema a rete".

In un contesto di mercato complesso e di intensa evoluzione normativa, il FGI si pone come obiettivo principale quello di rafforzare il sistema e di indurre miglioramenti su tutta la filiera. Rispetto alle BCC-CR il FGI mira a salvaguardare l'autonomia responsabile; nei confronti delle Federazioni locali si pone come incentivo a potenziarsi e responsabilizzarsi ulteriormente nell'intento di migliorare costantemente la qualità di alcuni precisi servizi offerti alle BCC-CR.

A quasi tre anni dall'avvio dell'Unione Bancaria, il problema di fondo per le piccole banche, vale a dire l'effettiva applicazione del principio di proporzionalità, si coglie solo tenendo conto dell'effetto congiunto dei singoli "blocchi" che costituiscono l'intero apparato normativo dell'Unione Bancaria, come emerso dalla Memoria di Federcasse.

Abbiamo visto che si tratta dei Regolamenti e Direttive CRR/CRD IV (che, inasprando i requisiti prudenziali e di *governance* hanno l'obiettivo di abbassare la probabilità di fallimento

⁹⁹ Giornalista economico del *IlGiornale.it*. DE FRANCESCO G.M., *BCC, il governo accelera la riforma*, *Il Giornale.it*, 5 gennaio 2016.

delle singole banche aumentandone la resilienza); BRRD/SRF (nuove regole per la prevenzione e la gestione delle crisi bancarie), DGS e bozza di regolamento EDIS (nuovo regime di tutela dei depositi) che a loro volta hanno l'obiettivo di gestire e risolvere le crisi aziendali utilizzando in via prioritaria risorse interne alle stesse banche.

Tuttavia, tornando alla provocazione iniziale, il problema di fondo è l'esistenza di un *trade-off* fra i due obiettivi sopra indicati, che non si possono conseguire allo stesso tempo, per tutte le banche, con la stessa intensità o misura, senza impattare profondamente e negativamente sulla loro natura e sul loro ruolo. È, dunque, nell'opportuno bilanciamento fra l'uno e l'altro obiettivo che si gioca l'effettività della proporzionalità. Da quanto emerso allo stato attuale, il quadro regolamentare e l'approccio di supervisione non realizzano tale bilanciamento perché intendono conseguire con la stessa intensità la resilienza delle singole banche, quella del sistema nel suo complesso e la minimizzazione del costo sociale complessivo in caso di fallimento di una banca. Ed è questa la ragione per cui l'effetto congiunto dei tre elementi normativi dell'Unione Bancaria è sproporzionato sulle piccole banche rispetto al loro peso sistemico. Nel complesso, sembra che le piccole banche siano chiamate a pagare di più in tutti i termini, tenuto conto del loro ruolo nel finanziamento dell'economia e rispetto all'entità del rischio al quale espongono il sistema in quanto tale. Secondo Federcasse, dovrà essere la prospettiva sistemica a guidare la proporzionalità.

A questo proposito un appunto doveroso riguarda le banche cooperative europee. Infatti esse, nelle sedi istituzionali proprie, da tempo propongono di passare nella definizione delle normative e della loro applicazione, da una proporzionalità "caso per caso" (o *detail driven*) ad una proporzionalità "strutturale", vale a dire da una taglia unica per tutti gli intermediari ad una regolamentazione basata su almeno due livelli. Già nel 2012 il Credito Cooperativo introduceva nel dibattito il concetto di *Double Rule Book* in contrapposizione al *Single Rule Book*, illustrandolo anche in audizioni parlamentari. Il riferimento è all'esperienza degli Usa che hanno adottato l'approccio opposto a quello della "taglia unica": l'approccio a strati (o *tiered approach*), diversificato sia nelle regole sia nei parametri di vigilanza a seconda di dimensioni e caratteristiche delle banche, classificate in quattro classi.¹⁰⁰ "Vedo con molto favore – ha detto di recente Dombret – la creazione di cornici regolamentari separate per le banche più piccole e per le grandi banche multinazionali".

Nella breve disamina fatta circa il percorso compiuto dalle BCC di adeguamento al regolatore, non dimentichiamo tuttavia come finora abbiano sempre goduto di una tutela normativa.

Anche se quest'ultima da sola non garantisce la loro esistenza e permanenza nel mercato, diceva Aristotele: "*chi opera per il bene, e dunque è virtuoso, va in qualche modo protetto, difeso, perché il bene è fragile*".

¹⁰⁰ GATTI S., *Un'Europa diversa anche per vigilanza e banche*, Il Sole 24 ore, 17 marzo 2017.

Oggi il potenziale identitario delle BCC è forse messo in crisi dagli stessi fautori e operatori, quando smettono di credere a quei valori costitutivi di questo tipo di organizzazione.

II CAPITOLO: “Analisi dei modelli bancari e biodiversità finanziaria: una prospettiva auspicabile?”

2.1 Dottrina Sociale della Chiesa e Caritas in Veritate: un agire economico che guarda l'uomo nella sua interezza

Prima di addentrarci nel merito dell'agire economico, occorre fare un passo indietro per chiarire la distinzione tra soggetti e oggetti, senza così incorrere nell'errore che confonde lo strumento con il fine e viceversa.

I due grandi soggetti al centro della vita economica sono lo Stato da una parte e il mercato dall'altro. In realtà questi soggetti non sono che luoghi, convenzioni, istituzioni in quanto, le persone insieme fra loro, costituiscono lo Stato e il mercato. Infatti, mentre le persone sono soggetti viventi, il mercato e lo Stato sono oggetti o per meglio dire, il risultato delle azioni degli uomini che li compongono.¹⁰¹ Se è veramente così, com'è possibile che oggi Stato e mercato siano i due soggetti dell'economia e le persone ne siano diventati i servitori?

Sono sotto gli occhi di tutti i seri limiti di una visione di mercato e di una concezione di impresa fondata sull'individuo e non sulla persona, sulla ricerca compulsiva della ricchezza e non della *felicità pubblica*¹⁰². La conseguenza dell'individualismo è l'affermazione del soggetto in quanto individuo e non persona, dove l'individuo è sé in se stesso. Poiché la persona è sé in quanto in rapporto con l'altro, il limite grave delle teorie economiche è la negazione della natura relazionale della persona. Ciò che è tipico della persona è, proprio, la relazionalità-reciprocità la quale presuppone, che l'altro diventi un tu. Se si trascurano questi assetti che sono tipici di una esistenza umana che fiorisce, si farà sempre maggiore fatica a capire l'insorgenza e la sostenibilità nel tempo di organizzazioni come le imprese sociali e le imprese civili.

È ormai ampiamente riconosciuto che lo star-bene (*well-being*) delle persone è associato non solamente ai bisogni materiali, ma anche ai bisogni relazionali, e di conseguenza alle loro capacità di entrare in relazione in modo genuino con gli altri.

¹⁰¹ DE PALO G., *L'amore intelligente- Dottrina sociale e BCC*, Ecra, 2015, p. 18.

¹⁰² La pubblica felicità diventa anche una sorta di slogan degli economisti italiani del Settecento. Uno dei massimi esponenti è Ludovico Antonio MURATORI nel suo trattato *Della pubblica felicità, oggetto de' buoni principi*, 1749.

È altresì noto che, mentre le nostre economie avanzate sono diventate “macchine” straordinariamente efficienti per soddisfare bisogni materiali, non altrettanto si può dire di esse per quanto concerne i bisogni relazionali.¹⁰³

Le nostre società hanno dunque bisogno di tornare a fare spazio a soggetti di offerta che fanno della relazionalità la loro ragione di esistere.

È evidente come, in detto contesto, finisca col trovare sempre maggiori consensi la prospettiva che conduce al “superamento della forma capitalistica d’impresa”, la quale per molti versi, non solo è limitativa della *stakeholder democracy*¹⁰⁴, ma si pone spesso in contrasto con quelli che sono i principi base che devono caratterizzare una moderna economia “la cui radice è la libertà della persona, che si esprime in campo economico come in tanti altri campi”.¹⁰⁵ Affinché l’impresa possa essere allocata in una dimensione che le consenta di proporsi come strumento d’azione a vantaggio della collettività e, dunque, per non essere finalizzata all’arricchimento personale ed all’utilità di pochi è indispensabile che la libertà di cui si è detto si risolva in funzione delle esigenze di tutti coloro che concorrono alla formazione del processo produttivo, oltre che dei destinatari di quest’ultimo.¹⁰⁶

Finora la teoria economica ha potuto far credere che “essere” felici fosse la stessa cosa che “avere” la felicità; essa è riuscita a contrabbandare l’utilità per la felicità e dunque a persuadere che massimizzare l’utilità fosse l’operazione non solo razionale, ma anche ragionevole.¹⁰⁷ Tuttavia, si è scoperto in modo empirico che la relazione tra reddito pro capite – quale indicatore sintetico del livello di utilità - e benessere soggettivo è rappresentabile mediante una curva a forma di U rovesciato e che dunque, oltre un certo livello, all’aumentare del reddito pro capite diminuisce il benessere soggettivo. Poiché l’economia è uno degli elementi decisivi dello sviluppo umano, nessuno può convenire diversamente circa il rischio che corriamo che l’*homo oeconomicus* prenda il sopravvento sull’uomo in quanto tale. Certamente occorre evitare che l’economia diventi l’unico criterio valutativo dell’esperienza e della sapienza umana.

Invero oggi, la dimensione economica dell’uomo, del suo pensiero e delle sue attività rischia di diventare egemonica.

¹⁰³ BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Dell’identità dei soggetti dell’economia civile* tratto da *Economia Civile*, Il Mulino, 2004, p. 163.

¹⁰⁴ Cfr. ZAMAGNI S., *Responsabilità Sociale delle Imprese e Democratic Stakeholding*, gennaio 2006, il quale propone un modello di *governance* societaria “in cui sono gli stessi portatori di interesse che, in quanto part, partners dell’impresa condividono diritti e doveri”, p. 8.

¹⁰⁵ Cfr. L’Enciclica *Centesimus annus* (1991) di GIOVANNI PAOLO II, paragr. 2.

¹⁰⁶ PELLEGRINI M., “*Impresa e finanza*” alla luce della dottrina sociale della Chiesa, in AA. VV., *Finanza Impresa e Nuovo Umanesimo*, a cura di F. Capriglione, Bari, 2007, p. 2.

¹⁰⁷ ZAMAGNI S., *Per un’economia a misura di persona*, Città Nuova, 2012, p. 84.

Alcuni grandi pensatori del '700 e dell'800, per primi hanno sentito il bisogno di limitare l'esaltazione delle singole nazioni per far emergere invece la prospettiva di fraternità tra i popoli: non dimentichiamoci che l'Europa è figlia di questo spirito.

Un'economia che avesse come scopo soltanto se stessa, e non il miglioramento della condizione umana non ha senso, soprattutto nella nostra epoca segnata da una volontà di sviluppo indomita.

Essa è il mezzo che consente di sviluppare la cultura, la ricerca, la tecnica, la creatività, l'arte, la fraternità, diciamo pure la carità, l'armonia fra i popoli: insomma l'umanesimo.¹⁰⁸

Ci vengono in aiuto le parole di Luigino Bruni, il quale sostiene che *"L'economia se non è civile è semplicemente incivile, mai eticamente neutrale, perché attività umana"*.

Allo stesso modo la finanza, la compravendita di denaro, gli investimenti non sono che strumenti, e non possono mai diventare il fine. Piuttosto finanza significa letteralmente tutto ciò che ha un fine.

Potremmo dire che la vera finanza è quella che oggi si pone, quasi umilmente, come strumento. La sua nobiltà si esprime non tanto (per quanto indispensabile) nella capacità di generare interesse ma nel far crescere l'economia stessa, le imprese, i posti di lavoro, la società, e in generale tutti i componenti della comunità umana. Le banche e la finanza possono essere di stimolo a migliorarsi per le persone, le famiglie, le imprese, i popoli; infatti il credito è fiducia.¹⁰⁹ Fare credito: credito deriva da credere, credere a ciò che non si vede ancora. Un'immagine per riflettere su questa funzione della banca è ben fotografata in un intervento nel film di Hanson *Too Big to Fail*: "...quello che ha messo in ginocchio l'economia è stato il blocco del credito. Cittadini impossibilitati a prendere prestito per fare qualsiasi cosa: comprare una casa, avviare un'impresa, comprare le merci da mettere sugli scaffali. Il credito ha la capacità di costruire un'economia, ma la mancanza di credito ha la capacità di distruggerla."

La finanza e le banche possono accrescere la propria capacità di servizio, e anche la propria influenza di sviluppo, concedendo fiducia e quindi prestiti con l'obiettivo non solo di fare profitto ma anche e soprattutto di incoraggiare lo sviluppo di quante più persone e realtà possibili.

La finanza non può che tornare ad essere al servizio dell'uomo. L'alternativa è la crisi. Non c'è nulla di più realistico, utilitaristico e davvero conveniente che far fare agli strumenti il loro lavoro di strumenti e non erigerli a miti.¹¹⁰ Come abbiamo avuto modo di sperimentare, quando la finanza si slega dal mondo reale e dai bisogni veri delle persone, dei popoli, e quindi si allontana dall'economia reale, entra in crisi diventando essa stessa fattore di crisi generali.

¹⁰⁸ TONINI E., *La finanza che serve- Antologia di interventi 1998-2008* a cura di S. Gatti, Ecra, 2008, p. 26.

¹⁰⁹ TONINI E., *La finanza che serve- Antologia di interventi 1998-2008*, cit., p. 27.

¹¹⁰ TONINI E., *La finanza che serve- Antologia di interventi 1998-2008*, cit., p. 30.

Jeremy Rifkin, economista statunitense, si esprimeva così a proposito delle banche locali:

*“Le banche locali senza scopo di lucro hanno a cuore l’identità e la cultura del territorio. Possono restituire alla finanza il fine del servizio alla società. Mantenere il denaro all’interno di una comunità è un ruolo importante. I soldi che noi mettiamo in banca devono essere riutilizzati a livello locale. Anche questo è un modo con il quale le banche locali possono contribuire a rafforzare la cultura locale. Che genera fiducia. E senza fiducia non c’è mercato.”*¹¹¹

Le banche sono di fronte a scelte cruciali sul come essere e sul cosa fare. Molto dipende da ciò che il mondo bancario intende fare e dall’immagine che desidera dare di sé. Se si presenta come una mera industria del denaro, non ci stupisce poi che la sua legge inevitabilmente sarà il solo profitto.

Tornando alla distinzione chiarificatrice posta all’inizio del capitolo, possiamo affermare che oggi è più in voga il fatto che l’uomo sia considerato uno strumento, non il fine. La nostra forma mentis si è adattata a ciò, fino ad arrivare a sacrificare le persone per scopi diversi dal bene delle persone stesse.¹¹² Così facendo è diventato difficile riconoscere l’uomo come misura delle cose, come soggetto e autore di tante conquiste e allo stesso tempo come fine e senso. Diversamente tutto il pensiero sociale cristiano è ispirato al principio di centralità dell’uomo, e dunque alla concezione di persona: ogni cosa è per l’uomo.

Che cosa ci siamo persi?

Corbani intendeva, ad esempio, studiare l’economia come *“scienza del ben vivere sociale”*.¹¹³

La scienza, diceva Corbani, doveva dare cognizione della verità, non tanto per se stessa, quanto per il miglioramento morale e materiale dell’uomo. Ciò presupponeva la reale esistenza di leggi preordinate da Dio alla formazione, alla conservazione e allo sviluppo delle società civili, ragioni per cui l’economia sociale non doveva far altro che rivelarle, come una dottrina che assume a soggetto il fatto complesso della vita materiale e spirituale della società. Suo intento era creare una scienza *“onde si finisca una volta di dare ad intendere e di credere che le umane società sono convenzionale artificio”*; scopo dell’economia era invece *“scoprire e dimostrare”* proprio *“le leggi preordinate dalla Provvidenza”* a guidare e comporre armoniosamente la società.

Minghetti, in proposito, criticava coloro che vollero fare dell’economia una specie di matematica; era questa un’applicazione del tutto aliena dall’indole della scienza, perché la rendeva astratta, infatti la si privava in questo modo dei necessari connotati di concretezza: ciò significava procedere

¹¹¹ Citazione contenuta nel testo *Conoscere il Credito Cooperativo. Guida all’identità delle Banche di Credito Cooperativo-Casse Rurali* a cura di Federcasse, Ecra, 2005.

¹¹² DE PALO G., *L’amore intelligente- Dottrina sociale e BCC*, cit., p. 18.

¹¹³ CARDINI A., *Giuseppe Toniolo, la questione sociale e l’ “organizzazione corporativa” della scuola italiana in economia*, AA. VV., tratto da *Giuseppe Toniolo- Società e cultura tra Ottocento e Novecento*, Humanitas rivista bimestrale di cultura fondata nel 1946, Morcelliana, Anno LXIX- n. 1- gennaio-febbraio 2014, p. 105.

“senza curare se alla teoria rispondeva la pratica, e se dei principi fosse possibile l’applicazione”; i principi - questo era il punto- non erano stabiliti dal mercato, ma dalla morale. Questa considerazione si estrinsecava soprattutto in una petizione di principio per cui si doveva seguire “una legge superiore, imperativa, per la quale l’uomo sappia e senta [...] di dover rinunciare all’utile e seguire l’onesto”. Lampertico si soffermava sul rapporto tra religione ed economia, tra economia e morale, in cui il principio fondamentale restava l’affermazione che l’individuo non era mai da prendersi isolatamente, ma fosse sempre da collocare all’interno della comunità.

Toniolo, per esempio, rifiutò la tesi della separazione tra etica ed economia, ponendosi in aperta rottura con lo spirito dell’epoca, dominato com’era dalla pervasiva influenza culturale del positivismo logico. Contrariamente a quel che pensava Adam Smith (La ricchezza delle Nazioni, 1776) che vedeva nella “propensione a scambiare” l’elemento identificativo dell’essere umano, Antonio Genovesi nelle sue Lezioni di Economia Civile (1765) insisteva sul fatto che quel che distingue gli esseri umani dalle altre specie animali è la reciprocità, il mutuo aiuto di soccorrersi.¹¹⁴

È proprio questa la linea sulla quale si pone anche Toniolo quando scrive che “*il progresso della ricchezza consiste nel processo di incivilimento e che non si possono dare risposte su cosa siano l’utile e il benessere senza il concetto dei fini dell’individuo, della società, dello Stato, della civiltà*”. E “Una spregiudicata [senza pregiudizi] analisi della natura complessa dell’uomo addita infatti in lui, accanto al principio dell’utile ancora quello del buono, figlio dello spontaneo riconoscimento di una legge morale imperante, che ingenera la coscienza del dovere: [...] lo spirito religioso [...], il sentimento dell’onesto e dell’equo che da quello promana; il culto del vero e del bello, che ha con questo comune fondamento; l’abito della temperanza, la virtù del sacrificio” (Giuseppe Toniolo: l’economista di Dio, a cura di D. Sorrentino, 2012)

Nel Trattato di Economia Sociale, del 1907, leggiamo che l’economia è la “scienza che studia la società umana, rivolta con la sua attività a procacciare e usufruire la ricchezza per tutti gli scopi legittimi dell’esistenza, al fine di riconoscere l’ordine razionale positivo di utilità [...] e dirigerne l’applicazione al migliore bene comune”.

A differenza di quelli naturali che sono accadimenti, i fatti economici sono generati dall’uomo che vive in società. Sempre Toniolo, già allora, giunge alla conclusione che se l’economia, in quanto scienza, non avesse rifondato le proprie categorie di pensiero, “*sarebbe andata incontro ad una autentica bancarotta*”.

Ciò fornisce una chiave di lettura sull’attuale crisi economica che non è una crisi dovuta alla mancanza di conoscenze tecniche, bensì una crisi entropica proprio perché l’economia non è più

¹¹⁴ZAMAGNI S., *Giuseppe Toniolo: Un economista in anticipo sul suo tempo e perciò misconosciuto*, AA. VV., tratto da *Giuseppe Toniolo- Società e cultura tra Ottocento e Novecento*, Humanitas rivista bimestrale di cultura fondata nel 1946, Morcelliana, Anno LXIX- n. 1- gennaio-febbraio 2014, p. 116.

capace di parlare all'uomo che vive in società e quindi, in ultima analisi, fa fatica ad avanzare soluzioni credibili.

La difesa dell'ordine di mercato non può avvenire prescindendo dai fini che gli uomini che vivono in società si propongono di raggiungere. Il mercato e i suoi elementi costitutivi (profitto, proprietà privata, libertà di impresa) si giustificano solo in relazione ai fini che essi permettono di raggiungere e ai valori che tali fini incorporano. Ma fini e valori non sono immanenti al mercato stesso, il quale per ciò stesso non può auto-fondarsi; non è cioè in grado di trovare dentro se stesso le ragioni della propria legittimazione.¹¹⁵

Oggi sappiamo che per assicurare la sostenibilità di una vitale economia di mercato c'è bisogno di una continua immissione di valori dall'esterno del mercato stesso, proprio come suggerisce – su un altro fronte – il paradosso di Böckenforde secondo cui lo Stato liberale secolarizzato vive di presupposti che esso medesimo non può garantire. Il cuore del paradosso è che lo Stato liberale può esistere solo se la libertà che esso promette ai suoi cittadini viene regolata dalla costituzione morale dei singoli e da strutture sociali ispirate al bene comune; se invece lo Stato liberale tenta di imporre quella regolazione, esso rinuncia al proprio essere liberale, finendo con ricadere in quella stessa istanza di totalismo da cui afferma di emanciparsi. *Mutatis mutandis*, lo stesso discorso vale per il mercato. L'economia di mercato postula bensì l'eguaglianza tra coloro che vi prendono parte, ma genera ex-post diseguaglianza di risultati. E quando l'eguaglianza nell'essere diverge troppo e troppo a lungo dall'eguaglianza nell'avere, è la ragion stessa del mercato ad essere messa in dubbio.¹¹⁶

Se dunque i principali problemi economici, in quanto presuppongono la scelta tra fini diversi, non sono risolvibili ricorrendo solo alla tecnica, ma esigono il riferimento a precise opzioni di valore, occorre ri-individuare il nucleo di valori comuni da porre alla base di un nuovo disegno istituzionale in campo economico.

Per poter rispondere ci viene in soccorso Leone XIII, il quale in primo luogo scrive un'enciclica, la *Immortale Dei*, attraverso la quale spiega al mondo cattolico che la razionalità è uno strumento per migliorare la qualità della vita degli uomini, per costruire una vera e propria *societas humana*; in secondo luogo, osserva come, nell'Ottocento, si era sviluppato una forte considerazione dell'economia come motore dello sviluppo di tutti i popoli, ciò nonostante, i problemi di squilibri che iniziava a creare la rivoluzione industriale e gli effetti dell'industrializzazione. Da tale analisi nasce la *Rerum Novarum*. Sono comunemente note le origini delle banche di credito cooperativo, risalenti agli input dati da questa enciclica, cardine della Dottrina sociale della Chiesa cattolica, i

¹¹⁵ ZAMAGNI S., *Giuseppe Toniolo: Un economista in anticipo sul suo tempo e perciò misconosciuto*, cit., p. 121.

¹¹⁶ Contributo del Prof. Stefano Zamagni all'interno del Salone della CSR e dell'innovazione sociale, svoltosi l'1 e il 2 ottobre 2013 presso l'Università Bocconi di Milano, <http://www.marcovigorelli.org/testi-scelti-limpresa-civilmente-responsabile/>.

quali hanno permesso l'integrazione dei ceti medi rurali emarginati dalla vita economica e politica allo Stato post-unitario.¹¹⁷ La ricerca di schemi di organizzazione sociale in grado di interpretare in chiave etica i rapporti finanziari e, dunque, di conferire peculiare centralità ai valori dell'uomo trova, infatti, adeguata esplicitazione nella 'formula cooperativa' che, attraverso un peculiare meccanismo partecipativo, consente il collegamento dell'attività svolta dall'ente societario ad uno scopo mutualistico e, dunque, all'organizzazione di interessi differenti da quelli dell'impresa.¹¹⁸

"Il sentimento della propria debolezza spinge l'uomo a voler unire la sua opera all'altrui" si legge nell'enciclica leonina. Contro il rischio di egemonia dell'economia come unica e prevalente chiave di lettura delle cose del mondo, si erige questa vocazione naturale alla collaborazione per la costruzione del bene comune e dello sviluppo dell'uomo in modo integrale.

Una via per quello che oggi chiamiamo lo sviluppo umano integrale fu, per Toniolo, quello di dare voce e ali alle organizzazioni a movente ideale che operano sì dentro il mercato accettandone le regole di funzionamento, ma mirano al bene comune anziché al bene individuale.

Il convincimento di Toniolo era che poiché la virtù – come insegnava Aristotele – è più contagiosa del vizio, la presenza sul mercato di casse rurali, cooperative, mutue di vario tipo, sia pure in posizione di minoranza, avrebbe modificato endogenamente i comportamenti umani.

La portata della *Rerum novarum* fu così grande da riuscire a penetrare la popolazione di campagna, nel momento in cui, in seguito alla Questione Romana, erano stati considerati nemici dello Stato, e dunque ai margini dello Stato. Quella gente di campagna ha capito invece che gli si offriva una via proprio dove tu vivi la vita reale, la vita di singolo e di famiglia, quella in cui tu produci e vivi di ciò che hai prodotto.¹¹⁹

Basti pensare all'attualità di certi temi come la necessità di affrontare i grandi problemi sociali attraverso l'unione delle forze, mediante forme di cooperazione e collaborazione indispensabili per il raggiungimento di obiettivi ambiziosi.

A questo proposito, è interessante partire dall'articolo 2 dello Statuto delle BCC intitolato "Principi ispiratori dell'attività sociale":

"Nell'esercizio della sua attività, la Società si ispira ai principi dell'insegnamento sociale cristiano e ai principi cooperativi della mutualità senza fini di speculazione privata".

¹¹⁷ In argomento cfr. tra gli altri, QUADRO C., *Riflessioni sui principi di economia sociale di mercato*, in AA. VV., *L'economia al servizio dell'uomo. Valori di efficienza*, a cura di Lombardini e Tripoli, Bologna, 1994, p. 35 ss. Per un'analisi di rilievo svolto dal movimento cattolico nel campo della cooperazione di credito CAROLEO V., *Le banche cattoliche dalla prima guerra mondiale al fascismo*, Milano, 1976, passim.

¹¹⁸ CAPRIGLIONE F., *L'autoriforma delle Banche di Credito Cooperativo*, Rivista Trimestrale di diritto dell'economia, 4/2015- Supplemento: Relazioni ed Interventi svolti nella tavola rotonda, 3 febbraio 2016, p. 6.

¹¹⁹ TONINI E., *La finanza che serve- Antologia di interventi 1998-2008*, cit., p. 82.

Dunque ancora oggi all'interno dei punti della Carta dei Valori della BCC sono presenti, in maniera più o meno esplicita, i cinque pilastri della Dottrina Sociale della Chiesa che sono: centralità della persona, bene comune, solidarietà, sussidiarietà e partecipazione.

In primo luogo vi è il primato della persona e della sua inalienabile dignità: la persona è un volto che guarda ed è guardato e il fatto di essere il soggetto della storia dovrebbe dunque porre l'uomo in posizione centrale di ogni ragionamento di civiltà.¹²⁰

Un secondo valore è quello della solidarietà. La solidarietà è la determinazione ferma e perseverante di impegnarsi per il bene comune: ossia per il bene di tutti e di ciascuno, perché tutti siano realmente responsabili di tutti.¹²¹ La parola ha in sé l'origine nel latino *solidus* che vuol dire intero, compatto, indivisibile : descrive, cioè, una realtà unitaria. Infatti in termini giuridici, essere "obbligati" in solido vuol dire essere con altri responsabili per intero.

Un terzo valore è quello della sussidiarietà¹²². Non esistono solo due dimensioni estreme ovvero lo stato e le persone, ma anche una serie di agenzie sociali intermedie. Nell'ambito dello Stato deve essere rispettato il principio di sussidiarietà: una società di ordine superiore non deve interferire in una società di ordine inferiore, privandola delle sue competenze, ma deve piuttosto sostenerla in caso di necessità e aiutarla a coordinare la sua azione con quella delle altre componenti sociali, in vista del bene comune. Esiste uno strettissimo rapporto tra principio di sussidiarietà e principio personalista. Una prima definizione di sussidiarietà ci dice che le scelte che riguardano una persona o una comunità devono essere effettuate al livello più prossimo alle persone e alle comunità coinvolte da quelle scelte e dalle loro conseguenze. Ogni altro intervento gerarchicamente più alto (sussidiarietà verticale) o più socialmente distante (sussidiarietà orizzontale) è "buono" se è di aiuto alla vita di quelle persone e comunità; è invece "cattivo" se l'azione più alta e più distante si sostituisce a quella più vicina alla gente interessata e coinvolta. In altre parole, un intervento pubblico o un'azione collettiva è da preferire, se coinvolge nel processo di più e meglio i soggetti interessati da quell'intervento o da quell'azione. Come ci ha ricordato negli anni Trenta Friedrich von Hayek, nella società moderna non esiste solo la divisione del lavoro (come aveva teorizzato Adam Smith); esiste anche una "divisione della conoscenza", che fa sì che le dimensioni più rilevanti della conoscenza siano quelle contestualizzate e incarnate nelle persone e nei luoghi, accessibili sono a quelle specifiche persone e territori. Ecco allora il significato profondo di

¹²⁰ DE PALO G., *L'amore intelligente - Dottrina sociale e Bcc*, cit., p. 17.

¹²¹ GIOVANNI PAOLO II, *Sollicitudo Rei Socialis*, para. 38, 1987.

¹²² Principio che ritroviamo anche all'art. 118 della nostra Costituzione.

avvicinare le scelte alle persone e ai territori, che ha a che fare con l'efficienza dei mercati, ma anche con la libertà e con la democrazia. Solo attraverso la logica sussidiaria è possibile preservare e dare spazio alla soggettività creativa dell'uomo.¹²³

L'Unione europea, come sua pietra angolare, ha il "principio di sussidiarietà; ciò nonostante sembra che ci siamo limitati ad applicarlo alla sfera politico- amministrativa.

Infatti mentre l'Europa politica procede dall'alto verso il basso, l'Europa della finanza sembra muoversi nella direzione opposta, allontanando le decisioni dalle persone e dai territori.¹²⁴

Donato Menichella, che negli anni Cinquanta guidava la Banca d'Italia, sosteneva: "I capitali (...) dovranno essere soprattutto forniti da istituzioni piccole, periferiche, che vivono accanto ad ogni piccolo proprietario (...), giacché *chi sta lontano non riesce ad apprezzare la natura e la serietà del bisogno*".

Un quarto valore è quello della libertà positiva o partecipazione. Libertà positiva vuol dire che tutte le aggregazioni di cittadini devono avere la possibilità di esistere con pienezza nell'identità prescelta.

Un quinto valore è quello del bene comune, inteso come il bene di tutti gli uomini e di tutto l'uomo, visto nelle sue tre dimensioni: materiale, socio-relazionale, spirituale. Il bene comune è definito dalla Dottrina Sociale della Chiesa come "l'insieme delle condizioni della vita sociale che permettono alle singole persone ed alle diverse collettività di raggiungere la propria perfezione più pienamente e più celermente".

Dagli esordi della *Rerum Novarum*- che coglie appieno il senso del limite di una laicizzazione spesso sottratta dalla regola morale e denuncia i pericoli di progressi incessanti dell'industria se accompagnati all'accumulo della ricchezza nelle mani di pochi ed al diffondersi della miseria nella moltitudine – alla *Laborem exercens* ed alla *Centesimus annus*- quali nuovi "pilastri" di una dimensione etica dell'economia che fa riferimento all'uomo, e dunque, si propone il soddisfacimento dei bisogni minimali di questi – è dato riscontrare un susseguirsi di encicliche che raccomandano l'*agere* economico non scevro dal senso di responsabilità, che esaltano la solidarietà verso coloro che sono astretti dal bisogno, che riconoscono il diritto di associarsi non solo in nome di interessi materiali, ma anche di valori spirituali.¹²⁵

¹²³ DE PALO G., *L'amore intelligente - Dottrina sociale e Bcc*, cit., p. 55.

¹²⁴ BRUNI L., *La sussidiarietà aiuta la biodiversità* tratto da Taccuino di Economia civile, Ecra 2016, p. 51.

¹²⁵ PELLEGRINI M., *Impresa e finanza" alla luce della dottrina sociale della Chiesa*, cit., p. 4.

Non sono che ulteriori inviti a superare l'ormai obsoleta dicotomia tra sfera dell'economico e sfera del sociale. La modernità ci ha lasciato in eredità l'idea che per avere titolo di accesso al club dell'economia sia indispensabile mirare al profitto ed essere animati da intenti esclusivamente auto-interessati, e ciò a voler dire che si è pienamente imprenditori solamente se si persegue la massimizzazione del profitto. In caso contrario ci si dovrebbe accontentare di far parte dell'altra sfera, quella del sociale. Questa concettualizzazione, a sua volta figlia di quell'errore teorico che confonde l'economia di mercato che è il *genus* con una sua particolare *species* qual è il sistema capitalistico, ha portato ad identificare l'economia con il luogo della produzione della ricchezza (o del reddito) e il sociale con il luogo della distribuzione della stessa e della solidarietà.¹²⁶

Occorre perciò sfatare un mito ancora duro a morire, quello secondo cui l'agire economico sarebbe qualcosa di troppo serio per lasciarlo al contagio dei quattro principi cardine della Dottrina Sociale della Chiesa.

Essa, infatti, non va considerata come una teoria etica ulteriore rispetto alle tante già disponibili in letteratura, ma una "grammatica comune" a queste, perché fondata su uno specifico punto di vista, quello di prendersi cura del bene umano. Essa non parteggia con chi combatte i mercati e vede l'economico in diffuso e naturale conflitto con la vita buona, quanto piuttosto essa propone un umanesimo a più dimensioni, nel quale il mercato non è combattuto o "controllato", ma è visto come momento importante della sfera pubblica.¹²⁷

Per fare un esempio, si pensi al fenomeno del *too big to fail*: vi sono banche e imprese talmente grandi che non possono fallire. Ciò significa che vi sono oggi soggetti economici abbastanza grandi e potenti in grado di esercitare un vero e proprio ricatto nei confronti dei governi nazionali perseverando nell'azzardo morale (*moral hazard*). Ecco perché non è saggio, né prudente, continuare a credere alla "vecchia" idea di un mercato come spazio di amoralità e di una politica democratica come forza capace di tenerlo sotto controllo e di imprimergli un orientamento. Se non è il mercato stesso ad umanizzarsi, sarà difficile garantire in futuro un ordine sociale dove la libertà non sia solo libertà di scelta, ma libertà di poter scegliere (cioè capacità di scelta).¹²⁸

Anche la Caritas in Veritate prende posizione a favore di quella concezione di mercato secondo cui si può vivere l'esperienza della società umana all'interno di una normale vita economica e non già al di fuori di essa o a lato di essa, come suggerisce il modello dicotomico di ordine sociale.

¹²⁶ ZAMAGNI S., *Fraternità, dono, reciprocità nella "Caritas in Veritate"*. Intervento presso l'Università di Bologna, 2009, p. 3

¹²⁷ ZAMAGNI S., *Fraternità, dono, reciprocità nella "Caritas in Veritate"*, cit., p. 4-6.

¹²⁸ Contributo del Prof. Stefano Zamagni all'interno del Salone della CSR e dell'innovazione sociale, svoltosi l'1 e il 2 ottobre 2013 presso l'Università Bocconi di Milano, <http://www.marcovigorelli.org/testi-scelti-limpresa-civilmente-responsabile/>.

Il messaggio che la CV ci lascia è quello di pensare la gratuità, e dunque la fraternità, come cifra della condizione umana e quindi di vedere nell'esercizio del dono il presupposto indispensabile affinché Stato e mercato possano funzionare avendo di mira il bene comune. Senza pratiche estese di dono si potrà anche avere un mercato efficiente ed uno Stato autorevole (e perfino giusto), ma di certo le persone non saranno aiutate a realizzare la gioia di vivere. Perché efficienza e giustizia, anche se unite, non bastano ad assicurare la felicità delle persone.¹²⁹

La CV non trascura di "leggere" la crisi economico finanziaria in atto individuando e prendendo in esame tre fattori principali. Prima di analizzarli è importante chiederci come ha potuto la finanziarizzazione dell'economia, la crisi raggiungere il livello di pervasività e di incidenza di cui tutti oggi sono consapevoli? Senza trincerarci, è necessario affermare che senza il supporto scientifico di una certa scuola di pensiero economico le cose non sarebbero andate come sono andate. Prima di darne ragione, una premessa è indispensabile: a differenza di quanto accade nelle scienze naturali, quella economica è fortemente sotto l'influenza della tesi della doppia ermeneutica, secondo cui le teorie economiche sul comportamento umano incidono, tanto o poco, presto o tardi, sul comportamento stesso dell'uomo. Quanto a dire che la teorizzazione in ambito economico mai lascia immutato il suo campo di studio, dal momento che essa non solo plasma le mappe cognitive dell'agente economico, ma gli indica anche la via che deve essere seguita se si vuole conseguire in modo razionale lo scopo. Ora, se quest'ultimo è la massimizzazione del guadagno (o altra specificazione della funzione obiettivo) e se, come è ovvio, lo scopo di un'azione prescrive quali debbano essere i mezzi richiesti per realizzarlo, il circolo ermeneutico è presto chiuso. E' per questa fondamentale ragione che l'economista non può trincerarsi dietro una presunta neutralità assiologica nel momento in cui produce modelli e teorie, soprattutto quando è consapevole del fatto che i prodotti del suo lavoro scientifico generano un modo di pensare e vengono presi a riferimento dal decisore politico.¹³⁰

Il primo riguarda il mutamento radicale nel rapporto tra finanza e produzione di beni e servizi che si è venuto a consolidare nel corso dell'ultimo trentennio. La creazione di questi nuovi strumenti finanziari ha via via esposto l'economia reale ai capricci della finanza, generando il bisogno crescente di destinare alla remunerazione dei risparmi in essi investiti quote crescenti di valore aggiunto. Il secondo fattore è la diffusione a livello di cultura popolare dell'ethos dell'efficienza come criterio ultimo di giudizio e di giustificazione della realtà economica. E ciò ha finito col legittimare l'avidità. (*"Greed in good, greed is right"* Gordon Gekko, il protagonista del celebre film del 1987, Wall street.)

¹²⁹ ZAMAGNI S., *Fraternità, dono, reciprocità nella "Caritas in Veritate"*, cit., p. 9.

¹³⁰ ZAMAGNI S., *La lezione e il messaggio di una crisi annunciata*, tratto da www.econometica.it, 2009.

Il terzo fattore, ovvero la causa delle cause della crisi su cui si sofferma la CV, è l'insoddisfazione sempre più diffusa, circa il modo di interpretare il principio di libertà. Zamagni ci aiuta ad esaminare le tre dimensioni costitutive della libertà ovvero l'autonomia, l'immunità, la capacitazione. L'autonomia dice della libertà di scelta: non si è liberi se non si è posti nella condizione di scegliere. L'immunità, dice, invece dell'assenza di coercizione da parte di un qualche agente esterno, ovvero la libertà negativa (libertà da). La capacitazione, letteralmente, capacità di azione, infine, dice della capacità di scelta di conseguire cioè gli obiettivi, almeno in parte o in qualche misura che il soggetto si pone.

La sfida da raccogliere è quella di far stare insieme tutte e tre le dimensioni della libertà. C'è oggi un immenso bisogno di cooperazione: ecco perché abbiamo bisogno di espandere le forme della gratuità e di rafforzare quelle che già esistono. Le società che estirpano dal proprio terreno le radici dell'albero della reciprocità sono destinate al declino, come la storia da tempo ci ha insegnato.¹³¹

Per concludere accogliamo l'invito di Papa Francesco il quale sostiene che *“Una banca cooperativa deve avere qualcosa in più: cercare di umanizzare l'economia, unire l'efficienza con la solidarietà”*.

¹³¹ ZAMAGNI S., *Fraternità, dono, reciprocità nella “Caritas in Veritate”*, cit., p. 8-11.

2.2 Il mercato e l'uomo. Analisi dei modelli bancari.

Le banche, per la loro specificità, hanno bisogno di vivere in un mondo, e dunque in un mercato basato sulla fiducia quotidianamente costruita dai comportamenti e dai rapporti fra le persone. Sono i rapporti delle persone dentro l'azienda, sono i rapporti dei clienti con i loro interlocutori entro la banca.¹³² La recessione, innescata dalla crisi finanziaria negli Stati Uniti e propagatasi in Europa a seguito della crisi dei debiti sovrani dei paesi periferici dell'eurozona, ha influenzato profondamente gli assetti organizzativi ed i modelli di comportamento degli intermediari, alterando le stesse relazioni banca-cliente.¹³³ Il cliente è talvolta disorientato. Sente, oggi più che mai, la necessità di riferimenti precisi dentro le banche.¹³⁴ Grattando sotto la superficie della crisi delle banche emergono mutamenti strutturali nel rapporto fra il sistema finanziario e l'economia reale, nei rapporti fra paesi, nella distribuzione del reddito, nei flussi di intermediazione rispetto al modello tradizionale.¹³⁵

Senza dubbio la crisi finanziaria globale è stata soprattutto una crisi di grandi banche spa. Per questa ragione molti osservatori autorevoli, tra cui Martin Wolff, sono giunti a dubitare del fatto che una banca debba essere un'organizzazione dedita alla massimizzazione del valore per gli azionisti visto che fare credito è un'attività a basso rendimento ed alto rischio. Diversamente il trading proprietario promette risultati a breve migliori per gli azionisti generando però maggiore rischiosità non sempre individuabile attraverso gli indicatori contabili.

E' per ridurre tentazioni come questa che paesi come Stati Uniti, Francia, Germania, Regno Unito e Belgio hanno varato misure di separazione tra banca commerciale e banca d'affari in direzione di una nuova Volcker Rule piuttosto che correre il rischio di privarsi della ricchezza di banche vocate al credito per il territorio.¹³⁶ Nel film di Frank Capra, *La vita è meravigliosa*, ad esempio, prevale il ruolo della banca locale a favore della comunità e la sua capacità di stimolare non solo l'attività produttiva, ma anche i sentimenti migliori dei cittadini.¹³⁷ Da questo punto di vista il modello, su cui successivamente ci soffermeremo, è il Canada, dove, per esempio, la crisi finanziaria non ha attecchito proprio poiché per le banche vigeva il divieto di trading proprietario. Per fare un esempio,

¹³² ANELLI F., CRISIGIOVANNI L., PAGNONCELLI N., SALVATORI C., *La relazione di fiducia tra la banca e il cliente*, Interventi tenuti nell'ambito del seminario su: *Fiducia, innovazione, regole e comportamenti nell'industria bancaria*, Castello dell'Oscano - Perugia, 6-7-8 marzo 2008, p. 12.

¹³³ DELL'AVERSANO F. e LOPEZ A., *Il sistema bancario italiano tra efficienza e stabilità ai tempi della crisi*, Scuola di Alta Formazione, 30 aprile 2014, p. 3.

¹³⁴ ANELLI F., CRISIGIOVANNI L., PAGNONCELLI N., SALVATORI C., *La relazione di fiducia tra la banca e il cliente*, cit., p. 8.

¹³⁵ ONADO M., *Alla ricerca della banca perduta*, il Mulino, 2017, p. 65.

¹³⁶ Cfr. BECCHETTI L., *Elogio della diversità bancaria (ed errori del decreto popolari)*, fonte: blog Felicità sostenibile, testo integrale dell'intervento del convegno organizzato in Senato il 17 febbraio 2015.

¹³⁷ ONADO M., *Alla ricerca della banca perduta*, cit., p. 61.

il sistema Desjardins di banche a voto capitario si è conquistato sul campo il 48% della quota di mercato.¹³⁸

Insomma, la crisi ci ha rivelato la necessità di ripensare profondamente il ruolo e la regolamentazione delle banche.

Un recente studio evidenzia il posizionamento dell'assetto regolamentare internazionale sull'ipotesi della "taglia unica" – "*one size fit all*" approach - in contrapposizione all'esigenza di una "*fit-and-proper-regulation*", ossia di una regolamentazione che riconosca i diversi modelli di attività bancaria, le diverse dimensioni e complessità delle banche (ivi inclusi i relativi rischi e vulnerabilità) e la particolare struttura produttiva dei vari Paesi in cui essa trova applicazione.¹³⁹

Questa articolazione necessaria, la dice lunga sulla scelta dei modelli bancari e in un certo senso, sulle varie implicazioni che ne derivano, in quanto la dicitura modello deriva dal latino *Modulus*, da *modus*. Il modello è per l'appunto una misura. La misura è un'unità convenzionale che si confronta con gli oggetti, per conoscerne il rapporto. Nel linguaggio comune, con il termine "modello" s'indica il prototipo, o la rappresentazione in scala di qualcosa da realizzare, o ancora un esemplare o un esempio. Potremmo definirlo una forma piccola di un'opera da farsi in grande.

Vale la pena porre subito in evidenza una singolare contrapposizione: la dissonanza tra la cattiva fama di cui gode l'attività bancaria in generale e il ruolo sociale positivo che essa è chiamata ad assolvere. "Il settore finanziario ha prevalentemente rapporti con se stesso, parla con se stesso e giudica se stesso in base a parametri che esso stesso ha generato". [Kay 2015] L'autore, nel sottotitolo del libro, pone appunto il dilemma delle due anime della banca di oggi: *Masters of the Universe or Servants of the People?* ("Padroni dell'universo o Servitori del popolo?").¹⁴⁰

Sono molti coloro che si ostinano a credere all'autoreferenzialità della finanza: la finanza che diviene fine a sé e in sé e che perciò ritiene di poter fare a meno della questione del senso.¹⁴¹

Ciò sembra spingere in direzione di una necessaria revisione della teoria dell'impresa, anche alla luce dei più recenti sviluppi della teoria economica, lungo due rotte: (i) ampliando il concetto di impresa fino ad includere qualsiasi istituzione che si propone di risolvere un problema collettivo attraverso la produzione di beni o servizi in via stabile e continuativa e (ii) superando la concezione semplicistica dell'essere umano che ancora domina le scienze sociali, secondo la quale le azioni umane sarebbero motivate solo dall'auto-interesse, sostituendola con una visione più articolata che

¹³⁸ Desjardins in Canada ha un attivo di 223 miliardi, 44,900 addetti e 5,6 milioni di soci. Il gruppo eroga un milione al giorno in borse studio e donazioni. Bloomberg ha definito nel 2014 Desjardins la prima banca più solida dell'America del Nord e la seconda del mondo (WCM, 2014).

¹³⁹ *Il sistema bancario italiano nella prospettiva della vigilanza Europea*, Audizione di Federcasse alla Commissione Finanze del Senato, 2 aprile 2015.

¹⁴⁰ ONADO M., *Alla ricerca della banca perduta*, cit., p. 36-37.

¹⁴¹ BRUNI L. e ZAMAGNI S., *L'economia civile- Un'altra idea di mercato*, il Mulino, 2015, p. 25.

presuppone invece che queste stesse azioni siano la conseguenza dell'interagire di una pluralità di motivazioni.¹⁴²

Ruskin presenta nella sua critica al capitalismo note di modernità e di originalità notevoli.¹⁴³ Egli riconosce, evidentemente, che il *self-interest* (la ricerca del proprio massimo guadagno) sia uno dei moventi del lavoratore, ma è convinto che i lavoratori siano molto più complessi di una macchina che risponde a un solo incentivo. Scrive:

“Egli però, all’opposto, è una macchina che ha come forza motrice un’Anima, una spinta di un elemento davvero particolare, una quantità sconosciuta che entra in tutte le equazioni dell’economista senza che lui se ne accorga, rendendone false tutte le soluzioni. La più grande quantità di lavoro di questa strana macchina non si raggiungerà, allora, aumentando il salario, mettendola sotto pressione o con qualche strano tipo di combustibile fornito in quintali o tonnellate. Si otterrà solo quando la forza motrice, cioè la volontà o lo spirito della creatura, sarà portata alla maggior potenza grazie al combustibile adatto a lei: i sentimenti” (Cominciando dagli ultimi [1862], 2014, p. 36).

La negazione della natura essenzialmente multidimensionale dell’essere umano ha condotto ad avvalorare una dualità ancor’ oggi prevalente, quella tra imprese come mere macchine da soldi, le imprese for profit e imprese no profit che perseguono un qualche fine di utilità sociale. Come se non fosse vero che vi sono “imprenditori da soldi” che si pongono obiettivi di pubblica utilità e, d’altro canto, che vi sono imprese sociali che realizzano profitti che, pure non vengono ridistribuiti. È l’assunto, fattualmente falso, di unidimensionalità a tenere in vita simili distinzioni prive di senso, oltretutto dannose.¹⁴⁴

Partendo dai due presupposti sopracitati non si nega l’importanza né delle imprese orientate alla massimizzazione del profitto, né delle motivazioni auto-interessate, ma si riesce a dare almeno una interpretazione che contempli l’esistenza di altre forme di impresa il cui obiettivo è la soddisfazione di bisogni diversi dal guadagno monetario e che riescono a far collaborare tra loro motivazioni di carattere differente.

In questo modo diventa possibile spiegare l’esistenza e l’evoluzione delle imprese cooperative e sociali come imprese dotate di una propria logica operativa che nulla ha da invidiare a quella delle imprese a scopo di profitto e che, proprio grazie alle specificità che le caratterizzano, riescono,

¹⁴² Cfr. BORZAGA C., *Cooperazione e impresa sociale: lo sviluppo possibile anche in provincia di Varese*, Intervento presso la Camera di Commercio di Varese, 1 marzo 2012.

¹⁴³ John Ruskin è stato un critico del capitalismo, ma è stato anche un critico della teoria economica del suo tempo, cioè quella di David Ricardo, Thomas Robert Malthus e soprattutto John Stuart Mill.

¹⁴⁴ ZAMAGNI S., *Impresa responsabile e mercato civile*, Il Mulino, 2013.

almeno in determinati contesti, a garantire livelli di efficienza e di equità uguali o superiori a quelli delle altre imprese.¹⁴⁵

Iniziando a tracciare alcune differenze, che non sono altro che le rispettive vocazioni, la letteratura teorica ci ricorda che una banca a voto capitario, quali sono le BCC, ha una differenza sostanziale rispetto ad una banca spa. Il principio non è quello della massimizzazione del valore dell'azionista; infatti la banca a voto capitario si propone di massimizzare la torta del valore aggiunto (il vero contributo creativo di un'impresa all'economia in termini di benessere economico) e di ripartirla poi in modo equo tra gli *stakeholders* (depositanti, soci, lavoratori, comunità locali). La banca spa invece si propone di massimizzare la fetta (degli azionisti) e non la torta. E siccome la dimensione di depositanti, soci, lavoratori e membri di comunità locale è più importante per la stragrande maggioranza di tutti noi di quella di azionisti, la banca a voto capitario e cooperativa produce tendenzialmente più benessere di quella spa.¹⁴⁶

A ben vedere è il fatto della diversità dei talenti e delle preferenze individuali a conferire alle azioni svolte in un'associazione o in un'impresa lo status di azioni comuni. Infatti, l'agire d'impresa, quale che essa sia, è sempre un'azione comune, un'azione, cioè, che per essere compiuta ha bisogno del concorso intenzionale di due o più soggetti. Gli elementi identificativi dell'azione comune sono tre. Il primo è che essa non può essere condotta a termine senza che tutti coloro che vi prendono parte siano consapevoli di ciò che fanno. Il secondo elemento è che ciascun partecipante all'azione comune conserva la titolarità e dunque la responsabilità di ciò che compie. È proprio questo elemento a differenziare quella comune dall'azione collettiva; in quest'ultima, infatti, l'individuo con la sua identità scompare e con lui viene meno anche la responsabilità personale di ciò che fa. Il terzo elemento, infine, è l'unificazione degli sforzi da parte dei partecipanti all'azione comune per il conseguimento di uno stesso obiettivo. Tuttavia, l'interazione di più soggetti all'interno di un determinato contesto non è ancora azione comune se costoro perseguono obiettivi diversi o confliggenti, poiché in relazione all'oggetto di comunanza si hanno diversi tipi di azione comune. Questa, infatti, può essere conseguita intorno ai mezzi oppure intorno ai fini dell'azione stessa. Nel primo caso, si ha l'impresa di tipo capitalistico e la forma che l'intersoggettività assume è, tipicamente, quella del contratto. Anche se nel contratto le parti devono concorrere insieme alla sua realizzazione, ciascuna persegue fini diversi, spesso contrapposti. Si ha, invece, l'impresa cooperativa quando la comunanza è declinata intorno ai fini.

Si noti che c'è differenza tra la situazione in cui si condivide che ognuno persegua il proprio fine (come accade nella impresa capitalistica) e la situazione in cui si ha un fine comune da condividere.

¹⁴⁵ Cfr. BORZAGA C., *Cooperazione e impresa sociale: lo sviluppo possibile anche in provincia di Varese*, cit.

¹⁴⁶ Cfr. BECCHETTI L., *Elogio della diversità bancaria (ed errori del decreto popolari)*, cit.

Per rendere più chiaro il tutto, ci avvaliamo della differenza che passa tra un bene comune e un bene pubblico. Nel primo caso, il vantaggio che ciascuno trae dal suo uso non può essere separato dal vantaggio che altri pure da esso traggono. Come a dire, che l'interesse di ciascuno si realizza assieme a quello degli altri, e non già contro come avviene col bene privato, né a prescindere, come accade con il bene pubblico.¹⁴⁷

Qual è la conseguenza, economicamente rilevante, che discende dalla distinzione fin qui tracciata? Quando il “comune” dell'azione si ferma ai soli mezzi, il problema da risolvere, elementarmente, è quello della coordinazione degli atti di tanti soggetti. D'altro canto, quando il “comune” dell'azione si estende ai fini, il problema che va risolto è come realizzare la cooperazione.

Tuttavia, ciò non significa che all'interno di una BCC non possano nascere conflitti solo perché tutti i soci condividono il fine dell'azione comune, come appena descritto. Perché tale circostanza, se vale a scongiurare il conflitto di valori, non garantisce affatto che non possano sorgere conflitti sui modi di interpretazione degli stessi e soprattutto sui modi di incarnarli nella gestione dell'organizzazione. Si tenga presente, infatti, che l'interpretazione dei valori, cioè la determinazione dei criteri di giudizio sulla base dei quali si stabilisce se in una certa situazione i valori sono stati applicati o meno, è operazione che dipende dal contesto storico, che dipende cioè dalle teorie che usiamo per guardare la realtà. Ed esse hanno a che fare con le nostre sensibilità, con i nostri stati emotivi, con la nostra cultura specifica e così via.¹⁴⁸

L'implicazione importante che si trae da quanto precede è che, per una BCC, quella della “coerenza psicologica” tra ciò che si dichiara di volere e ciò che si fa nella realtà, è condizione necessaria della loro stessa sopravvivenza. Non così invece per l'impresa capitalistica, il cui manager non ha bisogno di conoscere le motivazioni o le disposizioni d'animo di coloro che operano in essa.¹⁴⁹

Dunque, la struttura motivazionale di un soggetto che decide di entrare a far parte di una associazione è di fondamentale importanza per congetturare la performance della stessa.

Ad Amartya Sen va il merito di aver per primo dimostrato come e quanto ciò che lui chiama “simpatia” – cioè il peso che un socio attribuisce all'utilità degli altri soci nella propria funzione obiettivo – influenzi la performance della BCC. Ciò in quanto alla base della decisione di diventare socio di una BCC non c'è solamente la motivazione di convenienza economica, ma anche l'esigenza di affermare la propria libertà (in senso positivo) e una accentuata preferenza per il principio di equità.

¹⁴⁷ Cfr. ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle Bcc*, AA. VV., tratto da *Il credito cooperativo-Storia, diritto, economia e organizzazione* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011, p. 251.

¹⁴⁸ ZAMAGNI S., op. cit., p. 253.

¹⁴⁹ ZAMAGNI S., op. cit., p. 251.

In buona sostanza, si tratta di passare dallo *stakeholder management* – in cui è il CEO o, quando va bene, il consiglio di amministrazione a cercare, in modo più o meno benevolo, di comporre gli interessi delle diverse classi di *stakeholder* – alla *stakeholder democracy*, in cui sono gli stessi portatori di interesse che, in quanto soci o partners delle BCC, condividono diritti e doveri.¹⁵⁰

Se ne trae che, se un soggetto con le preferenze sopracitate sceglie di entrare a far parte di una BCC, costui non potrà che reagire negativamente di fronte a reiterate violazioni del *democratic stakeholding*.¹⁵¹ A questo proposito, guardando alla struttura di proprietà, nel settore bancario europeo una distinzione approssimativa può essere fatta tra *shareholder-value* (SHV) e *stakeholder-value* (STV).¹⁵² L'obiettivo principale dello SHV è quello di massimizzare i loro profitti, mentre STV ha più obiettivi. Quindi, quest'ultime hanno la necessità combinata di fare profitti per la continuità dell'attività bancaria e allo stesso tempo conseguire il valore aggiunto per i propri stakeholder.

La teoria ci ricorda anche che, sempre per le sue caratteristiche strutturalmente diverse, la banca a voto capitario riduce il conflitto d'interessi tra azionista e risparmiatore.¹⁵³ Il primo ha responsabilità limitata e partecipa ai profitti mentre il secondo è sostanzialmente interessato a che la banca non subisca perdite o fallisca. A questo proposito, il modello della banca cooperativa si caratterizza per il controllo reciproco dei soci, che si concretizza anche in meccanismi di sanzione non solo economici, ma anche reputazionali.¹⁵⁴ Le banche spa più sbilanciate verso l'azionista tendono dunque a scegliere strategie più rischiose e ad aumentare se possono i margini di rendimento a vantaggio degli azionisti. Diversamente, le banche cooperative sono più propense a trasferire parte del loro surplus ai clienti.¹⁵⁵

Come risaputo, a differenza di quanto accade in tutte le altre imprese, nella banca due sono le fonti di asimmetria informativa: quella tra proprietari e management e quella tra prestatori e prenditori di fondo. La banca è dunque un'impresa che deve affrontare un duplice azzardo morale e conseguentemente il manager bancario viene a rivestire il ruolo di *double agent*, di un soggetto cioè che vive due rapporti di agenzia: il primo nei confronti dei proprietari; il secondo nei confronti dei prestatori di fondi. Questo è vero in generale per tutte le banche. Nel caso di una BCC, tuttavia

¹⁵⁰ Rinvio a KRUSE D., *Research evidence on prevalence and effects of employee ownership*, Feb. 2002, Washington, D.C., per un'accurata indagine empirica circa la diffusione del *democratic stakeholding* nei paesi a più avanzato grado di sviluppo.

¹⁵¹ Cfr. ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle Bcc*, cit., p. 250-252.

¹⁵² Vedi AYADI et al (2009 and 2010) per un'analisi più approfondita sulla diversità istituzionale bancaria in Europa.

¹⁵³ MAZZOLI M., *La rilevanza macroeconomica del credito cooperativo in Italia*, in AA. VV., tratto da *Il credito cooperativo-Storia, diritto, economia e organizzazione* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011, p. 293-294.

¹⁵⁴ *Ibidem*.

¹⁵⁵ Cfr. BECCHETTI L., *Elogio della diversità bancaria (ed errori del decreto popolari)*, cit.

accade che prestatori, prenditori e proprietari in buona parte coincidano, ovvero hanno interessi convergenti, il che rende il manager della stessa, di fatto, *single agent*.

Ora, come la teoria dell'organizzazione ha dimostrato fin dai contributi pioneristici di Herbert Simon dei primi anni Cinquanta del secolo scorso, un rapporto di agenzia in cui vi è un agente che opera per conto di due diversi principali comporta dei costi di *governance* decisamente superiori a quelli di un normale rapporto di agenzia.¹⁵⁶

Uno dei fattori di vantaggio competitivo della banca locale è il forte legame con il territorio, misurato dal grado di integrazione con la comunità in cui svolge la propria attività. La vasta letteratura sul *relationship banking*, ormai da tempo, ha messo in luce i vantaggi offerti dalla prossimità alla clientela nelle relazioni di credito.¹⁵⁷

Ciò accade sia perché per la banca locale è assai più agevole raccogliere informazioni di natura qualitativa dal contatto diretto con il cliente, sia perché per le strutture a bassa complessità organizzativa è più facile stabilire relazioni basate sullo scambio di informazioni non codificate e non standardizzate. Le conseguenze pratiche di tali vantaggi si esprimono, per un verso, in una maggiore stabilità della clientela come esito del maggiore senso di appartenenza, per l'altro verso, in una riduzione dei costi di raccolta dell'informazione da parte della banca e in un maggior controllo della rischiosità dei comportamenti post-contrattuali. Per tale ragione, la banca locale è più efficiente, *coeteris paribus*, della grande banca nella misura in cui riesce a sfruttare appieno le sue specificità di banca di territorio al fine di ridurre le asimmetrie informative e i fenomeni di opportunismo contrattuale. A questo proposito, occorre distinguere tra l'esecutorietà legale e l'esecutorietà reputazionale dei pagamenti dei debiti, in quanto entrambe concorrono a stabilizzare e rafforzare il mercato del credito ma con una differenza: mentre la prima è terribilmente costosa e dunque inefficiente, l'esecutorietà, fondata sui meccanismi della reputazione, non è solamente più conveniente, ma anche in grado di generare esternalità pecuniarie positive. L'esecutorietà legale invece, proprio perché spiazza gli incentivi relazionali tende ad aggravare i problemi di azzardo morale, inducendo la banca a finanziare progetti ad alto rischio.¹⁵⁸ La BCC, nella misura in cui sa valorizzare le relazioni, evita tutto ciò. Fino ad anni recenti, la letteratura in argomento riteneva che norme legali e autorità di controllo fossero condizione necessaria e sufficiente per assicurare un

¹⁵⁶ Cfr. ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle Bcc*, cit., p. 254-255.

¹⁵⁷ BOSCIA, CARRETTA e SCHWIZER 2010.

¹⁵⁸ Cfr. ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle Bcc*, cit., p. 240-243.

buon funzionamento del mercato del credito. Oggi, sappiamo che le relazioni pure sono necessarie e, in non poche situazioni, il loro effetto disciplinante è superiore a quello delle norme legali.¹⁵⁹

Ma da cosa dipende la capacità delle BCC di sfruttare appieno i vantaggi del *relationship banking*? Sicuramente dal tipo di *governance* che la BCC ha scelto di darsi e dal modo in cui essa interpreta e rafforza nel tempo la propria identità.¹⁶⁰

La banca locale è inclusiva, genera coesione sociale e alimenta (attraverso sistemi di tipo *peer monitoring*) il controllo dell'impresa bancaria da parte del territorio¹⁶¹, costituendo, per tal via, lo "schema organizzativo del capitalismo sociale".¹⁶²

Tuttavia, c'è il rischio che il legame stretto con la comunità di riferimento possa condurre a fenomeni di "cattura" nei confronti della banca locale da parte della clientela di maggior peso economico e da parte dei centri di potere economico. A tale rischio, vanno aggiunti due specifici elementi di svantaggio comparato della banca locale rispetto alla grande banca. Il primo si riferisce ai maggiori costi della raccolta; il secondo alla minore capacità di sfruttare le economie di scala (ciò che determina inefficienza operativa) e soprattutto economie di scopo (il portafoglio della banca di piccola dimensione è poco diversificato geograficamente e settorialmente, ciò che determina una più alta concentrazione del rischio).¹⁶³

Un' ulteriore osservazione è data dal fatto che poiché non ha magazzino, il costo del personale della banca incide per oltre il 50% sul margine di intermediazione; ciò implica che il successo di una banca è dato in gran parte dal suo capitale umano, il quale se è un fattore importante per ogni tipo di impresa, lo è a maggior ragione per la banca, che è un soggetto imprenditoriale che vende basicamente servizi, i quali come noto, contengono una forte componente di immaterialità che difficilmente può essere esaltata ricorrendo a metodi standardizzati di tipo tayloristico.¹⁶⁴

Le BCC, in particolare, sono chiamate a promuovere un uso solidale e sociale del denaro, nello stile della vera cooperativa, dove non comanda il capitale sugli uomini, ma gli uomini sul capitale.

Nel corso degli ultimi anni diversi studiosi e responsabili di importanti istituzioni hanno sostenuto che le cooperative hanno reagito alla crisi meglio delle altre forme di impresa.

¹⁵⁹ Per una dimostrazione empirica si rinvio a FEHR E., *Reputation and credit market formation: relational incentives and legal contract enforcement interact*, IZA DP 4351, agosto 2009.

¹⁶⁰ Per un'accurata analisi empirica si veda FALCK O. et Al., *Identity and entrepreneurship CESifo*, WP 2661, maggio 2009.

¹⁶¹ Cfr. FERRI G., MASCIANDRO D., MESSORI M., *Governo societario ed efficienza delle banche locali di fronte all'unificazione dei mercati*, in *Il sistema finanziario italiano tra globalizzazione e localismo* a cura di Alessandrini, Bologna 2001, p. 163 ss., i quali evidenziano il rischio reputazionale delle BCC in caso di mala gestio o condotte operative di dubbia trasparenza.

¹⁶² SABBATELLI I., *La riforma delle banche di credito cooperativo*, Cacucci Editore Bari, 2017, p. 84.

¹⁶³ BOSCIA e DI SALVO, 2009.

¹⁶⁴ Cfr. ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle Bcc*, cit.

La maggior capacità di resilienza del modello imprenditoriale cooperativo è stata interpretata come la conseguenza della differente natura di queste imprese, e in particolare del loro orientamento alla soddisfazione di un bisogno più che alla distribuzione di utili. Questa specificità spingerebbe le cooperative a mantenere i livelli produttivi anche in situazioni di redditività bassa o negativa.¹⁶⁵

Per di più, tale letteratura non identifica alcuna correlazione tra rischiosità di una banca e voto capitario e tra capitalizzazione di una banca e voto capitario. Infatti, come è noto, la maggiore o minore rischiosità di una banca dipende da fattori quali volatilità degli utili, diversificazione del portafoglio crediti, stabilità della raccolta fondi, facilità di reperire capitali in momenti di crisi, leva bancaria cruda. Su molti di questi indicatori le banche a voto capitario non sono affatto peggiori delle banche spa.

In termini di volatilità degli utili le banche a voto capitario fanno molto meglio e ciò è la diretta conseguenza di quel ridotto conflitto d'interesse tra azionisti e soci di cui ho accennato in precedenza. Inoltre, i dati Bankscope (140.660 osservazioni banca-anno) ci dicono che nel periodo 1998-2010 la deviazione standard del ROA è più di 4 volte maggiore per le banche non cooperative e la deviazione standard del ROE doppia. Anche in termini intertemporali la volatilità di ROA e ROE delle banche non cooperative resta di gran lunga superiore confermando risultati consolidati in letteratura. Hesse e Cihák (2007) all'FMI e International Labour Office (2013) rilevano la maggiore stabilità delle banche cooperative nel confronto internazionale, cosa che in Italia vale per le popolari (Bongini e Ferri, 2007); per l'Europa, Ferri et al. (2013 e 2014a) mostrano, rispettivamente, che le banche cooperative né prima né con la crisi performano peggio delle spa e che dal 2007 Fitch e Moody's hanno ridotto i rating alle cooperative meno che alle spa; De Jonghe e Öztekin (2015) trovano che, nonostante il minore accesso ai capitali esterni, la capitalizzazione delle banche cooperative non è inferiore alle spa. Mantenere la diversità nelle forme organizzative (cioè la coesistenza di banche for-profit e banche orientate ai soci) è cruciale a preservare servizi finanziari ben funzionanti e inclusivi (Bülbül et al., 2013; Michie e Oughton 2013).

Un lavoro molto interessante recente è quello di Ayadi et al (2014) che identificano quattro tipologie di banche (investment, wholesale, diversified retail, focused retail).

Le banche a voto capitario prevalgono nel secondo e terzo modello che sono significativamente meno rischiosi sotto quasi tutti gli indicatori considerati sopra. D'altra parte però, da questo punto di vista, dovrebbe preoccupare il fatto che i regolatori europei abbiano costruito gli stress test guardando solo ai coefficienti di patrimonializzazione. Marco Pagano, membro *dell'Advisory Scientific Committee dello European Systemic Risk Board*, in audizione presso la commissione

¹⁶⁵ BORZAGA C. e FONTANARI E., *Cooperative e spa trentine a confronto: la dinamica del valore aggiunto e dei redditi da lavoro nel periodo 2006-2010*, Euricse 2015. Disponibile in <http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/coop-e-spa-trentine-a-confronto.pdf>.

europea ha sottolineato come le grandi banche spa tendano ad “abbellire” (“tweak”) i loro coefficienti di patrimonializzazione con ampio uso di obbligazioni ibride, meccanismi di rating interno e cartolarizzazioni con derivati del credito.¹⁶⁶

In definitiva la crisi rafforza alcune tendenze emerse negli anni del consolidamento del sistema bancario italiano. Le banche minori e le BCC si rivolgono prevalentemente alla clientela medio-piccola dei mercati locali nelle quali operano, valorizzando le *relationship banking* e riducendo le asimmetrie informative, ottimizzando quell’informazione soft che le banche maggiori non sono in grado di raggiungere. In particolare le BCC, in quanto banche locali, sono più vicine ai propri soci ed alle esigenze economiche dei clienti, offrendo tutta una serie di vantaggi che le grandi banche nazionali non sono in grado di garantire; ciò assicura alle BCC un ritorno in termini di rendimento dei prestiti concessi, che le permettono di fronteggiare adeguatamente il costo sulla raccolta e di mantenere i propri standard di liquidità, sebbene l’aggravarsi della crisi abbia necessariamente comportato un aumento dei crediti deteriorati.¹⁶⁷ Anche la letteratura empirica conferma la significatività di queste evidenze dimostrando che l’offerta di credito delle banche cooperative è meno pro-ciclica, cioè alimenta di meno i boom creditizi, che fomentano le bolle finanziarie, e fanno mancare di meno il credito nelle fasi di crisi (Ferri et al., 2014b); nelle popolari, a prescindere dalla dimensione della singola banca, ciò dipende dalla vocazione al *relationship banking*, il modello più adatto a prestare a piccole imprese e famiglie (De Bruyn e Ferri, 2005; 2009).

È noto che la peculiarità di una BCC è quella di saper creare valore sia strumentale sia espressivo. Il primo valore è l’utile che serve alla BCC per assicurarne la sostenibilità nel tempo e la resilienza rispetto alle avversità del ciclo economico; il secondo, invece, è misurato dal grado in cui una BCC riesce a testimoniare nella pratica la propria specifica identità. Questa duplicità di valori rinvia alle due diverse concezioni del fare finanza: come relazione tra prestatore e prenditore di fondi; e come transazione tra gli stessi soggetti a scopi speculativi. Sono ben note le differenze tra approccio relazionale e approccio transazionale e del pari note sono le matrici culturali ad esse sottese. Ebbene, la novità introdotta nell’attività finanziaria dell’ultimo secolo e mezzo dalle BCC è stata la dimostrazione della possibilità concreta di tenere convenientemente assieme relazioni e transazioni, contro l’opinione di chi riteneva impossibile far marciare, in modo congiunto, *relational banking* e *speculative banking*. Come ha dunque da essere l’assetto organizzativo di una BCC in modo che relazioni e transazioni possano non contraddirsi a vicenda, è un interrogativo tutt’altro che banale

¹⁶⁶ Cfr. BECCHETTI L., *Elogio della diversità bancaria (ed errori del decreto popolari)*, cit.

¹⁶⁷ DELL’AVERSANO F. e LOPEZ A., *Il sistema bancario italiano tra efficienza e stabilità ai tempi della crisi*, cit., p. 17.

poiché, come abbiamo richiamato precedentemente, l'assetto organizzativo di un ente non è mai neutrale rispetto alla sua identità, non è mai indifferente rispetto ai fini che esso persegue.¹⁶⁸

Da qui, dove porre il *fundamentum divisionis* tra le imprese cooperative e quelle capitalistiche?

Due principali prospettive di studio si aprono all'attenzione di chi volesse tentare di dare risposte a interrogativi del tipo: perché esistono le imprese cooperative? E una volta preso atto della loro esistenza e della loro (mediamente) buona performance economica, dove andare a rintracciare l'elemento che, ultimamente, differenzia la forma cooperativa da quella capitalistica di impresa? Secondo la prospettiva *demand-side*, la cooperativa nasce in risposta all'incapacità di imprese sia capitalistiche sia pubbliche di far fronte a specifici bisogni sociali oppure di dare soluzione adeguata a particolari situazione di crisi economica. In presenza di ben noti fenomeni di *market failures* e di *government failures*, la costituzione di imprese cooperative viene vista quindi come rimedio, più o meno duraturo, ma pur sempre come una seconda scelta. Vista così, la cooperativa non può che appartenere al novero delle eccezioni alla regola.

Non ci dovremmo poi meravigliare all'idea secondo cui il giorno in cui si riuscisse a eliminare o quantomeno ad attenuare gli effetti perversi associati ai vari casi di esternalità, asimmetrie informative, incompletezza contrattuale, ecc. non ci sarebbe più bisogno della cooperazione. In altri termini, un mercato di concorrenza perfetta non avrebbe bisogno di cooperative. Diversamente, la prospettiva di studio *supply-side* ribalta completamente questa visione delle cose. La cooperativa è creata e mantenuta in vita dalle risorse e dalla passione di persone che pongono la libertà positiva – cioè la libertà per ovvero la *libertas electionis* – in cima al proprio sistema di valori. A differenza della libertà da, che dice dell'assenza di costrizioni (*libertas indifferentiae*), la libertà per è la libertà in vista di un fine, che nel caso di specie è il potere di esercitare il controllo sull'attività di impresa. Anche il lavoratore dipendente dell'impresa capitalistica è libero da- dal momento che in un'economia di mercato, nessuno è obbligato ad accettare un'occupazione- ma non è libero di esercitare la propria piena autonomia. È dunque l'interesse primario per la libertà positiva a far nascere le cooperative. L'approccio *supply-side* dice, basicamente, che quello cooperativo è il modo più avanzato, oggi, di pensare al lavoro umano come occasione di autorealizzazione della personalità e non solo come fattore della produzione dei beni.¹⁶⁹

Già Alfred Marshall aveva chiaramente intuito, con la sua analisi del *substitution principle*, che il lavoro è un input assai particolare perché è, al tempo stesso, mezzo di produzione dei beni e mezzo

¹⁶⁸ ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle Bcc*, cit., p. 247- 250.

¹⁶⁹ ZAMAGNI S., *Promozione cooperativa e civilizzazione del mercato*, AA. VV., tratto da *La promozione cooperativa* a cura di M. Bulgarelli e M. Viviani, Il Mulino, 2006, p. 217-218.

di produzione del carattere umano. Un'idea questa che aveva bene espresso quando scriveva che l'impresa è il luogo ideal-tipico in cui si forma il carattere umano, prima ancora che il luogo in cui gli input si trasformano in output che verranno poi portati al mercato. Alla luce di ciò, il primo (nel senso dell'importanza) problema che l'organizzazione d'impresa deve affrontare è come realizzare il mix ottimale dei tipi umani. E' noto, infatti, che se nel medesimo luogo di lavoro, il manager pone un tipo antisociale accanto ad un tipo pro-sociale il primo "vince" sul secondo, col risultato che l'impresa registrerà un abbassamento di produttività.¹⁷⁰ Giova osservare che nell'ampia letteratura economica dedicata al confronto tra impresa capitalistica e impresa cooperativa, il lavoro viene considerato solo come un input e dunque alla stregua di un argomento della funzione di produzione. Non ci si deve poi stupire se le conclusioni cui giungono questi modelli sono quasi sempre a favore dell'impresa di capitali per quanto concerne il giudizio di efficienza comparata.

Si può parlare di efficienza, e sulla base di ciò procedere a stilare ranking tra tipi diversi di impresa, solo dopo che si è fissato il fine che si intende raggiungere. L'efficienza è dunque strumento per un certo fine e non fine in sé. E' chiaro quindi che il concetto di efficienza, quando viene utilizzato per istituire un confronto di performance economica tra imprese, di tipo diverso – ad esempio un'impresa capitalistica, un'impresa sociale – conduce ad un vizio logico, perché esso fa implicito riferimento ad un obiettivo che è quello proprio dell'impresa capitalistica, (la massimizzazione del profitto). Ma l'impresa cooperativa, per sua natura, non persegue quell'obiettivo. Ecco perché, nel confronto, essa risulterà meno efficiente.¹⁷¹ Non è forse vero che il criterio sulla base del quale giudicare della "bontà" degli esiti finali ha da essere quello dell'efficienza? E quindi non è forse vero che se in un certo momento storico vediamo che nel mercato dominano le imprese capitalistiche questo significa che esse si sono dimostrate più efficienti delle cooperative? Entrambe le domande hanno una risposta negativa. Per rispondere alla prima ricordiamoci che la nozione di efficienza non è una nozione primitiva, perché deriva dal principio utilitaristico di Bentham, che non è certo un principio economico, bensì etico. Non si può dunque affermare che quello di efficienza è un criterio di valutazione neutrale e perciò oggettivo – un criterio cui attenersi per giudicare del funzionamento del mercato. Per questa ragione è buono ricordare che l'economia di mercato esisteva da ben prima che la filosofia morale utilitaristica entrasse nel discorso economico. La seconda ragione è che nel calcolo dell'efficienza le esternalità sociali dell'attività economica mai vengono prese in considerazione.¹⁷² Ci viene in aiuto Zamagni il quale afferma che in nome dell'efficienza ascritta alle imprese capitalistiche, si è sacrificata la disegualianza sociale.

¹⁷⁰ ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle Bcc*, cit., p. 245.

¹⁷¹ ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle Bcc*, cit., p. 249.

¹⁷² ZAMAGNI S., *Promozione cooperativa e civilizzazione del mercato*, cit., p. 226.

È interessante notare che se si scorre la storia delle idee economiche in materia cooperativa fino agli inizi del Novecento, si scopre che grandi teorici come gli inglesi J.S. Mill e Marshall e gli italiani Rabbino, Cusumano e altri vedevano la cooperazione come la regola e non già come l'eccezione, del modo di fare impresa.

“La caratteristica peculiare dell'essere umano civilizzato è la capacità di cooperazione; e questo, come tutte le altre facoltà umane, tendono ad aumentare con l'uso e diventano capaci di estendersi ad una sempre più ampia gamma di azioni”. (Mill 1848, 698)

L'operazione culturale lanciata dagli studiosi ottocenteschi non era pertanto quella di pensare alla cooperazione come ad un gruppo di imprese nelle quali si praticava la mutualità in opposizione al dominante e pervasivo profit motive, ma di leggere e interpretare l'economia di mercato come luogo di cooperazione, prima ancora che di conflitto di interessi.

Allo stesso modo Marshall (1889, 130) sosteneva:

“Nella cooperativa il lavoratore non produce per altri, ma per se stesso e ciò libera enormi capacità di lavoro scrupoloso e di più alto livello, che il capitalismo comprime. Nella storia del mondo vi è un prodotto sciupato, tanto più importante di tutti gli altri, che ha diritto di essere chiamato il Prodotto Spreco: le migliori capacità lavorative di gran parte delle classi lavoratrici.”

È interessante notare che la critica di Marshall all'impresa capitalistica è qui fondata sulla nozione di spreco: la forma capitalistica non consente di avvalorare tutto il potenziale del lavoro umano, ma solo una sua parte. Oggi siamo in presenza invece della prevalenza della linea *demand-side* che abbiamo precedentemente visto. Conviene porre in luce due conseguenze di questa inversione di prospettiva. La prima riguarda il compromesso politico-culturale avvenuto nel corso del Novecento, e cioè che il legislatore italiano agevola, sotto il profilo economico, le imprese cooperative con interventi di natura fiscale o a fondo perduto, ma a condizione che tali imprese accettino di attribuire a se stesse un ruolo di nicchia, rispetto alle imprese capitalistiche e pubbliche.¹⁷³ In un certo qual modo le imprese cooperative non dovevano intralciare la marcia di crescita delle altre tipologia di impresa. D'altronde molti sono convinti che l'identità cooperativa si preserva e si rafforza solo con la piccola dimensione; non a caso le clausole imposte alle cooperative perché queste potessero beneficiare delle agevolazioni fiscali e tributarie, erano tali da impedire il pieno sviluppo delle loro potenzialità economiche.

¹⁷³ ZAMAGNI S., *Promozione cooperativa e civilizzazione del mercato*, cit., p. 220-221.

Questo per ricollegarci alla dicotomia che abbiamo affrontato nel precedente paragrafo, in base alla quale sembra che lo spazio proprio della cooperativa avrebbe dovuto essere il sociale e non l'economico. In ogni caso è vero il contrario: l'identità di un'impresa cooperativa si rafforza e accresce la propria capacità di contagio nel mercato tanto più quanto più aumenta la sua dimensione. La seconda conseguenza al complesso di inferiorità di cui è stata vittima il movimento cooperativo durante gran parte del '900 deriva dall'attenzione marginale che la ricerca di teoria economica ha convenuto di dedicare alla forma cooperativa. La scienza del management "vede" la cooperativa per differenza rispetto l'impresa capitalistica, che viene assunta come ideal-tipo rispetto alla quale "aggiustare" le regole gestionali e di *governance* della cooperativa. Tuttavia va da sé che trasferire dentro un'impresa cooperativa gli schemi organizzativi e le regole di *governance* che valgono per un'impresa capitalistica vuol dire snaturarne l'identità e decretarne la graduale scomparsa.

In ogni impresa c'è bisogno che qualcuno eserciti la funzione di comando per far convergere le singole volontà. La moderna impresa capitalistica si costruisce sul modello gerarchico: non dunque in sintonia con la "orizzontalizzazione" che il mercato voleva portare con sé e che esigeva per un efficiente funzionamento; la ragione è che la gerarchia, come il mercato anonimo, garantisce una convivenza basata sull'*immunitas*. Tutta la teoria economica del personale e la teoria dell'agenzia non sono che tentativi meritori di prevedere, controllare, ridurre le "ferite" che l'incontro faccia a faccia ci procura reciprocamente. Esattamente come la teoria dei mercati.¹⁷⁴

Ma mentre nell'impresa capitalistica il comando discende dalla gerarchia di potere, che può essere applicata in modo più o meno autoritario a seconda delle caratteristiche personali, nella cooperativa esso è associato all'autorità in maniera tale che nessuno può imporre agli altri il proprio modo di intendere l'azione comune. Il punto è che l'autorità entro la BCC è il soggetto capace di creare relazioni di fiducia, che è la risorsa di cui nessuna organizzazione può fare assolutamente a meno.¹⁷⁵

Se ne trae che la cooperativa che fondasse la propria struttura di *governance* sul modello della gerarchia, anziché su quello dell'autorità, perderebbe l'occasione più preziosa di valorizzazione della propria specificità identitaria. In tal senso la cooperativa può essere vista come un'organizzazione *mission-oriented* che trae forza dalle motivazioni degli agenti.¹⁷⁶

In definitiva, compito specifico dell'autorità entro una BCC è quello di far toccare con mano che la vita virtuosa è la vita migliore non solo per gli altri, ma anche per se stessi. E' in ciò il significato della nozione di bene comune, che - come sopra ricordato - è il bene dello stesso essere in comune. Cioè il bene di essere inseriti in un struttura di azione comune quale è, appunto, l'impresa.

¹⁷⁴ BECCHETTI L., BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Microeconomia*, Il Mulino, 2010, p. 309.

¹⁷⁵ ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle Bcc*, cit., p. 253.

¹⁷⁶ ZAMAGNI S., *Promozione cooperativa e civilizzazione del mercato*, cit., p. 237.

L'autorità nella BCC non si perde in vuote retoriche; né fa prediche, ma sa mostrare – proprio come insegnava Aristotele – che il bene è qualcosa che avviene, che si realizza mediante le opere. Quando questo accade, i risultati sono travolgenti, come tante storie di successo di BCC indicano assai chiaramente.¹⁷⁷

Le società cooperative in Italia hanno, come le società per azioni, un capitale sociale costituito dalle azioni dei soci. Non hanno però come obiettivo quello di distribuire un guadagno sotto forma di dividendo, ma piuttosto quello di offrire ai soci il proprio prodotto o il proprio servizio a condizioni “vantaggiose”.

La cooperazione è, per sua natura, il luogo privilegiato del pluralismo identitario, il luogo cioè che è capace di ospitare soggetti che si riconoscono in identità – culturali, religiose, etniche – diverse. La cooperativa è quindi una società di persone, che persegue ovviamente obiettivi di natura economica, dal momento che è sul mercato. E nel mercato potrà rimanere solo se sarà in grado di competere. Mira a raggiungere il massimo livello di produttività e redditività per assicurare, come obiettivo a lungo termine, la continuità della cooperativa. La differenza rispetto alle altre forme societarie sta nella centralità della persona, nella motivazione sociale del profitto e nel legame con valori di solidarietà, partecipazione, associazionismo.

Senza dimenticare che proprio per la loro natura di imprese centrate sulle persone le cooperative garantiscono anche e più delle altre forme di impresa ricadute diverse da quelle strettamente economiche, contribuendo a tenere l'economia ancorata ai bisogni reali dei cittadini. Esse rappresentano una scuola di democrazia e uno strumento originale di inclusione sociale e di creazione di fiducia e di capitale sociale.¹⁷⁸ Il problema della gestione della conoscenza nelle nostre società di oggi, e quindi in definitiva il problema dello sviluppo, postula che due istituzioni – la democrazia e il mercato- siano poste nella condizione di cooperare, fianco a fianco. Invece, la separazione tra mercato e democrazia che si è andata consumando nel corso dell'ultimo quarto di secolo sull'onda dell'esaltazione di un certo relativismo culturale e di un'asaperata mentalità individualistica ha fatto credere che fosse possibile espandere l'area del mercato senza preoccuparsi di fare i conti con la necessità di espandere le forme della democrazia.¹⁷⁹

¹⁷⁷ ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle Bcc*, cit., p. 255.

¹⁷⁸ Cfr. BORZAGA C., *Cooperazione e impresa sociale: lo sviluppo possibile anche in provincia di Varese*, cit.

¹⁷⁹ BRUNI L. e ZAMAGNI S., *L'economia civile- Un'altra idea di mercato*, cit., p. 25.

2.3 Elogio e tutela della biodiversità finanziaria.

In sintesi la tradizione dell'economia smithiana ha come suoi pilastri teorici la separazione mercato/società e lo scambio di mercato basato sul *self-interest* e sulla *immunitas*: l'impresa come piccola *societas*. L'economia civile, da cui discende la seconda categoria di pensiero economico, invece, nega la separazione mercato/società, poiché vede l'economico come esercizio delle virtù civili e il principio di reciprocità come principio fondante anche dell'economico: l'impresa come piccola *communitas*. Come abbiamo avuto modo di accennare, questi due principi permangono nelle due culture di responsabilità sociale, del modo di fare impresa. La tradizione liberal-capitalistica parte dal mercato fondato sul contratto, visto come luogo di civiltà perché basato su rapporti orizzontali e simmetrici, importando dentro l'impresa la relazionalità virtuosa, orizzontale, contrattuale, anonima e impersonale del mercato. In questo senso la *communitas* per andare verso la *societas*. La tradizione dell'economia civile-cooperativa fa esattamente il contrario: parte dalla cooperativa, l'associazione fondata sul principio di reciprocità, che è intesa come *communitas* composta da persone eguali e solidali, e cerca di esportare la società virtuosa della cooperativa nel mercato e nella società civile, di "comunizzare" il mercato e la società civile. Dalla seconda concezione deriva la necessità di democratizzare l'operare del mercato.¹⁸⁰

A questo punto ci chiediamo come riuscire a far dialogare le due categorie di pensiero senza assolutizzarne nessuna.

È necessario, innanzitutto, notare la diversa tendenza che si va affermando in Europa, dopo che nel 2005 in Gran Bretagna sono nate le Community Interest Companies e dopo che la Commissione dell'Unione europea, nella risoluzione del novembre 2011, ha esplicitamente incoraggiato gli allora ventisette paesi dell'UE a intraprendere la via del social business definito come "quell'attività di impresa il cui principale obiettivo è l'impatto sociale più che la generazione di profitti per i propri soci". L'obiettivo dichiarato è promuovere la nascita di mercati dei capitali responsabili, cioè anti-speculativi. Come documenta Taylor [2010], al di là delle peculiarità che contraddistinguono l'uno o l'altro caso, il medesimo obiettivo di fondo accomuna queste diverse forme di organizzare un'autentica democratizzazione del mercato, mediante la pluralizzazione dei tipi di imprese che in esso possono operare. La competizione di mercato è vera non tanto quando gli agenti economici possono scegliere tra un certo numero di imprese, tutte però dello stesso tipo, quanto piuttosto quando la scelta è estesa a tipi diversi.¹⁸¹

¹⁸⁰ BECCHETTI L., BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Microeconomia*, cit., p. 312.

¹⁸¹ Cfr. BECCHETTI L., *Elogio della diversità bancaria (ed errori del decreto popolari)*, cit.

Infatti, la differenza nei modelli di management è un fattore importante della competitività delle singole banche. Invero, la concorrenza è possibile solo se i modelli di management delle imprese sono diversi. Come abbiamo visto, la competizione non è solo tra una pluralità di imprese, ma anche tra tipologie di imprese. Gibbons (1998, 130) sostiene che “Una possibilità che preoccupa è che le pratiche di management basate sui modelli economici [tradizionali] possono ridurre o anche distruggere realtà non economiche come le motivazioni intrinseche e le relazioni sociali”.

Da qui possiamo dedurre che l’errore, semmai, è stato quello di non aver compreso che le discipline manageriali non sono neutrali rispetto alla forma istituzionale di impresa alla quale si vanno ad applicare. Senza dubbio quindi, tra i fattori esterni particolare rilevanza assume la regolamentazione dei mercati e delle stesse cooperative. Essa, infatti, dovrebbe riconoscere maggiormente l’importanza della diversità delle forme di impresa, stabilendo regole diverse per le imprese cooperative e sociali e per le imprese capitalistiche, in modo da tener conto della diversità di obiettivi e dei modelli di *governance*.¹⁸²

Le autorità pubbliche collocate ai diversi livelli di governo devono consentire, anzi favorire, la nascita e il rafforzamento di un mercato finanziario pluralista, un mercato cioè in cui possano operare in condizioni di oggettiva parità soggetti diversi per quanto concerne il fine specifico che essi attribuiscono alla loro attività. Facciamo l’esempio delle banche del territorio, delle banche di credito cooperativo, delle banche etiche, e dei vari fondi etici che sono enti che non solamente non propongono ai propri sportelli finanza creativa, ma soprattutto svolgono un ruolo complementare, e dunque equilibratore, rispetto agli agenti della finanza speculativa.¹⁸³

Aristotele aveva ben compreso che ognuno dà in proporzione alle sue effettive capacità.

Fa eco la Caritas in Veritate:

“Serve, pertanto, un mercato nel quale possano liberamente operare, in condizioni di pari opportunità, imprese che perseguono fini istituzionali diversi. Accanto all’impresa privata orientata al profitto, e ai vari tipi di impresa pubblica, devono potersi radicare ed esprimere quelle organizzazioni produttive che perseguono fini mutualistici e sociali. È dal loro reciproco confronto sul mercato che ci si può attendere una sorta di ibridazione dei comportamenti d’impresa e dunque un’attenzione sensibile alla civilizzazione dell’economia”.

Il rischio è che quello che la teoria economica non vede ... lo distrugga. È questa una massima tanto cruda quanto vera: se la teoria economica attraverso le sue lenti non vede alcune realtà e possibilità, allora il mondo economico e politico operano in modo da rovinarle e a volte annientarle.¹⁸⁴

¹⁸² Cfr. BORZAGA C., *Cooperazione e impresa sociale: lo sviluppo possibile anche in provincia di Varese*, cit.

¹⁸³ ZAMAGNI S., *Fraternità, dono, reciprocità nella “Caritas in Veritate”*, cit., p. 11.

¹⁸⁴ SMERILLI A., *Il modello di banca che Visco non vede*, fonte: Città nuova, 3 giugno 2016.

Tuttavia, la debolezza di una specie non si cura cancellando la specie stessa, riducendo la biodiversità bancaria e aumentando la fragilità del sistema.

Ad esempio, la forma di Società per Azioni viene vista come la forma più efficiente: la Spa è infatti la forma ordinaria, mentre la forma cooperativa sembrerebbe un'eccezione che presenta diversi problemi, soprattutto di *governance*.

Ora, l'efficienza va sempre valutata rispetto ai fini che un'istituzione si prefigge di raggiungere. Premesso che la solidità e la stabilità per le istituzioni finanziarie sono elementi irrinunciabili, pena il fallimento del sistema d'intermediazione, quello che è da valutare è cosa significhi il concetto di efficienza per un'istituzione che si prefigge lo sviluppo del territorio (come le banche di credito cooperativo, ad esempio) e la prossimità ai clienti. Se il fine di una banca è unico, e cioè la massimizzazione dei profitti, è chiaro che chi lavora con altri obiettivi non rientra negli schemi, non viene visto, addirittura può essere considerato dannoso.¹⁸⁵

Non è piuttosto più conveniente per le ragioni sopra affrontate, intendere il mercato come luogo in cui possono operare, in modo autonomo e indipendente e con pari dignità, anche soggetti economici che, pur non avendo il fine del profitto, sono capaci di generare valore?¹⁸⁶

E se le forme di impresa e di banca che allo sguardo attuale appaiono le più deboli fossero quelle più capaci di futuro? Ce ne accorgeremo quando non esisteranno più perché abbiamo impedito loro di sopravvivere?

Uno degli elementi qualificanti l'organizzazione di una BCC è quello di tenere ben distinti i concetti di *diseguale e di diverso*. Mentre disuguaglianza si oppone a eguaglianza, diversità si oppone a uniformità. Gli esseri umani sono, ad un tempo, eguali e diversi: eguali, in quanto partecipano tutti dei medesimi diritti fondamentali; diversi, perché ciascuno è un unico, un ente irripetibile. È per questo che il diverso ha "diritto" a non subire l'uniformità. Ed è proprio in ciò che il principio di solidarietà si distanzia dal principio di fraternità.: il primo si accontenta dell'uniformità; il secondo tende all'unità.¹⁸⁷

Come ha magistralmente scritto Blaise Pascal:

“L'eguaglianza senza diversità è inutile agli altri; la diversità senza eguaglianza è rovinosa per noi. L'una è nociva all'esterno, l'altra all'interno. Il principio di uguaglianza può essere utile a definire una generica equivalenza di diritti essenziali nell'ambito delle norme giuridiche, ma mal si

¹⁸⁵ SMERILLI A., *Il modello di banca che Visco non vede*, cit.

¹⁸⁶ Cfr. BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Dell'identità dei soggetti dell'economia civile*, Economia Civile, Il Mulino, 2004, p. 164.

¹⁸⁷ ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle Bcc*, cit., p. 256.

presta a connotare il fondamentale diritto umano che dovrebbe dirsi piuttosto il diritto [...] alla diversità”.

Dove si pratica la fraternità non v'è posto per il *group-think*: ecco perché la fraternità non è un vago sentimento morale, ma un formidabile principio d'organizzazione economica, come la scuola di pensiero francescana ha da tempo ben compreso.¹⁸⁸ Nell'autobiografia del 1922, Henry Ford arrivò addirittura a scrivere: *“Si è creduto che le imprese esistessero per il profitto. Le imprese esistono per il servizio [...] Tutto ciò che le industrie Ford hanno fatto, tutto ciò che io ho fatto, è stato un tentativo di dimostrare con le opere che il servizio viene prima del profitto [...] La vera idea dell'industria non è quella di fare denaro [...] ma di esprimere un'idea di servizio agli altri. La funzione dell'imprenditore è quella di contribuire al benessere della società [Ford 1982, 19].”*

È nel principio di restituzione il fondamento etico del capitalismo del benessere: l'impresa deve sentirsi moralmente obbligata a restituire alla comunità parte dei profitti che ha conseguito anche grazie a essa.¹⁸⁹

Il Credito Cooperativo, per la sua funzionalità allo sviluppo sociale, è uno strumento importante e significativo che costringe tutti ad avere una concezione rinnovata dell'economia e dei suoi strumenti, a partire dai bisogni delle persone. Costringe a ripensare alla libertà delle persone in campo economico. In definitiva, le imprese cooperative possono dare corpo a ciò che Giovanni Paolo II riteneva fosse essenziale tenere sempre in contro nel campo del lavoro, l'argomento personalistico. “A ciascuno il suo mestiere”, era uso ripetere il Governatore Carli. “Quel che contano sono i risultati, il bene del Paese”.

Luigino Bruni ci offre un ottimo spunto in proposito: “È molto più difficile uccidere una pianta che uccidere un animale.

Una grande vulnerabilità è diventata una maggiore resilienza alla morte. Le organizzazioni che oggi vogliono muoversi in questo nuovo ambiente, devono imparare a respirare, ascoltare, ricordare, parlare con tutto il corpo: come le piante. Devono quindi ripensare e stravolgere la rigida struttura gerarchica. In realtà, nel nostro modello di sviluppo esistono imprese organizzate secondo il paradigma vegetale: sono le cooperative. La forza della cooperazione consiste nell'aver sviluppato una distribuzione delle funzioni in tutto il corpo, rinunciando alla rigida organizzazione gerarchica per attivare l'intera compagine sociale. Essendo ancorate ai territori sono state molto più lente e in genere meno efficienti delle imprese capitalistiche, ma si sono mostrate molto più resilienti alle crisi ambientali, esterne e interne”.

¹⁸⁸ ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle Bcc*, cit., p. 256.

¹⁸⁹ ZAMAGNI S., *Impresa responsabile e mercato civile*, cit., p. 11.

La biodiversità è un pregio nei mercati finanziari come negli ecosistemi come ricordato dal rapporto Liikanen² e da un pregevole lavoro di sintesi pubblicato dall'ILO nel 2013³ e considerazioni sviluppate sul Financial Times.

L'esistenza di diverse specie di intermediari finanziari aumenta la resilienza del sistema e dunque la sua resistenza a shocks. Un parassita (fattore di crisi nel nostro caso) può attaccare una specie bancaria ma non le altre, pertanto eliminare una specie dall'ecosistema, esempio le banche popolari, rende l'ecosistema più fragile ed è quindi un errore.¹⁹⁰

Non si tratta, ed è ovvio, di stabilire una gerarchia o una supremazia di un tipo di impresa su di un altro; anzi, la varietà delle forme di impresa all'interno del mercato è condizione essenziale per la ricchezza dell'ecosistema e per sviluppare sinergie mutuamente arricchenti.¹⁹¹

“Nell'impianto concettuale che fin dagli inizi ha sorretto il modello europeo, prevale la logica della distinzione, ma non della separazione tra mercato e società. Ciò ha dato origine a una duplice conseguenza. In primo luogo, che l'impresa non è mai stata solo business e ne sono una dimostrazione le esperienze europee dei distretti industriali, il multiforme movimento cooperativo. In secondo luogo, che la cultura economica accoglie, come suo principio costitutivo, l'idea che il mercato è capace di ospitare al suo interno, oltre allo scambio di equivalenti, anche il principio di reciprocità”. [Bruni e Zamagni 2004]

La banca e la finanza civile sono istituzioni con un grande valore sociale e con una grande responsabilità; per questo non possono essere lasciate al gioco rischioso della massimizzazione dei profitti degli azionisti, proprio a causa della pluralità di interessi che devono contemperare. La nuova e più attenta regolamentazione di mercati finanziari, che tanti auspicano, dovrebbe andare nella direzione di riconoscere alle banche una responsabilità sociale che negli ultimi decenni è andata smarrita, nonostante una crescita esponenziale di strumenti di stima del rischio e di agenzie di rating.¹⁹²

¹⁹⁰ Cfr. BECCHETTI L., *Elogio della diversità bancaria (ed errori del decreto popolari)*, cit.

¹⁹¹ BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Dell'identità dei soggetti dell'economia civile*, cit., p. 186.

¹⁹² BECCHETTI L., BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Microeconomia*, cit. 316.

III CAPITOLO:

La riforma delle BCC: analisi giuridica e valutazione della “bontà del metodo”

3.1 Una riforma necessaria. Dal confronto alla stesura del testo: la “bontà del metodo”

In questi ultimi tempi si è molto sentito parlare della riforma del Credito Cooperativo, d'altronde questo argomento sta a cuore a molti. Ricordiamo, infatti, che le banche di credito cooperativo non sono frutto di una pianificazione centralizzata, ma nascono dalle istanze delle comunità e sono anche per tale ragione profondamente radicate nel territorio. Tuttavia, non sono mancati allarmismi ingiustificati dovuti, ad esempio, all'inesatto accostamento di questa realtà allo scandalo delle quattro banche (Banca Etruria, Banca Marche, CariChieti, CariFerrara), finendo con il fare della riforma una vera e propria “emergenza”. In realtà le paventate preoccupazioni circa la solidità delle BCC erano infondate, in quanto rispetto alla media di altre banche dispongono di livelli di patrimonializzazione più elevati¹⁹³.

Malgrado ciò, la ristrutturazione del Credito Cooperativo era un'esigenza sentita già da diverso tempo: l'Unione Europea l'aveva infatti inserita tra le sei raccomandazioni ufficiali rivolte al Governo italiano per il 2015. Invero per entrambe le tipologie bancarie, “popolari” e BCC, sussistevano analoghe esigenze di riforma, rinvenienti dal recepimento a livello nazionale di precise indicazioni espresse dalla regolazione europea. Inoltre, l'evoluzione della normativa prudenziale e dell'assetto istituzionale di vigilanza e di risoluzione delle crisi conferma e accresce l'importanza del capitale come primo presidio di stabilità delle banche.

Senza dubbio un miglioramento della cooperazione di credito era necessario, in quanto di fronte alle sfide che le prospettive odierne avanzano, anche la cooperazione mutualistica di credito doveva evolversi ridefinendo i propri connotati, in modo da poter essere davvero una realtà viva che dia voce al territorio.

¹⁹³ Al 30 giugno 2016 il coefficiente relativo al patrimonio di migliore qualità (CET1 ratio) delle *less significant institutions* (LSI) era mediamente pari al 15,5 per cento, circa 4 punti percentuali in più rispetto al 2011 (l'analogo dato per le *significant institutions* (SI) era 11,7 per cento e faceva segnare 3 punti percentuali in più nel periodo considerato). Dati: Banca d'Italia, approfondimenti 2016.

Perché, dunque, la riforma era necessaria?¹⁹⁴

In un contesto di continuo mutamento, le banche locali si sono trovate ad affrontare sfide non meno importanti rispetto agli altri istituti bancari.

È comunemente condiviso che la sostanziale incapacità delle banche di credito cooperativo di fronteggiare le sfide imposte dalla globalizzazione dei mercati sia imputabile alla duplice serie di vincoli che riguardano la loro gestione, vuoi prescritti dal diritto societario a presidio dello scopo mutualistico, vuoi disposti dall'ordinamento bancario (art.35 Tub) in ragione della peculiarità di tali imprese creditizie: tanto il voto capitaro, i limiti al possesso azionario ed alla distribuzione degli utili ai soci, quanto il localismo (ossia l'operatività ristretta ad un determinato territorio) e l'esercizio prevalente a favore dei soci, hanno senz'altro ostacolato una ricapitalizzazione delle BCC mediante autonomo accesso al mercato dei capitali di rischio, affidandone le sorti al solo autofinanziamento, assai ridotto dalla grave crisi economica e finanziaria.¹⁹⁵

Nello specifico, negli ultimi cinque anni i bilanci delle banche di credito cooperativo sono stati oppressi dal forte incremento delle partite deteriorate; questo fenomeno ha comportato una contrazione della redditività e ha accentuato la vulnerabilità dell'intero sistema del credito cooperativo.

Infatti, la scarsa redditività registrata negli ultimi anni è dovuta principalmente alla debole domanda di credito, all'aumento delle rettifiche di valore su crediti e alla riduzione dei tassi di interesse.¹⁹⁶

L'attenzione per il socio, inoltre, ha determinato politiche di prezzo poco aggressive mantenendo i margini di interesse e di intermediazione ridotti.

¹⁹⁴ Cfr. SENSINI M., *Luca Lotti: «La riforma delle Bcc? Serve a rafforzarle»*, Corriere della sera, 14 febbraio 2016.

¹⁹⁵ Al contrario, queste caratteristiche, in un mercato non globalizzato ed in fase di crescita economica, hanno tradizionalmente rappresentato valore aggiunto di tale categoria di banche, assicurando risorse qualificate nella conoscenza della clientela e favorendo un'accurata ed attendibile valutazione dei rischi assunti. In particolare, la continuità e stabilità dei rapporti tra banche ed imprese finanziate ha generato proficue sinergie nella realizzazione di progetti di sviluppo economico del territorio, talora rivelandosi determinante al conseguimento di obiettivi di rilevanza sociale: la diversificazione dei finanziamenti concessi dalle BCC in tutte le articolazioni dell'economia locale ha sovente reso possibile una riduzione del rischio delle operazioni di credito e, di riflesso, la praticabilità di tassi d'interesse più bassi, cosicché le BCC, quali prestatori locali di ultima istanza, hanno potuto svolgere un ruolo assai importante nella difesa dall'abusivismo bancario e dall'usura: SANTAGATA R., *“Coesione” ed autonomia nel gruppo bancario cooperativo* in *Il diritto commerciale verso il 2020: i grandi dibattiti in corso, i grandi cantieri aperti*, Roma, 17-18 Febbraio 2017, p. 1-ss. Queste finalità – sovente menzionate nella recente legislazione europea e nazionale (cfr., ad es., lo Small Business Act, l'Action Plan on building a Capital Market Union del 30 settembre 2015 e, al livello nazionale, la disciplina del contratto di rete) – concorrono a qualificare la funzione sociale (art. 45 Cost.) delle BCC, che merita salvaguardia anche in un mercato del credito ormai globalizzato. Cfr., da ultimo, CAPRIGLIONE F., *L'autoriforma delle Banche di Credito Cooperativo*, in *Contr. e impr.*, 2016, 68 s.; v. anche la panoramica offerta da BARBAGALLO C., *Le banche locali e di credito cooperativo in prospettiva: vigilanza europea e evoluzione normativa*, Intervento alla Federazione cooperativa Raiffessen, Bolzano, 12 febbraio 2015, 2 ss., ove una chiara sintesi dei profili di criticità che hanno interessato le banche locali nella recente recessione economica.

¹⁹⁶ CATTURANI I., *Le banche di credito cooperativo: patrimonio, redditività e qualità del credito*, Università degli Studi di Trento, Euricse, marzo 2017, p. 73.

Invero, condizionata dalla prolungata stasi nell'erogazione del credito e da tassi d'interesse sempre più bassi, la redditività di queste banche è negli ultimi anni essenzialmente sostenuta dai proventi generati dalla movimentazione dei titoli di proprietà, in massima parte titoli di Stato italiani.

Il progressivo peggioramento della qualità dei prestiti si è tradotto, come per il resto del sistema bancario, in onerose rettifiche di valore, che hanno assorbito una quota rilevante dei risultati di gestione. La tendenza ad elevare i livelli di copertura delle partite deteriorate non è destinata ad arrestarsi a breve, a fronte dell'esigenza di adeguare i livelli raggiunti alle *best practices* europee.¹⁹⁷

La conseguenza della suddetta problematica è che le banche dovranno svalutare i crediti deteriorati e come sappiamo la svalutazione genera una perdita, quindi si dovranno accantonare delle somme di capitale per coprire le perdite eventuali o già accertate causate dai prestiti non performanti, e mano a mano che i crediti deteriorati aumentano l'accantonamento dovrà essere sempre più consistente, sottraendo la possibilità di concedere nuovi prestiti fino a quando la situazione non sia migliorata.

L'intervento di Carmelo Barbagallo, capo Dipartimento della Vigilanza della Banca d'Italia, del 15 ottobre 2015 dinanzi alle competenti commissioni parlamentari¹⁹⁸ evidenziava che alla fine del 2014 il rapporto tra partite deteriorate e totale dei prestiti delle BCC era mediamente pari al 18% (10,4% nel 2011). Trattandosi di un dato medio vi era un numero notevole di banche che superava di gran lunga questo importo. Le sofferenze, che rappresentano la parte più rischiosa, erano più che raddoppiate passando dal 4,5% del 2011 al 9,1% di fine 2014. Dunque, il marcato deterioramento della qualità dei prestiti, con il contestuale aumento della rischiosità del credito, l'accrescimento dei crediti anomali e l'accelerazione delle sofferenze costituiscono significativi indici di una situazione problematica che legittima l'intervento dell'autorità finalizzato alla aggregazione tra appartenenti alla categoria^{199 200}.

Per ripristinare il patrimonio si fa riferimento ad un aumento di capitale, ma tale soluzione incontra però un limite nelle Banche di Credito Cooperativo poiché le BCC non possono accedere al mercato dei capitali. In tali istituti la crescita del patrimonio è stata finora realizzata attraverso il sistema della capitalizzazione degli utili. Tuttavia tale canale potrebbe oggi risultare insufficiente ed inadeguato per far fronte alle esigenze di approvvigionamento del denaro. Per di più, i flussi di autofinanziamento si sono fortemente ridotti e ad oggi risultano essere insufficienti non solo per

¹⁹⁷ BARBAGALLO C., *Seminario istituzionale sulle tematiche relative alla riforma del settore delle banche di credito cooperativo*, Banca d'Italia. Senato della Repubblica, 15 ottobre 2015. Al sito www.bancaditalia.it

¹⁹⁸ Cfr. BARBAGALLO C., Audizione parlamentare tenuta nell'Indagine conoscitiva sul sistema bancario italiano, Camera dei Deputati, Sesta Commissione Finanze, 9 dicembre 2015.

¹⁹⁹ L'incidenza dei crediti deteriorati al netto delle rettifiche di valore è salita dal 12,3% del 2014 al 13%, e nell'anno 2016 le sofferenze nette ammontano al 5% dei finanziamenti (2,6% nel 2011). Un quarto delle BCC presentano un'incidenza dei prestiti deteriorati netti superiori al 17% dei crediti erogati: BARBAGALLO C., *Misure urgenti concernenti la riforma delle banche di credito cooperativo e altre misure in materia bancaria*, Audizione, Camera dei deputati, Commissione Finanze, Roma, 1 marzo 2016.

²⁰⁰ SABBATELLI I., *La riforma delle banche di credito cooperativo*, Cacucci Editore Bari, 2017, p. 66.

garantire un patrimonio compatibile ai principi di sana e prudente gestione dettati dagli organi di vigilanza, ma anche per poter erogare nuovi finanziamenti.²⁰¹

È evidente che un intervento si rendeva necessario alla luce delle complicazioni che sarebbero sorte per le BCC dovute sia al limitato accesso al mercato dei capitali di rischio sia alle decisioni della Commissione europea in materia di aiuti di Stato che ha previsto interventi sempre più ristretti del Fondo di Garanzia dei Depositanti.

A tal proposito è utile ricordare che la direttiva 2014/59/UE sul risanamento e la risoluzione degli enti creditizi, meglio nota con la sigla BRRD (Bank Recovery and Resolution Directive), di cui abbiamo accennato nel primo capitolo, prevede che i meccanismi di risoluzione delle crisi bancarie possano essere applicati se ricorrono congiuntamente tre requisiti:

- La banca è in dissesto o a rischio di dissesto;
- Non si ritiene che misure alternative di natura privata (quali aumenti di capitale) o di vigilanza consentano di evitare in tempi ragionevoli il dissesto dell'intermediario;
- Sottoporre la banca alla liquidazione ordinaria non permetterebbe di salvaguardare la stabilità sistemica, di proteggere depositanti e clienti, di assicurare la continuità dei servizi finanziari essenziali e quindi, la risoluzione è necessaria nell'interesse pubblico.

Se si valuta l'entità contenuta del Credito Cooperativo difficilmente verrebbe riconosciuta la terza condizione attinente alla tutela dell'interesse pubblico, escludendo quindi per le BCC l'applicazione dei meccanismi di risoluzione e prevedendo che la crisi si risolva attraverso la normale procedura di liquidazione coatta amministrativa.

Dunque, la difficoltà di accesso a nuove fonti di finanziamento e la piccola dimensione avrebbero potuto nel tempo compromettere la loro capacità di sopportare ulteriori rischi.

L'analisi svolta dalla Banca d'Italia al fine di individuare le criticità delle BCC si è incentrata principalmente sulla vulnerabilità reddituale di tali banche e sul ritardo nell'ammodernamento dei modelli di *business*, identificando l'origine nella rigidità della struttura dei costi rapportata alla forma cooperativa (che impedisce di reperire tempestivamente il capitale necessario a fronteggiare i livelli di rischio assunti); sicché, quest'ultima finisce, sul piano delle concretezze, col rendere difficile la ricapitalizzazione.²⁰²

²⁰¹ Cfr. FALLIERO S., *Banche di credito cooperativo: analisi dell'impatto del credito deteriorato nella patrimonializzazione e nella redditività delle bcc venete*, tesi di laurea in Economia e Finanza, anno 2015/2016, Ca'Foscari Venezia.

²⁰² TARANTOLA A.M., *Il credito cooperativo: le sfide di un modello*, Intervento Assemblea annuale delle BCC, Roma, 27 novembre 2009, al sito www.bancaditalia.it.

La questione dell'adeguatezza patrimoniale, primo presidio di una sana e prudente gestione, ha da tempo costituito un aspetto problematico nel sistema delle banche di credito cooperativo. Ne è prova l'introduzione- fortemente voluta dalla categoria- nel Testo Unico Bancario, dell'art. 150 *ter* che ha previsto la figura del socio finanziatore, alla quale è riconducibile la possibilità per determinati soggetti istituzionali di sottoscrivere azioni di finanziamento per rafforzare il capitale delle BCC in caso di crisi.²⁰³

Infatti, specialmente in situazioni di crisi, i limiti legali sopra citati in ambito alla detenzione delle quote da parte dei soci e per il principio del voto capitario, uniti alla scarsa o quasi nulla integrazione dei singoli enti in un unico "gruppo", poiché al massimo finora si è potuto parlare di rete, avrebbero potuto limitare le soluzioni disponibili al fine di preservare il valore aziendale nel tempo creato.²⁰⁴ L'impossibilità di configurare il modello organizzativo in questione alla stregua di un gruppo bancario (ancorché paritetico) è risultata impeditiva di un efficace governo della sana e prudente gestione delle BCC, idoneo alla prevenzione di possibili dissesti di talune consociate.²⁰⁵

Non è allora casuale che le recenti cronache abbiano donato nuova attualità al dibattito, ormai ventennale, sulla realizzazione di un effettivo legame di gruppo tra BCC²⁰⁶.

²⁰³ SABBATELLI I., *La riforma delle banche di credito cooperativo*, cit., p. 68.

²⁰⁴ Al fine della sua comprensione, giova ricordare che le banche di credito cooperativo hanno sinora inteso preservare la loro autonomia giuridica e decisionale, assicurandosi l'erogazione di prodotti e servizi ausiliari competitivi dagli istituti centrali di categoria mediante un "network" fondato su tre pilastri: a) una "rete associativa" per la somministrazione di servizi di supporto e di monitoraggio alle banche associate, strutturata su diversi livelli territoriali dalle Federazioni locali (costituite in forma di cooperativa a mutualità prevalente con funzioni consortili) e da Federcasse (investita di molteplici funzioni, anche di rappresentanza della categoria); b) una "rete imprenditoriale", coordinata da Iccrea Holding s.p.a. e deputata all'erogazione di servizi bancari e finanziari avanzati ed innovativi a costi contenuti alle BCC socie (in guisa da soddisfare tutte le possibili esigenze delle rispettive clientele), le quali non sono state però né controllate (neppure indirettamente), né controllanti della holding, difettando qualsiasi vincolo negoziale tra quest'ultima e le stesse BCC; c) una forma di "solidarietà di sistema" articolata in tre consorzi in forma contrattuale (Fondo di Garanzia dei depositanti del credito cooperativo; Fondo di garanzia degli obbligazionisti del credito cooperativo; Fondo di garanzia istituzionale del credito cooperativo), ai quali hanno partecipato (e versato contributi) le BCC, volti a garantire l'adempimento delle obbligazioni assunte da queste nei confronti dei loro depositanti e obbligazionisti: SANTAGATA R., "Coesione" ed autonomia nel gruppo bancario cooperativo" in *Il diritto commerciale verso il 2020: i grandi dibattiti in corso, i grandi cantieri aperti*" Roma, 17-18 Febbraio 2017. Per informazioni più dettagliate su questo sistema, v. CUSA, (da ultimo in) *Le banche di credito cooperativo*, in BONFANTE, *La società cooperativa*, in Tratt. dir. comm., diretto da Cottino, vol. V, t. 3, Padova, 2014, 526 ss.; nonché il contributo di VERZARO e TORRE, *Il sistema del credito cooperativo*, in *Il credito cooperativo. Storia, diritto, economia, organizzazione*, a cura di Carretta, Bologna, 2012, 181 ss. e 171 ss. e di DELL'ATTI-INTONTI, *Cooperazione, mutualità e localismo nelle banche di credito cooperativo in Italia*, in *Banche e banchieri*, 2006, 174 ss. Sulle specifiche caratteristiche del Fondo istituzionale di garanzia, cfr. LAMANDINI, *Nuove riflessioni sul gruppo cooperativo regionale*, in *Giur. comm.*, 2015, I, 58 s. BARBAGALLO C., *Le banche locali e di credito cooperativo in prospettiva: vigilanza europea ed evoluzione normativa*, Intervento presso la Federazione delle Cooperative Raiffeisen, Bolzano, 12 febbraio 2015, p. 12. Al sito www.bancaditalia.it.

²⁰⁵ SANTAGATA R., "Coesione" ed autonomia nel gruppo bancario cooperativo" in *Il diritto commerciale verso il 2020: i grandi dibattiti in corso, i grandi cantieri aperti*" Roma, 17-18 Febbraio 2017, p. 5.

²⁰⁶ È doveroso ricordare, fra gli altri, i pionieristici studi di G.F. CAMPOBASSO, *Organizzazione di gruppo delle banche di credito cooperativo e gruppi (bancari) paritetici*, in *Banca e borsa*, 1997, I, 553 ss. e di MIOLA, *Controllo contrattuale e capogruppo di un gruppo bancario*, in *Gruppi bancari e banche di credito cooperativo*, Atti del 22° Convegno regionale, Firenze, 25-10-1996, s.d., s.a. (ma Firenze 1996), 29 ss., i cui spunti sono stati poi approfonditi,

Percorreremo allora le tappe della riforma, dagli albori fino all'approvazione definitiva del testo legislativo, analizzando l'iter seguito e le principali dinamiche.

Nei primi mesi del 2015 è maturata l'idea di intraprendere un processo di cambiamento strutturale con l'obiettivo di rafforzare l'intero sistema del Credito Cooperativo, a seguito della raccomandazione sulla necessità di riformare la *governance* del sistema cooperativo pubblicata tra luglio e agosto nella Gazzetta Ufficiale della Comunità Europea.

Successivamente ci soffermeremo sull'impianto generale del decreto, ma senza dubbio il "buono" di questa riforma deriva proprio dal tenace, "pignolo" e continuativo confronto con le Autorità di Governo e di Vigilanza da parte della Federazione nazionale delle Banche di Credito Cooperativo.²⁰⁷ Dunque, prima di entrare nel merito della riforma è importante sottolineare la "bontà del metodo" di lavoro seguito.

Il Credito Cooperativo è riuscito ad evitare che il 20 gennaio del 2015, nello stesso decreto che riformava le Banche Popolari, il Governo adottasse un analogo provvedimento avente ad oggetto le BCC. Federcasse ha chiesto e ottenuto, dopo quella data, di contribuire a scrivere le nuove regole, impegnandosi a presentare un'autonoma proposta. Rispondendo così agli input del governo e dell'Organo di controllo – e facendo tesoro dell'esperienza delle banche "popolari" che avevano "pagato l'incapacità di riformarsi"²⁰⁸ con l'emanazione del d.l. n. 3/2015- la Federazione italiana delle banche di credito cooperativo-casse rurali ed artigiane (Federcasse) aveva promosso un progetto di autoriforma.²⁰⁹

Come inciso è interessante notare che nell'ambito di un processo riformatore, che investe il medesimo regime societario e persegue analoghi obiettivi, per le banche popolari si è stabilita una soglia oltre la quale si perde l'identità mutualistica, mentre per le banche di credito cooperativo questo aspetto assume rilievo inverso: le dimensioni ridotte sono indicatore di fragilità.²¹⁰

Infatti, nella risoluzione del problema sono stati utilizzati due pesi e due misure: per le banche popolari è stata individuata una soglia di 8 miliardi di attivo oltre la quale automaticamente devono diventare spa, sottolineando che non possono essere troppo grandi, invece per le banche di credito

pur con diversi esiti e nell'ambito di ricerche di taglio diverso, nelle monografie di LAMANDINI, *Le concentrazioni bancarie*, Bologna, 1998, 169 ss. e di R. SANTAGATA, *Il gruppo paritetico*, Torino, 2001, 27 e ss., 35 e ss.

²⁰⁷ Cfr. Intervento del Vice Presidente di Federcasse Avv. DELL'ERBA A., *La Riforma del Credito Cooperativo e i riflessi sul territorio*, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Roma, 8 novembre 2016.

²⁰⁸ ONADO M., sul Sole 24 Ore all'indomani della pubblicazione del d.l. n.3/2015, 21 gennaio 2015.

²⁰⁹ SABBATELLI I., *La riforma delle banche di credito cooperativo*, cit., p.71. Cfr. AGOSTINI S., *Bcc e banche popolari: necessità di una riforma*, in Coop. cons., 2008, 7

²¹⁰ Cfr. FIORDIPONTI F., *Banche di Credito Cooperativo: una riforma a due velocità*, Rivista di Diritto Bancario, dirittobancario.it, 29, 2016, p. 3.

cooperativo si è andati nella direzione di ingrandirle, indicando quindi nel loro essere più piccole un elemento di fragilità.²¹¹

La Federazione italiana delle BCC ha cercato quindi, strumenti orientati ad “arginare” le istanze riformatrici o, quanto meno, a ridurre le eventuali ricadute negative sulla categoria. Essa nel perseguire detto obiettivo, aveva formulato un disegno che – pur confermando gli strumenti individuati dal legislatore nel testo della proposta di legge prima richiamata-, in sede applicativa non stravolgesse totalmente gli assetti esistenti.²¹²

Probabilmente, se quel decreto fosse stato approvato, per ciò che concerneva le Banche di Credito Cooperativo, avrebbe cambiato radicalmente il loro volto e un tale cambiamento non avremmo potuto definirlo vantaggioso.²¹³

Ad esempio, segnalandone tre a titolo puramente esemplificativo, le BCC non avrebbero potuto più eleggere i propri organi sociali, avrebbero dovuto partecipare ad una società capogruppo senza però detenerne il controllo e non vi sarebbe stata una modulazione di rapporto tra la capogruppo e le stesse proporzionato alla rischiosità.²¹⁴

Passando in rassegna i punti sopraccitati, partiamo dal primo ovvero dal fatto che la singola BCC non avrebbe più potuto eleggere i propri organi sociali; infatti, all’art. 33 del Tub, la bozza del 20 gennaio 2015, non riporta il comma 3 il quale prevede che “la nomina dei membri degli organi di amministrazione e controllo spetta esclusivamente ai competenti organi sociali”. Per quanto riguarda il secondo elemento, all’art. 37 *bis* comma 1, lett. a) del Tub, nella bozza del 20 gennaio, si prevedeva che il capitale fosse detenuto “per almeno un terzo dalle banche di credito cooperativo appartenenti al gruppo”. L’ultimo aspetto ovvero la modulazione di rapporto tra capogruppo e le stesse in funzione della rischiosità non era previsto nella bozza, la quale si limitava a riportare “gli altri poteri necessari per l’attività di direzione e coordinamento”, senza l’inciso poi aggiunto che afferma all’art. 37 *bis* comma 3, lett. b) punto 1 “nonché gli altri poteri necessari per l’attività di direzione e coordinamento, proporzionati alla rischiosità delle banche aderenti”.

Tutto questo è stato evitato.

È stato infatti avviato un serio confronto istituzionale: prima interno, maturato dal Movimento, nei consigli delle Federazioni locali e quindi nella sede del Consiglio Nazionale per la messa a punto di una propria proposta e poi esterno, con le Autorità. Da gennaio a giugno del 2015 le dieci proposte concettuali dell’Autoriforma delle BCC sono state discusse, dettagliate, via via raffinate e infine

²¹¹ Per meglio comprendere il punto si confronti il lavoro di BECCHETTI L., *Elogio della diversità bancaria (ed errori del decreto popolari)*, testo integrale dell’intervento del convegno organizzato in Senato il 17 febbraio 2015; BECCHETTI L., *Un principio ingiusto*, Avvenire, 25 marzo 2015.

²¹² SABBATELLI I., *La riforma delle banche di credito cooperativo*, cit., p. 72.

²¹³ Per approfondire cfr. Intervento del Vice Presidente di Federcasse Avv. DELL’ERBA A., cit.

²¹⁴ Per ulteriori approfondimenti a sostegno di quelli qui brevemente riportati si veda il lavoro di BARBIERI F., *La legge di riforma del Credito Cooperativo – Tavola sinottica*, in *Profili giuridici della riforma delle BCC- Una prima lettura del nuovo Testo Unico Bancario* a cura di P. Verzaro e S. Trombani, Ecra, luglio 2016, p. 63-87.

votate all'unanimità dai rappresentanti di 357 BCC. Il processo che ha dato vita ai Dieci punti, su cui ci soffermeremo successivamente, è dunque quanto di più partecipato si potesse organizzare. Infatti, alla base delle organizzazioni cooperative c'è la democrazia partecipativa che assegna ai rappresentanti soci l'espressione della volontà sociale, che proviene dal basso. Ciò ha riguardato anche la discussione e condivisione di questa storica Riforma.

Lo stesso iter procedurale ha visto il pieno coinvolgimento di Federcasse impegnata nel tracciare un nuovo profilo cooperativo pienamente coerente con i valori storici e fondamentali quali la mutualità e la territorialità, ma capace di accostarvi obiettivi sfidanti tra cui l'accesso al mercato dei capitali, la qualità della gestione e l'efficienza. Dunque, una ristrutturazione in virtù del miglioramento, che si configura come un'opportunità per rafforzare i sistemi di controllo, migliorare le politiche di concessione dei prestiti e innalzare le qualità etiche dei manager.

Questo appunto sul metodo seguito mi sembra tutt'altro che marginale.

Al fine di accelerare il processo di riforma si è reso opportuno individuare delle soluzioni che vadano a favorire sia un più agevole sistema di smobilizzo delle quote di attività deteriorate sia l'incremento della solidità e della stabilità del sistema bancario nel suo complesso, riducendone il livello di frammentazione. Di fatto, numerose sono state le considerazioni cui, al fine di evitare la segmentazione del controllo e di semplificare lo sviluppo, sia necessario ridurre la frammentazione degli operatori.

Alla luce di tali considerazioni, si comprende la ragione per cui l'Organo di controllo ha ritenuto "non più rinviabile" l'integrazione e aggregazione tra le BCC, in un'ottica di ridefinizione del comparto bancario volta a renderlo più integrato, meno frammentato e meglio strutturato.²¹⁵

Il gruppo bancario, in tal senso, sarebbe utile a limitare il rischio di marginalizzazione delle singole BCC. Invero, ad oggi si è assistito a fenomeni di aggregazioni sia di tipo fisiologico su iniziativa delle BCC stesse, sia tipo "indiretto" operato dalla Banca d'Italia sollecitando gli organi di amministrazione degli istituti di credito. Tuttavia, la razionalizzazione della struttura delle BCC è dovuta anche dall'evidenza del disallineamento tra le quote di attivo e le quote sportelli.²¹⁶

In sintesi, le soluzioni ricercate hanno mirato a conciliare l'obiettivo di superare gli svantaggi della piccola dimensione e della scarsa diversificazione del rischio con quello di continuare a preservare la vocazione mutualistica e di sostegno al tessuto economico del territorio a cui il Credito Cooperativo è legato. Se consideriamo che le BCC sostengono le imprese locali e che il tessuto

²¹⁵ Cfr. BARBAGALLO C., *Le banche locali e di credito cooperativo in prospettiva: vigilanza europea ed evoluzione normativa*, cit., p. 13.

²¹⁶ Uno studio dell'ABI, effettuato prima della riforma, stimava che nel 2018 il numero degli sportelli attivi in Italia sarebbe stato inferiore di 6/10 mila unità rispetto al 2013 (dal 2009 al 2014 sono diminuiti di circa 3200 unità). Per le BCC la riduzione avrebbe riguardato da 900 a 1500 sportelli. Sito: www.abi.it.

economico italiano è composto prevalentemente da aziende di piccole dimensioni tra cui i cosiddetti POE (Piccoli Operatori Economici) ci rendiamo conto dell'importanza di un intervento tempestivo. Una ristrutturazione si era pertanto resa necessaria con l'intento di colmare le fragilità cui abbiamo fatto riferimento; dunque, anche se la riforma non nasce con l'intento di stravolgere il comparto della cooperazione creditizia, tuttavia un'eccessiva leggerezza iniziale da parte del legislatore ha corso il rischio di farlo.

Non è una riforma che nasce solo con l'obiettivo della prevenzione dei rischi e del rafforzamento patrimoniale, ma con lo scopo più alto e sfidante di lavorare per costruire, nel rispetto di un modello e della tradizione, un impianto giuridico innovativo per il mondo del Credito Cooperativo. Nel discorso rivolto al mondo delle cooperative, il 28 febbraio 2015, Papa Francesco ha detto una cosa verissima che non vale solo per le cooperative, ma in generale: e cioè che mantenere il valore della tradizione e di un modello necessariamente passa attraverso uno sforzo di fantasia e di cambiamento. Talvolta la resistenza, nel senso dell'attaccamento a una forma vecchia, non è in verità il miglior modo di custodire il valore di cui questa forma è espressione, diceva il Papa in termini molto generali. Di fronte a una serie di esigenze che spingono inevitabilmente e ineludibilmente le banche a sforzi di mutamento, di maggiore efficienza, di raccolta della sfida della tecnologia, meccanismi esistenti anche in altre esperienze e ordinamenti – basati semplicemente sui sistemi di protezione- non assolvono la stessa funzione. Meccanismi più tradizionali possono rispondere ad alcuni problemi legati alla dimensione della crisi, del rafforzamento patrimoniale, delle garanzie reciproche, ma non alla sfida di individuare in un modo sinergico e comune quali sono gli obiettivi e gli indirizzi strategici del gruppo. In questo senso la scelta di un gruppo bancario è certamente più forte, e in quanto tale richiede attenzione nel preservare i connotati propri del modello, ma contemporaneamente più proattiva, non solo nella logica della protezione ma anche della innovazione e dell'indirizzo strategico.²¹⁷

²¹⁷ SCIARRONE ALIBRANDI A., *La riforma del Credito Cooperativo: linee prospettive per le BCC*, Intervento in occasione del XV Congresso Nazionale del Credito Cooperativo, 14-15 luglio 2016, p. 63.

3.2 I 10 punti dell’Autoriforma. Il “cuore” della riforma: la solidità del sistema e la salvaguardia del protagonismo delle BCC

L’8 giugno 2015 il Consiglio Nazionale di Federcasse ha presentato al Governo e alla Banca d’Italia il proprio progetto.

L’Autoriforma è sintetizzabile nei seguenti dieci punti²¹⁸:

1. *Il socio della BCC al centro.*

In tale espressione si racchiude l’intento di tutelare e promuovere l’identità e il ruolo delle banche di territorio a mutualità prevalente, valorizzando l’art. 2 dello statuto di ogni Banca di Credito Cooperativo, Cassa Rurale, Cassa Raiffeisen²¹⁹. La proposta intende valorizzare questa norma cardine, mantenendo nell’assemblea dei soci di ogni banca il potere di nomina degli organi di amministrazione e controllo (ad eccezione di alcuni casi in cui il diritto di nomina e revoca venga attribuito direttamente alla capogruppo per vicissitudini particolari). Al fine di favorire il processo di patrimonializzazione, le novità riguardano anche l’estensione della compagine sociale che passa da 200 a 500 soci e l’entità della quota massima detenibile da ciascuno di essi che da 50 mila raddoppia a 100 mila euro.

2. *La BCC integrata in un Gruppo Bancario Cooperativo.*

Il progetto prevede la costituzione di un gruppo bancario cooperativo al quale ogni BCC potrà aderire sulla base di un contratto di coesione il quale implica, in buona sostanza, per la società capogruppo l’attività di direzione e coordinamento. Ogni BCC-CR rimarrà titolare del proprio patrimonio e il possesso del controllo societario del Gruppo sarà detenuto dalle stesse, a differenza di quanto previsto dal governo nel Gennaio del 2015. Inoltre, si sottolinea che l’adesione al Gruppo Bancario Cooperativo è condizione per il rilascio dell’autorizzazione all’esercizio dell’attività bancaria in forma di Banca di Credito Cooperativo. Qualora la BCC-CR non aderisse al Gruppo dovrà deliberare la trasformazione in Spa; in alternativa andrà incontro alla liquidazione.

²¹⁸ AZZI A., *Traccia del Seminario al Senato*, Roma, 15 ottobre 2015. Disponibile in: www.camera.it

²¹⁹ Art. 2 dello statuto tipo delle BCC: “Nell’esercizio della sua attività, la Società si ispira ai principi dell’insegnamento sociale cristiano ed ai principi cooperativi della mutualità senza fini di speculazione privata. Essa ha lo scopo di favorire i soci e gli appartenenti alle comunità locali nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche degli stessi e promuovendo lo sviluppo della cooperazione e l’educazione al risparmio e alla previdenza nonché la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio nel quale opera. La Società si distingue per il proprio orientamento sociale e per la scelta di costruire il bene comune. E’ altresì impegnata ad agire in coerenza con la Carta dei Valori del Credito Cooperativo e a rendere effettive forme adeguate di democrazia economico-finanziaria e lo scambio mutualistico tra i soci”. Disponibile in: <http://www.segninuovi.org/dsc/pdf/iccrea20121117.pdf>.

3. *La previsione di garanzie in solido tra le BCC e la Capogruppo.*

L'accordo di garanzia ha il compito di assicurare la solidità e l'efficacia in ogni situazione, rispettando i principi stabiliti dalla disciplina prudenziale europea. Si tratta di una *cross-guarantee* che prevede l'impegno reciproco di tutte le banche aderenti, sia verticalmente e cioè dalla capogruppo alle BCC, che orizzontalmente e quindi fra BCC. Tale meccanismo è previsto per far fronte alle situazioni inaspettate che possono causare tensioni, salvaguardare la posizione finanziaria di ogni BCC evitando il contagio dell'instabilità. La garanzia in solido si riferisce al *free capital*, cioè all'ammontare di capitale che eccede i requisiti patrimoniali obbligatori ed è logicamente proporzionata alla specifica situazione di ogni banca. Il meccanismo opera a supporto dei creditori e ha quindi una validità esterna qualora la problematica sia causata da inadempimenti da parte di una banca aderente, ma è anche uno strumento che sostiene internamente il gruppo essendo volto ad evitare l'insolvenza e l'illiquidità di ciascuna banca. Ogni banca partecipante dovrà contribuire ad alimentare quelli che vengono definiti "fondi prontamente disponibili" per sottolineare che non devono sussistere ostacoli di diritto e di fatto al trasferimento delle risorse nel gruppo qualora queste vengano richieste dalla capogruppo. Il contributo oltre ad essere rapportato al *free capital* dovrà avvenire in proporzione ai propri RWA²²⁰.

4. *Contratto di coesione e autonomia modulata delle BCC.*

Attraverso il contratto di coesione, viene disciplinato il rapporto tra la capogruppo e ogni banca partecipante. Il patto disciplina anche i poteri che la Capogruppo avrà nei confronti delle singole banche. Essi saranno modulati in ragione del livello di rischiosità, dunque il livello di autonomia accordato ad ogni BCC è funzione diretta dei rischi assunti, si parla per questo di *risk based approach*. Le aree oggetto di disciplina del patto di coesione sono molteplici; tra queste ricordiamo in modo particolare la *governance* e il sistema dei controlli interni, i controlli e gli interventi della capogruppo sulle banche affiliate, il rispetto dei requisiti prudenziali e di vigilanza, le decisioni di rilievo strategico, le misure sanzionatorie, i doveri della capogruppo e l'equilibrata distribuzione dei vantaggi derivanti dall'appartenenza al gruppo. Particolarmente importanti sono le disposizioni riguardanti la capogruppo nello svolgimento dell'attività di direzione e coordinamento.

5. *L'assetto e la governance della Capogruppo.*

La capogruppo deve avere sede legale e direzione generale in Italia e deve essere costituita in forma di Società per Azioni. Per oltre il cinquanta per cento, il suo capitale deve essere detenuto dalle

²²⁰ RWA sta per Risk-Weighted Assets cioè le attività ponderate per il rischio. Rappresentano la sintesi dei principali fattori di rischio riconducibili a una data attività finanziaria. Hanno lo scopo di correggere il valore nominale delle attività, tenendo conto del fattore rischio. Cfr. con <http://www.bankpedia.org/index.php/it/125-italian/r/23636-risk-weighted-assets-rwa-enciclopedia>

Banche di Credito Cooperativo partecipanti al gruppo. La generale attività di direzione e controllo che è chiamata a svolgere, deve altresì sostenere la capacità di generare reddito di ogni singola BCC-CR, la capacità di servizio ai soci e di contribuzione allo sviluppo dei territori nei quali è insediata, garantire la stabilità, la liquidità e la conformità alle nuove regole dell'Unione Bancaria.

6. L'apertura a capitali esterni e l'indipendenza del Credito Cooperativo.

La Capogruppo ha la possibilità di aprirsi alla partecipazione di capitali esterni fino ad un massimo del 49% del suo capitale sociale. In una logica di partnership e di sviluppo strategico, la scelta ricadrà su investitori che abbiano finalità simili a quelle delle BCC, capaci di entrare in sintonia con la visione "intergenerazionale" del Credito Cooperativo.

7. La dimensione territoriale.

Uno degli elementi strategici del Credito Cooperativo è sempre stato il territorio, e così continuerà ad essere in futuro grazie anche ad una previsione di evoluzione delle Federazioni Locali²²¹, al fine di servire al meglio il Credito Cooperativo. Esse potranno realizzare dei veicoli per l'erogazione di servizi strumentali all'attività delle BCC-CR e del Gruppo. In seguito a processi di aggregazione, si prevede una riduzione del numero delle attuali Federazioni Locali.

8. I requisiti qualitativi e dimensionali del Gruppo.

Il Gruppo dovrà costituire una struttura che assicuri il rispetto dei requisiti micro-prudenziali europei e dovrà dimostrare una adeguata capacità competitiva nell'intero sistema bancario. Attraverso il perseguimento di economie di scala, il Gruppo dovrà costituire valore aggiunto per ogni singola banca.

9. L'unità del sistema BCC-CR e le specificità delle Casse Raiffeisen.

Il gruppo cooperativo si presenta come una realtà più solida rispetto alle tante piccole banche frammentate, senza però perdere l'identità di banca territoriale. E proprio perché il territorio e la località stanno tanto a cuore, si prevedono particolarità apposite per il sistema delle Casse Raiffeisen dell'Alto Adige. Nel rispetto delle particolarità culturali e linguistiche radicate nel territorio, tale realtà potrà costituire un apposito gruppo provinciale, collegato al Gruppo Cooperativo attraverso la stipula di appositi contratti di solidarietà e di servizio.

²²¹ Le Federazioni Locali sono società cooperative con funzione consortile, che rappresentano sui territori regionali le BCC che vi aderiscono spontaneamente; possono essere immaginate come il collegamento tra le banche cooperative e gli organismi nazionali.

10. *Le funzioni di garanzia e verifica delle finalità mutualistiche a componente associativa.*

Insieme alle Federazioni Locali, l'Associazione Nazionale continuerà a promuovere azioni a favore della funzione sociale, della cooperazione nell'esercizio dell'attività bancaria e di revisione cooperativa delegata dal Ministero dello Sviluppo Economico. Premesso che la legge di riforma non fa alcun cenno alla componente associativa di sistema così come fino ad oggi conosciuta, si può ritenere che, nella situazione venutasi a creare, un presidio associativo di sistema sia uno strumento indispensabile di coesione e di coordinamento (come anche luogo di composizione e di compensazione delle diverse istanze).

A cavallo tra il 10 e l'11 febbraio 2016 il Governo ha varato il provvedimento di riforma, decreto legge 18/2016 pubblicato pochi giorni dopo sulla Gazzetta Ufficiale. Su determinate questioni il provvedimento governativo si presentava in modo difforme rispetto al progetto di autoriforma; per tale ragione tra il mese di febbraio e quello di marzo, Federcasse ha avuto la possibilità di chiedere le opportune modifiche in Parlamento. Gli emendamenti proposti sono stati quasi tutti accolti.

Il 23 marzo 2016 la Camera dei Deputati ha approvato il testo, il 6 Aprile 2016 è arrivata la conferma anche dall'Assemblea di Palazzo Madama.

La legge n. 49 dell'8 Aprile 2016 porterà ad una evoluzione del sistema di Credito Cooperativo.

Sicuramente il quadro delineato all'inizio non ha certo agevolato la ricerca di un testo del tutto soddisfacente e questo spiega perché i commenti di alcuni autori vicini al mondo delle BCC abbiano espresso in termini più o meno accentuati una certa insoddisfazione verso il quadro normativo risultante.²²²

Il punto di avvio è che nell'era dell'Unione Bancaria la singola banca mutualistica non ha più prospettive di sopravvivenza in forma atomistica.²²³ Infatti, come sostiene l'economista Stefano Zamagni, va ricordata la differenza fra autonomia e indipendenza della singola BCC. Infatti, autonomia vuol dire avere la possibilità di scegliere come operare e nell'ottica della riforma sarà tanto maggiore quanto più è consistente la meritevolezza. Ciò non toglie però che se le BCC sono e resteranno autonome non sono di certo indipendenti perché non possono prescindere dalle regole del sistema e dalla visione del gruppo.²²⁴

Come abbiamo visto, la sua natura giuridica a mutualità prevalente che pone difficoltà oggettive ad assolvere rapidamente eventuali esigenze di capitalizzazione e le sue dimensioni, la obbligano di fatto- per gli oneri crescenti di profilo organizzativo, amministrativo, di conformità complessiva, di

²²² Cfr. BONFANTE G., *Uno sguardo sulla riforma dall'esterno* tratto da "Profili giuridici della riforma delle BCC – Una prima lettura del nuovo Testo Unico Bancario" a cura di V. P. e S. Trombani, luglio 2016, Ecra, p. 9-10.

²²³ Cfr. CAMERA DEI DEPUTATI, *ddl n. 3606*, Audizione Federcasse in Commissione Finanze, 29 febbraio 2016, p. 7.

²²⁴ SACCÒ P., *La riforma proteggerà le Bcc*, Intervista all'economista Stefano Zamagni, *Avvenire*, 8 ottobre 2015.

stabilità – ad integrarsi in un gruppo. E dunque ad affrontare in un nuovo modo cooperativo il mercato e il quadro normativo.

Per tale ragione è giusto sottolineare che quanto è emerso è, probabilmente, il massimo che al momento il mondo delle BCC potesse ottenere.

Come abbiamo avuto modo di constatare, l’obiettivo della riforma è andato nella direzione di rassicurare i mercati e le istituzioni e quindi di trovare uno strumento che per un verso si dimostrasse in grado di garantire i terzi nei confronti delle obbligazioni delle singole banche di credito e per altro verso potesse essere funzionale ai fini dell’aggregazione delle singole realtà in organismi di maggiore consistenza patrimoniale in grado di meglio reggere alla sfida del mercato.²²⁵

Il cuore della riforma sta dunque nel raggiungimento di una maggiore solidità dell’intero sistema che si verrà a creare, senza perdere di vista la *mission* del sistema del credito cooperativo e preservando l’autonomia responsabile che ogni singola banca si è costruita.

Il perseguimento di una forma di integrazione adeguatamente strutturata non solo potrebbe andare a rimuovere gli ostacoli della ricapitalizzazione, ma contribuirebbe anche a rispondere più facilmente alle sollecitazioni delle normative europee e alle regole di mercato sempre più selettive.²²⁶

L’obiettivo infatti è quello di servire il sistema di mezzi adeguati per competere in un mercato in continua evoluzione, senza però sottovalutare il legame creato dalle singole BCC-CR con le comunità locali.²²⁷

Con l’attuazione della riforma ciascuna BCC-CR potrà restare tale integrandosi in un sistema attraverso l’adesione a un “Gruppo Bancario Cooperativo”. L’integrazione a gruppo va quindi perseguita, riprendendo le parole del Governatore della Banca D’Italia, Ignazio Visco, *“perché le BCC possano continuare a sostenere i territori e le comunità locali preservando lo spirito mutualistico che le contraddistingue”*²²⁸.

Da questa premessa discendono due scelte normative che erano e restano il cuore del provvedimento di riforma: il sostegno all’unitarietà del sistema (attraverso la previsione di una soglia patrimoniale adeguata) e la salvaguardia del protagonismo delle BCC attraverso il mantenimento della licenza bancaria in capo alle stesse e dosi di autonomia direttamente proporzionali rispetto alla loro virtuosità.

²²⁵ Cfr. BONFANTE G., *Uno sguardo sulla riforma dall’esterno* tratto da Profili giuridici della riforma delle BCC – Una prima lettura del nuovo Testo Unico Bancario a cura di P. Verzaro e S. Trombani, luglio 2016, Ecra, p. 10.

²²⁶ Cfr. FALLIERO S., *Banche di credito cooperativo: analisi dell’impatto del credito deteriorato nella patrimonializzazione e nella redditività delle bcc venete*, cit.

²²⁷ FERRANDO M., *Bcc alla svolta, pronta la riforma*, Il Sole 24 ORE, 12 luglio 2015.

²²⁸ Intervento di BARBAGALLO C. in occasione del Seminario istituzionale sulle tematiche relative alla riforma del settore delle banche di credito cooperativo, Senato della Repubblica, Roma, 15 ottobre 2015, p.1.

L'unità del Gruppo serve a preservare al meglio la vitale pluralità delle singole BCC, che tale rimarrà, nell'operatività territoriale che a loro continua a competere quali autonome banche dotate di licenza, non certo declassate a "sportelli", ma nella loro qualità di centri decisionali effettivi.

Quella delineata dal decreto, infatti, non è un'integrazione che snatura le BCC.

Invero nel Gruppo Bancario Cooperativo, la Capogruppo è controllata dalle singole BCC, che restano titolari di una licenza bancaria individuale. Le BCC mantengono intatta la propria forma di banca cooperativa a mutualità prevalente e controllano in via partecipativa la Capogruppo, mentre quest'ultima, che avrà la forma di banca Spa, a sua volta controllerà – soprattutto sotto un profilo prudenziale- le singole BCC aderenti su base contrattuale, attraverso il contratto di coesione.

Con il contratto di coesione la banca sottoscrive le regole della propria integrazione, modulate in ragione della meritevolezza. In altri termini, la BCC manterrà la propria autonomia gestionale, da sviluppare nell'ambito degli indirizzi strategici e degli accordi operativi concordati con la Capogruppo. Il grado di autonomia verrà rispettato in funzione di un approccio basato sul rischio (*risk based approach*), in base a parametri oggettivamente individuati di *early warning*.

Dunque, le banche virtuose non perderanno della loro consolidata capacità competitiva, al contrario la rafforzeranno. Una soluzione, questa, che sembra premiare il merito e preservare l'autonomia responsabile della banca. A fronte della sottoscrizione di un contratto di coesione dovrebbero acquisire maggiore stabilità ed una maggiore capacità competitiva.

L'unità del sistema, un più attento controllo del rischio, una razionalizzazione dei costi, una dimensione maggiormente idonea ad attrarre capitali esterni sono presupposti fondamentali per sostenere e sviluppare una competitività nel mercato in un'ottica di medio/lungo periodo.

La riforma è partita da tre richieste promosse dalle autorità quali, migliorare la *governance* del sistema, allocare in modo più efficiente le risorse patrimoniali e aprire il sistema ai capitali esterni. A queste, l'ambizioso settore del Credito Cooperativo ha aggiunto la valorizzazione del territorio, l'autonomia corredata al merito e alla responsabilità e l'efficienza e l'unità del sistema.

La riforma, infatti, conferma i punti di seguito elencati²²⁹:

- Ogni BCC è titolare della propria licenza bancaria;
- Ogni BCC eroga il credito prevalentemente a favore dei soci;
- Ogni BCC destina almeno il 70% degli utili a riserva indivisibile;
- Ogni BCC eroga almeno il 95% dei prestiti nella propria zona di operatività;
- L'assemblea dei soci nomina il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale. Si conferma il principio del voto capitaro (una testa un voto indipendentemente dal capitale detenuto);

²²⁹ Sintesi da lettura del Decreto-Legge 14 febbraio 2016, n°18, convertito, con modificazioni, dalla legge 8 aprile 2016, n°49.

- Ogni BCC è sottoposta a revisione cooperativa per la verifica della persistenza dei requisiti mutualistici, con cadenza biennale.

L'auspicio è quindi, con le parole di Henri Poincaré:

“È l'armonia delle diverse parti, la loro simmetria, il loro felice equilibrio: in una parola, è tutto quello che introduce un ordine, quello che dà unità, che ci permette di vedere chiaramente e comprendere in un sol colpo l'insieme e i dettagli.”

3.3 La novità giuridica del Gruppo bancario cooperativo. Quali sfide pone sul mercato?

Oggetto di dibattito da tempi non recenti è l'esigenza di ricercare una maggiore coesione e unità nel Sistema del Credito Cooperativo, coniugando allo stesso tempo il rafforzamento ed il mantenimento dell'autonomia della banca locale.

La risposta individuata per le banche di credito cooperativo disegna una figura di gruppo societario, cui è affidato il compito di comporre a unità economica l'insieme di quelle imprese bancarie, rispettandone al contempo la causa mutualistica.²³⁰

Per tale ragione, il legislatore ha ritenuto che il modello più idoneo a consentire di affrontare le diverse e complesse esigenze legate a tutelare e promuovere l'identità e il ruolo delle banche di territorio a mutualità prevalente, assicurarne la stabilità e solidità nonché favorirne la crescita, potesse essere proprio un nuovo modello quale, il Gruppo Bancario Cooperativo, disciplinato nel Decreto di riforma²³¹.

Il comma 1-*bis* del ridisegnato articolo 33 del Testo Unico Bancario pone quale condizione per l'esercizio dell'attività bancaria in forma di Banca di Credito cooperativo "l'adesione ad un Gruppo Bancario Cooperativo", così come definito e disciplinato dall'articolo 37-*bis*. Un gruppo obbligatorio, inoltre, atteso che è nella non differibile necessità di rafforzare la solidità e la *governance* delle banche della categoria nel quadro descritto, come pure delineato e sollecitato nelle sedi europee, che si rinviene la ragione del carattere vincolante dei contenuti della riforma.²³²

La nuova formulazione dell'art. 33 del TUB condiziona infatti il rilascio dell'autorizzazione, per l'ente costituito in forma di cooperativa a mutualità prevalente, all'adesione al gruppo disciplinato nel Decreto di riforma. L'alternativa che si pone per le banche del settore è tra conservare l'attuale struttura e aderire ovvero abbandonarla, optando per le soluzioni consentite, che, però, tutte, presuppongono l'uscita dal mondo della cooperazione.²³³

Dunque, l'entrata in vigore della legge 8 aprile 2016, n. 49 ci permette di evidenziare la peculiarità del nuovo istituto giuridico, quale il Gruppo Bancario Cooperativo. La scelta del legislatore consente di contraddistinguere ancora una volta, la natura giuridica delle Banche di Credito Cooperativo e, quindi, la forte identità di queste ultime che richiede una disciplina giuridica propria anche per quella del gruppo che pur attingendo ai tratti del gruppo cooperativo paritetico e del gruppo bancario definito dagli articoli 60 e seguenti del Testo Unico, ha profili distintivi ed una

²³⁰ FIORDIPONTI F., *Banche di Credito Cooperativo: una riforma a due velocità*, cit., p. 4.

²³¹ Decreto-Legge 14 febbraio 2016, n°18, convertito, con modificazioni, dalla legge 8 aprile 2016, n°49.

²³² Cfr. TROMBANI S., *Obiettivi e profili generali della riforma* tratto da *Profili giuridici della riforma delle BCC- Una prima lettura del nuovo Testo Unico Bancario* a cura di Verzaro P. e Trombani S., Ecra, luglio 2016, p.16.

²³³ FIORDIPONTI F., *Banche di Credito Cooperativo: una riforma a due velocità*, cit., p. 4.

propria puntuale disciplina.²³⁴ Un modello specifico quindi, che dovrà coniugare la direzione unitaria propria dei gruppi “tradizionali” partecipativi basati sul controllo azionario, con le caratteristiche delle cooperative di credito a mutualità prevalente e le loro autonomie.

Viene così definito nell’ordinamento un nuovo e caratteristico modello di gruppo bancario, che si distingue ed affianca ai modelli sinora possibili: il gruppo “tradizionale”, su base partecipativa, e il gruppo cooperativo paritetico. Il primo, l’unico peraltro effettivamente attuato nel sistema bancario italiano, è basato su di un controllo esercitato tramite la partecipazione azionaria ed un conseguente potere in assemblea della capogruppo sugli amministratori delle società del gruppo stesso. In ragione delle caratteristiche proprie del modello normativo delle Banche di Credito Cooperativo sopra esposte, si tratta di un tipo di gruppo non possibile per le stesse.²³⁵ Al modello tradizionale di diritto comune, si affianca nel Testo Unico Bancario, la possibilità del gruppo cooperativo paritetico. Quest’ultimo si fonda su di un contratto con il quale le cooperative socie delegano propri poteri ad una di esse che esercita la direzione e il coordinamento; in ambito bancario, la cooperativa capogruppo del gruppo paritetico deve essere una banca o una società finanziaria.²³⁶

A queste due forme dunque, assumendone taluni connotati, si affianca ora con il Decreto di Riforma, il modello del Gruppo Bancario Cooperativo. Si differenzia dal Gruppo Bancario Cooperativo paritetico per la diversa forma sociale della capogruppo, la natura sostanzialmente obbligatoria dell’adesione e gli incisivi poteri della holding.

La ragione dell’allontanamento dal modello di diritto comune deve essere rintracciata dalle esigenze sottese alla riforma del 2016, le quali sono volte a garantire al sistema del credito cooperativo una maggiore patrimonializzazione.²³⁷ Diversamente dalle altre società capogruppo bancarie, quella del Gruppo Bancario Cooperativo deve possedere e mantenere un requisito minimo di patrimonio netto di almeno un miliardo di euro. Per tali ragioni la capogruppo può quindi perseguire con la sufficiente flessibilità operativa gli interventi di patrimonializzazione anche attraverso la sottoscrizione delle azioni di finanziamento di cui all’art. 150 *ter* del Testo Unico, ed è partecipata, in maggioranza, di norma, dalle stesse Banche di Credito Cooperativo che controlla²³⁸.

La fisionomia del gruppo vede la capogruppo essere necessariamente una società per azioni e non una cooperativa. Le ragioni sono note: consentire attraverso il ricorso al modello della SpA, e non al

²³⁴ Cfr. VERZARO P., *Il Gruppo Bancario Cooperativo* tratto da Profili giuridici della riforma delle BCC - Una prima lettura del nuovo Testo Unico Bancario a cura di P. Verzaro e S. Trombani, Ecri, luglio 2016, p. 27.

²³⁵ Cfr. TROMBANI S., *Obiettivi e profili generali della riforma*, cit., p. 17 e ss.

²³⁶ La riforma del diritto societario del 2003 ammette infatti la possibilità di costruire gruppi cooperativi paritetici attraverso l’art. 2545-septies del codice civile con norma applicabile alle Banche di Credito Cooperativo in quanto non espressamente esclusa dall’art. 150 *bis* del Testo Unico Bancario e tale ipotesi ha aperto un confronto sulle forme e i modi della coesione tra cooperative in termini nuovi: TROMBANI S., *Obiettivi e profili generali della riforma*, cit., p. 17 e ss.

²³⁷ SABBATELLI I., *La riforma delle banche di credito cooperativo*, cit., p. 113.

²³⁸ Art. 37-bis, comma 1, lett. a), TUB.

modello della cooperativa, la possibilità dell'accesso al mercato dei capitali qualora occorresse; quindi il ricorso al mercato dei capitali, sostanzialmente precluso al modello giuridico della cooperativa, è stato lasciato aperto invece nell'ottica del Gruppo Bancario Cooperativo scegliendo la figura giuridica della Società per Azioni.²³⁹

Un nuovo soggetto, rilevante per entità²⁴⁰ e connotato da caratteri specifici, *in primis* per il connesso meccanismo di garanzia solidale che ha l'effetto di costruire un'unica area di responsabilità patrimoniale, ma individuabili anche nell'assetto proprietario della capogruppo, nella proporzione dei poteri ad essa attribuiti e soprattutto nell'obbligo di adesione imposto che sottrae la scelta dell'autonomia privata, trasformandola in requisito per l'accesso all'attività creditizia.²⁴¹

Conseguentemente la BCC che non volesse aderire perderà l'autorizzazione a svolgere attività bancaria e dovrà quindi essere liquidata. In alternativa avrà la possibilità di trasformarsi in spa, ma dovrà comunque devolvere il proprio patrimonio effettivo ai fondi mutualistici avvalendosi della clausola di *way out*, ormai decaduta.

Infatti, con la legge di conversione del decreto n°18/2016 entro sessanta giorni dall'entrata in vigore dalla legge (termine ormai trascorso) si poteva chiedere da parte di una o più BCC, di cui almeno una abbia un patrimonio netto superiore a duecento milioni, con istanza alla Banca d'Italia di poter conferire l'azienda o le rispettive aziende ad una s.p.a. autorizzata all'esercizio dell'attività bancaria previo versamento del 20% del patrimonio netto allo Stato.²⁴² Nel contempo l'ormai ex BCC mantiene, in quanto cooperativa a mutualità prevalente, le clausole mutualistiche dell'art. 2514 c.c., modifica l'oggetto sociale escludendo l'attività bancaria limitandosi ad assicurare ai soci servizi funzionali al mantenimento del rapporto con la spa conferita di formazione sui temi del risparmio e di promozione di programmi di assistenza. In ogni caso superato il tempo della cosiddetta *way out*, una volta aderito al gruppo, sarà sì possibile recedere, oltre che essere esclusi salvo in tali casi la devoluzione del patrimonio.

Il legislatore ha quindi ritenuto che i valori della solidità, stabilità e competitività assicurati dal gruppo e dal connesso sistema di garanzie previsto dalle norme, giustifichino appieno il carattere non facoltativo dell'adesione ad un gruppo e precluda la permanenza della banca – in forma di banca autonoma- sul mercato.²⁴³

Il Gruppo Bancario Cooperativo rivela un primo tratto distintivo e peculiare: la capogruppo è costituita in forma di società per azioni, mentre le aderenti al gruppo mantengono la forma di

²³⁹ SCIARRONE ALIBRANDI A., *La riforma del Credito Cooperativo: linee prospettive per le BCC*, cit., p. 60.

²⁴⁰ Sono diffuse previsioni per la nascita di un gruppo che supera i cento miliardi di attivo, tale cioè da entrare nell'ambito di diretta vigilanza della BCE, prevista oltre la soglia dei trenta miliardi.

²⁴¹ FIORDIPONTI F., *Banche di Credito Cooperativo: una riforma a due velocità*, cit., p.4.

²⁴² Cfr. BONFANTE G., *Uno sguardo sulla riforma dall'esterno*, cit., p.10.

²⁴³ Cfr. TROMBANI S., *Obiettivi e profili generali della riforma*, cit., p.16.

società cooperativa a mutualità prevalente; le fondamenta del gruppo, vale a dire le BCC-CR, rimangono ancorate alla formula propria delineata dagli articoli 28 e 35 del più volte citato Testo Unico; la capogruppo, come detto, ha natura di società per azioni.

Altre peculiarità del Gruppo Bancario Cooperativo si rinviene nella previsione della lettera a) del comma 1 art. 37-bis ove si sancisce che “il capitale [della capogruppo] è detenuto in misura maggioritaria dalle Banche di Credito Cooperativo appartenenti al gruppo, che esercita attività di direzione e coordinamento sulle società del gruppo sulla base di un contratto conforme a quanto previsto dal comma 3 del presente articolo”.²⁴⁴ Il vincolo della partecipazione maggioritaria al capitale in favore delle banche di credito cooperativo aderenti, previsto dall’art. 37- bis, comma 1, sub a), TUB, le porta ad acquisire, nel loro insieme, la maggioranza dei voti in assemblea.

Questo non è un aspetto secondario, anzi è molto importante, in quanto da un’espressione quantitativa (la detenzione della maggioranza del capitale della capogruppo) ne deriva un modo di darsi dei rapporti futuri fra le banche aderenti e la capogruppo stessa, nel senso che la maggioranza del capitale della capogruppo vuol dire un determinato ruolo in Assemblea, il diritto di voto, potere di nominare e intervenire nelle scelte che riguardano la nomina degli organi amministrativi e di controllo. Quindi detenere la maggioranza del capitale della capogruppo significa avere un ruolo attivo e importante all’interno della fisionomia del Gruppo Bancario Cooperativo.²⁴⁵

Ciò esprime l’obiettivo di indirizzare buona parte dei risultati della Capogruppo verso le finalità mutualistiche, che presiedono alla funzione creditizia nell’interpretazione cooperativa.

In altri termini, le banche controllate possono esprimere un giudizio e una valutazione dell’operato della capogruppo e, al termine del mandato conferito agli amministratori, rivedere eventualmente la composizione degli organi sociali qualora la capogruppo non abbia raggiunto gli obiettivi strategici che il Gruppo Bancario Cooperativo si era prefissato. È quest’ultima una caratteristica esclusiva del Gruppo Bancario Cooperativo, del tutto estranea ai gruppi tradizionali a base azionaria.²⁴⁶ Si tratta di una soluzione assolutamente innovativa per il mondo cooperativo alla ricerca della maggior competitività sui mercati che “ribalta” la prospettiva usualmente praticata.

In virtù dello strumento contrattuale, la capogruppo s.p.a. potrà:

- Stabilire gli indirizzi strategici del gruppo, nonché influire sulle banche aderenti al fine di assicurare il rispetto dei requisiti prudenziali e delle disposizioni in materia finanziaria e bancaria;

²⁴⁴ Si ricorda inoltre che la percentuale di partecipazione al gruppo può essere modificata al ricorrere di determinate situazioni dal MEF in ragione della previsione di cui alla lettera b) del comma 7 dell’articolo 37-bis.

²⁴⁵ SCIARRONE ALIBRANDI A., *La riforma del Credito Cooperativo: linee prospettive per le BCC*, cit., p.

²⁴⁶ Cfr. VERZARO P., *Il Gruppo Bancario Cooperativo*, cit., p. 27 e ss.

- In casi motivati nominare oppure opporsi alla nomina o revocare uno o più componenti degli organi di amministrazione²⁴⁷ e controllo fino a concorrenza della maggioranza in deroga al principio 2542 c.c. secondo cui la maggioranza dev'essere fatta da soci, fino a svolgere attività concorrenziale anche nei confronti dei soci.²⁴⁸
- Stabilire i criteri di ammissione, recesso e esclusione dal contratto secondo criteri non discriminatori. (sez. III, 1.8, Disp. vig.)
- Fissare i criteri di compensazione nella distribuzione dei vantaggi derivanti dall'attività comune.²⁴⁹ Portato di tale obbligo è il necessario svolgimento dell'attività di gruppo nel giusto temperamento degli interessi delle BCC associate, che si traduce nel divieto di pregiudicare sistematicamente gli interessi di una banca associata senza la ragionevole prospettiva di vantaggi compensativi certi.²⁵⁰

La capogruppo è quindi deputata ad espletare una funzione strumentale al perseguimento delle istanze di vigilanza prudenziale e dello scopo mutualistico delle banche associate. Ne consegue che il potere della “capogruppo” di emanare direttive unilaterali alle BCC associate va necessariamente inquadrato nell'esercizio della funzione di vigilanza, essendo la prima deputata allo svolgimento di un'attività ausiliare e strumentale alla gestione di servizio che resta esclusivamente affidata alle banche cooperative. Lo si evince sia dall'art. 37-bis, 3° comma, n.1, Tub, ove è chiarito che i “poteri di influenza sulle banche aderenti” sono unicamente finalizzati ad “assicurare il rispetto dei requisiti prudenziali e delle altre disposizioni in materia bancaria e finanziaria applicabili al gruppo e ai suoi componenti”, sia dalla previsione regolamentare per cui “per gli aspetti non disciplinati per finalità prudenziali, è salva l'autonomia contrattuale delle banche aderenti” al contratto di coesione.²⁵¹ (cfr. sez. III, 1, Disp. vig.) Le finalità prudenziali sottese alla disciplina speciale sono di rango superiore all'interesse sociale delle BCC associate e devono costituire, ad un tempo, criterio ispiratore dell'attività della “capogruppo” e limite del suo agire imprenditoriale.²⁵²

²⁴⁷ Mi sembra corretto ritenere che, nel gruppo bancario cooperativo, la nomina e la revoca degli amministratori delle BCC sono e restano prerogative delle rispettive assemblee dei soci (art. 33, 3° comma, Tub), come le stesse Istruzioni opportunamente sottolineano in apertura (1.2); la “capogruppo” bancaria che non è socio di maggioranza delle BCC affiliate, può sindacare le scelte soltanto in base a motivate considerazioni ispirate dall'esigenza di salvaguardia della sana e prudente gestione del gruppo, esprimendo meri pareri sull'idoneità dei candidati prescelti autonomamente dalle BCC. Occorre dunque essere in presenza di una grave inadeguatezza di reputazione, la palese incompetenza, in quanto, se così non fosse si aprirebbe il varco ad una discrezionalità della “capogruppo” non prevista dalle norme primarie : SANTAGATA R., “Coesione” ed autonomia nel gruppo bancario cooperativo in *Il diritto commerciale verso il 2020: i grandi dibattiti in corso, i grandi cantieri aperti* Roma, 17-18 Febbraio 2017, p. 21-24.

²⁴⁸ Cfr. BONFANTE G., *Uno sguardo sulla riforma dall'esterno*, op. cit.

²⁴⁹ Art. 37-bis, 3° comma, lett. c, Tub)

²⁵⁰ SANTAGATA R., “Coesione” ed autonomia nel gruppo bancario cooperativo, cit., p.38 e ss.

²⁵¹ SANTAGATA R., “Coesione” ed autonomia nel gruppo bancario cooperativo, cit., p. 14 e ss.

²⁵² SANTAGATA R., “Coesione” ed autonomia nel gruppo bancario cooperativo, cit., p. 18

Al di là dei poteri direttivi e di controllo, la capogruppo dovrà altresì garantire in solido con le banche aderenti, le obbligazioni proprie e delle singole BCC il che dovrebbe offrire al mercato una adeguata tutela in particolare contro le insolvenze di questo tipo di imprese bancarie.²⁵³ Si crea, dunque, una struttura che nel suo complesso è in grado di far fronte alle obbligazioni del gruppo e dei suoi aderenti, ovvero il *cross guarantee scheme*.

Non v'è dubbio che questa riforma valga a meglio garantire il mercato nei confronti di possibili insolvenze delle singole BCC ed è altresì probabile che essa consenta una maggiore competitività sul mercato.

Inoltre, è stata anche prevista la possibilità di emettere strumenti finanziari sottoscrivibili, oltre che dai fondi mutualistici, dalla stessa capogruppo e con la facoltà in questo caso di derogare ai limiti di cui all'art. 2526 c.s. in tema di diritti amministrativi e patrimoniali compresa la possibilità di derogare al principio che la maggioranza dei consiglieri della BCC sia rappresentata dai soci.

Le Banche di Credito Cooperativo che in sede assembleare possono determinare le scelte della Capogruppo, allo stesso tempo ne sono soggette alla direzione e al coordinamento, ma con poteri della stessa proporzionati alla rischiosità delle banche aderenti e nel rispetto delle finalità mutualistiche²⁵⁴. La vera peculiarità del gruppo bancario cooperativo consiste dunque nel principio di proporzionalità alla rischiosità delle BCC associate. Si configura come ulteriore e specifica clausola generale alla cui stregua definire le prerogative necessarie all'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento nel gruppo bancario cooperativo, in aggiunta ai tradizionali principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale contemplati dall'art. 2497 c.c.²⁵⁵

Non incisi dalla riforma sono i tratti caratteristici propri delle Banche di Credito Cooperativo, atteso che la riforma lascia sostanzialmente invariati i profili fondanti delle stesse quali il mutualismo e il localismo. Con riguardo al carattere mutualistico, non sono state infatti modificate le specifiche norme che connotano indefettibilmente la Banca di Credito Cooperativo quale "speciale" cooperativa a mutualità prevalente²⁵⁶. Con riferimento al carattere localistico, non sono del pari modificate le norme del Testo Unico che riguardano la possibilità di ingresso nella compagine sociale della banca ai soggetti aventi sede, residenti od operanti nel territorio di competenza della Banca di Credito Cooperativo²⁵⁷.

Il legame con i territori vede, nella riforma, la possibilità di un'articolazione del gruppo con il riconoscimento delle peculiarità degli stessi. Il Testo Unico prevede infatti la possibilità che il

²⁵³ Si tratta della garanzia incrociata tra la "capogruppo" e le BCC associate, contemplata dall'art. 37- bis, 4° comma, Tub, e dalle Istruzioni di vigilanza.

²⁵⁴ Art. 37-bis, comma 3, lett. b), n. 1, TUB.

²⁵⁵ SANTAGATA R., "Coesione" ed autonomia nel gruppo bancario cooperativo, cit., p. 19.

²⁵⁶ Cfr. art. 28, comma 2-bis, 35, comma 1, TUB; art. 2512, Codice Civile.

²⁵⁷ Art. 34, comma 2, TUB.

gruppo si componga anche di eventuali sottogruppi territoriali²⁵⁸. Questi sottogruppi, composti da banche, società finanziarie e strumentali, fanno capo a una banca costituita in forma di società per azioni, sottoposta alla direzione e al coordinamento della capogruppo del gruppo “nazionale” attraverso il contratto di coesione. Essa potrà svolgere, in base ad appositi accordi con la capogruppo, il ruolo di supporto di quest’ultima, di raccordo tra la medesima e le banche aderenti nonché di trasmissione alle stesse e di verifica dell’attuazione delle disposizioni emanate dalla capogruppo nell’esercizio dei poteri di direzione e di coordinamento.²⁵⁹

Con il riconoscimento delle peculiarità normative, linguistiche e culturali delle Casse Raiffeisen dell’Alto Adige e delle Casse Rurali trentine, la riforma consente la costituzione di autonomi gruppi bancari cooperativi nei territori delle province di Trento e Bolzano²⁶⁰.

In conclusione, è doveroso segnalare la divergenza riguardante l’opportunità di costituire uno o più gruppi bancari cooperativi proprio alla luce di ciò che anche le disposizioni del Regolamento Ue n. 573/2013 del 26 giugno 2013 (integrato dal Regolamento n.241/2014 della Commissione) attribuiscono “a configurazioni di gruppo basate sull’affiliazione di più banche ad un “organismo centrale”, dotato di funzioni di coordinamento e controllo.²⁶¹ Banca d’Italia, sul piano interpretativo, promuoveva la tesi di “uno o pochi gruppi”, mentre gli appartenenti alla categoria rimangono divisi tra tali due opzioni.

Invero, Federcasse ha sempre privilegiato la soluzione dell’“unicità del gruppo” e ciò ha dato luogo ad una situazione caratterizzata da disaccordo con una parte del sistema BCC, emersa successivamente, che ha manifestato la sua preferenza per la costituzione di più gruppi e dunque di almeno due Capogruppo.

Dunque, la soluzione inizialmente proposta circa la creazione di un unico gruppo bancario cooperativo sembra ormai sfumata in quanto molte BCC hanno lamentato la visione di un gruppo unitario ritenendo che così si possa perdere il legame con il territorio di appartenenza che è sempre stato un fattore critico di successo.

Senza dubbio la Capogruppo o le Capigruppo avranno l’arduo compito, nonostante il loro allontanamento fisico dal territorio di riferimento delle singole aderenti, di non fare venir meno la tradizionale funzione di sostegno alle economie zonali che ha sempre contraddistinto l’operatività delle BCC. La vera sfida è se il/i Gruppo Bancario Cooperativo sarà in grado di continuare a sostenere il territorio, concedendo aiuto anche alle famiglie e alle imprese più fragili. La solidità è importante, ma la solidarietà, quel valore che ha fondato il Credito Cooperativo, non è soltanto

²⁵⁸ Art. 37-bis, comma 1, lett. c-bis), TUB.

²⁵⁹ Cfr. TROMBANI S., *Obiettivi e profili generali della riforma*, cit., p. 19 e ss.

²⁶⁰ Art. 37-bis, comma 1-bis, TUB.

²⁶¹ Cfr. SEPE M., *Finalità e disciplina del recesso nella riforma delle banche popolari: prime riflessioni*, cit., p. 114.

doverosa bensì necessaria. Un aspetto su cui sarà importante non distogliere l'attenzione è quello di realizzare e di mantenere nel gruppo un equilibrio tra il “coordinamento centrale” e il “decentramento commerciale”. Il primo fa riferimento al concetto di efficienza di gestione del Gruppo e al governo dei rischi; il secondo invece riguarda l'efficacia delle azioni che saranno poste in atto dagli intermediari. Il loro fine sarà quello di riuscire il più possibile a preservare il proprio vantaggio competitivo che essenzialmente deriva dalla conoscenza diretta del territorio di competenza e dall'agevole sfruttamento delle medesime informazioni.²⁶²

Seppure, il lavoro dell'ex presidente di Federcasse Alessandro Azzi è andato nella direzione di una visione centralizzata ribadendo nel suo discorso in occasione del XV Congresso Nazionale del Credito Cooperativo svoltosi a Milano a Luglio 2016, come “la soluzione vincente sia la creazione di un unico gruppo cooperativo nazionale, perché non avrebbe senso farsi concorrenza all'interno quando la concorrenza, alle BCC, la fanno in modo sempre più agguerrito le altre banche”, e dunque nella visione di un solo grande gruppo che consenta lo sfruttamento di economie di scala, maggiore diversificazione del rischio, una migliore reputazione e che sappia condividere al suo interno le principali scelte strategiche coinvolgendo anche le banche più deboli e curando le particolari esigenze di ogni specifica comunità, differenziandosi rispetto ad un qualsiasi gruppo bancario tradizionale²⁶³; ad oggi sembra configurarsi la costituzione di due gruppi bancari quali Iccrea Holding e Cassa Centrale Banca, oltre ad un gruppo provinciale.²⁶⁴

L'adesione ai due gruppi proposti sta creando non poca rivalità. Oggi la sfida sarà dunque quella di stimarsi per evitare di dividersi ulteriormente.

Per quanto riguarda la fase costitutiva del Gruppo Bancario Cooperativo l'articolo 37-ter del Testo Unico e l'articolo 2 del Decreto- Legge 14 febbraio 2016, n.18 scandiscono la tempistica ed i passaggi necessari per la costituzione del Gruppo Bancario Cooperativo. La prima norma prevede che la società che intenda assumere il ruolo di capogruppo, avvii il procedimento relativo con la trasmissione alla Banca d'Italia di un'apposita istanza. Tale istanza deve essere presentata entro 18 mesi dall'entrata in vigore delle disposizioni emanate dal Ministro dell'economia e delle finanze e della Banca d'Italia, ai sensi dei commi 7 e 7-bis dell'art. 37-bis del Testo Unico. Il momento di avvio del procedimento di costituzione del Gruppo Bancario Cooperativo è quindi legato ad atti normativi da emanarsi da parte delle due autorità creditizie. All'istanza devono essere allegati uno

²⁶² DELL'ATTI S., *Alcune riflessioni sulla riforma delle banche di credito cooperativo*. Stefano Dell'Atti è Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari della Facoltà di Economia dell'Università di Foggia. L'articolo a cui si fa riferimento è stato pubblicato nel Financial Community Hub il 25 gennaio 2016. Disponibile in: <http://fchub.it/articoli-fchub>

²⁶³ AZZI A., *La BCC nel Gruppo Bancario Cooperativo: laboratorio del futuro*, Relazione introduttiva del XV Congresso Nazionale del Credito Cooperativo, 14-15 Luglio 2016.

²⁶⁴ Rispondendo alle sollecitazioni della Banca d'Italia del 4 gennaio 2017, alla fine del mese di gennaio 2017 le società che hanno manifestato la loro volontà di assumere il ruolo di capogruppo sono due: Cassa Centrale Banca e Iccrea Holding. A queste due realtà, si aggiungerà certamente la Cassa Centrale Raiffeisen di respiro provinciale.

schema del contratto di coesione e dell'accordo di garanzia e un elenco delle Banche di Credito Cooperativo e società che intendono aderire al gruppo nonché l'ulteriore documentazione stabilita dalle disposizioni attuative.²⁶⁵

Inoltre, in sede di conversione il legislatore è intervenuto per introdurre una disciplina transitoria, attraverso l'art. 2- *bis*, d.l. 18/2016, con l'obiettivo di evitare un periodo troppo lungo di carenza applicativa della riforma ed anticiparne gli effetti, ma soprattutto aprire al più presto un ombrello di solidarietà patrimoniale. Per questo ha posto a carico di Federcasse il compito di promuovere la costituzione di un "Fondo temporaneo", il quale potrà rispondere nell'immediato a situazioni di insufficienza patrimoniale. Per tale ragione, si rende necessaria l'adesione delle banche di credito cooperativo, per le quali anzi diviene l'attuale requisito di accesso all'attività creditizia, in attesa della nascita dei gruppi bancari.²⁶⁶

²⁶⁵ TROMBANI S., *La fase costitutiva del Gruppo Bancario Cooperativo* tratto da *Profili giuridici della riforma delle BCC- Una prima lettura del nuovo Testo Unico Bancario* a cura di P. Verzaro e S. Trombani, Ecra, luglio 2016, p. 37.

²⁶⁶ FIORDIPONTI F., *Banche di Credito Cooperativo: una riforma a due velocità*, cit., p.7.

3.4 La capogruppo e le singole BCC verso il contratto di coesione. Un'autonomia proporzionata alla loro virtuosità con il metodo *risk based*

Il delicato equilibrio di *governance* costruito per la capogruppo è inserito entro i rigorosi binari del rispetto di regole e requisiti prudenziali di settore da un lato, e degli accordi fissati nel “contratto di coesione”, dall'altro. L'espressione contratto di coesione riprende la definizione della “Carta della coesione del credito cooperativo”, durante l'assemblea della Federazione a Parma, nel dicembre 2005, dove: “[...] sono stati fissati i principi che orientano le evoluzioni organizzative del modo di stare insieme nel Credito Cooperativo. Il Credito Cooperativo costituisce infatti una risorsa insostituibile per le comunità locali e il miglioramento costante delle forme in cui si esprime la mutualità di rete deve ispirarsi a principi che garantiscono lo sviluppo della continuità, la fedeltà nell'innovazione, la coerenza nella modernità”.

È al contratto di coesione che il legislatore demanda la costruzione dei modi di esercizio del controllo, a mente dell'art. 37- *bis*, comma 3, TUB.²⁶⁷ Attraverso lo strumento negoziale si definisce il rapporto tra capogruppo e controllante, informato al “rispetto delle finalità mutualistiche”.

Poiché le parole hanno una loro importanza, mentre in altri modelli di gruppo si parla di “contratti di dominio”, qui si parla di contratto di coesione dove il termine ha un suo significato proprio, forte, che si traduce poi nell'impianto complessivo di questo gruppo, ovvero nell'attribuzione alla capogruppo di poteri di direzione e di coordinamento rispetto alle Banche di Credito Cooperativo aderenti, ma in un'ottica di coesione, cioè di servizio all'interno di un sistema (così deve essere), con una dimensione della capogruppo che dirige e coordina ma, al contempo ha precise responsabilità, obblighi e doveri nei confronti delle aderenti.²⁶⁸

Al contratto di coesione viene inoltre affidato il compito di definire poteri di direzione e coordinamento “proporzionati alla rischiosità delle banche aderenti”²⁶⁹ ed anche di determinare “[...] i criteri di compensazione e l'equilibrio nella distribuzione dei vantaggi [...]”.

In ragione del disposto comma 3 dell'articolo 37-bis, il contratto deve indicare:

- a) La banca capogruppo cui sono attribuiti la direzione ed il coordinamento del gruppo;

²⁶⁷ Cfr. ZOPPINI A., *I gruppi cooperativi (modelli di integrazione tra imprese mutualistiche e non nella riforma del diritto societario)*, in Riv. Soc., II, 2005. Per un esame delle possibilità di esercitare direzione e coordinamento su società cooperative mediante partecipazioni di controllo.

²⁶⁸ Cfr. SCIARRONE ALIBRANDI A., *La riforma del Credito Cooperativo: linee prospettive per le BCC*, cit., p. 58-59.

²⁶⁹ Cfr. CAMERA DEI DEPUTATI, *Audizione Federcasse*, cit., p. 9. L'introduzione di un rapporto di graduazione tra poteri della capogruppo e “meritevolezza delle singole bcc”, viene considerato “fatto particolarmente rilevante e innovativo nel panorama giuridico europeo”.

b) I poteri della capogruppo, nel rispetto delle finalità mutualistiche, includono:

1. L'individuazione e l'attivazione degli indirizzi strategici ed obiettivi operativi del gruppo nonché degli altri poteri necessari per l'attività di direzione e coordinamento, proporzionati alla rischiosità delle banche aderenti, ivi compresi i controlli ed i poteri di influenza sulle banche aderenti volti ad assicurare il rispetto dei requisiti prudenziali e delle altre disposizioni in materia bancaria e finanziaria applicabili al gruppo e ai suoi componenti;
2. I casi comunque motivati, in cui la capogruppo può, rispettivamente nominare, opporsi alla nomina o revocare uno o più componenti, fino alla concorrenza della maggioranza, degli organi di amministrazione e controllo delle società aderenti al gruppo e le modalità di esercizio di tali poteri.

Occorre definire, seppur sinteticamente, in cosa consista l'attività di direzione e coordinamento. In dottrina: "l'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento consiste nella esplicazione di una serie di atti teleologicamente diretti alla realizzazione dell'interesse della produzione di nuova ricchezza (interesse imprenditoriale) e/o delle società che vengono gestite (interessi altrui); interesse il cui perseguimento deve avvenire rispettando le regole che presiedono la legalità del funzionamento, la causa *societatis* (corretta gestione societaria) e l'economicità della gestione (gestione imprenditoriale)".²⁷⁰

Dunque la capogruppo ha il potere/dovere di porre in essere gli atti, e aggiungiamo le attività, nell'interesse sia del gruppo unitariamente inteso che delle singole BCC-CR aderenti.²⁷¹ L'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo deve essere in primo luogo improntata ad un'ottica di servizio a favore delle BCC, con precisi obblighi e doveri verso le banche aderenti, come anticipato dal documento di lavoro in preparazione al contratto di coesione sviluppato da Federcasse.²⁷²

Nello svolgimento della propria attività la capogruppo incontra dei limiti normativamente posti. Quelli di carattere generale, propri di ogni gruppo bancario, riguardano in primo luogo in base

²⁷⁰ VALZER A., *Il potere di direzione e coordinamento di società tra fatto e contratto*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum Gian Franco Campobasso, vol. 3, UTET Giuridica, Milano, p. 852.

²⁷¹ Cfr. VERZARO P., *Il Gruppo Bancario Cooperativo*, cit., p. 30.

²⁷² Il 27 maggio scorso, il Consiglio Nazionale di Federcasse ha discusso e deliberato di inviare a tutte le Federazioni Locali il "documento di lavoro" che riassume gli esiti delle riflessioni sviluppate nell'ambito di un apposito Gruppo di studio sul Contratto di Coesione. Il Gruppo di lavoro è stato costituito secondo un criterio di ampia rappresentatività: è formato – oltre che dalla presidenza di Federcasse e dal presidente di Iccrea Holding - da quattro direttori di BCC, quattro direttori di Federazioni Locali, dai tre direttori delle banche di secondo livello, dalla direzione di Federcasse.

all'art. 2497 del codice civile, la previsione che l'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento deve essere svolto nel rispetto "dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale", sia del gruppo che delle BCC- CR aderenti, in secondo luogo il fatto che i principi generali del Testo Unico richiedono che l'attività delle banche e dei gruppi bancari sia ispirata a canoni di sana e prudente gestione. A questi, se ne aggiungono due ulteriori limiti, definiti dall'art. 37-*bis*, che sono propri ed esclusivi del Gruppo Bancario Cooperativo. Il primo è il rispetto delle finalità mutualistiche: la capogruppo nell'esercizio dei propri poteri non può porre in essere azioni che contrastino con le finalità mutualistiche delle BCC- CR. Ancor più incisivo il limite che la capogruppo incontra nel definire "i poteri necessari per l'attività di direzione e coordinamento" che devono essere "proporzionati alla rischiosità delle banche aderenti", e "volti ad assicurare il rispetto dei requisiti prudenziali e delle altre disposizioni in materia bancaria e finanziaria applicabili al gruppo e ai suoi componenti".

La lettura della norma all'art. 37-*bis* consente di evidenziare come la capogruppo del Gruppo Bancario Cooperativo dovrà, per obbligo di legge e non per autonoma scelta, calibrare i propri poteri in ragione del grado di rischiosità delle singole BCC-CR. In altri termini, nel contratto di coesione i poteri della capogruppo avranno un diverso grado di incisività sulle singole aderenti che è graduata sulla rischiosità delle stesse banche.²⁷³

Questo è il cuore del contratto di coesione e la particolarità che lo fa essere decisamente nuovo e molto interessante anche dal punto di vista giuridico è l'idea di poteri di direzione e coordinamento della capogruppo sulle aderenti che non sono rigidi, predeterminati una volta per tutte, ma al contrario proporzionati alla rischiosità delle aderenti.

Infatti per quanto riguarda le attribuzioni della capogruppo, sia d'indirizzo, che operative, ma anche di controllo, incontrano modalità di esercizio, intese a consentire una diversa autonomia alle banche controllate, in misura della loro stabilità. Il legislatore ha attinto a quello stesso criterio di proporzionalità, utilizzato nelle Istruzioni di vigilanza, per dimensionare la concreta attuazione delle regole sulla gestione e sul controllo alla diversa articolazione strutturale ed al peso economico dei soggetti interessati. Dunque, nell'esercizio delle funzioni di direzione e coordinamento, la flessibilità, connessa al criterio proporzionale, potrà trovare espressione con riferimento ad una casistica ampia, spaziando dalla piccola realtà, dove l'assetto organizzativo è ridotto all'essenziale, alla maggiore, ma è la "rischiosità" a costituire misura dell'intervento.²⁷⁴ In particolare, l'incremento della rischiosità di una BCC associata giustifica l'adozione da parte della "capogruppo", quale ausiliario di vigilanza della Banca d'Italia, di "strumenti precoci" ovvero di

²⁷³ Cfr. VERZARO P., *Il Gruppo Bancario Cooperativo*, cit., p.31.

²⁷⁴ FIORDIPONTI F., *Banche di Credito Cooperativo: una riforma a due velocità*, cit., 15.

“misure anticipatorie” della gestione della crisi dell’ente creditizio; ci riferiamo principalmente al ruolo di raccordo con la Banca d’Italia nel costante monitoraggio e nella prevenzione dei sintomi di una crisi di una BCC associata.²⁷⁵

Ciascuna BCC manterrebbe la propria autonomia gestionale da sviluppare nell’ambito degli indirizzi strategici e degli accordi operativi concordati con la Capogruppo ma, il grado di autonomia, verrebbe modulato in funzione di un approccio basato sul rischio, *risk based approach*, sulla base di parametri oggettivamente individuati. Quindi un approccio dinamico in funzione della rischiosità delle aderenti muta l’incisività e l’estensione del potere di direzione e coordinamento da parte della capogruppo.²⁷⁶ Su questo profilo ci sarà molto da lavorare, in quanto, per sottrarlo a qualunque dubbio di discrezionalità o di opacità, serviranno criteri definiti, espliciti e oggettivamente misurabili. È questo un aspetto estremamente significativo della riforma, che rende chiaro come il gruppo bancario cooperativo sia diverso dal gruppo bancario ordinario (nel quale l’autonomia delle controllate non dipende dai parametri di vigilanza che le stesse registrano) e che esalta il ruolo di “controllore” della capogruppo nel gruppo bancario cooperativo a scapito del suo ruolo di “capo dell’impresa di gruppo”.²⁷⁷ In un simile contesto, dunque, la capogruppo ha il potere/dovere di definire le strategie e gli obiettivi complessivi del gruppo, strategie ed obiettivi che proprio perché del gruppo devono essere caratterizzati dalla unitarietà degli stessi.

Per quanto riguarda “gli altri” poteri necessari per la direzione e il coordinamento, fra questi rientrano anche quelli necessari per la nomina, l’opposizione alla nomina, ovvero la revoca, fino a concorrenza della maggioranza, degli organi di amministrazione e controllo delle società aderenti al gruppo e le modalità di esercizio di tali poteri.²⁷⁸ Orbene appare evidente che la fattispecie della nomina ben si presta ad avere una disciplina differenziata in ragione del grado di rischiosità delle BCC-CR aderente. Ed infatti, fermo restando che in linea astratta, la capogruppo ha il potere di nomina e revoca dei componenti gli organi sociali delle BCC- CR aderenti, non si capirebbe per quale motivo debbano essere rimossi o si debba sottrarre il potere di nomina a quelle assemblee che esprimono organi sociali che amministrano in modo sano e prudente le BCC- CR.²⁷⁹ Per tale ragione, le decisioni della capogruppo che hanno ad oggetto i profili ora richiamati, devono essere motivate.

²⁷⁵ SANTAGATA R., “Coesione” ed autonomia nel gruppo bancario cooperativo, cit., p. 20.

²⁷⁶ SCIARRONE ALIBRANDI A., *La riforma del Credito Cooperativo: linee prospettive per le BCC*, cit., p. 59.

²⁷⁷ Cfr. SEPE M., *Il gruppo bancario cooperativo: tra autoriforma e neodirigismo, una nuova dimensione del credito cooperativo?*, in Riv. Trim. dir. Econ., 4/2015 Supplemento. Relazioni ed Interventi svolti nella Tavola Rotonda: *L’autoriforma delle Banche di Credito Cooperativo*, organizzata dall’Università Luiss G. Carli di Roma e dalla Fondazione G. Capriglione Onlus, Roma, 3 febbraio 2016, p. 81 e ss.

²⁷⁸ Art. 37-bis, 3° comma, lett. b, n.2, Tub.

²⁷⁹ Cfr. VERZARO P., *Il Gruppo Bancario Cooperativo*, cit., p. 31.

L'art. 37- bis, comma 3, lettera b), prosegue al n. 3, richiedendo che il contratto contenga la disciplina della "esclusione di una banca dal gruppo in caso di gravi violazioni degli obblighi previsti dal contratto e le altre misure sanzionatorie graduate in relazione alla gravità della violazione". A questo proposito la previsione contrattuale dovrà essere redatta con attenzione e secondo criteri di gradualità, in quanto l'esclusione dal gruppo bancario in ragione della previsione di cui al comma 1-bis dell'articolo 33 implica la liquidazione della banca esclusa, in ragione della mancanza della condizione essenziale per l'esercizio dell'attività bancaria.

Il contratto di coesione dovrà altresì disciplinare "i criteri di compensazione e l'equilibrio nell'attribuzione dei vantaggi derivanti dall'attività comune", nonché "i criteri e le condizioni di adesione, di diniego dell'adesione e di recesso dal contratto, nonché di esclusione dal gruppo, secondo criteri non discriminatori in linea con il principio di solidarietà tra le banche cooperative a mutualità prevalente" di cui al comma 3, sub c) dell'art. 37-bis. La prima disciplina è di carattere comune a tutti i gruppi, nella logica che comunque anche le società appartenenti ad un gruppo fortemente integrato non possono vedere del tutto compressa la loro autonomia gestionale per gli interessi del gruppo e, quindi, devono avere dei vantaggi compensativi a fronte delle richieste di svolgimento di attività da parte della capogruppo, che recano svantaggi alle singole aderenti.²⁸⁰ Ancor più significativo ed interessante è notare a questo proposito come il legislatore nella seconda parte di questo comma abbia colorato di mutualità anche questa fattispecie, vale a dire che la relativa disciplina deve essere scritta secondo criteri non discriminatori ed in linea con il principio di solidarietà tra le banche cooperative a mutualità prevalente. Dunque il principio di solidarietà dovrà permeare anche questi profili contrattuali e quindi, sempre per volontà del legislatore, non ispirarsi solo a interessi di economicità o utilità della gestione.

²⁸⁰ Cfr. VERZARO P., *Il Gruppo Bancario Cooperativo*, op. cit.

3.5. Intervista al direttore Sergio Gatti: una riforma che protegge le BCC

1) Da dove si è originata l'istanza della necessità di una riforma del mondo cooperativo?

Il Consiglio Europeo e la Commissione Europea, nell'agosto 2015, pubblicarono sulla Gazzetta Ufficiale della Comunità Europea (GUCE) i cosiddetti "compiti a casa" - giornalmisticamente sono chiamati così - ovvero le *Specific Recommendations* che vengono ogni anno indirizzate a ciascun paese dell'Unione. Nella Raccomandazione n. 4 era indicata la necessità di intervenire sulla *governance* del sistema BCC. La vera preoccupazione della Commissione Europea, della BCE e quindi anche del legislatore italiano era quella di mettere in sicurezza l'intero comparto delle BCC italiane in caso si verificassero tensioni patrimoniali. In che modo? Rendendo realmente disponibile, in caso di necessità, la parte libera - il *free capital* - del consistente patrimonio totale (circa 20 miliardi di euro) delle BCC in caso di urgente intervento di patrimonializzazione di una o più di esse. Essendo cooperative, in situazioni di carenza patrimoniale non sarebbe stato possibile intervenire in tempi brevi con iniezioni sufficienti di capitale fresco dal mercato: infatti, la fondamentale regola cooperativa "una testa-un voto" (o voto capitarario), avrebbe di fatto scoraggiato qualsiasi soggetto portatore di capitale dall'intervenire non potendo pesare - in termini di diritti amministrativi - in misura proporzionale al capitale investito (regola capitalistica "un'azione-un voto").

Nel 2014, Federcasse aveva anche a tal fine promosso una modifica al Testo unico bancario con l'inserimento dell'art. 150-ter che consentiva ai Fondi di garanzia delle BCC e ai Fondi mutualistici di sottoscrivere "azioni di finanziamento" emesse appositamente dalla BCC in momentanea difficoltà. Ma quel canale avrebbe richiesto comunque procedure non brevi, con processi deliberativi e autorizzativi non sempre scontati e rapidi e anche modifiche allo statuto della BCC interessata. La sottoscrizione da parte di un soggetto istituzionale - come i Fondi di garanzia o i Fondi di promozione e sviluppo della cooperazione - di azioni di finanziamento emesse da una BCC richiede infatti un'attenta calibratura di operazioni piuttosto invasive. Vengono infatti sospese regole fondamentali, come quella della territorialità (il soggetto interveniente non opera all'interno dell'area di competenza della BCC), quella del già richiamato "voto capitarario" e quella che prevede solo la figura del "socio cooperatore" alla quale si affiancherebbe anche quella del "socio finanziatore".

Nel 2015, si è reso dunque necessario procedere cercando di lasciare intatto il meccanismo di base (sottoscrizione di "azioni di finanziamento" in via eccezionale) ma inserendolo come leva fondamentale di patrimonializzazione all'interno di un assetto organizzativo radicalmente nuovo: il

“gruppo bancario cooperativo” guidato da una Capogruppo dotata di licenza bancaria e avente forma giuridica di società per azioni. Ogni BCC, per restare tale, deve – dal 1 luglio 2018 al più tardi - aderire ad un “gruppo bancario cooperativo” la cui capogruppo ha funzioni, poteri e doveri di capogruppo bancaria che deve rendere più sicura e più competitiva ogni BCC aderente nel rispetto delle finalità mutualistiche. In tal modo, la principale preoccupazione di policy del legislatore e del supervisore veniva superata. Ancora oggi, in particolare con la bozza di *Specific Recommendations* per l’Italia pubblicata il 22 maggio 2017, la Commissione e il Consiglio Europeo continuano a dichiarare (Considerando n. 19) di voler monitorare con particolare attenzione il percorso di attuazione della riforma delle BCC.

Mentre nel pomeriggio del 20 gennaio 2015, il decreto legge di riforma delle Popolari passò a Palazzo Chigi non senza polemiche e con gli strascichi anche costituzionali che conosciamo, il provvedimento che riguardava le BCC venne sospeso. Il Consiglio dei Ministri era stato raggiunto dalla forte pressione di Federcasse, sostenuta da Confcooperative, che chiedeva di poter collaborare al miglioramento allo schema di decreto legge essendo esso caratterizzato da una serie di misure che avrebbero di fatto snaturato e marginalizzato le BCC italiane.

Cosa era successo?

Una volta appreso in via ufficiosa, 36 ore prima della riunione del Consiglio dei ministri, dell’esistenza di uno schema di decreto legge che mirava al riassetto delle banche popolari oltre una certa dimensione di attivo patrimoniale e di tutte le BCC, abbiamo scritto una lettera al Presidente del Consiglio, Matteo Renzi che recapitammo in un difficile pomeriggio del lunedì 19 gennaio. In quella lettera firmata dal Presidente di Federcasse dell’epoca, Alessandro Azzi, chiedevamo tre cose in ordine di rilevanza: almeno una serie di modifiche da noi considerate essenziali e vitali che consentissero al decreto di raggiungere gli obiettivi di policy del legislatore e del regolatore ma senza stravolgere il modello giuridico della banca cooperativa a mutualità prevalente; in via mediana, la sostanziale riscrittura di intere parti del provvedimento con una proposta già puntuale; in via ottimale, sospendere la decisione e avviare una collaborazione costruttiva volta a re-impostare la direzione della riforma e a introdurre un approccio basato su quattro fondamentali principi: il principio di sussidiarietà, quello di proporzionalità, quello di responsabilità e quello della meritocrazia, mantenendo per ogni BCC la licenza bancaria e la facoltà per le Assemblee dei soci, in condizioni di normalità gestionale, di scegliere gli amministratori e i sindaci continuando ad applicare la regola del “voto capitario”.

A conferma che bisogna osare nella vita, la terza proposta - quella apparentemente più improbabile - venne invece accolta da parte del Consiglio dei Ministri.

Il fatto che nel settore bancario, un ambito nel quale la sovranità normativa nazionale era andata sfumando da tempo ed è stata definitivamente perduta con l'avvento nel 2014 dell'Unione Bancaria, si sia riusciti nell'intento di convincere politicamente che era possibile fare - insieme - un lavoro migliore per raggiungere quegli stessi obiettivi che poneva le *Specific Recommendations* assume un valore a mio avviso fuori dell'ordinario. Volevamo dare un futuro coerente con la storia gloriosa del Credito Cooperativo che rappresenta un pilastro del finanziamento all'economia reale e alle famiglie italiane. Intavolammo una trattativa di natura politica con il Governo e successivamente con il Parlamento e un confronto di natura tecnica con Banca d'Italia.

2)La riforma introduce la figura del Gruppo Bancario Cooperativo. In cosa consiste?

Il Gruppo Bancario Cooperativo è un modello che non esisteva né in Italia, né in Europa. È dunque una nuova figura giuridica che risulta però coerente con quanto stabilito dall'art. 4 e dall'art. 10 del CRR, il regolamento sui requisiti di capitale e di liquidità che costituisce uno dei pilastri dell'Unione Bancaria.

Il Gruppo Bancario Cooperativo è un modello giuridico che comporterà l'introduzione, a sua volta, di nuovi modelli organizzativi, nuovi stili imprenditoriali e manageriali, e così via. Consultando la Circolare 285 della Banca d'Italia, è possibile riscontrare come il modello di gruppo bancario regolato e di conseguenza esistente in Italia fino al 2016 era quello del gruppo verticalmente concepito, gerarchicamente organizzati volto alla massimizzazione del profitto, essendo la capogruppo una società per azioni, in molti casi quotata in Borsa. In quel modello "verticale", la capogruppo detiene la maggioranza del pacchetto azionario delle singole banche e quindi le controlla su base partecipativa. Il Gruppo Bancario Cooperativo è concepito e impostato in modo tale da porsi al servizio delle singole banche che ne detengono almeno la maggioranza delle azioni. Esattamente il contrario del modello di gruppo tradizionale che la cui capogruppo coordina e controlla altre banche (o altre società) con il preponderante - se non esclusivo - obiettivo di generare valore per gli azionisti.

3) Per il Gruppo unico ad oggi sembrano non esserci le condizioni. Lei pensa che con la costituzione dei due Gruppi si possa violare il “principio della cooperazione tra cooperative”? Mi riferisco soprattutto agli effetti sulla concorrenza tra le singole BCC, in quanto potrebbero essere distorti dalla disomogeneità che si potrebbe creare nella governance delle capogruppo o per lo meno dalla coesistenza nello stesso territorio di appartenenti alle rispettive capogruppo.

L'obiettivo strategico con cui il Consiglio Nazionale di Federcasse ha sempre lavorato per questa riforma era esattamente quello di porre le condizioni per la nascita, anche dal punto di vista giuridico, di un unico Gruppo Bancario Cooperativo nazionale, fermo restando la possibilità per le Casse Raiffeisen dell'Alto Adige di costituire un proprio gruppo autonomo.

Un unico gruppo sarebbe stato preferibile per tre principali ordini di ragioni. In primo luogo, sotto il profilo economico, avrebbe potuto avere le dimensioni e le capacità di incidere sull'economia reale italiana ponendosi nel mercato in modo complementare rispetto ai due principali gruppi bancari italiani con interessi anche fuori dei confini italiani e dell'Eurozona. In secondo luogo, sul piano industriale, avrebbe avuto gli spazi per razionalizzare la struttura esistente e per investire in modo consistente nell'evoluzione del modello di business. In terzo luogo, sotto il profilo della stabilità, il Gruppo unico avrebbe potuto contare su dimensioni più ampie per affrontare eventuali crisi dell'economia produttiva o dei mercati internazionali che nei prossimi anni, ciclicamente, potranno verificarsi.

In fasi storiche nelle quali tutto ciò che conta va unendosi e integrandosi, sia per competere meglio sia per difendere le peculiarità identitarie, è parso razionale e conseguente lavorare per una soluzione unitaria di gruppo. Il Consiglio Nazionale di Federcasse, dal febbraio 2015 all'aprile 2016, sostanzialmente per tutto il tempo di gestazione della riforma, ha sempre discusso, approfondito e definitivamente approvato all'unanimità gli undici obiettivi strategici che hanno guidato la scrittura dell'articolato normativo. Tra questi obiettivi vi era anche il gruppo unico. In termini normativi, quest'ultimo obiettivo, si è tradotto, in estrema sintesi, in due modi: prevedendo requisiti organizzativi e operativi particolarmente solidi e introducendo una soglia minima di un miliardo di euro come dotazione di capitale. Sottolineo comunque che nella versione definitiva dell'articolo 37-bis del Testo unico bancario, il miliardo di euro è rimasto, ma come valore di riferimento il “patrimonio netto” ha preso il posto del “capitale” rendendo il traguardo un po' più facile da raggiungere.

In questo senso, l'unanimità dei consensi interni rispetto alla soluzione unitaria era stata ben accolta dal nostro interlocutore istituzionale. Lo spirito della riforma, dal punto di vista del legislatore, era proprio quello di mettere insieme sia i rischi sia le opportunità, ovvero il patrimonio e la competitività. Una “mutualizzazione di sistema”, su vasta scala, coerente con la storia e la natura

distintiva delle BCC. La possibilità di dar vita a due Gruppi bancari cooperativi a livello nazionale ha cominciato ad emergere nel giugno 2016. Fino al dicembre dello stesso anno abbiamo lavorato su tutti i fronti per evitare questa prospettiva.

Sostenendo la necessità, l'opportunità, la coerenza strategica di costituire un unico gruppo, noi avevamo in mente un obiettivo strategico chiaro e facilmente comprensibile: mettere a fattor comune un patrimonio rilevante che avrebbe consentito di affrontare con efficacia situazioni di necessità (obiettivo di natura prudenziale), ma anche tutto il capitale necessario per concentrare le forze e le risorse, razionalizzare le strutture esistenti e investire in maniera massiccia sull'innovazione.

È chiaro che gli obiettivi della riforma in gran parte si realizzano comunque. Anche con due Gruppi nazionali si consegue maggiore stabilità e maggiore competitività complessiva rispetto ad oggi.

Una conseguenza negativa inevitabile purtroppo è che in quei territori dove saranno presenti BCC appartenenti ai due Gruppi assisteremo ad una concorrenza tra BCC. Questa non è buona cosa, è una distruzione di valore netto che va a scapito della capacità concorrenziale da mettere in campo per confrontarsi con gli altri gruppi bancari e con Poste italiane.

Quindi la tua ipotesi, ovvero la violazione del principio di cooperazione tra cooperative, è fondata. Io immagino che nell'arco di tre-cinque anni si tornerà a considerare una soluzione unitaria, naturalmente a quel punto le condizioni di contesto normativo, di evoluzione tecnologica e di mercato saranno molto diverse da quelle odierne.

Per quanto riguarda la possibilità che i principi e gli stili di *governance* potrebbero risultare disomogenei è bene approfondire. È piuttosto probabile che la BCE e la Banca d'Italia non autorizzeranno set normativi interni - ovvero contratti di coesione, statuti delle capogruppo e delle BCC, regolamenti - molto diversi tra loro. Lo si deduce dalla norma primaria e da quella secondaria oltre che da una lettera inviata il 4 gennaio scorso.

Noi abbiamo dato una mano consistente nella elaborazione e messa a punto della norma primaria e della norma secondaria. E ovviamente stiamo lavorando anche ad uno schema di contratto di coesione che vuole essere coerente con quello che si è ottenuto sul piano normativo in termini di proporzionalità, autonomia in base alla rischiosità/meritevolezza, strumentalità del gruppo rispetto alla finalità mutualistica delle BCC e altro ancora. Occorrerà poi svilupparlo e applicarlo nella realtà. Paradossalmente si può ottenere molto - ed è avvenuto - dalle Autorità e dagli interlocutori istituzionali. Non si può immaginare che si abbia difficoltà a tradurlo all'interno per quanto le relazioni con le Autorità di supervisione andranno molto ben curate. Insomma, è abbastanza improbabile che vi possa essere spazio per una concorrenza tra i Gruppi bancari cooperativi nella definizione del contratto e nella pratica gestionale.

4) A proposito di capogruppo. Il potere di emanare istruzioni vincolanti per le BCC potrebbe pregiudicare l'azione delle stesse di supporto allo sviluppo locale? Inoltre, sono previsti dei presidi per sanzionarla qualora non rispetti i doveri cooperativistici verso le banche affiliate?

Il rischio teorico che la capogruppo usando il potere di emanare istruzioni vincolanti per le singole BCC possa pregiudicare l'azione delle stesse di supporto allo sviluppo locale ovviamente c'è, ma se si va a leggere nelle Disposizioni di vigilanza, la sessione 3, sul contratto di coesione e garanzia in solido, in particolare al paragrafo 1.8, si vedrà che in maniera del tutto innovativa vengono previsti dei doveri e non solo dei poteri come per tutte le altre capogruppo bancarie tradizionali. Nel paragrafo dedicato ai doveri della capogruppo, ai criteri di compensazione e distribuzione dei vantaggi, questo rischio che era in qualche modo ipotizzato, lo si vuole prevenire.

Le istruzioni vincolanti non possono comunque per definizione andare in contrasto con le finalità mutualistica; ci può essere l'eccezione che per motivi di stabilità si possono prendere provvedimenti o emanare istruzioni vincolanti proprio per salvare la banca da un rischio eccessivo, ma è una sospensione eccezionale della tutela della finalità mutualistica e questo dovrà essere scritto nel contratto di coesione. Per quanto riguarda i presidi, sempre nel paragrafo 1.8, si scrive questo concetto fondamentale: "Il contratto di coesione impegna la capogruppo a orientare il gruppo verso modelli di business coerenti con i principi cooperativi e ad adottare misure organizzative e assetti di gruppo, idonei a limitare i rischi derivanti da attività non riconducibili a finalità mutualistiche svolte dalla stessa capogruppo e da altre società del gruppo, ma "... oltre a questo c'è un ulteriore richiamo in cui si prevede in maniera esplicita : "Il contratto di coesione individua i presidi che assicurano il rispetto dei principi cooperativi" e questi sono presidi costanti, non sono osservatori. Avranno una duplice forma sia interni alla struttura della capogruppo sia probabilmente esterni. Non a caso lo prevedono anche le disposizioni di vigilanza a cui noi abbiamo fortemente collaborato.

5) "Il punto di equilibrio delicato e inedito che andrà individuato è proprio tra gli indirizzi della capogruppo e i margini di discrezionalità della singola BCC aderente, che si configura allo stesso tempo "controllata " su base contrattuale e "controllante" sotto il profilo partecipativo. "

Come si è cercato di tener conto di questo sottile equilibrio?

Ogni BCC per restare tale, per poter rimanere una banca di credito cooperativo, deve appartenere ad un gruppo bancario cooperativo. Quindi, le proprietarie sono le singole banche che possiedono per via partecipativa, cioè le azioni, una capogruppo in forma di società per azioni che è la capogruppo del gruppo bancario cooperativo e la controllano su base azionaria, controllando la maggioranza del

capitale. Ma la stessa capogruppo per via contrattuale, controlla le singole BCC e ne garantisce il rispetto dei requisiti patrimoniali. Una delle novità più importanti anche da studiare bene, da realizzare meglio, contenuta nell'articolo 37-bis, è questa dell'azione di indirizzo e controllo della capogruppo modulata a seconda della rischiosità della singola banca. Qui sono previsti due filoni di lavoro fondamentale. Il primo è di scrivere già nel contratto di coesione, e quindi farne oggetto di negoziato e poi di accordo tra i contraenti, i parametri oggettivi su cui questa rischiosità viene misurata. I parametri oggettivi saranno sostanzialmente cinque almeno come famiglia di parametri: quattro tradizionali che prevede la normativa europea in materia prudenziale, cioè l'adeguatezza del capitale, il livello di rischiosità dell'attivo, la liquidità e la capacità di generare reddito. Noi ne abbiamo proposto un altro, quello della "coerenza cooperativa" che ovviamente esula dalle preoccupazioni del supervisore, ma che invece per noi è indispensabile. Sia per caratterizzare questo gruppo ogni volta che è possibile, sia perché la misurazione della coerenza non soltanto poi è oggetto di un'altra vigilanza, quella del Mise²⁸¹, ma perché è un parametro di cui non possiamo non tener conto. Ed è un presidio vivo, all'attenzione della singola banca affinché non sia trascinata quasi inconsapevolmente verso una *compliance ad una dimensione*, una conformità tipicamente bancaria e non adeguatamente bancario-mutualistica.

Il secondo filone è la fissazione di soglie, al superamento delle quali scatta una serie progressiva di interventi che potremmo definire genericamente "correttivi".

Il tutto richiede la ricerca di nuovi, inediti punti di equilibrio tra governo della rischiosità a livello nazionale e azione imprenditoriale a livello locale.

6) Il contratto di coesione, alla base del gruppo bancario cooperativo, si caratterizzerà per l'adozione di un metodo risk-based (avvalendosi dell'andamento degli indicatori di early warning) il quale consentirà più autonomia alle singole banche quanto minori saranno i rischi. Può essere definito un sistema premiante e quindi virtuoso?

Secondo me sì, è un sistema che doverosamente è pensato come premiante e di incentivo alla virtù, per due ragioni: uno perché si può migliorare soltanto se c'è voglia di farlo e molto spesso anche da un punto di vista banalmente psicologico la voglia di farlo c'è o cresce se io ho una gratificazione, cioè un obiettivo positivo da raggiungere e in questo caso è una maggiore autonomia, sempre all'interno di un quadro di controllo omogeneo. Ma una maggiore autonomia che mi consente di ascoltare e di conseguenza di soddisfare meglio le esigenze specifiche di quel singolo territorio che è sicuramente portatore di domande e di opportunità diverse rispetto al territorio accanto. Faccio un esempio. Ci sono alcuni territori italiani, sia nel nord ma soprattutto nel sud, che

²⁸¹ Ministero dello Sviluppo Economico

sono oggetto di particolari provvidenze dal punto di vista dei fondi europei, proprio perché considerati come altre zone dell'Europa periferica dall'Irlanda fino alla Grecia in ritardo di sviluppo. In molti di quei territori o in quelli limitrofi, operano le nostre banche che per quanto virtuose, per quanto rispettose di tutti i parametri, magari non sono in grado di garantire quella redditività proprio perché il territorio non è abbastanza dinamico. Può capitare che altre banche, dello stesso gruppo bancario cooperativo, possano riuscire ad ottenere in altre zone più ricche del paese (e che fanno concorrenza alla Baviera, alla regione dell'Ile de France, ecc.) una marginalità più interessante. Bisogna tener conto, allora, di queste differenze di potenzialità, di opportunità e in generale di condizioni, non solo bancarie, in territori diversi. Trattandosi di molteplici banche, e non di sportelli di un'unica azienda bancaria che può compensare ciò che perde da una parte recuperandolo dall'altra, qui, le condizioni sono particolari.

Se una BCC opera, ad esempio, nell'area del distretto delle calzature e il calzaturiero dovesse andare in crisi per un motivo qualsiasi, quella banca rischia di andare in crisi perché, direttamente o indirettamente, molte delle sue esposizioni ricadono nella filiera della calzatura.

Tutto ciò richiede un'attenzione affinché ci possa essere un'autonomia sulla base del merito, indispensabile per poter gestire in maniera efficace sotto il profilo industriale il futuro sistema delle BCC. Quindi due ragioni: la prima, se tu hai più autonomia sei ovviamente più stimolato, più motivato, più responsabile anche delle scelte che fai e questo porta verso una tensione al *bene comune* o comunque al miglioramento; dall'altra parte, perché dal punto di vista banalmente industriale tu non riesci a gestire territorio così eterogenei come quelli delle comunità locali italiane adottando la stessa metrica. È dunque indispensabile che il sistema gestionale sia informato al principio dell'incentivazione alla virtuosità. Converterà alla proprietà del Gruppo bancario cooperativo (ovvero le BCC) e al management della capogruppo, sia dal punto di vista industriale sia dal punto di vista della riduzione della rischiosità che consentirà di orientare in investimenti produttivi le risorse comuni. Stimolare condotte virtuose (*positive behaviour*) sarà determinante per le prospettive di servizio alle comunità locali da parte delle BCC.

7) Per quanto riguarda la way out, quali sono gli elementi positivi e quelli negativi?

Nella primavera del 2016, il tema della *way out* ha catalizzato in modo a mio avviso eccessivo l'attenzione da parte dei giornali e ha assorbito molte energie del dibattito politico. Ciò è stato un fuorviante e non ha aiutato a valutare con oggettività o comunque maggiore lucidità il valore politico della Riforma BCC. In ogni caso, sul tema della *way out* il nostro lavoro è stato efficace. Il decreto del febbraio 2016 prevedeva infatti una vera e propria trasformazione della banca cooperativa in banca avente forma di società per azioni mediante il pagamento di una sorta di

“penale”, diciamo così, pari al 20% delle riserve indivisibili. La trasformazione da cooperativa a mutualità prevalente a società per azioni avrebbe costituito un gravissimo *vulnus* per tutta l’economia cooperativa italiana, costituendo un precedente di “trasferimento” di risorse patrimoniali - tranne il 20% - accumulate in esenzione d’imposta grazie al *favor* del legislatore ordinario basato sulla previsione del legislatore costituente (all’art. 45 della Costituzione).

Il decreto prevedeva inoltre anche una sorta di “calendario aperto”. In altri termini, l’operazione di trasformazione avrebbe potuto realizzarsi fino all’ultimo minuto, fino al 30 maggio 2018 in teoria. Tale “apertura” temporale avrebbe determinato totale incertezza per tutti, anche alle Autorità di vigilanza che avrebbero dovuto autorizzare progressivamente uno o più gruppi bancari, ma senza sapere fino all’ultimo giorno disponibile se e quante BCC in possesso dei requisiti avessero espresso la volontà di optare per la *way out*.

Questi due principali problemi sono stati risolti. Il nostro impegno è stato totale. Abbiamo studiato ed elaborato emendamenti che sono stati accolti dal relatore del provvedimento alla Camera, l’on. Giovanni Sanga, e dal Governo. La norma definitiva, al termine dell’iter di conversione in legge del decreto legge, e che ora è parte integrante del Testo Unico Bancario, ha consentito di prevedere:

- non più la “trasformazione” ma il “conferimento” dell’attività bancaria da parte della BCC (che deve restare una cooperativa) ad una banca in forma di spa già esistente o da costituire;
- l’obbligo di versare all’erario il 20% delle riserve indivisibili;
- la possibilità di accesso riservata solo a quelle BCC che avessero più di 200 milioni di fondi propri;
- l’obbligo di manifestassero la volontà di effettuare la *way out* entro 60 giorni dall’entrata in vigore della legge.

Questi nuovi vincoli hanno reso la norma più equilibrata e soprattutto più coerente sia con l’ordinamento generale italiano sia con gli obiettivi di policy del legislatore. La norma prevedeva che anche le BCC che non disponessero di 200 milioni di fondi propri avrebbero potuto agganciarsi – sempre entro 60 giorni dall’entrata in vigore della Riforma - ad una delle BCC in possesso dei requisiti che avrebbero fatto richiesta di *way out*. In realtà, solo tre BCC hanno esercitato nei termini l’opzione e addirittura solo una ha compiuto fino in fondo il processo. Si tratta della BCC di Cambiano, una delle 7 BCC (su 355 dell’epoca) che non aderivano a Federcasse e che da oltre 35 anni aveva ritenuto, legittimamente, di non partecipare al sistema organizzato. Dal 1 gennaio 2017, le attività bancarie della ex BCC di Cambiano sono state conferite ad una banca in forma di società per azioni già esistente (Banca Agci) che ha cambiato nome in Banca Cambiano 1884.

Insomma, abbiamo cercato di andare incontro, nella fase di conversione del decreto, a quelle 7 banche estranee al sistema Federcasse. Quattro di esse avevano dato vita ad una realtà tecnico-bancaria, il gruppo Cabel, che aveva il suo quartier generale in Toscana e del quale Cambiano era

un po' la leader. Abbiamo volentieri creato una sorta di "corridoio" (anche per le BCC con fondi propri inferiori a 200 milioni di euro avrebbero potuto utilizzare l'opzione di non adesione "agganciandosi" ad esempio alla BCC di Cambiano) affinché queste banche che non avevano voluto aderire volontariamente ad un sistema, non si trovassero a dover contro voglia aderire obbligatoriamente ad un Gruppo bancario cooperativo.

Oltre a non essere ragionevole, non sarebbe stato funzionale dal punto di vista industriale (come relazionarsi con chi non intende collaborare?) e avrebbe potuto diventare oggetto di ricorso alla Corte Costituzionale. In questo momento, con la riforma delle BCC così costruita, cioè con una forte partecipazione alla scrittura anche dei destinatari della riforma, non registriamo ricorsi (a differenza di ciò che è avvenuto per la riforma delle banche popolari). Insomma, la *way out* alla fine bisognava prevederla. Vi era anche un motivo di coerenza costituzionale. Ma alla fine era interessato alla clausola di non adesione solo un piccolo gruppo di BCC. Di quel piccolo gruppo solo una BCC alla fine ha ritenuto di utilizzare la possibilità accuratamente costruita della *way out*.

8) *"A seguito della riforma il mondo cooperativo ha la possibilità di diventare il terzo gruppo bancario del paese", dalle parole dell'ex presidente Azzi. L'autoriforma del credito cooperativo va nella direzione di una revisione del modo delle BCC di stare sul mercato? È corretto dire che si tratta di una vera e propria legittimazione, uscendo dai retaggi che le vedevano come imprese bancarie secondarie al modello capitalista? Oppure è un esperimento molto rischioso?*

Certo. Sicuramente serve un modello di business adeguato ai tempi e che consenta di soddisfare esigenze e interessi dei soci, dei clienti, delle comunità locali di cui la singola BCC è espressione. Questo è molto importante. Le banche a mutualità prevalente sono espressione delle comunità locali. Nessuno ha detto che in quel territorio doveva nascere una certa BCC. Tutte sono nate spontaneamente. Non c'è mai stata una pianificazione centralizzata. Questa ricchezza di iniziativa locale va difesa. Il mondo bancario comunque - sia per motivi normativi sia per motivi di mercato sia per ragioni tecnologiche - sta fortemente cambiando. C'è da fare un fortissimo investimento in "tecnologie digitali caratterizzate", una sorta di *mutualistic digital*. Il mondo *social*, soprattutto le tecnologie digitali, non possono non essere viste come strumenti utili a sviluppare e rendere più efficace la funzione-obiettivo delle banche più *social*, nel senso che hanno una finalità sociale e che fanno della relazione (*relationship banking*) la chiave del proprio successo. Le tecnologie digitali possono rendere ancora più protagonisti i soci nei territori. Quindi c'è da innovare e ciò richiede un investimento molto consistente per poter sia mantenere dei presidi fisici nel territorio (quindi le agenzie, ovviamente riconfigurando il loro modello di lavoro e rivedendo l'esistenza nello stesso Comune di sportelli di BCC diverse appartenenti allo stesso Gruppo), ma soprattutto affidando al

web una serie di funzioni relazionali e dispositive innovative. Andrà ulteriormente sviluppata la consulenza avanzata, un servizio qualificato nella gestione del risparmio e di quelle che io chiamo le altre quattro fondamentali mutualità. Ritengo infatti che occorra investire e lavorare con convinzione sulle cinque mutualità dell'era contemporanea: quelle del risparmio e del credito che sono fondanti e indispensabili, senza le quali non si fa banca di credito cooperativo. Su tale fronte già si fa moltissimo, ma si può e si deve fare ancora meglio nella pianificazione del risparmio, nello sviluppo della raccolta indiretta, nella consulenza agli investimenti e altro ancora. Una seconda mutualità è quella della previdenza integrativa: se non pensano le banche di territorio alla pensione di chi vive e opera nel territorio, difficilmente ci pensa qualcun altro. Quindi un'educazione, come prevede anche l'articolo 2 dello statuto delle BCC, intensa e qualificata, con profili di concretezza che prospettino soluzioni diversificate, dalla culla a quando si entra nel mondo del lavoro. Molti comuni si vanno mobilitando. Molto spesso spinti anche dalle nostre BCC, supportate dalle aziende specializzate del sistema del Credito Cooperativo nell'*asset management*. Una previdenza integrativa che è particolarmente necessaria nel nostro paese visto l'andamento demografico. Oltre a costituire un servizio al territorio, quello della previdenza integrativa è anche un servizio al proprio conto economico trattandosi di forme di fidelizzazione di lungo periodo che contribuiscono in modo rilevante a generare ricavi da servizi.

La terza mutualità è quella dell'assistenza sanitaria integrativa. Anche in questo settore, lo Stato non potrà che arretrare, le risorse sarà tanto se rimarranno le attuali. Ma intanto, per fortuna, la vita media si allunga, i costi di assistenza e accompagnamento delle persone anziane, soprattutto a fronte di alcune particolari patologie invalidanti, cresceranno per dimensione e durata. Ciò mentre diminuisce la fascia di popolazione attiva che paga per la generazione successiva.

Abbiamo sostanzialmente due soluzioni: quelle che offrono le compagnie assicurative o quelle che offrono le mutue sanitarie (noi ne abbiamo 39 in tutta Italia). Come funzionano? La BCC promuove un'associazione di mutuo soccorso che offre tra l'altro servizi integrativi sanitari (*screening* periodici focalizzati su alcune malattie quali l'ipercolesterolemia, il diabete, la prevenzione di alcuni tipi di tumore, ecc..) a costo simbolico oppure con il parziale rimborso di alcune prestazioni mediche.

La quarta mutualità è quella della protezione delle persone e delle cose, e quindi forme assicurative per la famiglia, per l'abitazione, per il capannone, per la fabbrica, per la possibilità di restare senza lavoro per un certo periodo e così via. Esiste tutta una serie di forme assicurative piuttosto sofisticate, che devono entrare nel modello di business ordinario. Ciò richiede competenze, investimenti in tecnologia, ma anche in capacità di erogare consulenza.

Infine, la quinta mutualità, quella dell'energia. Sul web e presso i nostri sportelli nelle comunità si può offrire sia consulenza per l'efficientamento energetico sia contratti per la fornitura di energia

elettrica e gas per le abitazioni, per le imprese, per gli studi professionali, gli enti locali. Abbiamo un'apposita società specializzata - BCC Energia – che ogni anno effettua una gara per l'acquisto in logica consortile (oltre 120 le BCC e le società del sistema BCC consorziate) di energia esclusivamente da fonti rinnovabili e a costi più contenuti.

Queste cinque mutualità richiedono investimenti, competenze e visione strategica che potenzino le persone, riformolino l'organizzazione delle filiali e rendano possibili significativi investimenti nel digitale.

In tale contesto, il modello mutualistico di banca è “alternativo”, ma comunque legittimato. Lo sarà ancor di più con l'attuazione della Riforma e la costituzione dei Gruppi bancari cooperativi. Aver mantenuto la licenza bancaria per le singole BCC, la facoltà per le assemblee dei soci (delle BCC che non presentano livelli preoccupanti di rischiosità) di eleggere i propri esponenti, la capacità di auto-regolamentarsi e di darsi un modello basato sui principi di sussidiarietà, proporzionalità, meritocrazia e responsabilità (anche introducendo un modello di *early warning* basato sull'approccio *risk based*) sono tutti pilastri che confermano il diritto di cittadinanza di un modo diverso di fare banca. Un modello che viene ulteriormente “protetto” all'interno di un involucro normativo-organizzativo che assume la forma del gruppo bancario cooperativo. Un modello di gruppo che dev'essere interpretato operativamente in fase attuativa in termini divergenti rispetto a quello che caratterizza i gruppi bancari tradizionali e concorrenti. Soltanto continuando ad essere alternativi, pragmaticamente e concretamente alternativi, questa modalità “altra” sarà ulteriormente riconosciuta. La deve riconoscere il mercato, oltre che il legislatore. Noi in questo momento abbiamo il riconoscimento da parte entrambi. La fase nuova dovrà consentirci di ampliare le quote di mercato e la percezione della diversità.

9) L'esito della riforma va a suo avviso in una direzione che protegge le BCC? O meglio, che consente loro di accrescere nel loro potenziale identitario?

Ci sono tutte le condizioni di cornice normativa primaria e secondaria perché questo avvenga. Occorre che ci sia una classe dirigente sia di amministratori sia di manager che lo voglia fare, che lo sappia fare. Però quello che si poteva ottenere in termini di cornice normativa, ripeto, è unico in Europa. Costituisce la “via italiana” ad un modo alternativo di fare banca che richiede anche tanta applicazione, tanto impegno. Con la legge 49/2016 si tutela l'identità.

Il cuore della mutualità bancaria italiana è stato totalmente confermato. E' la parte che non ha subito cambiamenti pur essendo stata al centro di attacchi molti forti. Gli obiettivi che a mio avviso abbiamo raggiunto sono cinque: una maggiore efficienza economica (perché indubbiamente il gruppo consente una riduzione di costi ripetuti inutili); un maggior peso specifico complessivo, nel

senso che se si andasse verso un unico gruppo bancario cooperativo sarebbe il terzo per dimensioni in Italia, il primo per capitali tutti italiani e l'unico con capitali posseduti dai territori e che li rimangono); un'esaltazione dei valori mutualistici nella finanza, scelta totalmente controcorrente; la salvaguardia della partecipazione delle comunità: gli amministratori devono essere componenti della base sociale; una difesa delle autonomie locali alla quale noi crediamo finché restano virtuose. Insomma, il Dna delle BCC resta uguale ed è più robustamente tutelato. Questa è la cosa più importante. La "tutela" si realizza attraverso un nuovo tipo di "involucro", coerente con le norme bancarie europee.

10) La campagna pubblicitaria del mondo cooperativo mi è molto piaciuta. Credo che abbia bene sintetizzato la specificità di questa banca differente con un linguaggio creativo e simpatico, risultando a mio avviso molto efficace. Come direbbe Zamagni "Non serve ripetere pedissequamente i valori di un'organizzazione, ma bisogna credere a quei valori." Secondo lei ci sono ancora i cooperatori che credono davvero in questo modello diverso di essere banca, prima che di fare banca?

Non abbastanza, noi abbiamo una responsabilità. Non possiamo prendercela con nessuno perché la Federazione Italiana, ovviamente non da sola, ha tra i propri compiti quello di promuovere un'educazione cooperativa coerente. Per varie ragioni non siamo stati abbastanza efficaci negli ultimi anni. E quindi le dico onestamente che noi dobbiamo ulteriormente investire in questa consapevolezza, in questa capacità di cogliere la preziosità dell'avere nel proprio territorio una banca che magari hai trovato perché costituita 100 anni fa e che dai per scontato nel panorama anche fisico del tuo territorio. Ma esattamente come altre cose del tuo territorio (dalle bellezze naturali al patrimonio artistico), se non le custodisci, se non le difendi e se non le proteggi anche da possibili patologie, ovviamente tu perdi sia il paesaggio, sia l'opera d'arte e anche la tua banca di territorio. Il livello di educazione bancaria cooperativa non è sufficiente oggi, bisogna investirci.

11) Potrebbe esserci il rischio che qualora l'attivo dei gruppi superi la soglia di significatività, la competenza alla vigilanza spetterebbe alla BCE? Inoltre, c'è il rischio che la concentrazione di tante piccole e indipendenti realtà bancarie, anziché diminuire, faccia aumentare il rischio sistemico (a prescindere da chi sia il vigilante)?

È già così. È sicuro. La vigilanza spetta alla Bce. Per quanto riguarda il rischio sistemico, l'obiettivo del policy maker è esattamente il contrario. Con una capogruppo che fa prevenzione questo rischio di crisi idiosincratICA della singola banca dovrebbe attenuarsi. È chiaro che la capacità di

prevenzione non è immediata, non è dal giorno dopo dell'avvio del gruppo. Richiederà una messa a regime di sistemi, meccanismi, competenze, procedure, che richiederanno due, tre, quattro anni. Nel frattempo la prevenzione va fatta con i vecchi strumenti e sempre più con i nuovi strumenti, ma va fatta in maniera ancora più severa per evitare che si verifichino “incidenti” proprio nella fase iniziale. Non ritengo dunque che il rischio sistemico sia destinato a crescere proprio perché c'è questa capacità sia di monitoraggio nel quotidiano sia di intervento diretto nel capitale in caso di tensione patrimoniale. Ciò ricorrendo all'art. 150-ter che consente alla BCC, che si dovesse trovare in condizioni di tensione patrimoniale, di emettere azioni di finanziamento. La capogruppo dovrà sottoscrivere tali azioni e in cambio si vedrà attribuite facoltà/doveri di intervenire sulla *governance*. Quindi non vedrei il rischio sistemico al quale lei fa cenno.

12)Le BCC destinano il 96% (fonte 2015) dei prestiti a famiglie e imprese, facendo delle PMI il loro focus. Anche loro non sono rimaste estranee all'aumento dell'ammontare di crediti in sofferenza. Tuttavia, se si utilizzasse un modello di valutazione che includesse anche il calcolo delle esternalità positive che il credito cooperativo produce concedendo prestiti all'economia reale in termini ad esempio di fiducia e di ricadute positive, risulterebbe diversa la valutazione complessiva?

Certo. Noi riteniamo che le cooperative bancarie soprattutto quelle che hanno avuto la possibilità di vedersi riconoscere i propri marcatori di mutualità (quasi da nessuna parte è così in Europa), debbano essere considerate quello che sono e cioè delle imprese multidimensionali, che raggiungono un obiettivo economico, che raggiungono un obiettivo sociale difficilmente misurabile, e che raggiungono un obiettivo di protagonismo e di partecipazione ancora meno misurabile. Il problema è che anche queste cooperative che sono multidimensionali sono valutate su base unidimensionale dal punto di vista delle norme e questo ovviamente è coerente dal punto di vista che il mercato bancario è uno, ma non è coerente rispetto alla finalità imprenditoriale di queste banche cooperative a mutualità prevalente. Quindi è chiaro che noi dovremmo intanto dal punto di vista volontario, volontariamente aggiungere degli indicatori di metrica mutualistica in senso lato e dunque di efficacia sociale, civile, culturale ecc. e infatti cerchiamo di farlo con questo quinto indicatore, macro-indicatore quindi una famiglia di indicatori, da inserire nel sistema *risk based*, ma ovviamente essendoci meno ricerca giuridica, meno letteratura economica, è una cosa sempre di frontiera che tra pochi cerchiamo di sviluppare perché naturalmente non è al centro delle attenzioni del policy maker, né del supervisore. Però indubbiamente, e ti porto un esempio, la tua tesi è corretta. Qualche anno fa abbiamo proposto, e alcune banche lo hanno realizzato sperimentalmente, di inserire un criterio di costruzione del *cost- income ratio* rettificato, e cioè considerando nei costi

anche tutte quelle attività di carattere tipicamente cooperativo che prevedono dei costi aggiuntivi rispetto ad una banca concorrente nello stesso territorio che non deve fare le riunioni periodiche con i soci, che non prevedono un'iscrizione vantaggiosa, e dunque ridotta nelle tariffe, ad una mutua sanitaria, tutte cose in più che sono un costo, ma che ovviamente non sono un costo perché si spende peggio, ma un costo perché quel modo di fare banca richiede quel tipo di investimento e quindi di costo. Questo indice, *cost-income ratio rettificato*, è stato alla fine validato indirettamente dalla Banca d'Italia, perché andando in ispezione ormai una decina di anni fa su cinque/ sei banche, non lo ha contestato, però non è diventato una prassi comune e ora sarebbe pressoché impossibile con il quadro normativo che abbiamo e anche con una supervisione più rigida, severa ed eterodiretta da Francoforte. Però indubbiamente questa sarebbe una delle cose su cui continuare ad investire e siccome noi dobbiamo avere una visione storica sia di ciò che abbiamo alle spalle sia di ciò che abbiamo davanti che non conosciamo, noi non possiamo fermarci neanche nell'elaborazione, per esempio prendendo spunto da questa tua domanda, a quello che è oggi. Perché se noi ci fossimo fermati non avremmo avuto tutta una serie di strumenti di auto-riparazione, fondi di garanzia obbligatori caratterizzati e originalissimi fondi di garanzia volontari, quindi, questo è sicuramente una cosa su cui convintamente investire per poter misurare la propria coerenza, per poterla rappresentare e quindi giustificare alcune richieste di proporzionalità applicata o di attenzione nella fase di vigilanza. Sicuramente non in questa epoca storica dove, sia perché l'Italia è un osservato speciale a causa del suo alto debito pubblico e dell'alta percentuale di sofferenze bancarie, sia perché siamo nella fase costitutiva dell'Unione Bancaria. Nata da appena tre anni, ha dovuto trovare interpreti (Commissione UE, BCE, EBA, SRB) molto severi per livellare il terreno di gioco, per accreditarsi come rigorosi, per maturare un'autorevolezza a livello globale. Tuttavia, l'obiettivo del livellamento (*level playing field*) non deve strangolare, non deve snaturare. Noi siamo in questa fase di difesa dallo snaturamento, un po' più avanti con le giovani generazioni si riuscirà magari a potenziare questa differenza, questa biodiversità che tu utilizzi come termine perché la storia non si ferma qui. Nel 2017 si modificano due fondamentali direttive (CRD 4 e BRRD) nonché due altrettanto importanti regolamenti (CRR e SRMS). E' questo il momento per migliorarle: abbiamo messo a punto 23 emendamenti che abbiamo affidato agli europarlamentari sensibili su questi temi oltre che ai due relatori dei due pacchetti normativi. Siamo fiduciosi.

IV CAPITOLO:

“Il modello cooperativo: un modello umano, indispensabile all’economia. Ipotesi per un parallelismo tra BCC e Movimento Desjardins”

4.1 L’impronta positiva del modello bancario cooperativo per la costruzione del bene comune. Misurare l’impatto sociale

Nella Carta dei Valori del Credito Cooperativo è riportato: “IL CREDITO COOPERATIVO È UN SISTEMA DI BANCHE COSTITUITE DA PERSONE CHE LAVORANO PER LE PERSONE”.

Per la loro peculiarità, in oltre 130 anni di storia, le BCC si sono rese protagoniste e propulsori di numerose iniziative, che hanno origine e finalità nella “scelta di costruire il bene comune”, espressa nell’articolo 2 dello Statuto.

Il bene comune non riguarda la persona presa nella sua singolarità, ma in quanto è in relazione con altre persone. Il bene comune è dunque il bene della relazione stessa fra persone, tenendo presente che la relazione delle persone è intesa come bene per tutti coloro che vi partecipano.²⁸²

Purtroppo oggi la logica prevalente con cui si opera in economia è ancora quella del bene totale.

Sempre più numerosi studi si stanno orientando sulla quantificazione dell’impatto sociale in quanto in economia ciò che non è misurabile o ancora misurato, non viene considerato.

Per rendere dunque meno astratta l’analisi sulla misurazione dell’impatto sociale, mi sembra doveroso riferirci allo studio della Metrica Mutualistica delle Banche di Credito Cooperativo che è il progetto con il quale si misura l’andamento della singola BCC rispetto a tutte le sue “dimensioni”: bancaria, cooperativa e mutualistica, territoriale e di “rete”.²⁸³

Il primo obiettivo è quello di dotarsi di strumenti di gestione adeguati alla natura e alle pratiche delle BCC perché è solo ciò che si misura che si può confrontare e di conseguenza si può migliorare. Il secondo va nella direzione di guardare ai risultati di lungo termine: per questo va analizzata la capacità delle banche di produrre valore sociale, economico, ambientale per i loro

²⁸² CUCCULELLI F., *Intervista a Stefano Zamagni: Ri-umanizzare l’economia*, Umano troppo umano, novembre 2015. Disponibile in www.benecomune.net.

²⁸³ Per realizzare la Metrica Mutualistica delle BCC sono stati individuati degli indicatori distintivi e il processo di identificazione di quest’ultimi è partito nel 2003. Allora venne sviluppato e calcolato il valore aggiunto globale lordo stimato, frutto dell’azione quotidiana di una “banca di comunità”. La finalità del parametro è quella di calcolare il risparmio di costo e il maggior rendimento di cui si avvale il socio che intrattenga rapporti bancari attivi e passivi (distinguendo il socio-azionista dal socio-cliente). Il valore aggiunto globale lordo stimato è calcolato, infatti, come la somma tra il valore aggiunto lordo effettivo, risultante dalla contabilità ordinaria, e un valore determinato come differenza tra il margine di interesse effettivo derivante dall’attività con i soci e il margine di interesse stimato verso i soci, nell’ipotesi di differenze tra i tassi applicati ai soci e ai non soci: CERLENCO S. e GONNELLA C., *La finanza ad impatto sociale*, Quaderni della Fondazione Tertio Millennio Onlus, febbraio 2017, Ecra.

territori. In terzo luogo coltivare e rafforzare l'identità mutualistica. E da ultimo, non certo per importanza, spiegare e rendere manifesta "all'esterno" la differenza: per legittimarla, per difenderla, per accreditarne modalità e specificità praticando la misurazione della differenza di creazione del valore, al fine di contagiare nella pratica cooperativa.²⁸⁴

Da ultimo, tutti i dati contenuti nel Report Metrica Mutualistica sono stati utilizzati nella predisposizione dello Schema dei nuovi Bilanci di Coerenza della BCC.

Dunque, per illustrare questa analisi ci avvaliamo del Bilancio Sociale e di Missione del Credito Cooperativo che vuole essere un racconto e un rendiconto di queste esperienze, mettendo a fuoco chi sono le BCC, cosa hanno realizzato e i risultati che hanno raggiunto. Ma anche uno strumento per misurare e verificare gli effetti che questo agire mutualistico ha nei territori e nelle comunità locali in cui operano le BCC. Il Bilancio Sociale e di Missione è quindi lo strumento di gestione, e di miglioramento, della dimensione mutualistica delle BCC; per tale motivo il Bilancio di Coerenza 2016 del Credito Cooperativo rappresenta l'impronta positiva e a più dimensioni lasciata da un movimento di banche controcorrente come le BCC. Proprio per questo è stato chiamato *L'impronta del Credito Cooperativo*, utilizzando un modo inedito di rappresentare come le Banche di Credito Cooperativo da 133 anni tessano società e facciano economia. L'impegno delle BCC è infatti, da sempre, quello di tradurre l'obiettivo del perseguimento di un interesse reciproco in esperienze concrete. È per questo uno stimolo ad essere buona banca, buona cooperativa, buona rete.²⁸⁵

In questa ottica vanno lette le tante esperienze realizzate e dirette a sostenere i diversi soggetti - soci, clienti, imprese, famiglie, associazioni, ecc. - che vivono e operano nel territorio di riferimento delle BCC, come anche in territori lontani.

Le banche di credito cooperativo hanno scritto nei loro statuti l'impegno solenne a promuovere la crescita responsabile e sostenibile dei territori di cui sono espressione. Per tale ragione il Credito Cooperativo si è dato come obiettivo quello di valorizzare la grande tradizione sociale, culturale, paesaggistica, storica per una prossimità di territorio di cui sono espressione.

Alla base c'è una logica di promozione della crescita locale in grado di selezionare capitali pazienti, un'attenzione ai progetti che altri considererebbero di difficile realizzazione, una capacità di comprendere le priorità delle comunità.

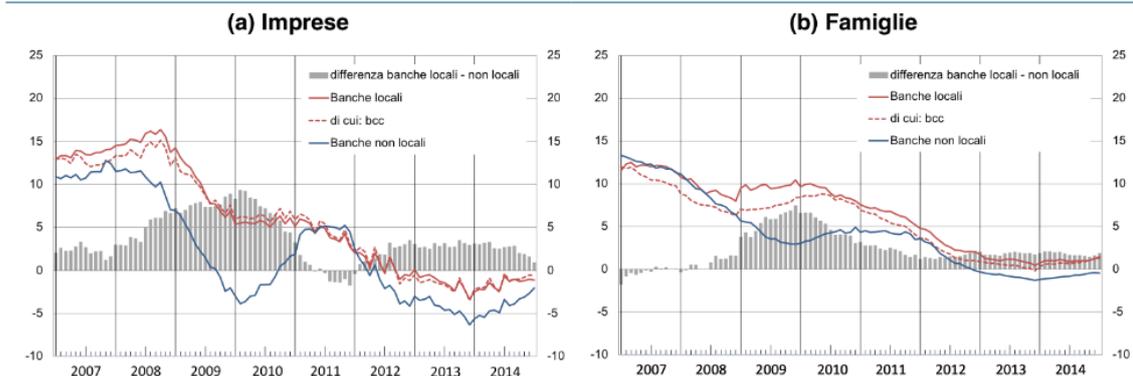
²⁸⁴ CERLENCO S. e GONNELLA C., *La finanza ad impatto sociale*, cit., p. 63-67.

²⁸⁵ Sito: <http://www.creditocooperativo.it>, Mutualità e territorio.

Negli anni della crisi, le banche locali hanno registrato tassi di variazione dei prestiti a famiglie e imprese più elevati rispetto alle altre banche. Questo al fine di sottolineare la funzione anticiclica delle BCC nella grande crisi 2007-2014.

*Tassi di variazione del credito sui dodici mesi. Valori percentuali*²⁸⁶

L'andamento del credito a imprese e famiglie per tipologia di banca (1)
(tassi di variazione sui dodici mesi; valori percentuali)

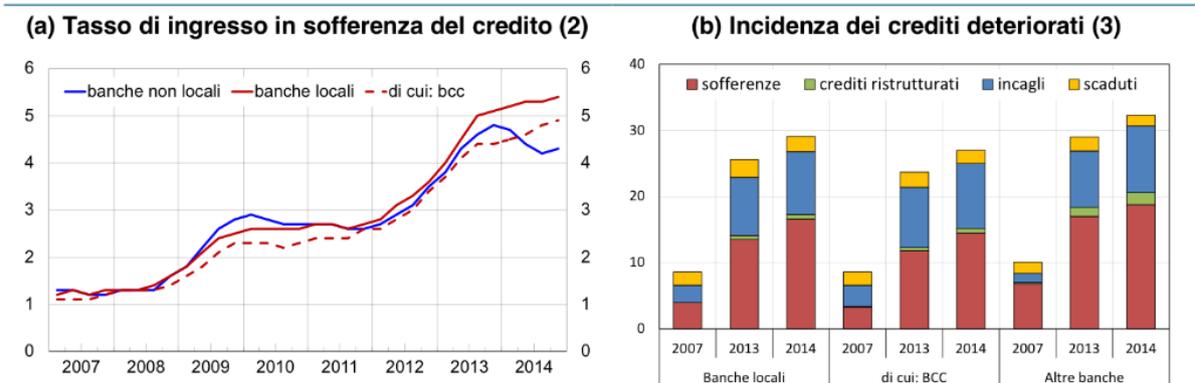


Fonte: Segnalazioni di vigilanza.

(1) I tassi di crescita sono calcolati sulle due tipologie di banche utilizzando una classificazione "a scorrimento annuale" delle stesse.

Negli anni della crisi, le banche locali hanno presentato un tasso di ingresso in sofferenza inferiore al resto del sistema bancario nei confronti delle piccole imprese, avvalorando il loro possibile "vantaggio informativo".

La rischiosità del credito delle banche locali alle imprese (1)
(valori percentuali)



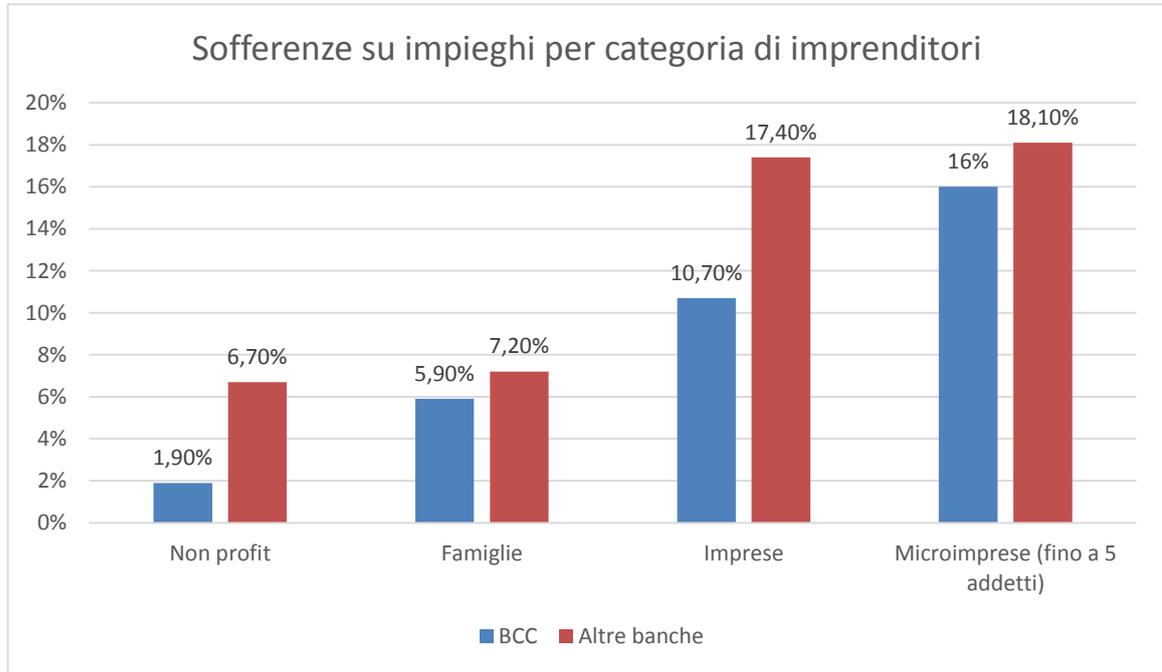
Fonte: Centrale dei rischi.

²⁸⁶ Fonte: Banca d'Italia, *Paper Questioni di Economia e Finanza* n°324, marzo 2016, p. 12.

²⁸⁷ Fonte: Banca d'Italia, *Paper Questioni di Economia e Finanza* n°324, cit., p. 16.

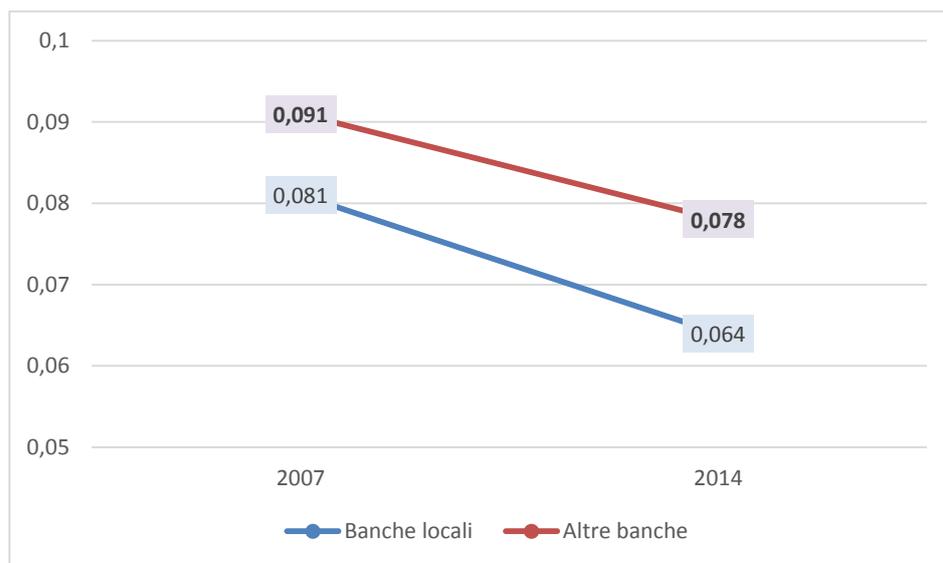
Essere banca di comunità riduce il rischio, dunque il *relationship banking* conferma la sua validità, infatti come possiamo vedere dal grafico:

Sofferenze su impieghi per categoria di prenditori



Tra il 2007 e il 2014, le banche locali hanno applicato in media tassi più bassi rispetto agli intermediari sulle linee di credito in conto corrente, con un differenziale medio di circa 1,2 punti percentuali.²⁸⁹

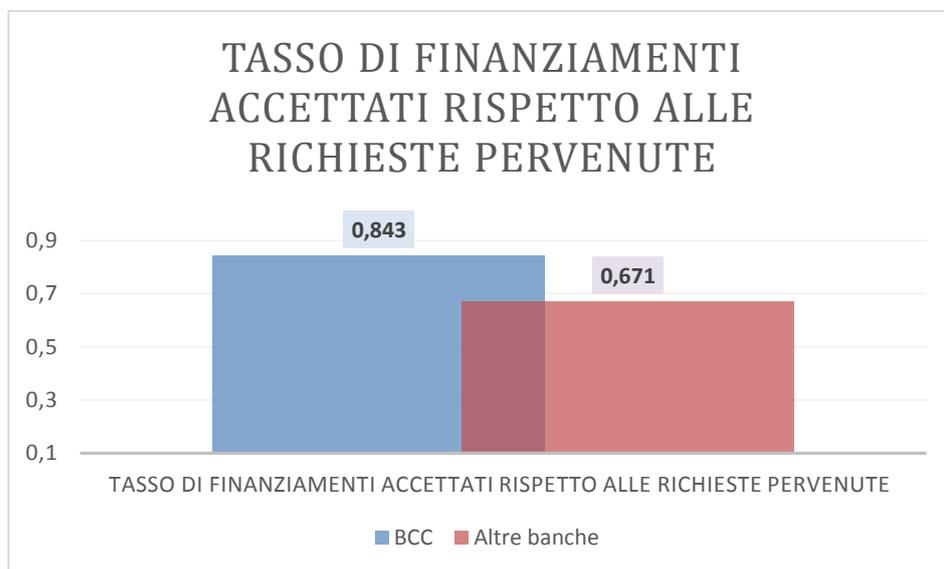
Tassi di interesse bancari sui prestiti a breve termine alle imprese



²⁸⁸ Fonte: Elaborazioni Federcasse su dati Banca d'Italia. Dati a dicembre 2015.

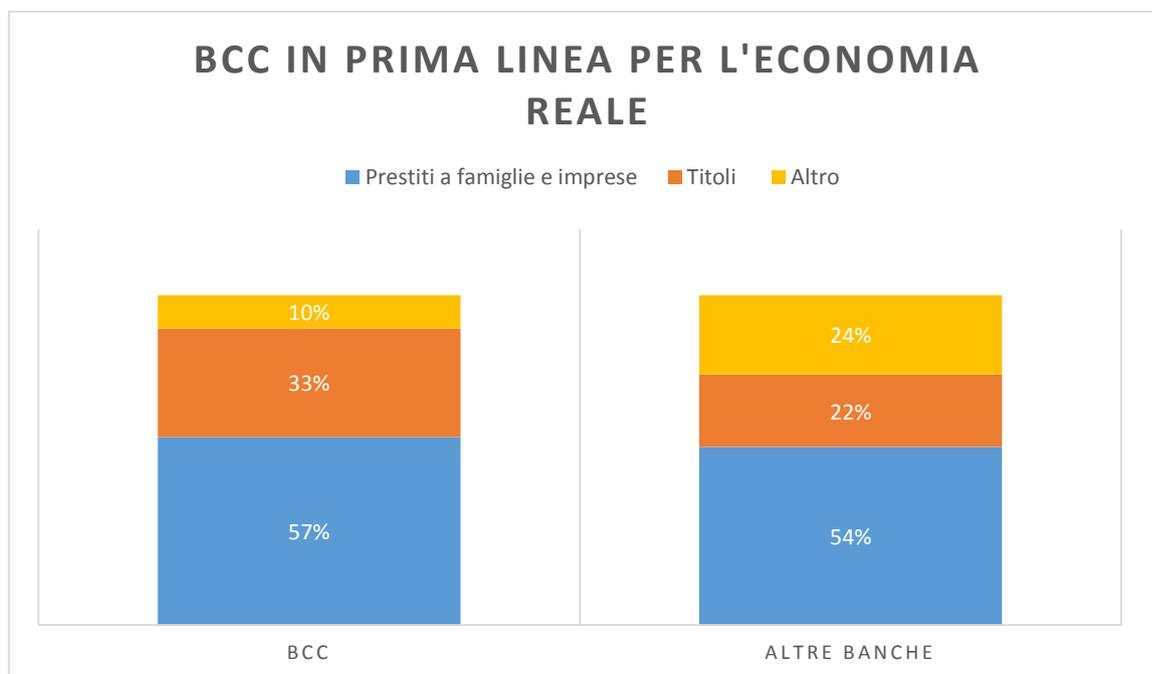
²⁸⁹ BCC Credito Cooperativo, *L'Impronta del Credito Cooperativo sull'Italia- Rapporto 2016*, Bilancio di Coerenza 2016, p. 27.

Per quanto riguarda i tassi di finanziamenti accettati rispetto alle richieste pervenute si nota che la percentuale più alta riguarda le BCC che dunque prestano di più. Inoltre la variazione rispetto al 2014 è dello 0,5% per le BCC mentre si attesta all'8,2% per le altre banche.²⁹⁰



291

Difatti, le BCC sono in prima linea per l'economia reale. Sul fronte del credito, le BCC confermano l'impegno per lo sviluppo dell'economia reale: il 57% dell'attivo è destinato ai prestiti a famiglie ed imprese (tre punti più della media dell'industria bancaria).



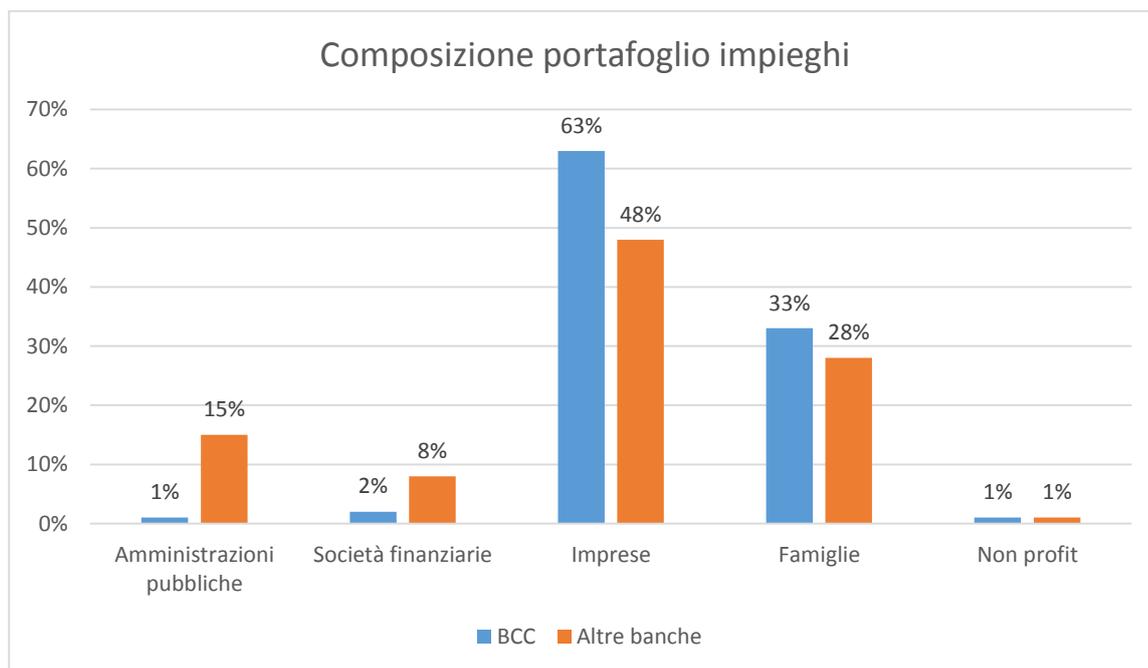
292

²⁹⁰ BCC Credito Cooperativo, *L'Impronta del Credito Cooperativo sull'Italia- Rapporto 2016*, cit. , p. 26.

²⁹¹Fonte: Elaborazioni Federcasse su dati Banca d'Italia. Dati a dicembre 2015.

²⁹²Elaborazione Federcasse su Dati Banca'Italia. Dati a dicembre 2015. Riferimento Bilancio di coerenza 2016

Per di più se facciamo un focus sulla composizione di portafoglio degli impieghi possiamo vedere che le famiglie e le imprese sono al centro dei finanziamenti delle BCC.



293

I dati a nostra disposizione, tratti dal Bilancio di coerenza del Credito Cooperativo, documentano che le Banche di Credito Cooperativo e le Casse Rurali continuano ad attrarre fiducia: il numero dei soci cresce ed il 45% intrattiene rapporti con la stessa BCC da oltre 16 anni. Esse, infatti, fondano la loro origine e la loro operatività nella continuità e nella qualità delle relazioni. Nascono in base ad una relazione di fiducia tra i soci, si sviluppano grazie ad una relazione di reciprocità con gli stessi soci ed il territorio, si qualificano in base ad una relazione di prossimità, conoscenza e confidenza con la clientela e con la comunità di riferimento. La relazione con i portatori di interesse assume dunque una valenza particolarmente strategica.²⁹⁴

La dimensione locale è un “marcatore d’identità” del Credito Cooperativo italiano e, in quanto tale, richiede il rispetto di una tradizione ultracentenaria. Perché ancora prima del dato normativo, che si è andato via via modulando nell’evoluzione dei testi legislativi, queste banche sono nate “dal basso” e nei territori rurali, come risposta agli effetti della rivoluzione industriale sulla classe dei ceti lavoratori. Tutto questo ha ancora un senso oggi, nelle spinte dell’economia civile.²⁹⁵

Invero, la quota di risparmio che le BCC investono per finanziare l’economia reale dei territori (proprio dove quel risparmio è raccolto) è in ulteriore crescita. Si tratta del più importante indicatore

²⁹³ Fonte: Elaborazioni Federcasse su dati Banca d’Italia. Dati a dicembre 2015.

²⁹⁴ BCC Credito Cooperativo, *BCC energia per lo sviluppo del territorio*, Bilancio di Coerenza 2008, p.46.

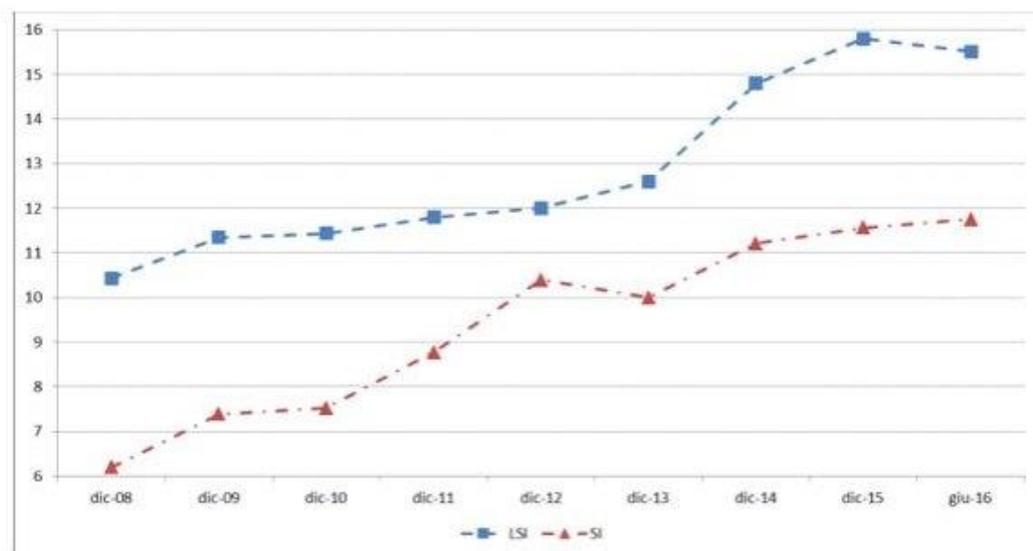
²⁹⁵ Intervento del Vice Presidente di Federcasse Avv. DELL’ERBA A., *La Riforma del Credito Cooperativo e i riflessi sul territorio*, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Roma, 8 novembre 2016, p. 10-11.

di coerenza: l'indice effettivo di servizio all'economia del territorio ha raggiunto nel 2016 l'84,5% (rispetto all'83,8% dell'anno precedente).²⁹⁶

$$\text{Indice Effettivo di Servizio all'economia del territorio} = \frac{\text{Impieghi lordi di clientela}}{\text{Raccolta da clientela + obbligazioni}}$$

Al fine di facilitare l'accesso al credito, le BCC hanno sviluppato le relazioni con i Confidi ed acquisito un ruolo di leader nell'operatività con il Fondo di Garanzia per le PMI, che ha garantito finanziamenti erogati dalle BCC per quasi 1,6 miliardi di euro. Sempre in termini di accesso al credito, vanno anche sottolineati i prestiti delle BCC a quasi 4900 imprese giovanili per un ammontare complessivo di 183 milioni di euro. Di queste, il 59% sono start up.²⁹⁷

Inoltre, a sorpresa si scopre che le LSI, le banche più piccole del nostro sistema risultano più solide di quelle maggiori. È quanto emerge analizzando la CET1 Ratio (Common Tier Equity 1 ratio), ovvero il rapporto tra il capitale ordinario versato (le azioni ordinarie e l'utile non distribuito) e le attività della banca, pesate per il loro rischio. Di fatto è un indice del patrimonio di migliore qualità, quello che deve garantire i prestiti concessi ai clienti e soprattutto quelli non più esigibili, i famosi NPL, "non performing loans". Il CET1 Ratio nelle banche più piccole, le LSI, è cresciuto dal 2011 ad oggi raggiungendo il 15,5% nel giugno 2016, mentre quello delle banche più grandi è salito solo al 11,7% in media, come si vede dal grafico qui sotto. Nel caso delle BCC, anzi, questo rapporto è ancora maggiore oggi, il 16,6%. La solidità delle BCC è provata dunque da un CET1 mediamente superiore di circa quattro punti percentuali rispetto alla media del resto dell'industria bancaria.²⁹⁸



299

²⁹⁶ Fonte: Elaborazioni Federcasse su dati Banca d'Italia. Dati a giugno 2016.

²⁹⁷ BCC Credito Cooperativo, *L'Impronta del Credito Cooperativo sull'Italia- Rapporto 2016*, cit., p. 45.

²⁹⁸ Per comparazione si aggiunge che il Total Capital Ratio per Desjardins Group in Canada è al 17,2%: Key statistics (financial indicators) al 31/12/2015. Fonte: EUROPEAN ASSOCIATION OF CO-OPERATIVE BANKS, *Co-Operative banks: driving societal and economic growth*, Annual Report 2016.

²⁹⁹ Fonte: Banca d'Italia. I dati si riferiscono al secondo semestre del 2016.

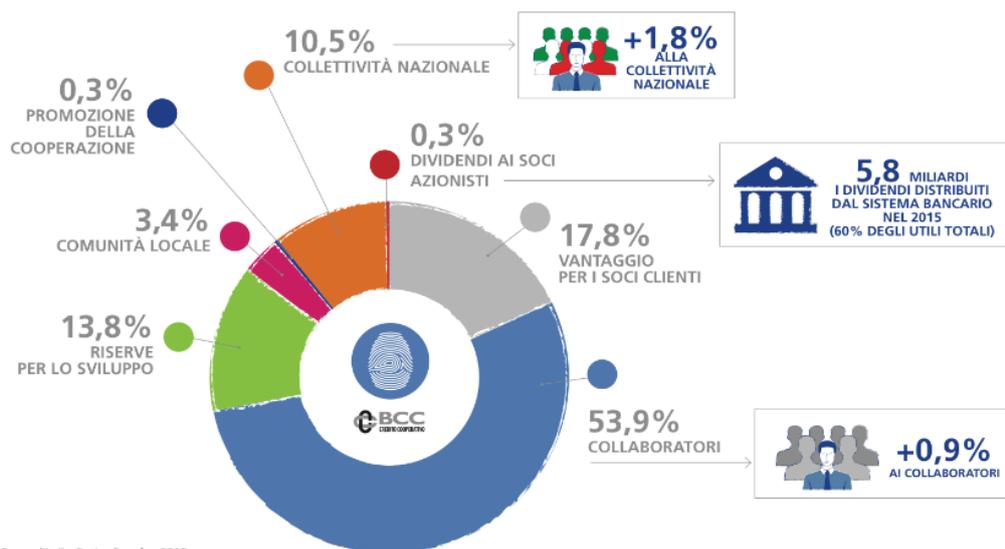
Dal punto di vista sociale:

*“La banca... ha lo scopo di favorire i soci e gli appartenenti alle comunità locali nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche degli stessi promuovendo lo sviluppo della cooperazione e l'educazione al risparmio e alla previdenza nonché la coesione sociale... la banca si distingue per il proprio orientamento sociale e per la scelta di costruire il bene comune”.*³⁰⁰

Negli anni della crisi, 2007-2015, l'occupazione nelle cooperative aderenti a Confcooperative è aumentata del 10% (del 2% negli ultimi due anni). Con riferimento alla parità di genere, cresce l'occupazione femminile nelle BCC (+2,2% rispetto al +0,7% dell'industria bancaria). I prestiti di piccolo importo (fino a 25 mila euro) hanno raggiunto gli 800 milioni di euro e 8 milioni di euro è stato l'ammontare del microcredito produttivo (ai sensi del TUB) erogato dalla BCC nell'arco di diciotto mesi, soprattutto a favore di start up. Oltre 52 milioni di euro hanno sostenuto iniziative di housing sociale per offrire alloggi e servizi abitativi a prezzi “calmierati” e, con lo stesso obiettivo, è stata lanciata l'iniziativa dell'acquisto della casa in leasing rivolta soprattutto a facilitare i giovani under 35.

NEL 2015 IL VANTAGGIO ECONOMICO PER IL SOCIO CLIENTE È PARI AD OLTRE 754 MILIONI DI EURO (+0,7% RISPETTO AL 2014).

Distribuzione del valore aggiunto tra i diversi portatori di interesse



Fonte: Elaborazioni Federcasse su dati Banca d'Italia. Dati a dicembre 2015.

Il valore aggiunto generato dalle BCC tra il 2012 e il 2015 è di 12 miliardi.³⁰¹

Nell'impronta sono censite le numerose iniziative di solidarietà attuate dalle BCC negli anni per rispondere a diverse emergenze ed i risultati della cooperazione internazionale. Grande attenzione è

³⁰⁰ Dall'articolo 2 dello Statuto tipo delle BCC.

³⁰¹ Fonte: Elaborazioni Federcasse su dati Banca d'Italia. Dati a dicembre 2015.

infine riservata ai giovani: più di 3 mila borse di studio offerte ai più meritevoli per un valore di oltre 5 milioni di euro. In espansione anche la rete dei Giovani Soci, che conta 87 realtà diffuse in tutta Italia e 144 mila giovani soci con meno di 35 anni di età.

Inoltre, un'iniziativa di finanza solidale per sostenere in modo efficace il territorio sono i social bond. Essi sono prestiti obbligazionari per i quali è prevista una devoluzione di una percentuale della cifra raccolta proprio ad uno specifico progetto. I social bond sono diventati una forma d'investimento comune a tante realtà bancarie, riguardano obbligazioni etiche e associano un buon investimento per il cliente ad un concreto impegno sociale.³⁰²

Dal punto di vista ambientale-ecologico

La BCC ha lo scopo di favorire “la crescita responsabile e sostenibile del territorio nel quale opera”.³⁰³

L'origine contadina delle BCC, in quanto sono nate come Casse Rurali nell'Italia di fine '800 contrassegnata da un'economia rurale, ha fatto sì che sviluppassero da sempre un'attenzione che non ha uguali nei confronti del settore primario e dell'ambiente di vita in generale e tutto ciò oggi è certificato anche dal fatto che le sole BCC erogano oltre il 23% del totale dei crediti all'agricoltura, privilegiando famiglie e micro imprese.³⁰⁴ Contribuendo così a difendere il territorio, valorizzando i saperi e i sapori locali. Infatti in crescita è il supporto all'agricoltura sostenibile (Iccrea BancaImpresa, in pool con le BCC, ha stanziato oltre 5 milioni di euro) e alle filiere agricole.

In generale i finanziamenti green del Credito Cooperativo ammontano complessivamente a 480 milioni di euro e sono rivolti a promuovere la diffusione delle energie rinnovabili.³⁰⁵ A titolo di esempio si fa notare che quasi l'1% degli oltre 600 mila impianti fotovoltaici realizzati in Italia sono stati finanziati dalle BCC.³⁰⁶ Inoltre si conferma sempre più preziosa l'attività del Consorzio BCC Energia che, oltre ad acquistare per le 125 BCC aderenti soltanto energia rinnovabile, ha permesso ad essi di ridurre il costo dell'energia risparmiando oltre 9 milioni di euro dal 2009 al 2015.

Da questa breve disamina emergono gli innumerevoli benefici che una banca di territorio fa ricadere sulla molteplicità dei soggetti con cui entra in relazione e dunque con il territorio stesso.

³⁰² Sito: www.sifaprestoadirebanca.it

³⁰³ Dall'art. 2 dello Statuto tipo delle BCC.

³⁰⁴ GRANATA E., *Chi semina e chi raccoglie- Per una nuova cultura del territorio*, Quaderni della Fondazione Tertio Millenio Onlus, Ecra, 2017.

³⁰⁵ BCC Credito Cooperativo, *L'Impronta del Credito Cooperativo sull'Italia- Rapporto 2016*, cit., p. 65.

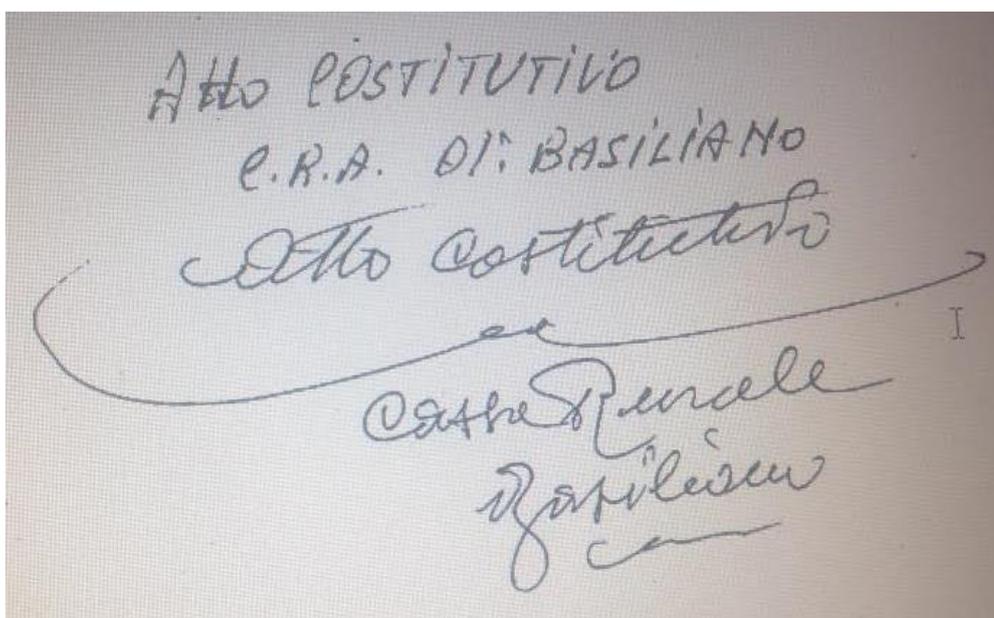
³⁰⁶ BCC Credito Cooperativo, *L'Impronta del Credito Cooperativo sull'Italia- Rapporto 2016*, cit., p. 66

4.2 Incontrare la Bcc di Basiliano. Il valore aggiunto per la comunità.

“La cooperativa che pensa solo ai suoi affari e non genera valore aggiunto per le persone dei Soci e per la loro comunità locale, non è più una cooperativa.” Giovanni Dalle Fabbriche

A partire dalla fine dell'Ottocento, in particolare dopo la diffusione dell'enciclica di Papa Leone XIII *“Rerum Novarum”* del 1891, in Friuli, come in altre regioni italiane, si afferma un'iniziativa proveniente dalle classi più umili. È la cooperazione a fini mutualistici. Sono i contadini poveri, i piccoli proprietari in particolare, a dar vita a delle cooperative e mutue, ispirate per la maggior parte alla dottrina sociale della Chiesa. La cooperazione è la forma organizzativa tipica delle società solidali, in quanto permette di realizzare l'esperienza di un reciproco, comune vantaggio. Con singolare contemporaneità, in tutte le realtà che oggi compongono il Comune di Basiliano, ma ugualmente nell'intero Medio Friuli, si affaccia una forte tradizione di cooperazione, le cui origini si trovano nella naturale e indispensabile solidarietà del mondo contadino cui non è estraneo il senso della cristiana carità.³⁰⁷

Il 1957 non è un anno casuale per incominciare un'esperienza di cooperazione bancaria e casuale non è neppure il luogo dove si realizza. All'epoca, Basiliano, con il suo ampio territorio comunale, che comprende pure Basagliapenta, Blessano, Orgnano, Variano, Villaorba e Vissandone, sintetizza bene le caratteristiche di un tipico Comune friulano di medie dimensioni, per popolazione e per struttura della società.



308

³⁰⁷ TIRELLI R., *Una terra, la sua gente, la sua Banca: 50 anni della Bcc di Basiliano*, Ed. Il Melograno, 2007, p. 14-15.

³⁰⁸ Atto costitutivo BCC di Basiliano, 21 maggio 1957, Udine.

L'agricoltura rappresenta l'attività portante dell'economia locale, sia pur in via di rapida trasformazione e meccanizzazione, affiancata da un artigianato in prevalenza familiare, ma in crescita per quel che riguarda la sua resa in termini di reddito. Alla fine degli anni Cinquanta, nei centri più dinamici di un Friuli, ove l'iniziativa del singolo è prevalente, comincia a farsi strada la consapevolezza che, per svincolare l'economia locale non si possano attendere solo provvedimenti dall'alto, di natura para assistenziale. Si diffonde l'idea del dover agire concretamente, ma non isolati, bensì assumendo nuove responsabilità personali e d'insieme per costruire il futuro. Così la cooperazione permette di compiere un salto di qualità senza spersonalizzare gli obiettivi. Chi si impegna individualmente, nella difficoltà di accedere al sistema creditizio, uno degli ostacoli maggiori allo sviluppo. Il credito, soprattutto per coloro che desiderano migliorare la loro condizione non solo per uno scopo esclusivamente personale, ma, direttamente o indirettamente, a vantaggio di tutta una comunità, viene considerato un diritto anche per i meno abbienti, un bisogno al quale corrispondere con la necessaria efficienza e trasparenza.³⁰⁹

Invero, le cooperative permettono la migliore combinazione fra efficienza produttiva, incentivi e soddisfazione dei soci, ma affinché abbiano successo, richiedono sempre una forte moralità, un'amministrazione stabile e accettazione del metodo cooperativo da parte della gente, una destinazione di una quota degli utili di gestione ad accumulazione indisponibile, un'offerta di prodotti e servizi che abbiano un interesse essenziale e locale e la creazione di un ambiente socio economico adatto a sostenerle.³¹⁰

Scorrendo le relazioni annuali, sempre più ampie, sempre più precise, è facile individuare le tappe della vita della Cassa: acquisto di azioni, beneficenza a realtà operanti sul territorio, bilanci positivi.

La BCC di Basiliano è perfettamente consapevole che le principali e primarie risorse di cui dispone sono le risorse umane; i collaboratori costituiscono l'anima operativa dell'azienda e, in qualche misura, ne rappresentano il volto. Una delle virtù vincenti della Bcc di Basiliano è il suo perseverare nella prudenza, che non significa chiusura, ma ragionata valutazione dei rischi, basata sulla conoscenza delle persone. E ciò a permesso loro di valutare con obiettività e saggezza le richieste di quanti si rivolgono alla Cassa grazie alla conoscenza personale di soci e clienti. Il credito cooperativo, infatti, ispira la propria attività all'attenzione e alla promozione delle persone, ed è sempre orientato a facilitare l'accesso al credito.

La Banca di Credito Cooperativo si rafforza, dunque, permettendo al maggior numero possibile di persone e di ottenere prestiti a condizioni più vantaggiose rispetto a quelle praticate dalle banche tradizionali e- aggiunge il direttore Vidoni- "realizza l'utopia di riuscire a far procedere insieme

³⁰⁹ TIRELLI R., *Una terra, la sua gente, la sua Banca: 50 anni della Bcc di Basiliano*, cit., p. 8 e ss.

³¹⁰ *Ibidem*

ogni giorno, impresa e solidarietà, attenzione alle persone e capacità di autofinanziamento. L'obiettivo è quello di favorire la partecipazione di ogni uomo alla vita economica e sociale, metterlo nelle condizioni di essere, almeno in parte, autore del proprio sviluppo, specie se quell'uomo parte da una situazione di svantaggio".³¹¹

Le finalità statutarie e le caratteristiche specifiche delle Banche di Credito Cooperativo, così come in precedenza delle Casse rurali e artigiane, le rendono particolarmente sensibili alle istanze del territorio, consapevoli di rappresentare spesso l'unico sostegno alle attività sociali, culturali, sportive, assistenziali. Ogni anno, la Bcc di Basiliano mette a disposizione significative e crescenti quote dei propri utili, distribuendoli soprattutto fra associazioni e realtà del volontariato, tutte senza scopo di lucro e impegnate in azioni di elevato valore per le comunità.

Infatti, accanto al conto economico e allo stato patrimoniale, la Bcc di Basiliano esprime anche il "Bilancio sociale di missione" confermando di essere non una società di capitali, ma di persone, come si propone fin dalle sue origini. Ciò si traduce in una serie di valori che la Banca ha consapevolmente posto alla base del suo operare: l'attenzione al cliente e ai rapporti umani, la trasparenza nella comunicazione, la valorizzazione delle risorse umane, il sostegno alla cultura e alle tradizioni del territorio dove opera, con un radicamento autentico. Gli investimenti "sociali" e culturali della Bcc di Basiliano, hanno un forte impatto sulla vita delle comunità ove vengono effettuati e rispondono a una funzione importante: le consolidano, smussando e riducendo le tendenze disgregatrici.³¹² Non si tratta solo di un aiuto economico, ma di uno strategico fattore di aggregazione, di indispensabile "collante" per le comunità locali, che dà significato a quella "generosità intelligente", mirata a salvaguardare il senso di appartenenza, che ha sempre caratterizzato l'attività della banca.

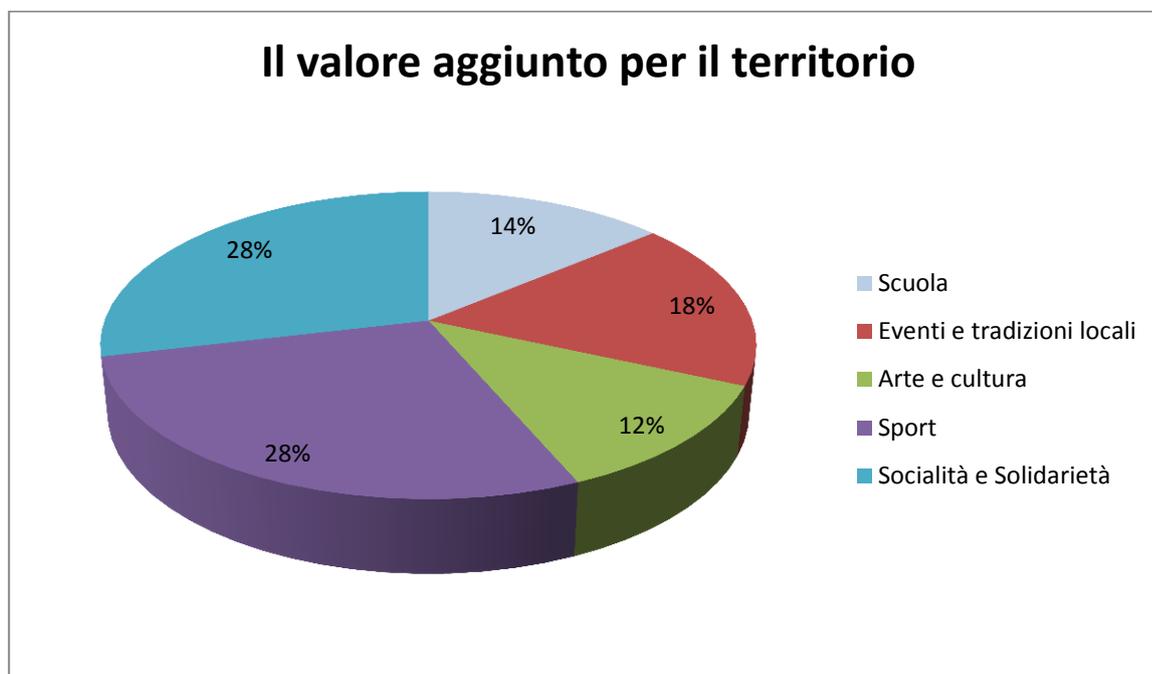
L'attività di sponsorizzazione, beneficenza e aiuto, si ricollega direttamente alla natura di banca a diffusione locale e alla filosofia che la contraddistingue, orientata a un impegno permanente a sostegno dei beni e delle attività culturali, così come di quelle sportive e sociali, perché questo crea un collegamento vitale con le persone in generale, intese come "entità umane importanti" e non solo semplici o potenziali clienti.³¹³ In una società che, in generale, sta smarrendo il senso di appartenenza alla collettività, con il suo prezioso patrimonio di peculiarità culturali e valoriali, la Banca di Credito Cooperativo di Basiliano, al contrario, consente con la sua azione economica e filantropica un concreto ri-appropriamento. Le iniziative di carattere umanitario e sociale a scopo di beneficenza sono tese a migliorare la vivibilità del territorio, con particolare attenzione alle fasce più deboli della popolazione o a favore di enti no profit.

³¹¹ TIRELLI R., *Una terra, la sua gente, la sua Banca: 50 anni della Bcc di Basiliano*, cit., p. 80-81.

³¹² *Ibidem*.

³¹³ *Ibidem*.

Il presidente della BCC di Basiliano, Luca Occhialini, crede ancora alla presenza della Banca come valore aggiunto nel territorio di competenza: *“Deve esserci sempre “più ritorno al territorio” delle risorse che esso ci mette a disposizione per le attività bancarie. Lo dobbiamo ai giovani che costruiranno il domani di questi nostri paesi, a loro va lasciato il patrimonio consolidato che abbiamo costituito in questi cinquant’anni”*.³¹⁴



315

Il grafico mostra il valore aggiunto per la Comunità locale e rappresenta la percentuale di iniziative sostenute nel 2016, le quali sono 315.³¹⁶

Esempi di settori finanziati nella comunità di Basiliano

Le associazioni e i circoli culturali hanno un ruolo fondamentale nel conservare e diffondere, attraverso il volontariato, il patrimonio di memorie e di conoscenze in ambito locale. I cori e le bande musicali, ad esempio, sono rimasti una espressione genuina della cultura popolare dei paesi e rappresentano ancora un momento di aggregazione per più generazioni. Aumentano infatti la capacità di collaborare. Altrettanto vale per la Pro loco, impegnate in un’opera di valorizzazione del territorio e di sostegno e recupero delle tradizioni popolari.

Importante è la dimensione educativa delle tematiche sociali, il cui approfondimento costituisce un momento di confronto e di crescita. Un’ulteriore opportunità per la Bcc di Basiliano di porsi al servizio del territorio, è la collaborazione con il mondo scolastico e universitario si concretizza

³¹⁴ *Ibidem*, p. 96-97

³¹⁵ Fonte: Bilancio Sociale e di Missione BCC Basiliano, Codroipo (UD), 31 dicembre 2016. Rielaborazione dati.

³¹⁶ Bilancio Sociale e di Missione BCC Basiliano, cit.

nell'aiuto all'acquisto di attrezzature e nel sostegno di iniziative didattiche. La funzione sociale della banca si esprime anche nel mondo sportivo, nella convinzione che lo sport rappresenta un fattore di crescita per i giovani a forte valenza formativa.

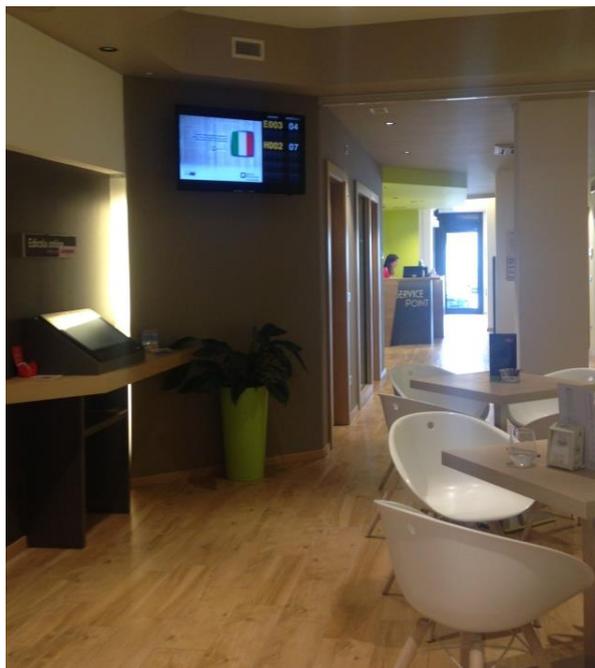
Proprio per disporre di uno strumento in più di dialogo e di piccola rivista, nata con l'obiettivo di raccontare ciò che accade sul territorio, di valorizzare i talenti imprenditoriali, le giovani promesse dello sport e della scuola, oltre che, per portare a conoscenza dei soci i prodotti più interessanti e utili offerti in ambito bancario e assicurativo. Nei confronti dei clienti, da quanto emerge, la Bcc di Basiliano ha sempre avuto l'obiettivo primario di garantire un servizio efficiente e di qualità, attraverso uno stile di relazione basato sulla trasparenza, sulla fiducia, sulla disponibilità.

Incontrando questa realtà sono rimasta colpita in particolare dall'accoglienza che mi è stata riservata e dalla libertà di raccontare questa esperienza e come oggi si cerca di rispondere alle esigenze che mutano, per rimanere banca di territorio e garantire un valore aggiunto di relazione, attenzione e presenza per le persone dei soci e per il territorio tutto.

Dalla testimonianza del direttore Sandro Paravan è emersa chiara la necessità, in questo tempo, di far tornare le persone in banca. L'idea dell'apertura di un bar in filiale è quindi un polo attrattivo al fine di ritrovarsi e fermarsi.

Foto: Bar in filiera - BCC di Basiliano,

un modo di tornare in banca e fermarsi per riassaporare un tempo diverso



La possibilità di affittare ad un prezzo simbolico la sala convegni piuttosto che la sala rinfreschi , un modo di mettersi a disposizione della comunità e un modo per farsi conoscere.



La comodità di un servizio bancomat in macchina durante le giornate di pioggia o quando bisogna proprio andare di fretta.

Foto: Bancomat Drive-in- BCC di Basiliano , un servizio quando si va di fretta

Dalle parole del presidente Occhialini emergono i valori di riferimento che tra passato e futuro continuano a guidare la BCC di Basiliano. *“Quelle che erano le nostre ragioni d’essere nel passato- chiarisce il Presidente- lo saranno anche nel futuro: cooperazione e mutualità. Non sono valori venuti meno, anzi nel contesto odierno sono i fattori che ancora riusciranno a cementare le nostre comunità che hanno perduto il solido impianto della società rurale. Accanto a ciò io porrei anche la solidarietà. Il fatto di operare con il denaro, che è frutto di sacrificio e di lavoro di tanti, motiva il nostro essere solidali con chi è nel bisogno sia nella nostra realtà sia attraverso i progetti che il Credito Cooperativo sta attuando nelle regioni più povere del mondo.”*³¹⁷

Leggendo le pagine di questa storia, emerge l’impegno costante dei padri della BCC di Basiliano, di una generazione che tanto ha saputo impegnarsi per dare alla società strumenti di promozione economica che si è poi tradotta in promozione umana e di coloro che oggi ne hanno raccolto l’eredità.

³¹⁷ TIRELLI R., *Una terra, la sua gente, la sua Banca: 50 anni della Bcc di Basiliano*, cit., p. 96-97.

4.3 Il modello cooperativo canadese: Desjardins . Ipotesi per un parallelismo con la nostra realtà cooperativa

Prima di introdurre l'esperienza canadese dalle origini, occorre ribadire che nel medesimo periodo storico, a capo del movimento cooperativo, c'erano i paesi europei. Infatti, nel 1912 si parlava almeno di 60000 unità in tutto il mondo. Quello che colpisce, dunque, non era il potere finanziario di queste unità prese singolarmente, poiché nessuna di esse era notevole in tal senso – ad eccezione di alcune banche popolari di Italia- bensì la forza propulsiva e irresistibile di queste unità che andava moltiplicandosi in tutto il mondo.³¹⁸ Si crearono così queste gigantesche ondate di capitali costituite dai risparmi delle classi popolari, amministrare da loro stesse: in questo modo venivano fecondate le iniziative delle persone, assicurando loro il benessere per l'indomani e diffondendo così innumerevoli benefici.³¹⁹ In Canada, quindi, la storia di questi vantaggi, già noti in Europa, si è ripetuta facendo adottare il mezzo della Cassa Popolare per perseguirli.

Facendo un passo indietro, partiamo dal fatto che anche il Canada si trovava a fare esperienza di un male economico e sociale, presente in Italia ed in Europa, quale l'usura. Il solo rimedio, come il solo metodo ritenuto efficace per eliminarlo, era quello di mettere, attraverso un'organizzazione agile e sicura, il risparmio delle persone al servizio del popolo. Secondo Alphonse Desjardins ciò era possibile attraverso la nascita della Cassa Popolare, ovvero questa organizzazione in grado di rinnovare la società.

Infatti, la sua concezione traduceva un'idea cara a Desjardins: organizzare il credito popolare. Intendeva così combattere l'usura ed offrire allo stesso tempo uno strumento di organizzazione economica a favore delle classi popolari.³²⁰

In Canada, dove questo movimento comincia a radicarsi nel 1900, sono gli stessi bisogni incontrati alle origini del movimento cooperativo in Italia, meno intensi forse a causa dell'immensità delle risorse di una terra ancora nuova, ma allo stesso tempo molto reali.

Desjardins manifesta il suo interesse per la questione agricola con la redazione tra 1910 e il 1912, della sua *“Mémoire sur l'organisation de l'agriculture dans la province de Québec”* che imputa i problemi e le difficoltà dell'agricoltura all'individualismo, all'assenza di una coscienza collettiva e alla mancanza di un'organizzazione. I suoi numerosi e incessanti tour di promozione cooperativa lo hanno portato a creare numerosi contatti con la classe agricola. Desjardins si spinge a sostenere che

³¹⁸ DESJARDINS A., *La Caisse Populaire*, tratto da L'Ecole sociale populaire – Publication mensuelle, Montréal, Secrétariat de l'Ecole sociale populaire, 1912, p. 3 e ss.

³¹⁹ DESJARDINS A., *La Caisse Populaire*, cit., p. 3-4.

³²⁰ POULIN P., *Desjardins vs Raiffeisen ou le défi de la reconnaissance sociale des caisses populaires au Québec de 1900 à 1906*, Yves Frenette, Martin Pâquet et Jean Lamarre (dir.), *Les parcours de l'histoire. Homage à Yves Roby*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2012, p. 115-131.

è una qualità ontologica, se non una virtù intrinseca ciò che in modo particolare distinguerà la popolazione rurale dai cittadini: senza negare o sminuire le qualità delle popolazioni urbane che vivono di industrie e di commercio, sosteneva che “non bisognava avere paura di dire che la storia è in mano a chi la prende più seriamente”, con queste parole si riferiva agli agricoltori. Infatti, la resistenza più efficace contro tutto ciò che può produrre l'indebolimento o la distruzione di una specie, si trova nella gente di campagna, poiché il suo fondamento è la terra del paese e l'agricoltore tende a identificarsi con quel terreno che attraverso il lavoro di tutti i giorni feconda e inaffia incessantemente, “mentre il lavoratore di città è di umore più capriccioso, e il cambiamento della fabbrica coincide nella sua mente con il cambiamento del paese”.³²¹

Finisce così per sviluppare una vera e propria compassione per questa classe agricola che “ha mani e piedi legati alla rapacità degli sfruttatori”, ovvero intermediari avidi e disonesti.³²² Questo, lo ha condotto a studiare nell'intento di trovare mezzi che potessero risolvere il problema esistente.³²³

All'epoca, a Montréal e dintorni avvenivano processi altisonanti che hanno finito per portare sotto gli occhi di tutti il fatto che i poveri mutuatari pagavano a degli usurai senza cuore, delle centinaia per cento per dei prestiti insignificanti.

Dopo quindici anni di ricerca sostenuta, credendo finalmente di possedere la conoscenza teorica richiesta, e dietro il pressante invito di molti leader di questo movimento in Europa, che lo assicuravano di poter contare sulla precisione della concezione di questo nuovo sistema, fondeva, con il concorso attivo e devoto di un buon numero di cittadini, il curato e parecchi altri membri del clero, la prima cassa, di questo genere, in Canada, e ciò significava più precisamente su questo continente. Dunque, dalle altezze della teoria pura si scendeva in questo modo alla pratica.³²⁴

Più precisamente, il 6 dicembre 1900, Alphonse Desjardins, Dorimène Desjardins, sua moglie ed alcuni suoi concittadini simpatizzanti delle sue idee cooperative fondano la prima Cassa Popolare di Lévis. Come inciso è interessante notare che il ruolo della moglie fu tutt'altro che marginale nella riuscita del progetto delle casse popolari. Infatti, non fu una semplice collaboratrice, piuttosto dalle descrizioni del tempo emerge che fosse una “militante dell'economia sociale”, una donna profondamente attaccata all'ideale cooperativo. Un giornalista del Québec al momento della sua

³²¹ MORENCY P., *Le message coopératif dans le catéchisme des caisses populaires Desjardins : analyse sémiotique d'un texte fondateur*, thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval, septembre 1998, p. 140 e ss.

³²² MORENCY P., *Le message coopératif dans le catéchisme des caisses populaires Desjardins : analyse sémiotique d'un texte fondateur*, cit., p. 140 e ss.

³²³ DESJARDINS A., *La Caisse Populaire*, cit., p. 4.

³²⁴ DESJARDINS A., *La Caisse Populaire*, cit., p. 5.

morte, avvenuta nel 1932, sosteneva: “Senza di lei, riconosciamolo, le casse popolari Desjardins non sarebbero probabilmente esistite”.³²⁵

Insomma, la Cassa Popolare fu organizzata in quella data, ma per una ragione e per un'altra, non cominciò le sue operazioni prima del 23 gennaio 1901 con un deposito di 10 \$ e un incasso di 26 \$; alla fine della giornata era in tutto 40 \$. Insomma, gli inizi della prima Cassa Popolare furono lenti e pressoché scoraggianti, comparati a quelli delle simili casse già organizzate nel mondo.

È doveroso insistere sulla modestia degli inizi. Difatti, le modeste cifre sopra citate possono comprovare quanto lo sviluppo delle Casse Popolari di Lévis fu lento, e a tratti faticoso; questo, al fine di sottolineare che questo progetto non è nato nella ricchezza, e che dunque, non deve il suo presente successo al sostegno finanziario.

A questo proposito Desjardins sosteneva che “se questa opera è sbocciata in seguito, al punto di suscitare l'ammirazione dei più indifferenti, è dunque perché contiene un germoglio potente che è sufficiente fecondare mediante la perseveranza e una tenacia che non si arrende mai.” A che cosa è dovuto un simile successo? Dirà ancora, “semplicemente all'eccellenza dell'organismo, al suo meccanismo sicuro e ingegnoso che ha saputo già trionfare in Europa.”³²⁶

Se non si condivideva la fede che animava il fondatore, nessuno avrebbe allora osato credere che in meno di un secolo 1450 società di risparmio e di credito si sarebbero stabilizzate in Québec formando un'armatura di un'impressionante rete di istituzioni! Questo ritardo nell'inizio delle operazioni ebbe il buon effetto di mettere alla prova gli appassionati della prima ora rispetto a quelli venuti in seguito e di mostrare che anche quest'ultimi ne erano convinti.

Tuttavia, al di fuori dei sostenitori, bisogna ammettere che si dava ampio spazio allo scoraggiamento piuttosto che alle ardite speranze e che contare di creare una seria corrente nella nuova direzione sembrava assurdo e chimerico. Infatti, gli scettici ed i falsi profeti non mancarono di predire un fiasco completo.³²⁷

Sebbene ciò, nello spazio di 20 anni, Desjardins è riuscito, con mezzi molti limitati a mettere in piedi non meno di 187 casse in Quèbec; tutto ciò non si è realizzato senza difficoltà, infatti per lanciare le casse popolari, Alphonse Desjardins ha dovuto sventare non solo incredulità, ma anche numerosi ostacoli.³²⁸

Nel bel lavoro che ha pubblicato nel 1964, Yves Roby, era stato messo bene in rilievo lo scetticismo di certi concittadini, l'antipatia del primo ministro Wilfrid Laurier il quale rimaneva indifferente

³²⁵ POULIN P., *110 ans et toujours d'actualité* con la collaborazione di Claude GENEST, nella Rivista Desjardins, 76, 5, 2010, p. 22-23.

³²⁶ DESJARDINS A., *La Caisse Populaire*, cit., p. 7-8.

³²⁷ DESJARDINS A., *La Caisse Populaire*, cit., p. 5 e ss.

³²⁸ POULIN P., *Desjardins vs Raiffeisen ou le défi de la reconnaissance sociale des caisses populaires au Québec de 1900 à 1906*, cit., p. 115-131.

alle domanda di Desjardins per un riconoscimento giuridico, l'opposizione dell'Associazione dei commercianti al dettaglio e la rivalità tra le casse e la Banca Nazionale.

Non fu da meno quello che riguardò l'esperienza italiana: la nascita delle casse era accompagnata anche dalla diffidenza di quanti apertamente giudicavano questa esperienza “un assurdo economico” tanto da profetizzarne la rapida scomparsa dal mercato (“*l'egoismo e l'opportunismo vi seppelliranno*”, fu detto).³²⁹

Nessuno dunque avrebbe potuto predire che al di là della sua riuscita economica, il Movimento cooperativo Desjardins sarebbe stato citato un giorno come una delle più belle e grandi riuscite collettive in Québec, e per di più come il prototipo di una organizzazione simbolo.

Si vedrà oggi con quale successo. Insomma, da che nessuno si diceva credesse al grande progetto cooperativo, ad oggi ogni paese, ed ogni città possiede la sua cassa.³³⁰

Desjardins sostenuto da una grande dedizione, continua il lavoro di propaganda senza sosta e con un'energia irriducibile.

La figura di Monsignor L. N. Bégin, arcivescovo del Québec, è stata determinante in tutto questo difficile periodo iniziale, facendo da guida e da sostegno, prodigando con una bontà instancabile le sue parole di incoraggiamento, associando i suoi sforzi ai loro con una costanza invincibile al fine di assicurare all'opera nascente li aiuti necessari al suo pieno successo.

Alphonse Desjardins, come abbiamo visto sopra, si appoggiò alle parrocchie considerate una struttura che ben conosceva e raccoglieva il popolo, e dunque capace di veicolare il messaggio cooperativo proprio a partire dai suoi valori e dunque con la testimonianza: “Voi credete dunque che una Cassa deve essere fondata in ciascuna parrocchia? Sì! Occorre ovunque.”³³¹ Ovunque, s'intende la cassa di ogni parrocchia, ripeteva ancora.

L'obiezione che talvolta veniva posta al fatto che c'era un'agenzia o una succursale della Cassa nella parrocchia, forse per dispensarsi in questo modo dal doverne organizzarne una, veniva condannata in modo molto forte sulla rivista *La Caisse Populaire* del 1912.

Desjardins sosteneva che questa rimostranza dimostrava che non si era compreso appieno il ruolo di questo organismo parrocchiale ed assolutamente sociale quale la chiesa, spingendosi a dire che quello della banca che si ispira ad un pensiero tutto opposto, è quello mosso dal guadagno puro e semplice. “*Una funziona infatti con un scopo elevato e morale, l'altra si preoccupa solamente di fare fruttificare il suo avere e di aumentare i dividendi.*”³³²

³²⁹ BCC energia per lo sviluppo del territorio, cit., p. 15.

³³⁰ MORENCY P., *Le message coopératif dans le catéchisme des caisses populaires Desjardins : analyse sémiotique d'un texte fondateur*, cit.

³³¹ Cfr. MORENCY P., *Le message coopératif dans le catéchisme des caisses populaires Desjardins : analyse sémiotique d'un texte fondateur*, cit., p. 218.

³³² DESJARDINS A., *La Caisse Populaire*, cit., p. 26-27.

A suo avviso, è sufficiente dunque, pensare a questi due scopi così divergenti per fare cadere questa obiezione. Del resto, si chiedeva, se si potesse immaginare che Leone XIII quando raccomandava nella sua enciclica immortale *Rerum Novarum*, e in molti altri documenti, al clero e ai cattolici di organizzare le loro energie migliori al fine di moltiplicare tali casse per il beneficio del popolo lavoratore, ignorasse che ci sarebbero state banche e che queste avevano delle succursali. Riconosceva dunque che l'azione del clero parrocchiale era ammirevole, poiché nessuna cassa è stata fondata senza il suo intervento attivo, e che dunque era auspicabile che le iniziative si moltiplicassero maggiormente.³³³ Non da meno fu l'esperienza italiana che vide il pieno coinvolgimento dei parroci e delle parrocchie nella diffusione delle casse rurali e artigiane, proprio dietro il grande impulso propulsore della *Rerum Novarum*.

Ribadiva che “è uno spirito di perseveranza il solo che può compiere cose grandi e belle, anche con le risorse più minime, risorse trattate a volte con disprezzo e indifferenza dai grandi numeri, talvolta poiché questa Cassa, come tutte le altre casse, non è stata alimentata che dai piccoli risparmi e non dalle grosse somme dei capitalisti”.

Così diceva per ribadire il carattere tutto popolare della Cassa.³³⁴

A questo proposito, un'altra somiglianza, emerge leggendo le iscrizioni dei fondatori delle casse artigiane e rurali in Italia i quali, sono macellai, contadini, artigiani.

È davvero la banca del popolo, non un semplice nome per illudere e ingannare il pubblico o i più ingenui, dove i lavoratori e gli agricoltori onesti, laboriosi, sobri, possono procurarsi i fondi di cui hanno bisogno per alimentare le loro attività, liberarsi di un debito oneroso, fare gli acquisti necessari in contanti, in modo che i lavoratori possano entrare a testa alta senza temere un rifiuto, possedendo le qualità richieste diventando per primi membri della cassa.

Queste sono le qualità ordinarie, alla portata di tutti, che venivano richieste, e che la Cassa Popolare esigeva prima di tutto dai suoi mutuatari. Va da sé che le Casse Popolari essendo delle società composte da brave persone che hanno cuore ed energia, esigono da coloro che chiedono la loro fiducia, le qualità che possiedono i loro membri

Diceva ancora: “*Colui che sostiene il valore del soldo è fedele ai suoi impegni, e trova sempre il modo di pagare ciò che deve. Questa verità è dimostrata dall'esperienza*”.³³⁵

Ciò spiega naturalmente un fatto quasi inaudito, ovvero l'assenza di perdite causate dai mutuatari. Non una sola di esse, nei primi 12 anni di vita, aveva perso un soldo, sebbene i loro prestiti si moltiplicavano senza tregua.

³³³ DESJARDINS A., *La Caisse Populaire*, cit., p. 26.

³³⁴ *Ibidem*.

³³⁵ DESJARDINS A., *La Caisse Populaire*, cit., p. 8-9.

Ripeteva :*“Com’è bello vedere un bravo operaio, un coltivatore venire ad onorare fedelmente la sua firma! Abbiamo apprezzato spesso e volentieri questo spettacolo di gioia, durante il corso di questi ultimi dodici anni, e sempre abbiamo provato la stessa felicità nel vedere la realizzazione del nostro sogno; creare il credito basandolo solamente sul merito di colui che , fino a qui, dalle nostre organizzazioni economiche difettose e incomplete, è stato rifiutato e sbalzato dappertutto, poiché non avevano un organismo capace di apprezzare le qualità che giustificano la fiducia”*.³³⁶

Questa clientela di modesti mutuatari richiedeva prestiti di cinque, dieci, quindici, venti e venticinque dollari e onoravano la firma con puntualità, fieri di provare che avevano il senso di responsabilità, il rispetto degli impegni contratti dalla loro firma, tutto come lo hanno i grandi industriali, il commerciante, l’uomo d’affari che costituiscono la clientela delle grandi banche.

Concepita a partire dall’esperienza cooperativa europea, la cassa popolare non è per tale ragione equivalente a quella europea. È il risultato di un paziente bricolage praticato in vista di raggiungere degli obiettivi ben precisi che, a suo avviso, non si trovavano riuniti in nessun modello europeo.

Agli occhi di Desjardins, la cassa rurale di tipo Raiffeisen è impregnata troppo dallo spirito filantropico e non dà troppo peso allo sforzo personale e al risparmio dei suoi membri, all’opposto, la Banca popolare concepita da Hermann Schulze Delitzsch esige un collocamento di fondi troppo considerevole, e ciò la rende inaccessibile a certi strati della popolazione.³³⁷

In più questi due modelli tedeschi hanno, secondo Desjardins, il difetto di esigere la responsabilità solidale e illimitata dei loro membri, una condizione che giudica impraticabile in Quebec perché susciterebbe troppe reticenze. A questo punto, la banca popolare dell’italiano Luigi Luzzatti presenta probabilmente il modello che si avvicina di più ai suoi obiettivi, sebbene non si adatti completamente.

Desjardins preferirà, infatti, concepire un nuovo modello e prendere in prestito le sue regole d’organizzazione un po’ a destra e un po’ a sinistra, ivi compreso dalle casse di risparmio nord-americane.

Le regole di organizzazione che vengono messe a punto con la collaborazione di un piccolo gruppo di concittadini di Lévis si appoggiano su principi democratici e valori di solidarietà, di aiuto e di responsabilità personale.

Essi traducono un’idea principale presa in prestito al tedesco Schulze Delitzsch che era quella di organizzare il credito popolare a partire dal risparmio popolare. Risparmio e credito sono quindi qui indissociabili: pur rendendo il credito accessibile, la cassa popolare contribuirà all’educazione

³³⁶ DESJARDINS A., *La Caisse Populaire*, cit., p. 10.

³³⁷ POULIN P., *Desjardins vs Raiffeisen ou le défi de la reconnaissance sociale des caisses populaires au Québec de 1900 à 1906*, cit., p.119 e ss.

economica dei suoi membri, anche attraverso il risparmio. Essa sarà amministrata su una base democratica, da ciascuno dei suoi membri, i quali detengono un voto all'assemblea generale, senza riguardo all'ampiezza della loro partecipazione finanziaria. Funzionerà secondo il principio della responsabilità limitata e lascerà anche ai suoi membri la libertà di ritirarsi in ogni tempo mediante preavviso. Inoltre, fondi di riserva e di previdenza offriranno ai depositanti delle solide garanzie di sicurezza.

Ecco in sintesi le caratteristiche della Cassa popolare di Lévis che si definisce come una cooperativa di risparmio e di credito a capitale variabile e a responsabilità limitata.³³⁸

È in questo spirito del tempo, che la cooperazione inizia ad innovare. Con la cassa popolare benevola che raccoglie instancabilmente il denaro dei risparmiatori e combatte il credito abietto dall'usura, si installa anche la nascita del Catechismo.

Alphonse Desjardins e l'abate Philibert Grondin fanno comparire nel 1910, *Le Catéchisme des Caisses Populaires* al fine di divulgare il messaggio cooperativo e di favorire l'approdo alle società cooperative di risparmio e di credito. Questo testo associa il risparmio alla virtù della temperanza cristiana e intende combattere i mali sociali. La cassa popolare vuole essere un'estensione della famiglia parrocchiale e vuole trasformarsi in un'opera fraterna in perfetta corrispondenza con le prescrizioni del Deuteronomio sulla gratuità del prestito ad interessi tra fratelli. Nel 1905 a Évêques, Desjardins dirà: la cassa, "è la creazione di una famiglia economica a fianco della famiglia domestica, parrocchiale e municipale, con un funzionamento parallelo".³³⁹

La cassa popolare si radica nella parrocchia, luogo per eccellenza di fraternità; la cassa santifica il rapporto con il denaro del cittadino e del fedele rendendolo risparmiatore.³⁴⁰

Alcune immagini semplici sono sufficienti per costruirlo, quella dell'umile cappella e dell'enorme basilica, alla quale si aggiungerà quella del bambino e dell'adulto, dell'arbusto e dell'albero.³⁴¹

Niente è più facile di assimilare una cassa ad una impresa, d'altronde tutte e due vivono del commercio del denaro: fanno prestiti, a fronte di garanzie di solvibilità, a dei clienti che si costringono a rimborsare il capitale, dietro interesse. Il fine del Catechismo non è rinnegare questa somiglianza tra la cassa e l'impresa, dunque banca in senso lato, ma ne rende chiaro il senso per segnare la distinzione tra l'una e l'altra.³⁴²

³³⁸ POULIN P., *Desjardins vs Raiffeisen ou le défi de la reconnaissance sociale des caisses populaires au Québec de 1900 à 1906*, cit., p. 119 e ss.

³³⁹ Estratto di una lettera manoscritta da Desjardins, Évêques, 1905: tratto da MORENCY P., *Le message coopératif dans le catéchisme des caisses populaires Desjardins : analyse sémiotique d'un texte fondateur*, cit., p. 194.

³⁴⁰ MORENCY P., *Le message coopératif dans le catéchisme des caisses populaires Desjardins : analyse sémiotique d'un texte fondateur*, sezione : Résumé long.

³⁴¹ MORENCY P., *Le message coopératif dans le catéchisme des caisses populaires Desjardins : analyse sémiotique d'un texte fondateur*, cit., p. 141.

³⁴² MORENCY P., *Le message coopératif dans le catéchisme des caisses populaires Desjardins : analyse sémiotique d'un texte fondateur*, Section 1: Ce que n'est pas la caisse: une entreprise, cit., p. 184.

La cassa viene presentata come il Tesoro dei poveri che riuniscono i loro spiccioli affinché non siano mai obbligati a ricorrere, in caso di bisogno, a quei lupi affamati quali sono gli usurai.³⁴³ O ancora sottolinea che la cassa è la banca del povero, della donna e del bambino.³⁴⁴

Inoltre sul piano del capitale, una cassa non funziona come un'impresa. Infatti, contrariamente ad essa, l'essenza della cassa non consiste nel possedere enormi capitali.³⁴⁵

Per marcare la differenza tra la cassa e la banca, il Catechismo afferma la qualità dell'opera della Cassa Popolare, mettendo in risalto le seguenti caratteristiche quali, l'universalità dei soci, la sua vocazione all'aiuto fraterno e la gratuità degli oneri.³⁴⁶

Nel corso di questi 116 anni di storia, il movimento cooperativo ha attraversato numerose recessioni. Alcune delle quali lo hanno portato a vivere dei momenti molti difficili ma non meno salutari.

Con il senno di poi, oggi sembra che le crisi e le recessioni siano state le occasioni per le casse di meglio strutturare le loro organizzazioni, di migliorare la gestione e di rinforzare la loro solidità finanziaria. Infatti, occorre ugualmente riconoscere che questi risvolti dell'economia hanno spesso stimolato il mutuo soccorso e la solidarietà e che hanno giocato un ruolo fondamentale nella fondazione stessa delle casse.³⁴⁷

Il passaggio alla modernità

Il movimento delle casse Desjardins è nato dunque all'inizio del XX secolo, ispirandosi ai modelli cooperativi europei per organizzare il credito popolare a partire dal risparmio popolare. Ogni cassa Desjardins è un'entità giuridica privata e autonoma, dotata del proprio consiglio di amministrazione, del proprio consiglio di vigilanza, della propria assemblea generale e ognuna presenta il proprio stato finanziario. Tutti i clienti della cassa ne sono soci e proprietari e contribuiscono, partecipando alle attività della cooperativa, alla costituzione di un patrimonio collettivo che è inalienabile.

Durante l'assemblea generale di ciascuna cassa, i membri possono anche contribuire direttamente agli orientamenti della cassa. Ad esempio, possono utilizzare la riunione generale annuale come opportunità per proporre la creazione di un fondo a sostegno di progetti comunitari oppure

³⁴³ GRONDIN P., *Le Catéchisme des Caisses Populaires Desjardins*, Section 1: Ce que n'est pas la caisse: une entreprise, cit., p. 27

³⁴⁴ GRONDIN P., *Le Catéchisme des Caisses Populaires Desjardins*, cit., p.33.

³⁴⁵ GRONDIN P., *Le Catéchisme des Caisses Populaires Desjardins*, cit., p.13

³⁴⁶ MORENCY P., *Le message coopératif dans le catéchisme des caisses populaires Desjardins : analyse sémiotique d'un texte fondateur*, Section 2: Ce qu'est la caisse: une oeuvre, cit., p. 184-191.

³⁴⁷ POULIN P., *Des moments difficiles dont Desjardins a su tirer profit. Deuxième partie – 1950- 2000*, nella Rivista Desjardins, 75, 2 (2009), p. 24-25.

informare gli altri di un problema locale . Inoltre, i membri, possono anche esprimere i loro pareri sui servizi della cassa.³⁴⁸

Le casse sono affiliate ad una Federazione che fornisce loro un vasto assortimento di servizi.

A differenza dell'Italia, nel Quebec la legge sulle cooperative di servizi finanziari impone l'affiliazione di queste ad una federazione.

La legge definisce alcuni obblighi della Federazione come quello di stabilire alcune norme di funzionamento e regole da seguire , applicabili all'insieme delle casse che sono affiliate ad essa. Le casse Desjardins condividono dei sistemi informatici comuni e sono collegate in rete da oltre trent'anni. Condividono la stessa visuale e una stessa offerta di servizi ai soci. Accettano il principio di sussidiarietà secondo cui si concentrano sulle attività principali di consulenza ai soci, lasciando al loro organo di sostegno, la Federazione, la cura di sostenerli in alcune funzioni molto specializzate a livello di informatica, ingegneria finanziaria, funzioni amministrative “dietro agli sportelli”, funzioni strategiche come le relazioni governative, la pianificazione strategica della rete, ecc.

Le casse accettano così di operare all'interno dell'ambito democratico proposto dalla Federazione delle casse Desjardins del Quebec.³⁴⁹

Da molto tempo le casse Desjardins si sono dotate di servizi comuni e funzionano come una vera e propria rete. In effetti, hanno posto molta cura e hanno fatto molti sforzi per conciliare l'autonomia di ogni cassa con la solidarietà necessaria con la rete per far fronte in modo migliore alla concorrenza delle grandi banche.³⁵⁰ Dunque, i due Gruppi bancari Cooperativi che andranno a costituirsi potrebbero allo stesso modo perseguire questo.

Sul piano legislativo e regolamentare , è necessario sottolineare un elemento. Il Canada è una federazione costituita da 10 province e da tre territori. Mentre il settore delle banche commerciali è di competenza del governo federale, il settore finanziario cooperativo è stato lasciato principalmente alla giurisdizione delle province. Occorre far notare subito che il Canada è uno dei paesi in cui si ritrova la maggior proporzione di soci di cooperative finanziarie, e in Quebec il successo della formula cooperativa è ancora più spettacolare; praticamente, il 70% della popolazione adulta è socia di una cassa Desjardins.

Il Cet1 si aggira intorno al 17,3%³⁵¹, tra i migliori nel settore bancario. A questo proposito non da meno è la media delle nostre banche di credito cooperativo, come affrontato precedentemente.

Inoltre il movimento Desjardins si situa nel gruppo di testa delle istituzioni finanziarie del Canada.

³⁴⁸ Sito internet Desjardins: www.desjardins.com

³⁴⁹ D'AMOUR A., Relazione in occasione dell'incontro “*Crisi finanziaria e banche popolari nel mondo*”, Associazione Banca Lombarda e Piemontese, Sala conferenza di Ubi Banca, Brescia, 18 novembre 2008.

³⁵⁰ D'AMOUR A., Relazione in occasione dell'incontro “*Crisi finanziaria e banche popolari nel mondo*”, cit.

³⁵¹ Dati. Fonte: Social and Cooperative Responsibility Report, Desjardins, 2016, p. 5.

In questi ultimi anni, ha ottenuto un rendimento di capitali propri che si paragona dignitosamente a quello delle migliori banche canadesi.

Ciò è notevole data la sua missione, che contrariamente a quella delle banche che cercano essenzialmente la massimizzazione del rendimento per i proprio azionisti, mira a contribuire al benessere economico e sociale delle persone e della collettività.

Più semplicemente si può anche tradurre in salvaguardare e promuovere la storia e il patrimonio del gruppo Desjardins e del suo fondatore, a beneficio delle generazioni attuali e future.³⁵²

Il contributo del movimento Desjardins alla collettività sotto forma di doni, accomandite o ristorni ammonta in totale ad oltre 259 milioni di dollari, facendo dell'organizzazione l'istituzione finanziaria che contribuisce più direttamente alla prosperità individuale e collettiva del Quebec.³⁵³

Questo è il valore aggiunto per la comunità, dimostrando ciò che fa la differenza cooperativa e dando prova che la prestazione finanziaria e quella cooperativa si coniugano perfettamente. Sembra dunque rispondere al quesito che ci eravamo posti nel secondo capitolo, ovvero come non contraddire le relazioni con le prestazioni.

La gestione del cambiamento

La grandezza del modello Desajrdins sembra contraddire l'assunto che il modello cooperativo funziona solo sulla piccola dimensione, come se i valori non possano più essere rispettati nella grande dimensione. Ciò mette in seria discussione ciò che si è sostenuto in Italia con il decreto avente ad oggetto le banche popolari, in quanto il modello Desjardins, funziona benissimo da questo punto di vista.

Sicuramente uno dei fattori chiave del successo che ha contribuito al compimento della prestazione sociale e di quella finanziaria descritte in precedenza, è indubbiamente la grande capacità di adattamento della rete Desjardins e una cultura organizzativa che si basa su una visione e gestione pro-attiva degli affari.

In questo il nostro Credito Cooperativo non è da meno, avendo dato ampia prova di questa capacità di rispondere alle sfide del e nel tempo.

Tuttavia, anche per Desjardins, l'arrivo di nuovi attori sul mercato sempre più sregolato e liberalizzato, una pressione al ribasso sui prezzi e i margini beneficiari, dei concorrenti che beneficiavano di una migliore diversificazione dei rischi (gli affari Desjardins alla metà degli anni '90 erano concentrati quasi esclusivamente nel Quebec) e che beneficiavano di economie di scala alle quali loro non avevano accesso, una sofisticazione marcata dei prodotti e al contempo delle

³⁵² Sito internet Desjardins: www.desjardins.com

³⁵³ Dati. Fonte: Social and Cooperative Responsibility Report, cit., p.5.

esigenze dei soci, così come dei costi tecnologici in rapido aumento, costituivano altrettanti elementi che ci interpellavano sulla nostra capacità di assicurare la perennità del Movimento Desjardins.³⁵⁴

In tale difficile contesto, la presenza di strutture pesanti quali erano, aveva l'effetto di svantaggiare contemporaneamente la loro velocità di reazione e la produttività. Rispetto ai principali concorrenti, era diventato, per loro, molto più costoso produrre dei redditi equivalenti.

Le casse, in particolare quelle più piccole, non avevano la capacità finanziaria e il volume d'affari necessari ad offrire i servizi specializzati ormai su richiesta. Questo non lasciava presagire nulla di buono a lungo termine mentre la gestione del patrimonio acquisiva e acquisisce sempre un'importanza crescente con l'avanzamento dell'età della maggior parte della popolazione attiva.

Per tale motivo si sono prese delle decisioni piuttosto difficili.

Le 11 federazioni regionali delle casse si sono fuse nel 2001 con la Confederazione (l'organo centrale del Movimento Desjardins). Si è dunque passati da un'organizzazione a tre livelli (casse-federazioni- Confederazione) ad un'organizzazione a due livelli (casse- Federazione). Le casse dunque contano ormai su un organismo di supporto, al posto di 11. Ciò ha comportato un'efficacia amministrativa migliore, una maggior unità dell'azione e delle riduzioni dei costi sostanziali.³⁵⁵

Tornando alla riforma del modello cooperativo in Italia, ciò è di buon auspicio e a questo proposito possiamo leggerla non solo finalizzata alla loro sopravvivenza, ma addirittura a una nuova stagione più prospera per l'intero Credito Cooperativo italiano.

Allo stesso tempo è stata incoraggiata una maggiore pro-attività degli impiegati della cassa per l'offerta e la vendita dei prodotti e dei servizi. Questa è stata una grande svolta ed è stata caratterizzata da un notevole cambiamento della cultura all'interno del Movimento Desjardins, pur ponendo un'importante sfida di formazione, di mobilitazione e di gestione della prestazione delle risorse umane.

Inoltre , un processo di fusione volontaria delle casse ha permesso di aumentare la dimensione di un gran numero di esse. Da 1300 nel 1995 , oggi in Quebec il numero delle casse ammonta ad oggi a circa 313 casse.³⁵⁶ Le casse detengono 1080 punti di servizio su scala del Quebec, 307 dei quali si trovano nelle aree scarsamente popolate (comuni con 2000 residenti o meno).

Un altro elemento significativo è dato dal fatto che l'accesso al capitale è sempre una grossa posta in gioco per le cooperative. Ad esempio, nel 2016, i soci Desjardins hanno acquistato 598 milioni di dollari in azioni di capitale della Federazione, che sono più di 4,1 miliardi dal loro inizio. Queste azioni contribuiscono alla stabilità finanziaria del Gruppo Desjardins; in linea con i valori sostenuti

³⁵⁴ D'AMOUR A., Relazione in occasione dell'incontro "*Crisi finanziaria e banche popolari nel mondo*", cit.

³⁵⁵ D'AMOUR A., Relazione in occasione dell'incontro "*Crisi finanziaria e banche popolari nel mondo*", cit.

³⁵⁶ Dati. Fonte: Social and Cooperative Responsibility Report, cit., p. 18.

dall'Alleanza Cooperativa Internazionale e da Alphonse Desjardins, il quale aveva insistito sull'importanza di una capitalizzazione adeguata per ogni cassa, concentrandosi così innanzitutto sul rafforzamento della base di capitale.³⁵⁷ Questo approccio si è dimostrato vincente di volta in volta. Inoltre, la ricerca di sinergia ha portato a riorganizzare la direzione strategica del Movimento: il Consiglio di Amministrazione della Federazione agisce ora in qualità di Consiglio di Amministrazione del Movimento, cioè dell'insieme del Gruppo Desjardins compresa la rete delle casse e le società specializzate che esse detengono.

È interessante notare come la capacità delle casse di funzionare in rete, una rete sempre più integrata, è un fattore chiave del successo ottenuto dal Movimento Desjardins. Pertanto, le casse hanno accettato in effetti di condividere alcune infrastrutture operative e di commercializzazione, di sottoscrivere alcune regole amministrative e finanziarie comuni più rigide di prima e di affidare alla loro Federazione- ed anche ad imprese esterne- un certo numero di responsabilità che richiedano un'esperienza più raffinata. In questo modo viene posto l'accento sulla qualità dell'offerta di servizio ai soci e lo sviluppo della collettività che esse servono, cioè, la loro missione primaria (“*core business*”).³⁵⁸ Anche se, in alcuni aspetti, hanno dovuto sacrificare parte della loro autonomia locale, le casse si sono date così i mezzi per realizzare una prestazione finanziaria migliore. Interessante a questo proposito vedere il ruolo della Federazione in campo canadese, dove, l'esperienza associativa rimane una componente essenziale dell'esperienza cooperativa Desjardin.

Vi è del resto una cosa sulla quale il Movimento Desjardins ha rifiutato qualsiasi compromesso durante tutta la sua storia: l'attaccamento ai valori cooperativi.

Come inciso, di fondamentale importanza per noi leggere questo ad oggi, a seguito della tutela dei valori cooperativi avvenuta a livello normativo, grazie al prezioso contributo di Federcasse.

In questi 18 mesi di transizione, le singole commissioni formate sono chiamate a continuare a farne esperienza nella redazione degli statuti delle rispettive Capogruppo, e dei “patti di coesione”.

In circa 400 città e paesi delle località nel Quebec, l'unica istituzione finanziaria presente e accessibile è una cassa Desjardins.³⁵⁹ Senza dubbio ciò comporta dei costi importanti ma la ricerca della prestazione non potrebbe farsi a discapito dell'accessibilità ai servizi.³⁶⁰

Un altro elemento innovativo che ha portato ad infondere nuovo vigore alle pratiche che caratterizzano le casse come cooperative è stato il fatto che le casse e la Federazione si siano adoperate per modernizzare le loro pratiche associative, i loro modi di consultazione e i loro meccanismi democratici. Incoraggiano i soci ad impegnarsi ancora più intensamente nella vita della loro cooperativa di servizi finanziari e si impegnano sempre di più per sviluppare il loro ambiente

³⁵⁷ Dati. Fonte: Social and Cooperative Responsibility Report, cit., p. 39.

³⁵⁸ D'AMOUR A., Relazione in occasione dell'incontro “*Crisi finanziaria e banche popolari nel mondo*”, cit.

³⁵⁹ Sito Internet Desjardins: www.desjardins.com

³⁶⁰ D'AMOUR A., Relazione in occasione dell'incontro “*Crisi finanziaria e banche popolari nel mondo*”, cit.

così come le pratiche commerciali e di gestione distintive. Una rivalutazione della Federazione nell'ottica di un maggior coinvolgimento democratico, nelle pratiche associative, nel trasferimento della cultura cooperativa è un invito a riconsiderare il ruolo associativo come fondamento dell'esperienza del credito cooperativo in Italia, attraverso ad esempio il ruolo dei sottogruppi territoriali che si potranno costituire.

In conclusione, mi sembra incoraggiante questo parallelismo. Sono due realtà diverse eppure hanno tratto linfa dalla stessa origine. Nel lontano 1900, Desjardins ha preso spunto dalle nostre cooperative europee, dai loro fondatori e si è lasciato incoraggiare, le ha studiate e ha cercato di realizzare in Canada ciò che ancora non riusciva a vedere; oggi mi viene da suggerire di guardare loro, con umiltà, di lasciarci dire qualcosa da quei movimenti cooperativi che respirano la nostra stessa missione per crescere, per affrontare le nuove sfide del mercato.

La domanda più importante di una banca cooperativa o di un gruppo cooperativo bancario dovrebbe essere come servire meglio, come essere il raccordo tra la società e la banca, per questo non si può temere di guardare oltre e di accettare le sfide e i cambiamenti del tempo presente, senza perciò dover snaturare l'esperienza cooperativa.

4.4 Il modello cooperativo: un modello umano, indispensabile all'economia. Sfide e prospettive future

“Le cooperative sono un richiamo alla comunità internazionale del fatto che è possibile perseguire sia la redditività economica sia la responsabilità sociale”.

BanKi-Moon, ex Segretario Generale delle Nazioni Unite

La questione dell'attualità di un modello di banca qual è la Banca di Credito Cooperativo, della compatibilità fra le sue connotazioni, la sua identità, le finalità mutualistiche e il mutamento indiscutibile del contesto, si è posta ben al di là dei confini italiani.³⁶¹ Fuori dall'Italia sono state date negli ultimi anni, più o meno di recente, diverse risposte che vanno dalla costituzione di network di banche cooperative con sistemi di protezione istituzionale sino al modello della singola banca cooperativa, come Rabobank, con un'unica licenza bancaria, senza dimenticare il gruppo bancario alla francese. Nessuna di tali soluzioni però è parsa pienamente soddisfacente e adatta alla situazione italiana, alle aspettative del mondo cooperativo italiano e alla situazione attuale.

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, ci si è orientati verso la soluzione nuova del Gruppo Bancario Cooperativo, nella direzione di mantenere in modo inequivoco i connotati mutualistici delle Banche di Credito Cooperativo che ribadiscono il necessario legame con il territorio, il voto capitario e, dunque il principio democratico, l'operatività prevalente nei confronti dei soci.³⁶² Per di più, con la creazione del gruppo bancario si elimina l'autocefalia, non di certo l'autonomia. Le singole BCC non possono infatti essere autocefale, ma autonome perché virtuose e con i conti a posto.³⁶³

A questo proposito, alla luce della riforma, prendo a prestito la distinzione tra premi e incentivi, che mi sembra possa esserci di aiuto in questo caso specifico di invito nella normativa ad essere meno rischiose, e dunque più virtuose, al fine di mantenere maggiore autonomia.

Sarebbe interessante, come si evince dall'intervista al direttore Sergio Gatti, costruirlo sotto forma di premio, esattamente come è stato pensato.

Nell'introduzione di *Delle virtù e de' premi*, a cura di Giacinto Dragonetti (1738-1818), si legge: “Gli uomini hanno fatto milioni di leggi per punire i delitti, e non ne hanno stabilita pur una per premiare le virtù” (edizione del 1768, p. 3). Come premiare dunque la virtù?

Si capisce subito che il premio per la virtù non può essere qualcosa di simile a ciò che oggi chiamiamo “incentivo”. L'incentivo, infatti, può essere considerato alla stregua di una pena con il segno meno, e ha la stessa natura e funzione estrinseca: ottenere qualcosa da chi non lo farebbe

³⁶¹ SCIARRONE ALIBRANDI A., *La riforma del Credito Cooperativo: linee prospettive per le BCC*, Intervento in occasione del XV Congresso Nazionale del Credito Cooperativo, 14-15 luglio 2016, p. 56-57.

³⁶² SCIARRONE ALIBRANDI A., op. cit., p. 57.

³⁶³ SACCÒ P., *La riforma proteggerà le Bcc*, Intervista all'economista Stefano Zamagni, Avvenire, 8 ottobre 2015.

spontaneamente o sinceramente.³⁶⁴ Le banche di Credito Cooperativo, come abbiamo potuto ripercorrere storicamente, sono nate per fare il bene spontaneamente e sinceramente, rispondendo a un bisogno reale, per accrescere il bene pubblico.

Rifacendoci a Dragonetti possiamo vedere che lui descrive la società civile, e la sua costruzione, in modo simile a Locke o a Rousseau dove dunque, la persona umana per natura è socievole e amorevole, ma sono la scarsità delle risorse e il disordine nelle passioni che producono conflitti: da qui nascono razionalmente il contratto sociale e le relative leggi. Da ciò emerge che quando qualcuno agisce per l' "altrui vantaggio" abbiamo a che fare con le virtù: *"si diede il nome di virtù a tutte le azioni, che riguardavano interesse degli altri, o a quella preferenza di bene altrui sopra il proprio"* (Ibidem, p.7). Dunque mentre l'incentivo è mirato all'interesse privato, il premio è legato al bene comune.

Il premio è una ricompensa per l'azione che va "oltre" i contratti e le leggi: è una ricompensa a un atto sostanzialmente di gratuità. Quanto più una banca è virtuosa tanto più incide sul bene pubblico.

Come poter remunerare le virtù civili in modo che il premio "esterno" non trasformi la gratuità della virtù in scambio commerciale, il che comporterebbe la perdita di quella spontaneità e libertà tipiche della virtù?³⁶⁵ Da qui ci viene un insegnamento circa il pensiero di Dragonetti il quale afferma che l'amore per il bene comune non differisce dall'amor proprio. Siamo automaticamente motivati a fare ciò che crediamo sia bene per noi. L'audacia di uomini che hanno posto le fondamenta delle odierne banche di credito cooperativo e che, con estremo realismo partivano dal riconoscimento di un bisogno vero, si univano per realizzare un bene loro e di altri, riflesso della società intera, non escludendo nessun fattore della realtà.

Dragonetti definiva il premio in questo modo: *"Il premio è il vincolo necessario per legare l'interesse particolare col generale, e per tenere gli uomini sempre intenti al bene"*. Quindi il premio non coincide con ciò che oggi chiamiamo "incentivo" in quanto il premio riconosce la virtù (non la crea), mentre l'incentivo, tutto estrinseco, crea il comportamento incentivato che non ci sarebbe senza l'incentivo (e che si interrompe quando l'incentivo finisce).

Ogni organizzazione o comunità che vuole sviluppare le virtù dei propri membri, deve allora ridurre gli incentivi e aumentare i premi.³⁶⁶ I premi hanno dunque la funzione di segnalare caratteristiche individuali rilevanti (passione, lealtà, spirito di gruppo ecc.) altrimenti non osservabili. D'altro canto, se è bene per sé "essere etici", che bisogno c'è di offrire incentivi agli individui affinché

³⁶⁴ BRUNI L. e ZAMAGNI S., *L'economia civile- Un'altra idea di mercato*, cit., p. 32-40.

³⁶⁵ Ibidem, p. 32-40

³⁶⁶ Ibidem, p. 32-40

facciano ciò che è nel loro stesso bene fare?³⁶⁷ Dunque, in sintesi, i premi sono un riconoscimento allo spirito delle BCC, affinché la virtù sia più contagiosa del rischio, e poiché l'implementazione del gruppo bancario sembra andare in questa direzione, premiando con maggiore autonomia le meno rischiose, ciò mi sembra molto significativo. In questo modo la loro virtuosità sarà premiata con una maggiore autonomia orientata al bene. Si potrà perfezionare e fare meglio, intanto possiamo ancora lavorare in questi mesi di transizione su ciò che diventeranno le banche di territorio nel territorio. Il modello relazionale è vitale. Nel tempo vinceranno le relazioni per questo questa banca ha un potenziale in sé enorme.

Fine, identità e missione della Banca di Credito Cooperativo

Il fine di un'organizzazione, qualunque essa sia, possiamo paragonarlo alla vetta di un monte, ciò che si vuole raggiungere perché una cosa è nata. È interessante notare che non è mai sul fine che nascono i conflitti.

La missione, cioè la strada per raggiungere la vetta, è la scelta di una via di valori piuttosto che un'altra. La scelta del sentiero è una scelta economicamente rilevante. Per le BCC la missione, la strada è la democrazia economica: 1 testa, 1 voto. Oggi è difficile pensare di governare un'organizzazione in modo democratico, eppure ciò è l'opposto dell'uniformità di pensiero, è un invito continuo ad uscire da se stessi per incontrare altri. Le idee degli altri, le proposte di altri per crescere come cooperativa.

L'identità ovvero l'insieme delle regole di *governance* interna. Occorre scegliere le regole con strumenti adeguati, cioè le regole del *modus agendi* delle scelte economiche, in quanto le regole devono valorizzare motivazioni intrinseche. Per le BCC infatti, come abbiamo avuto modo di vedere nel secondo capitolo, se le motivazioni sono solo estrinseche per la maggioranza, la cooperativa fallisce o si snatura. Se manca il valore intrinseco del principio una testa, un voto, le BCC diventano come le altre banche. Occorrerà inventarsi un modo nuovo per aumentare la partecipazione all'assemblea, per dotare le persone di strumenti finanziari capaci di comprendere ciò di cui si va a discutere, motivati dalla possibilità di portare l'attenzione su alcuni temi locali di particolare delicatezza, interesse e rilevanza.

Il fine, in modo particolare per le BCC, è sempre favorire non solo il territorio ma la missione, e cioè la democrazia, di creare capitale (sociale) che oggi si misura anche secondo l'impatto sociale del bilancio (social impact). Dare evidenza di quanto capitale sociale la BCC in un anno è stata in grado di creare. L'identità non è quella del gruppo delle BCC: il gruppo deve avere una strategia

³⁶⁷ ZAMAGNI S., *Prudenza*, il Mulino, Bologna, 2015, P. 91.

contrattata dalla base, ma cercando e trovando modelli per fare emergere l'identità di ogni BCC, per la salvaguardia non solo della loro autonomia, ma della loro specificità di legame e di realtà con ciò che le circonda.

Quando c'è congruenza e coerenza tra questi tre elementi un'organizzazione funziona bene, e in particolare la BCC che è ciò di più aderente alla realtà e al bisogno umano. La nostra società ha quanto mai bisogno di riscoprire la cooperazione, un'economia che guarda l'uomo, che lo ha a cuore.

Fondamentale sarà lavorare in virtù e per una nuova stagione del Credito Cooperativo, posto che c'è un tempo presente da vivere e i giovani devono riscoprire e vivere i valori cooperativi. L'invito è ancora quello di tornare a guardare alle origini, dunque al passato e a ciò che ci circonda e che vive l'esperienza cooperativa al fine di ri-imparare e re-inventarci, senza timori circa le sfide del tempo presente.

Prospettive future

Le BCC non sono nate da un progetto a breve termine, ma da un grande progetto di bene per questo non conoscono strategie di “*shortermismo*”, oggi più che mai perseguite da coloro che cercano, o hanno bisogno, di risultati immediati, a discapito della sostenibilità nel medio - lungo termine.

Infatti il modello cooperativo consente di lavorare nella prospettiva di uno sviluppo durevole, cioè di intervenire non soltanto sul piano economico o su quello finanziario, ma ugualmente sulle condizioni sociali, culturali e ambientali necessarie all'equilibrio delle società umane. Questa prospettiva rimane sempre attuale in quanto l'umano è intramontabile. Se oggi si potesse valutare l'attualità di un modello economico sulla base di come risponde al nostro essere uomini potremmo definirlo perenne.

Certamente il modello di business tradizionale delle banche, fiaccato da tassi appiattiti, alto costo del rischio di credito, elevati costi fissi e una debole redditività, è stato posto fortemente in discussione. Eppure, anche in questo scenario, anche nell'era della dematerializzazione più spinta, resta uno spazio ed un ruolo per le “banche di comunità” al servizio dei territori, se si considera che permangono tre fondamentali esigenze che i clienti chiedono: garantire e gestire la fiducia, fornire soluzioni (non solo prodotti), costruire relazioni. In altre parole cercare di realizzare i sogni. Crediamo che la banca per non smarrire i propri veri connotati, debba tornare ad essere una banca di relazione, in questo le BCC possono fare da guida continuando a lavorare tanto per non tradire la loro vocazione, insita nel loro DNA.

La creazione di valore è tornata oggi – come era già accaduto all'epoca dell'Umanesimo civile- ad aver bisogno di persone, di relazioni, di significati. Nella stagione attuale, si produce valore

generando senso, con azioni che, non separando dissennatamente valore economico e valore sociale, costruiscono legami. È quel che hanno capito le imprese che riconoscono l' esistenza di passioni, ideali , rapporti umani che non sono merci e dunque non possono essere trattati alla stregua di merci. Se l'impresa bancaria è solo business è evidente che riuscirà ad attrarre persone di bassa qualità relazionale, cioè manager e lavoratori mossi all'azione unicamente da motivazioni estrinseche. Se il segnale culturale che l'impresa dà è esclusivamente basato sul profitto, è evidente che tale segnale sarà captato principalmente da persone di un certo tipo. Ma il profitto o il potere è un incentivo troppo debole per muovere le energie più alte delle persone- la più nobile delle quali è la libertà, la quale non può essere prodotta né può essere comprata. E dove non c'è libertà, non può esserci creatività e tanto meno capacità di innovazione.³⁶⁸

*“...Quando voi siete uniti in una società, v'arricorda, che siete non più voi soli, ma tanti fratelli di una stessa famiglia, che voi non lavorate più per solo vostro conto od utile, ma per conto di tutti, pel bene sociale. Ancora, voi dovete bene imprimervi nella mente che la sola opera vostra non è sufficiente allo scopo comune, ma che è pur necessaria l'opera anche degli altri, e che l'opera vostra stessa per essere proficua deve accordarsi con quella che viene altrove.... Nelle vostre fabbriche sociali l'io non deve mai farsi vedere, è sempre il noi quello che deve dare il lucido al cemento, e che deve spiccare ovunque si guardi nel l'edificio”.*³⁶⁹

Sembrerà banale a dirsi, eppure il modello cooperativo è indispensabile proprio perché non risponde ad un criterio solo economico. Non è il capitale a decidere sull'uomo, ma è l'uomo con le sue relazioni a decidere sul capitale.

La storia ultracentenaria del Credito Cooperativo e la sua affermazione nel mercato sono lì a dimostrare che fare “banca differente” è possibile.

Il celebre poeta del XX secolo Thomas S. Eliot ha scritto: “Dov'è la vita che abbiamo persa vivendo?/ Dov'è la saggezza che abbiamo persa nel sapere?/ Dov'è il sapere che abbiamo perso mettendo insieme nozioni?” (La Rocca, 1934)

Questi erano uomini che sperimentavano, facevano esperienza. E non sapevano che l'esito sarebbe stato questo, ovvero la fioritura del modello cooperativo e nemmeno importava loro. Il bene infatti, come suggeriva Aristotele, è qualcosa che avviene, che si manifesta mediante le opere. Il passaggio a cui stiamo assistendo è quello della concezione secondo cui “ciò che è bene per l'impresa è bene

³⁶⁸ BRUNI L. e ZAMAGNI S., *L'economia civile*, cit., p. 127-128.

³⁶⁹ GUETTI L., *L'edificio del bene comune* in «Almanacco Agrario», 1895.

per la società” alla concezione opposta per cui “ciò che è bene per la società è bene per l’impresa”.³⁷⁰

Il Credito Cooperativo è nato da un bisogno reale e tangibile, da un’istanza di bene che partiva dalle persone e dunque dalla società stessa; esso ha in sé un punto di forza che se non tradisce ha una portata e una capacità di futuro più ampia di qualsiasi altra tipologia di banca.

Concludiamo con una frase di Zamagni che sia d’auspicio agli economisti di oggi e di domani:

*«Ci vorranno anni, ma sono sicuro che alla fine si riconoscerà come l’unica via per uno sviluppo integrale, giusto, stia nel superare la dicotomia tra la sfera economica e quella sociale, nel portare la valutazione etica all’interno delle scelte economiche e non lasciarla fuori, ai margini».*³⁷¹

³⁷⁰ ZAMAGNI S., *Prudenza*, cit., p. 81 e ss.

³⁷¹ COLLODI L., *Intervista a Stefano Zamagni - L’economia va rifondata a partire dall’utilità sociale*, Avvenire, novembre 2015.

Conclusioni

Le Casse Rurali nacquero per rispondere ad un bisogno ovvero liberarsi dalla miseria e dall'usura con un progetto quale la cooperazione, inteso come l'auto-aiuto e l'aiuto reciproco. Erano spinte da una sollecitazione, quella della Dottrina Sociale della Chiesa, espressa in particolare nell'enciclica di papa Leone XIII, la *Rerum Novarum*. Erano accompagnate anche dalla diffidenza di quanti apertamente giudicavano questa esperienza "un assurdo economico" tanto da profetizzarne la rapida scomparsa dal mercato (*"l'egoismo e l'opportunismo vi seppelliranno"*, fu detto). Invece.... Invece la storia ultracentenaria del Credito Cooperativo e la sua affermazione nel mercato sono lì a dimostrare che fare "banca differente" è possibile.

Ad oggi la sfida per questo modello sarà quella di non tradire la sua vocazione. La nobiltà del servizio alla società che le banche di credito cooperativo sono chiamate a ricoprire è quanto di più indispensabile nel panorama attuale, in cui guardando al mondo bancario sembra essere andata in crisi la fiducia, quale invece elemento costitutivo fondamentale. Una banca a servizio degli uomini e per gli uomini non è un assurdo economico, bensì comporta e garantisce un bene economico relazionale, la fiducia. In tutto il processo di riforma, il ruolo del Credito Cooperativo si è contraddistinto attraverso il compimento di una serie di atti di autonomia che hanno dimostrato la sua capacità di rispondere prontamente ai cambiamenti. Ad esempio, il ruolo dell'autonomia che si è avuto fin dall'origine del progetto di autoriforma è ancora in itinere in quanto sempre al Credito Cooperativo spetta il completamento del contratto di coesione. Infatti, non è una riforma che nasce solo con l'obiettivo della prevenzione dei rischi e del rafforzamento patrimoniale, ma con lo scopo più alto e sfidante di lavorare per costruire, nel rispetto di un modello e della tradizione, un impianto giuridico innovativo per il mondo del Credito Cooperativo.

Rispetto al modello cooperativo Desjardins si è scoperta e dunque tracciata una strada comune di lettura storica e di attualità della cooperazione, che la rende ancora capace di parlare agli uomini di oggi. Il passaggio a cui stiamo assistendo è quello della concezione secondo cui "ciò che è bene per l'impresa è bene per la società" alla concezione opposta per cui "ciò che è bene per la società è bene per l'impresa" e, in questo, il modello bancario preso ad esame è coerente per vocazione in quanto partendo dai bisogni reali delle persone ha una grande capacità di futuro. Mi auspico che si riduca sempre di più la distanza oggi posta o intesa tra sfera economica e sfera sociale, poiché una banca che non tenga insieme le due sfere o obbedisce al mercato o alla società, ma sempre a discapito l'una dell'altra. La conseguenza di detto schema è che si tende a pensare all'uomo in modo unidimensionale. Così facendo, se l'impresa bancaria diventa solo business e lascia fuori dalla porta le passioni, gli ideali attrarrà persone di bassa qualità "relazionale" e umana, e quindi cattivi

manager e lavoratori, e questo comporta a lungo andare il non avere più vocazioni alte. Tenere insieme significa invece guardare l'uomo nella sua interezza, fatto cioè di passioni, ideali, bisogni. In quest'ottica vi è dunque un invito a riconsiderare i premi, invece che gli incentivi, in quanto i primi riconoscono le passioni che animano gli uomini e riescono a premiare la virtù, affinché fare il bene torni ad essere contagioso.

Bibliografia

- AGOSTINI S., *Bcc e banche popolari: necessità di una riforma*, in Coop. cons., 2008, 7.
- ALESSANDRINI P., *Le banche tra efficienza gestionale ed efficienza territoriale: alcune riflessioni*, in AA.VV. Modelli organizzativi nel sistema bancario. Il caso delle Banche Popolari, Associazione Nazionale fra le Banche Popolari, Quaderni, Edicredit, 2003.
- ALESSANDRINI P., PRESBITERO A., ZAZZARO A., *Global banking and local markets. A national perspective*, Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, n.2, 2009.
- ALESSANDRINI P., ZAZZARO A., *Banks'localism and industrial districts* in Becattini G., Bellandi M., De Propis (ed.), A handbook of industrial districts, Elgar, 2009.
- ALEXOPOULOS Y., GOGLIO S., *Deregulation finanziaria e problemi economici: quale futuro per le cooperative finanziarie?*, Euricse Working Papers n° 001, 2009.
- ANELLI F., CRISIGIOVANNI L., PAGNONCELLI N., SALVATORI C. , *La relazione di fiducia tra la banca e il cliente*, Interventi tenuti nell'ambito del seminario su: *Fiducia, innovazione, regole e comportamenti nell'industria bancaria*, Castello dell'Oscano - Perugia, 6-7-8 marzo 2008.
- APPIO C. L., *Le banche di credito cooperativo fra testo unico e disciplina comune* in Ricci R., Working Papers: Diritto dell'impresa: materiali di ricerca, Edizioni Quasar, Roma, 1995-1996.
- AYADI R., ARBAK E., CARBÓ VALVERDE S., RODRIGUEZ FERNANDEZ F., and SCHMIDT R.H., *Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe: The Performance and Role of Savings Banks*, Brussels: Centre for European Policy Studies, 2009.
- AZZI A., *Introduzione del testo Sfide e opportunità della regolamentazione bancaria: diversità, proporzionalità e stabilità* a cura di R. Masera., Ecra, 2016.
- AZZI A., *La BCC nel Gruppo Bancario Cooperativo: laboratorio del futuro*, Relazione introduttiva del XV Congresso Nazionale del Credito Cooperativo, 14-15 Luglio 2016.
- AZZI A., *Traccia del Seminario al Senato*, Roma, 15 ottobre 2015. Disponibile in: www.camera.it.
- AZZI A., *Autonomia e coesione nel credito cooperativo*, Convegno Nazionale del credito cooperativo, Parma 9-11 dicembre 2005.
- AZZI A., *Verso il futuro: ruolo e strategie della cooperazione di credito* in Belli ,Cateni ,Santoro, a cura di Casse di credito cooperativo e riforma della legislazione bancaria, Siena, 1993.
- BCC Credito Cooperativo, *L'Impronta del Credito Cooperativo sull'Italia- Rapporto 2016*.
- Banca di Credito Cooperativo dell'Alta Padovana S.C., *1896-2006, anniversari importanti, valori che crescono*, 2007, p. 2.
- Banca d'Italia, *Le banche italiane less significant: situazione e vigilanza*, Approfondimenti, 27 ottobre 2016. Disponibile al sito: www.bancaditalia.it.
- Banca d'Italia, *Paper Questioni di Economia e Finanza n°324*, marzo 2016. Disponibile al sito: www.bancaditalia.it.

Banca d'Italia, *Che cosa cambia nella gestione delle crisi bancarie*, 2015. Disponibile al sito: www.bancaditalia.it.

Banca di Credito Cooperativo dell'Alta Padovana S.C., *1896-2006, anniversari importanti, valori che crescono*, 2007, p. 2 .

BARBAGALLO C., *La riforma del Credito Cooperativo nel quadro delle nuove regole europee e dell'Unione bancaria*, Intervento Fondazione Italianeuropei, 21 marzo 2016.

BARBAGALLO C., *Misure urgenti concernenti la riforma delle banche di credito cooperativo e altre misure in materia bancaria* , Audizione Camera dei Deputati, 1 marzo 2016.

BARBAGALLO C., *Audizione parlamentare tenuta nell'Indagine conoscitiva sul sistema bancario italiano*, Camera dei Deputati, Sesta Commissione Finanze, 9 dicembre 2015.

BARBAGALLO C., *Seminario istituzionale sulle tematiche relative alla riforma del settore delle banche di credito cooperativo*, Banca d'Italia. Senato della Repubblica, 15 ottobre 2015.

BARBAGALLO C., *Le banche locali e di credito cooperativo in prospettiva: vigilanza europea ed evoluzione normativa* , Intervento al convegno delle Cooperative Raffeisen, 2015.

BARBIERI F., *La legge di riforma del Credito Cooperativo – Tavola sinottica*, in *Profili giuridici della riforma delle BCC- Una prima lettura del nuovo Testo Unico Bancario* a cura di P. Verzaro e S. Trombani, Ecra, luglio 2016, p. 63-87.

BARNI L., *Lettera aperta al presidente del Consiglio da un banchiere di provincia*, 19 dicembre 2015.

BARTH K., *Der Romerbrief*, Munchen 1922, p. 122; tr. it. *L'epistola ai Romani* a cura di Miegge G., Feltrinelli, Milano 1962.

BECCHETTI L., *Riforma, per le Bcc i dettagli fanno la differenza*, Avvenire, 20 aprile 2016.

BECCHETTI L., *Elogio della diversità bancaria (ed errori del decreto popolari)*, fonte: blog Felicità sostenibile, testo integrale dell'intervento del convegno organizzato in Senato il 17 febbraio 2015.

BECCHETTI L., *L'arbitro smemorato*, Avvenire, 21 gennaio 2015.

BECCHETTI L., *Un principio ingiusto*, Avvenire, 25 marzo 2015.

BECCHETTI L., CICIRETTI R., PAOLANTONIO A., *Is There a Cooperative Bank Difference?* , AICCON CEIS Working Paper n.313, 2014.

BECCHETTI L., BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Microeconomia*, Il Mulino, 2010.

BECCHETTI L. e PISANI F., *Elogio alla diversità economica*, tratto da *Bio Diversità e beni comuni* a cura di C. Modenesi e G. Tamino, Ed Jaca book, 2009.

BIANCO I., *Il movimento cooperativo in Italia. Storia e ruolo nell'economia nazionale*, Milano Baldini & Castaldi, 1975.

Bilancio Sociale e di Missione BCC Basiliano, Codroipo (UD), 31 dicembre 2016.

BINDELLI M., *Bcc, ecco pregi e difetti della riforma targata Renzi e Lotti*, Formiche.net, 16 febbraio 2016.

BINDELLI M., *La riforma delle BCC contenuta nella legge 8 aprile 2016 n°49 di conversione del febbraio 2016 n°18. Il gruppo bancario cooperativo e il suo processo di costituzione*, www.dirittobancario.it, 2 maggio 2016.

- BINDELLI M., *Bcc, cosa non mi convince di Federcasse e del gruppo unico*, Formiche.net, 21 dicembre 2016.
- BLANDINI A., *Localismo e ricorso al mercato dei capitali delle banche cooperative nell'ultimo atto della riforma del diritto societario (con notazioni sparse sugli eccessi di delega del D. Lgs. 28 dicembre 2004)*, n. 310, in Banca borsa tit. cred., 2005.
- BODELLINI M., *La fattispecie "banca di credito cooperativo" venti anni dopo l'emanazione del T.u.b.*, Dottorato di ricerca in Diritto degli Affari, 2013.
- BONFANTE G., *Uno sguardo sulla riforma dall'esterno* tratto da Profili giuridici della riforma delle BCC – Una prima lettura del nuovo Testo Unico Bancario a cura di P. Verzaro e S. Trombani, luglio 2016, Ecra.
- BONFANTE G., *La società cooperativa*, in Tratt. dir. comm., diretto da Cottino, vol. V, t. 3, Padova, 2014, 526 ss.
- BONFANTE G., CIUFOLETTI Z., DEGL'INNOCENTI M., SAPELLI G. [scritti di], *Il movimento cooperativo in Italia: storia e problemi* a cura di Giulio Sapelli, Torino: Einaudi, 1981.
- BONFANTI A., *Le banche di credito cooperative – Un futuro che viene da lontano*, Ed Giuffrè, 2009.
- BONGINI P., DI BATTISTA M.L., ZAVARRONE E., *David and Goliath: small banks in the era of consolidation. Evidence from Italy*, MPRA, september 2007.
- BORZAGA C., *Cooperazione e impresa sociale: lo sviluppo possibile anche in provincia di Varese*, Intervento presso la Camera di Commercio di Varese, 1 marzo 2012.
- BORZAGA C. e FONTANARI E., *Cooperative e spa trentine a confronto: la dinamica del valore aggiunto e dei redditi da lavoro nel periodo 2006-2010*, Euricse 2015.
- BOSCAGLIA A., *Il mondo del credito cooperativo e l'esperienza di una bcc di territorio*, 2009.
- BRUNI L., *La sussidiarietà aiuta la biodiversità* tratto da Taccuino di Economia civile, Ecra 2016.
- BRUNI L., *L'impresa civile. Una via italiana all'economia di mercato*, pubblicato da Università Bocconi Editore nella collana Itinerari, 2009.
- BRUNI L. e ZAMAGNI S., *L'economia civile- Un'altra idea di mercato*, il Mulino, 2015.
- BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Dell'identità dei soggetti dell'economia civile* tratto da Economia Civile, Il Mulino, 2004.
- BRUNI L., ZAMAGNI S., *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna, 2004.
- BÜLBÜL D., SCHMIDT R.H., SCHÜWER U., *Savings Banks and Cooperative Banks in Europe*, SAFE Policy Center, Goethe University, White Paper Series 5, 2013.
- BUTTARO L., *Sulla "non diversa" natura delle casse rurali e delle banche popolari*, in Banca borsa tit. cred., 1973, p. 184 ss.
- CABRAS, *La specificità delle banche di credito cooperativo*, in Vita not., 1997, p. 60 ss.
- CAFARO P., *La solidarietà efficiente. Storia e prospettive del credito cooperativo in Italia (1883-2000)*, Ed Laterza, 2001, p. 5.
- CAFARO P., *Il credito cooperativo dalle origini alla fine del XX secolo*, AA. VV., tratto da Il credito cooperativo-Storia, diritto, economia e organizzazione a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011.

CAFARO P., *La lenta ricostruzione di un modello tra spinte in avanti e false partenze*, AA. VV., tratto da *Il credito cooperativo-Storia, diritto, economia e organizzazione* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011.

CAMERA DEI DEPUTATI, *ddl n. 3606*, Audizione di Federcasse in Commissione Finanze, 29 febbraio 2016, p. 7.

CAMPOBASSO G.F., *Organizzazione di gruppo delle banche di credito cooperativo e gruppi (bancari) paritetici*, in *Banca e borsa*, 1997, I, 553 ss.

CANNATA F., *Il credito cooperativo alla sfida di Basilea 3: tendenze, impatti, prospettive*, (Occasional Papers) Banca d'Italia, aprile 2013.

CAPRIGLIONE F., *Suggerimenti per la realizzazione di un progetto più coerente e razionale di riforma delle banche di credito cooperativo*, Giustiziacivile.com, 13 aprile 2016.

CAPRIGLIONE F. e MASERA R., *Corporate governance delle banche*, *Rivista trimestrale di diritto dell'economia*, 4/2016.

CAPRIGLIONE F., *L'autoriforma delle Banche di Credito Cooperativo*, *Rivista Trimestrale di diritto dell'economia*, 4/2015- Supplemento: Relazioni ed Interventi svolti nella tavola rotonda, 3 febbraio 2016.

CAPRIGLIONE F., *Cooperazione di credito e Testo Unico bancario*, Quaderni di ricerca della consulenza legale della Banca d'Italia, Roma, 1995.

CAPRIGLIONE F., *Il carattere "comunale" delle casse rurali: un anacronismo legislativo*, *Periodico Banca Borsa e titoli di credito*, 1985.

CAROLEO V., *Le banche cattoliche dalla prima guerra mondiale al fascismo*, Milano, 1976.

CASTALDI G., *La nuova legge bancaria: suoi riflessi sulla disciplina delle casse rurali e artigiane*, in *Banca borsa tit. cred.*, 1994, p. 805 ss.

CASTIELLO F., *L'evoluzione da casse rurali ed artigiane a banche di credito cooperativo*, cit., p. 105 ss.

CASTIELLO F., *Dizionario della Cooperazione*, Union Printing SpA, Viterbo, 1997.

CATTURANI I., *Le banche di credito cooperativo: patrimonio, redditività e qualità del credito*, Università degli Studi di Trento, Euricse, marzo 2017.

CATTURANI I., *L'evoluzione del credito cooperativo tra il 2012 e il 2014*, Terzo rapporto Euricse 2015.

Chair YELLEN JANET L., *At the Independent Community Bankers of America 2014 Washington Policy Summit*, Washington, D.C., May 1, 2014 - Tailored Supervision of Community Banks.

CERLENCO S. e GONNELLA C., *La finanza ad impatto sociale*, Quaderni della Fondazione Tertio Millennio Onlus, febbraio 2017, Ecra.

CHIELLINO G., *Nuove regole per le banche, aiuto per le Pmi*, *Il Sole 24 ore*, 24 novembre 2016.

CIOCCA P., *Sulla natura del problema bancario*, *Apertacontrada*, 29 aprile 2016.

CIOLI V. e GIANNOZZI A., *Banche di credito cooperativo come leva di stabilità finanziaria. Un'analisi comparata con le banche commerciali*, - Appendice in *Economia e diritto del Terziario* 2/2014, pp. 239-268.

COLLODI L., *Intervista a Stefano Zamagni - L'economia va rifondata a partire dall'utilità sociale*, *Avvenire*, novembre 2015.

COLOMBO D., *Banche e Npl, tutte le novità in arrivo*, *Il Sole 24 ore*, 11 febbraio 2016.

COLOMBO E.C., *Radici, consolidamento e crescita del credito cooperativo tra Ottocento e Novecento*, AA. VV., tratto da *Il credito cooperativo-Storia, diritto, economia e organizzazione* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011.

CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Comunicato stampa n.103 del 11 febbraio 2016*, Banche di Credito Cooperativo.

CREDITO COOPERATIVO, *Direttiva sulla prevenzione e risoluzione delle crisi (BRRD)*, Audizione di Federcasse alla Commissione Finanze del Senato, comunicato stampa, 30 ottobre 2015. Disponibile in: www.creditocooperativo.it.

CUCCULELLI F., *Intervista a Stefano Zamagni: Ri-umanizzare l'economia*, *Umano troppo umano*, novembre 2015. Disponibile in www.benecomune.net.

CUSA E., *Le banche di credito cooperativo*, Cedam 2014.

CUSA E., *Introduzione*, AA. VV., tratto da *Il credito cooperativo- Storia, diritto, economia e organizzazione* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011.

CUSA E., *La revisione delle BCC: un'opportunità per il movimento cooperative bancario*, in *Cooperative e Consorzi*, n.1/2007.

DANDOLO, 1820.

Decreto-Legge 14 febbraio 2016, n°18, convertito, con modificazioni, dalla legge 8 aprile 2016, n°49.

DE FRANCESCO G.M., *BCC, il governo accelera la riforma*, *Il Giornale.it*, 5 gennaio 2016.

DE JONGHE O., ÖZTEKIN Ö., *Bank capital management: International evidence*, *Journal of Financial Intermediation*, 2015.

DE PALO G., *L'amore intelligente- Dottrina sociale e BCC*, Ecra, 2015.

D. Lgs. 481/1992.

D. Lgs. 1° settembre 1993, n. 385, c.d. T.u.b.

DELL'ATTI S., *Alcune riflessioni sulla riforma delle banche di credito cooperativo*, *Financial Community Hub*, 25 gennaio 2016.

DELL'ATTI, INTONTI, *Cooperazione, mutualità e localismo nelle banche di credito cooperativo in Italia*, in *Banche e banchieri*, 2006, 174 ss.

DELL'ERBA A., *La Riforma del Credito Cooperativo e i riflessi sul territorio*, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Roma, 8 novembre 2016.

DESARIO M. S., *Il modello delle Bcc: positività intrinseche e miglior abilità della governance*, in *Bancaria*, 2006, 12.

DESJARDINS A., *La Caisse Populaire*, tratto da *L'Ecole sociale populaire – Publication mensuelle*, Montréal, Secrétariat de l'Ecole sociale populaire, 1912.

D'ALÌ A., *Una banca al servizio del territorio*, in *Le banche di credito cooperativo: un modello tra mercato e mutualità*, Atti del convegno dell'Università di Salerno del gennaio 2001.

D'AMOUR A., *Relazione in occasione dell'incontro "Crisi finanziaria e banche popolari nel mondo"*, Associazione Banca Lombarda e Piemontese, Sala conferenza di Ubi Banca, Brescia, 18 novembre 2008.

- D'ANGELO, *Le casse rurali ed agrarie*, Milano, 1932.
- D'ANTONIO M., *Quali banche dopo la crisi? Dal modello unico alla pluralità di business e di regole*, *Rivista bancaria* n°1/2012.
- DI COLLI S., GIRARDI A., *Restrizione creditizia durante la crisi del 2008-2009 e il ruolo anticiclico delle Banche di Credito Cooperativo*, *Quaderni di Ricerca del Credito Cooperativo* No. 3, 2012.
- Documento per la consultazione Disposizioni di vigilanza Gruppo bancario cooperativo, Banca d'Italia, luglio 2016.
- DOSSIER N. 141, *La Riforma delle Banche di Credito Cooperativo*, Ufficio Documentazione e Studi, 23 marzo 2016.
- EUROPEAN ASSOCIATION OF CO-OPERATIVE BANKS, *Co-Operative banks: driving societal and economic growth*, Annual Report 2016.
- FALCK O. et Al., *Identity and entrepreneurship CESifo*, WP 2661, maggio 2009.
- FALLIERO S., *Banche di credito cooperativo: analisi dell'impatto del credito deteriorato nella patrimonializzazione e nella redditività delle bcc venete*, tesi di laurea in Economia e Finanza, anno 2015/2016, Ca'Foscari Venezia.
- FEDERCASSE, *Indagine conoscitiva sul sistema bancario italiano nella prospettiva della vigilanza europea*, Audizione Senato della Repubblica VI Commissione (Finanze e Tesoro), 2 aprile 2015.
- FEDERCASSE, *Conoscere il Credito Cooperativo. Guida all'identità delle Banche di Credito Cooperativo-Casse Rurali*, Ecra, 2005.
- FEHR E., *Reputation and credit market formation: relational incentives and legal contract enforcement interact*, IZA DP 4351, agosto 2009.
- FERRANDO M., *Bcc alla svolta, pronta la riforma*, *Il sole 24 ORE*, 12 luglio 2015. Disponibile in: <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2015-07-12/bcc-svolta-pronta-riforma-081328.shtml?uuiid=AC4MOGQ>.
- FERRARESI M., NORDI F., RIZZO L., *Una soluzione provinciale per le banche di credito cooperativo*, *lavoce.info*, 26 gennaio 2016.
- FERRI G., KALMI P., KEROLA E., *Does bank ownership affect lending behavior? Evidence from the Euro area*, *Journal of Banking & Finance*, 48: 194–209, 2014b.
- FERRI G., KALMI P., KEROLA E., *Organizational Structure and Exposure to Crisis Among European Banks: Evidence from Rating Changes*, *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, Special Issue on Cooperative Banks, 3(1): 35-55, 2014a
- FERRI G., KALMI P., KEROLA E., *Governance and performance: Reassessing the pre-crisis situation of European Banks*. In S. Goglio, Y. Alexopoulos (eds.) *Financial cooperatives and local development*. Abingdon, UK: Routledge: 37-54, 2013.

FERRI G., MASCIANDRO D. , MESSORI M., *Governo societario ed efficienza delle banche locali di fronte all'unificazione dei mercati*, in *Il sistema finanziario italiano tra globalizzazione e localismo* a cura di Alessandrini, Bologna 2001, p. 163 ss.

FIORDIPONTI F., *Banche di Credito Cooperativo: una riforma a due velocità*, *Rivista di Diritto Bancario*, dirittobancario.it, 29, 2016.

FORNASARI M. e ZAMAGNI V., *Il movimento cooperativo in Italia: un profilo storico-economico (1854-1992)*, Vallecchi 1997.

GALLI G., *Il boom italiano? Con il pluralismo bancario*, *Avvenire*, 8 marzo 2015.

GATTI S., *Un'Europa diversa anche per vigilanza e banche*, *Il Sole 24 ore*, 17 marzo 2017.

GATTI S., *Credito cooperativo: i perché della riforma*, *Economia e Mercati* n°2, marzo/aprile 2016.

GATTI S., *Bcc, il senso di una riforma "differente"*, *Avvenire*, 26 marzo 2016.

GIOVANNI PAOLO II, *Enciclica Centesimus annus*, paragr. 2., 1991.

GIOVANNI PAOLO II, *Sollicitudo Rei Socialis*, para. 38, 1987.

GRANATA E., *Chi semina e chi raccoglie- Per una nuova cultura del territorio*, *Quaderni della Fondazione Tertio Millenio Onlus*, Ecra, 2017.

GUETTI L., *L'edificio del bene comune* in «*Almanacco Agrario*», 1895.

HESSE H., CIHÁK M., *Cooperative Banks and Financial Stability*, IMF Working Paper No. 07/2 SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=956767, January 2007.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, *Resilience in a downturn: The power of financial cooperatives*, 2013.

I GRUPPI BANCARI COOPERATIVI: le disposizioni di attuazione della Banca d'Italia (modifiche alla Circolare n°285).

INTONTI M., *Valore economico e comportamento etico nelle imprese bancarie*, Cacucci, 2004.

KRUSE D., *Research evidence on prevalence and effects of employee ownership*, Feb. 2002, Washington, D.C.

LAMANDINI M., *Nuove riflessioni sul gruppo cooperativo bancario regionale*, in *Giur. Comm.*, 2015, p. 58 ss.

LAMANDINI, *Le concentrazioni bancarie*, Bologna, 1998, 169 ss. e di R. SANTAGATA, *Il gruppo paritetico*, Torino, 2001, 27 e ss., 35 e ss.

Legge 8 aprile 2016, n°49.

Legge n. 59 del 1992.

LOCATELLI A.M., *Lo scollamento tra credito e cooperazione negli anni tra primo dopoguerra e anni cinquanta*, AA. VV., tratto da *Il credito cooperativo* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011.

LOPEZ J.S., *Analisi ordinale del rischio di credito per un campione di banche di credito cooperativo*, Giuffrè, 2004.

LOTITO, NARDELLA, “Commento sub art. 45 Cost. in Commentario alla costituzione”, a cura di Bifulco, Celotto, Olivetti, vol.I, Milano, 2006.

LUCIANI F. e ZAMBERLAN S., *Bisogni contro Utilità: un'interpretazione bioeconomica della crisi*, Quaderno n°112, dicembre 2012.

MASERA R., *Regole e supervisione delle banche: approccio unitario vs modello per livelli e implicazioni per la morfologia del sistema delle banche, EU e US*, p. 39 e ss, Rivista trimestrale di diritto dell'economia, 4/2015 supplemento.

MASERA R., *Verso Basilea 4: le criticità per le banche e l'economia*, Contributi disponibili al sito www.bancaria.it, gennaio 2016.

MAZZA L., *Le Bcc sostengono le economie locali*, Avvenire, 26 febbraio 2015.

MAZZOLI M., *La rilevanza macroeconomica del credito cooperativo in Italia*, in AA. VV., tratto da *Il credito cooperativo-Storia, diritto, economia e organizzazione* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011, p. 293-294.

MERUSI e altri sull'art. 47 Cost.

MESSORI M., *Trasformazioni e problemi del settore bancario*, XXI Secolo, 2009

MICHIE J., OUGHTON C., *Measuring Diversity in Financial Services Markets: A Diversity Index*, SOAS, University of London, Centre for Financial and Management Studies Discussion Paper No. 113, 2013

MIGLIORELLI M., *Are Co-operative Banks Suffering from Capital Fever? Evidence over the Lending Crisis*, Università Roma Torvergata, novembre 2014.

MIOLA, *Controllo contrattuale e capogruppo di un gruppo bancario*, in *Gruppi bancari e banche di credito cooperativo*, Atti del 22° Convegno regionale, Firenze, 25- 10-1996, s.d., s.a. (ma Firenze 1996), 29 ss.

MORENCY P., *Le message coopératif dans le catéchisme des caisses populaires Desjardins : analyse sémiotique d'un texte fondateur*, thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval, septembre 1998, p. 140 e ss.

MURATORI L. A. , trattato *Della pubblica felicità, oggetto de' buoni principi*, 1749.

MUZZARELLI M. G., *I Monti di pietà ovvero scommettere sui poveri meno poveri*, in *Quaderni della Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna*”, XI, a cura di A. Chili, 2006, pp. 17-27.

NOONAN J.T., *The Scholastic Analysis of Usury*, Cambridge, Mass., 1957, pp. 294-310.

ONADO M., *Alla ricerca della banca perduta*, il Mulino, 2017.

ONADO M., sul Sole 24 Ore all'indomani della pubblicazione del d.l. n.3/2015, 21 gennaio 2015.

PADOA-SCHIOPPA T., *Il credito cooperativo in Italia: realtà e problemi*, Intervento al Convegno *Sviluppo Economico e Intermediazione Finanziaria: Piccole imprese, Banche locali, Credito Cooperativo*. Roma, 22 febbraio 1996.

PAGANO M., *Lessons from the European Financial Crisis*, CSEF Working Papers 370, 2014.

PANETTA F., *Indagine conoscitiva sul sistema bancario italiano nella prospettiva della vigilanza europea in riferimento all'esame degli Atti del Governo n. 208 e n. 209 relativi al risanamento e risoluzione degli enti creditizi e imprese di investimento*, Audizione al Senato, Roma, 29 ottobre 2015.

PELLEGRINI M., *"Impresa e finanza" alla luce della dottrina sociale della Chiesa*, in AA. VV., *Finanza Impresa e Nuovo Umanesimo*, a cura di Capriglione, Bari, 2007.

PELLEGRINI M., *La funzione delle bcc in un mercato in trasformazione. Ipotesi di riforma e specificità operativa*, in Riv. trim. dir. econ., suppl. al fasc., 2015.

PIANGERELLI L., *Banche di Credito Cooperativo e Sviluppo Locale: un binomio ancora possibile?*, 10 giugno 2008. Disponibile al sito: www.progetto-rena.it.

PLATEROTI A., *Il mercato è ciò che serve alle banche*, Il Sole 24 ore, 7 aprile 2016.

POULIN P., *Desjardins vs Raiffeisen ou le défi de la reconnaissance sociale des caisses populaires au Québec de 1900 à 1906*, Yves Frenette, Martin Pâquet et Jean Lamarre(dir.), *Les parcours de l'histoire. Homage à Yves Roby*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2012, p. 115-131.

QUADRO C., *Riflessioni sui principi di economia sociale di mercato*, in AA. VV., *L'economia al servizio dell'uomo. Valori di efficienza*, a cura di Lombardini e Tripoli, Bologna, 1994, p. 35 ss.

RABBENO U., *La cooperazione rurale*, 15 gennaio 1890.

RAIFFEISEN, 2010.

Rapporto Liikanen: http://ec.europa.eu/internal_market/bank/docs/high-level_expert_group/report_en.pdf.

Rivista Trimestrale di diritto dell'economia, 4/2015- Supplemento: Relazioni ed Interventi svolti nella tavola rotonda: "L'autoriforma delle Banche di Credito Cooperativo", 3 febbraio 2016.

SABBATELLI I., *La riforma delle banche di credito cooperativo*, Cacucci Editore Bari, 2017, SABBATELLI I., *Etica e mutualità nell'attività bancaria*, in *Banche ed etica. Atti del convegno organizzato dall'Unione Giuristi Cattolici Italiani Diocesi Conversano-Monopoli*, G. Ferorelli (Monopoli, il 17 maggio 2013); Padova, Cedam 2013.

SACCÒ P., *Zamagni: non si distrugga il capitale sociale*, Avvenire, 20 gennaio 2015.

SACCÒ P., *Padoan: per le Bcc basterà l'autoriforma*, Avvenire, 20 febbraio 2015.

SACCÒ P., *Zamagni: la riforma proteggerà le Bcc*, Avvenire, 8 ottobre 2015.

SANTAGATA R., *"Coesione" ed autonomia nel gruppo bancario cooperativo in Il diritto commerciale verso il 2020: i grandi dibattiti in corso, i grandi cantieri aperti*, Roma, 17-18 Febbraio 2017.

SANTORSOLA G., *Considerazioni non giuridiche sulla riforma del Credito Cooperativo*, Rubriche Mondo della cooperazione del credito, febbraio 2016.

SCAZZOSI R., *Riforma, un'occasione da cogliere*, www.bcc-lavoce.it, 14 dicembre 2016.

SCIARRONE ALIBRANDI A., *La riforma del Credito Cooperativo: linee prospettiche per le BCC*, Intervento in occasione del XV Congresso Nazionale del Credito Cooperativo, 14-15 luglio 2016.

SENIN A., voce *Cassa rurale e artigiana*, in *Enciclopedia del diritto*, Milano, VI, 1960.

SENSINI M., *Luca Lotti: «La riforma delle Bcc? Serve a rafforzarle»*, *Corriere della sera*, 14 febbraio 2016.

SEPE M., *Il gruppo bancario cooperativo: tra autoriforma e neodirigismo, una nuova dimensione del credito cooperativo?*, in *Riv. Trim. dir. Econ.*, 4/2015 Supplemento. Relazioni ed Interventi svolti nella Tavola Rotonda: *L'autoriforma delle Banche di Credito Cooperativo*, organizzata dall'Università Luiss G. Carli di Roma e dalla Fondazione G. Capriglione Onlus, Roma, 3 febbraio 2016, p. 81 e ss.

SEPE M., *Finalità e disciplina del recesso nella riforma delle banche popolari: prime riflessioni*, p.114.

SERAFINI L., *Bcc, la scommessa del gruppo unico*, *Il Sole 24 ore*, 11 febbraio 2016.

SERAFINI L., *Al via nuove Bcc e garanzie sui crediti*, *Il Sole 24 ore*, 7 aprile 2016.

SMERILLI A., *Il modello di banca che Visco non vede*, fonte: *Città nuova*, 3 giugno 2016.

Social and Cooperative Responsibility Report, Desjardins, 2016.

STRANIERO M., *Azzi: La riforma è buona ma serve gruppo unico bancario*, *Credito cooperativo*, 25 novembre 2016

TARANTOLA A.M., *Il Credito Cooperativo del domani: sviluppo, efficienza e solidarietà*, Intervento presso il XIV Congresso Nazionale del Credito Cooperativo, Roma, 9 dicembre 2011.

TARANTOLA A.M., *Il credito cooperativo: le sfide di un modello*, Intervento Assemblea annuale delle BCC, Roma, 27 novembre 2009, al sito www.bancaditalia.it.

TERZO RAPPORTO EURICSE, *Economia Cooperativa- Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, 2015.

TILLI G., *Guida alla normativa delle Banche di Credito Cooperativo*, 2013, Ecra, p. 153 ss.

TIRELLI R., *Una terra, la sua gente, la sua Banca: 50 anni della Bcc di Basiliano*, Ed. Il Melograno, 2007.

TONINI E., *La finanza che serve- Antologia di interventi 1998-2008* a cura di S. Gatti, Ecra, 2008.

TRIAS PINTÒ M. C., *Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema: Il ruolo delle banche cooperative e delle casse di risparmio nella coesione territoriale – proposte per un quadro di regolamentazione finanziaria adattato*, 18- 19 febbraio 2015.

TROIANO V., *Le Banche* tratto dal *Manuale di diritto bancario e finanziario* a cura di F. Capriglione, p. 339-349, Cedam 2015.

TROMBANI S., *Obiettivi e profili generali della riforma* tratto da *Profili giuridici della riforma delle BCC- Una prima lettura del nuovo Testo Unico Bancario* a cura di P. Verzaro e S. Trombani, Ecra, luglio 2016.

TROMBANI S., *La fase costitutiva del Gruppo Bancario Cooperativo* tratto da *Profili giuridici della riforma delle BCC- Una prima lettura del nuovo Testo Unico Bancario* a cura di P. Verzaro e S. Trombani, Ecra, luglio 2016.

TUCRA: *Testo unico delle leggi sull'ordinamento delle Casse rurali ed artigiane*, Regio decreto 26 agosto 1937, n°1706 - *Gazzetta Ufficiale* del 12 ottobre 1937, n°238.

VALZER A., *Il potere di direzione e coordinamento di società tra fatto e contratto*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum Gian Franco Campobasso, vol. 3, UTET Giuridica, Milano, p. 852.

VERZARO P., *Il Gruppo Bancario Cooperativo* tratto da *Profili giuridici della riforma delle BCC - Una prima lettura del nuovo Testo Unico Bancario* a cura di P. Verzaro e S. Trombani, Ecra, luglio 2016.

VERZARO e TORRE, *Il sistema del credito cooperativo*, in *Il credito cooperativo. Storia, diritto, economia, organizzazione*, a cura di Carretta, Bologna, 2012, 181 ss. e 171 ss.

ZACCURI A., *Stefano Zamagni. "Mercato e democrazia divorziano. Ripartiamo dall'Economia Civile"*, *Avvenire*, 28 gennaio 2017.

ZAMAGNI S., *Giuseppe Toniolo: Un economista in anticipo sul suo tempo e perciò misconosciuto* tratto da "Giuseppe Toniolo- Società e cultura tra Ottocento e Novecento", *Humanitas* rivista bimestrale di cultura fondata nel 1946, Morcelliana, Anno LXIX- n. 1- gennaio-febbraio 2014.

ZAMAGNI S., *Impresa responsabile e mercato civile*, Il Mulino, 2013.

ZAMAGNI S., *Per un'economia a misura di persona*, Città Nuova, 2012, p. 84.

ZAMAGNI S., *Cooperazione di credito e sviluppo civile: come esaltare il potenziale identitario delle BCC*, AA. VV., tratto da *Il credito cooperativo- Storia, diritto, economia e organizzazione* a cura di A. Carretta, Il Mulino, 2011.

ZAMAGNI S., *Fraternità, dono, reciprocità nella "Caritas in Veritate"*. Commento e guida alla lettura dell'Enciclica "Caritas in veritate" di Benedetto XVI, Bologna, 2009.

ZAMAGNI S., *La lezione e il messaggio di una crisi annunciata*, tratto da www.econometica.it, 2009.

ZAMAGNI S., *Promozione cooperativa e civilizzazione del mercato* tratto da *La promozione cooperativa* a cura di M. Bulgarelli e M. Viviani, Il Mulino, 2006.

ZAMAGNI S., *Responsabilità Sociale delle Imprese e Democratic Stakeholding*, gennaio 2006, p. 8.

ZOGGIA D., *Riforma delle banche di credito cooperative, no a way-out ad personam*, *Il campo delle idee*, 4 marzo 2016.

ZOPPINI A., *I gruppi cooperativi (modelli di integrazione tra imprese mutualistiche e non nella riforma del diritto societario)*, in *Riv. Soc.*, II, 2005.

Ringraziamenti

Dedico questo lavoro di tesi al mio angelo custode, la nonna Maria, che prima e più di altri, se ciò è possibile, mi ha accompagnato e sostenuta dalla terra e poi dal cielo. Mi immagino la sua gioia e i suoi occhi ridenti mentre scrivo l'ultimo rigo di questi difficili, faticosi e allo stesso tempo bellissimi anni di magistrale.

La tesi, se fosse stato possibile, sarebbe iniziata con un grande GRAZIE, perché quest' "opera" è stata frutto di una serie provvidenziale di incontri che questi mesi mi hanno riservato in modo speciale (ma che in realtà sono lì per ciascuno di noi sempre e richiedono occhi capaci di accoglierli e riconoscerli) e che mi hanno continuamente provocata a rispondere sì, a fidarmi. E così ho obbedito a tutto ciò che ho incontrato. Sono finita a Milano, ad Incisa, in Friuli, a Pisa, alla Lumsa e a Tor Vergata.

Mentre scrivo penso all'aiuto che ho avuto e mi accorgo che se sono arrivata alla fine è solo grazie a quanti mi hanno sostenuta, dato forza, a quanti hanno creduto in me più di quanto sapessi fare io e riuscissi a fare io, capita, pazientando nelle incertezze e nelle cadute, nelle fatiche. Allo stesso tempo provo una gratitudine immensa per tutto ciò che mi è successo, perché ad ogni mia fatica, ad ogni mia incredulità corrispondeva una grazia più grande. Ecco, non ho dubbi che questo lavoro è nato dall'esperienza tangibile di una Presenza che guida in modo mirabile ogni incontro. Servirebbe davvero una storia a parte per raccontare la storia di questa tesi. La menziono qui perché Santa Veronica ci ha messo lo zampino fin dalle origini, quando affaticata dagli ultimi esami, il 9 luglio di un anno fa le dissi in preghiera: "Pensaci tu, io ho questo desiderio nel cuore rispetto a questa tesi, ma sono poca cosa io da sola"... e da lì in poi tutto è stato infinitamente più grande di ciò che potessi anche solo immaginare.

Fin dagli inizi dei mie studi universitari in Economia (Indirizzo intermediari finanziari) avevo chiara questa domanda e cioè se fosse possibile fare del bene in questo campo descritto da tutti senza scrupoli, e senz'anima, e agli occhi di molti poteva apparire fuori luogo questo posto per me, per la gioia che nuttivo (Per le banche?), e ad un tratto anche a me apparve così. Sono entrata in crisi, perché non vedevo il bello che avevo intuito e poi cercato, non mi sembrava che ci fosse qualcosa che rispondeva a questa ricerca, da qualche parte sicuramente c'era, ma non riuscivo più a trovarlo nello studio che affrontavo. Era tutto diventato un ostacolo insormontabile, vedevo tutto così. Però, più volevo mollare e più i fatti mi provocavano ad andare più a fondo e così mi sono ritrovata a voler provocare la mia prof. Mirella Pellegrini con queste domande, lasciando aperta la possibilità che la finanza non parli all'uomo e possa prescindere dallo stesso. A lei devo il mio grazie più grande per avermi sempre accolta e ascoltata, accompagnata con gioia.

Così è iniziato il lavoro di tesi che è stato un susseguirsi di incontri e di provvidenza. Finisco al Festival dell'Economia di Vicenza dove ho avuto l'occasione di incontrare di persona l'ormai ex Presidente di Federcasse Alessandro Azzi, finisco a Milano accolta dal giornalista del Sole 24 ore, Antonio Quaglio, che mi dedica 2 ore della sua giornata per fare un punto di partenza su tutta la

riforma e le differenze con gli altri paesi europei, successivamente decido di scrivere una mail al professor Becchetti, rimasta colpita da alcuni suoi articoli, lo incontro e mi provoca al fine di andare a saperne di più sul modello Desjardins, scrivo al professore Stefano Zamagni, che il giorno dopo mi contatta telefonicamente per poter capirne di più sul mio progetto di tesi e sulla stesura dell'indice, dandomi infiniti suggerimenti, tra cui libri imprescindibili da cui iniziare. Mi disse : “Preoccupati solo di fare il bene” e successivamente quando ho poi avuto modo di incontrarlo di persona alla scuola di Economia Civile, “Stai in gioia”. Questo è stato possibile grazie ad una professoressa Alessandra Smerilli che ho incontrato grazie alla lettura di un suo articolo suggeritomi dal mio amico Francesco, il quale mi ha detto: “Fa al caso tuo, dice cose belle! Incontrala”. Mi sono fidata e le ho scritto. Attraverso di lei sono accadute grandi cose e le sono veramente grata.

Da lì sono susseguite mille altre vicende, una tra le quali proprio l'incontro con il direttore Sergio Gatti: una lezione fatta da lui e la possibilità di intervistarlo. Un tempo che mi è stato interamente donato. Una testimonianza vivente dei valori che incarna. Un confronto profondissimo.

Tutti questi incontri non sono stati che doni, doni di persone affermate professionalmente, che mi accordavano tempo, presenza e ascolto. Persone capaci di farsi piccole, e dunque veramente grandi.

Grazie a voi, mamma e papà, per avermi fatto il dono della vita e per avermi lasciata libera di seguire il mio cuore. Tante volte non ci siamo capiti perché a volte le cose vanno sistemate e riaggiustate e perdonare davvero è solo per grazia di Dio. Grazie papà per la cura con cui fai le cose. Mi hai insegnato le cose semplici e la curiosità per imparare. Grazie mamma, per il tuo sorriso e la tua forza.

Grazie a te Lorenzo, a te Valerio e a te Gianmarco siete i miei pezzi di cuore più importanti. Diversi e bellissimi. Ricordo ancora quando sono partita da casa e quanto mi mancavate, quanto desideravo riuscirvi a stare vicino sempre anche da lontano. Vi auguro una vita piena.

Grazie a te, nonno, per avere il cuore e gli occhi infinitamente buoni, capaci di un amore infinito.

Grazie a voi zie e zii, perché ad ogni passo mi chiedevate con gioia che cosa mi stava accadendo e vi ho sentiti vicini.

Grazie a te, nonna Ghita, perché mi proteggi da lassù con il nonno Paolo.

Grazie a te, Meco, pilastro inossidabile di questi anni. Resiliente alle intemperie e a tutti i miei attacchi di profondo sconforto, attento alle mie richieste di aiuto. Hai preso su di te i mie fardelli pesanti e te ne sei fatto carico. Hai fatto una strada molto tortuosa insieme a me. Grazie per aver camminato al mio fianco. Devo a te, alla tua cocciutaggine, al tuo credere in me, la fine di questo percorso. Lo devo al fatto che mi hai ri-portata a studiare, mi hai incoraggiata instancabilmente. Mi hai salvata da me stessa e dalle mie paure immobilizzatrici quando non vedevo il bello e il senso di ciò che mi accadeva. Ci sei

sempre stato. Grazie per tutte le cose belle che abbiamo condiviso, grazie per le pillole di catechesi, per gli scambi profondi, grazie per avermi accompagnato nelle vicende dolorose. Ho il cuore pieno di gratitudine quando penso ai doni che il Signore mi ha fatto attraverso di te.

Grazie a te, More, perché mi sei d'esempio in tutto, per la fede con cui abbracci e accogli la vita e la realtà tutta. Grazie perché sai amare con libertà. Grazie per come fai sentire ciascuno, preferito. Sei stata capace di essermi vicina in qualunque situazione, pronta sempre con una parola che mi rimetta in piedi, che mi rassicuri, che mi ridoni vita quando mi perdo appresso a cose piccole e di poco conto. Dal mio primo anno di superiori hai raccolto tutte le cose che ho incontrato, tutti i dubbi che avevo, le mie fragilità, le domande irrisolte, le mie piccolezze. Hai riconosciuto slancio e valore a tutto ciò che mi accadeva. Grazie per il tuo sostegno prezioso e insostituibile.

Grazie a te, Antonio, perché in questo percorso sei stato fondamentale. Grazie per le domande così profonde e feconde che i viaggi per raggiungere le banche ci hanno permesso di sviscerare. Grazie per i confronti telefonici, per gli spunti di riflessione che mi hai fornito. Grazie per avermi presa così sul serio. Grazie per il tempo che mi hai dedicato.

Grazie a te, Benni, perché la mia voce anche al telefono è eloquente per te. Capisci da uno sguardo cosa ho, e mi sei vicina sempre. Grazie perché anche se lontane fisicamente, capirci non ci è mai troppo difficile. Grazie perché mi commuove tornare e trovarti un pezzettino più grande, in una vita più grande. Grazie di esserci da sempre, sei una sorella per me. Grazie per avermi sostenuta sempre.

Grazie a te, Elisa, perché tutto ricomincia dove ci eravamo lasciate, come se il tempo nel frattempo non fosse mai passato e intanto ci prepariamo a vivere questa grande gioia, il tuo matrimonio. Mi sembra ieri, così piccole, le nostre estati inseparabili, e poi i capodanni e poi la vita e non c'è cosa che succeda che non ci sappia riportare vicine.

Grazie a te, Ta, per il tuo continuare a camminare insieme anche se ormai da molti anni lontane. Ti auguro un posto sicuro dove poter riconoscere il tuo grande valore, quello che non si può dimostrare davvero a nessuno perché bisogna solo scovarlo dentro di sé. Grazie per l'affetto di cui mi circondi. Ti voglio tanto bene. Ti auguro la felicità.

Grazie a te, Vale, perché sei stata un segno grandissimo dell'amore di Dio in questi due anni. Grazie per avermi sempre accolta, aiutata, guidata. Grazie perché raccontarti le cose, aprirti la porta sul mio mondo interiore e guardare le cose con te, mi ha fatto tanto crescere. Grazie per avermi regalato passeggiate nell'alba di Roma, ricche di una profondità e di una bellezza indescrivibile. Grazie per avermi consegnato le tue debolezze, grazie per aver accolto le mie. Grazie per aver iniziato a chiedere.

Grazie per avermi sorretta. Grazie per aver camminato fianco a fianco. Nutro un affetto profondo per te. Grazie per esserci.

Grazie a te, Ila. E questo grazie racchiude tutto. Ti speravo qua dentro con me fin dal primo momento del concorso. Grazie per le cose belle che ci hanno legato in questi anni, le confidenze più vere. Sei di gran cuore. Grazie per la cura che hai avuto di me in tanti momenti, con tanti piccoli e preziosi gesti concreti. Grazie per la tua dolcezza. Grazie per la tua tenacia. Grazie per le lacrime che mi hai affidato. Grazie per l'esempio che sei stata sapendoti fare così piccola e da parte, quando tante volte avrei voluto che prendessi quello spazio per te. C'è uno spazio tutto tuo che aspetta il tuo consenso. E da ultimo grazie per aver preso l'intero malloppo di tesi e averlo letto.

Grazie a te, Miriam, per tutte le volte in cui mi hai aperto il tuo cuore. Grazie per la fiducia che hai riposto in me. Grazie per la tua infinita generosità.

Grazie a te, Simona, perché riesci ad essere collante anche ora da lontano. Grazie per avermi accolta per prima qui dentro. Grazie perché anche se ci sentiamo di meno, il bene che provo per te è sempre più grande. Grazie per la tua amicizia così preziosa.

Grazie a te, Diego, perché ti sento come un fratello e c'è un bene grande, una stima profonda che talvolta i nostri rispettivi caratteri non fanno emergere con la chiarezza con cui invece la sento dentro di me. Grazie perché anche se sei da cazziare una volta sì e l'altra pure, hai un cuore davvero grande.

Grazie a te, Psalva, per la tua profondità spirituale. Grazie per le parole che mi hai affidato. Grazie per le tante volte in cui mi hai illuminata.

Grazie a te, suor Chiara, perché ti ho sentita tanto vicina in questo cammino. Grazie per aver fatto luce in tante mie fragilità. Grazie per la schiettezza dolce con cui tante volte mi hai messo di fronte alla verità del mio cuore.

Grazie a te, Frasca, per esserci stato in tutto questo cammino. Ti ho visto crescere tanto qui dentro, giorno per giorno. Grazie per tutti i confronti che abbiamo avuto, per la limpidezza e la schiettezza con cui ci siamo sempre parlati. Grazie per essermi diventato un punto di riferimento. Grazie per essere stato un vero strumento della Provvidenza.

Grazie a te, Alessia, perché anche se più lontana ti sei fatta sempre vicina. Con un messaggio inaspettato, un'attenzione, uno sguardo, un abbraccio. Grazie per il tuo prenderti cura. Grazie per la forza che mi hai dato.

Grazie a voi, Dani e Fra, perché avete reso gli anni dell'università vivaci e ricchi di cose nuove, di cose belle. Siete state le amiche dell'università che tutti vorrebbero avere. Avete reso questi anni stupendi. Siete state compagne di studi, compagne di cene, di brindisi, di viaggi, di gioia e vicine nei momenti difficili. Mi avete portata a Parigi, desiderio di quando ero bambina, mi avete fatto fare il primo tuffo dalla scogliera, la navigazione al tramonto, e poi penso alle tante risate vere, di cuore di tutto questo lungo cammino. I primi anni studiando sempre insieme, gli ultimi anni spronandomi e credendo in me. Mi avete aiutato quando volevo mollare tutto, sempre incoraggiandomi e facendovi prossime. Grazie a te, Fra, perché ci siamo scelte fin dal primo giorno di università e anche da Londra non manchi di dispensarmi consigli e di ascoltare i miei lunghi racconti. Grazie a te, Dani, per aver preso sul serio sempre le mie richieste di aiuto, dimostrando una vicinanza unica in tutto questo tempo. Grazie per la tua gratuità e per la bellezza che hai dentro, di cui mi hai fatto tante volte dono.

Grazie ai vostri genitori che in questi anni romani ho sentito anche miei. Grazie per l'affetto e la cura che mi hanno sempre riservato facendomi sentire di casa e a casa.

Grazie a te, Gina, per esserci fatte così tanta forza in quell'ultimo esame, grazie per la tua presenza, per quella che sei, per l'esserci scoperte così vicine anche se alla fine di questo percorso.

Grazie a te, Maura, per esserti fatta spazio nella mia vita e aver messo ordine. Grazie per aver dato voce alla parte di me più fragile.

Grazie a voi, mitico secondo piano che mi appresto a lasciare, vecchie e nuove, piccole e grandi, per me siete state una famiglia. I componenti non si scelgono, ci sono dati. In tempi e in modi diversi abbiamo camminato insieme. Grazie di cuore. Spero che i croissants promessi nel frattempo ve li abbia preparati.

Grazie a te, Annina, per il giapponese in cui ci siamo ritrovate. Grazie perché in tutti questi anni, dal primo giorno in poi, proprio in virtù della nostra diversità, non è mai mancato il desiderio di volerci incontrare, confrontare, arricchire. In questo ho riconosciuto un affetto profondo e vero che ci lega.

Grazie a te, Livia, per la tua presenza silenziosa. Ti voglio bene.

Grazie a te, Tuccia, per esserti sempre fatto sentire vicino. Grazie per i tuoi preziosi consigli. Grazie per tutte le volte in cui mi hai ascoltata.

Grazie a te, Silvio, per le volte in cui era venuto il momento di parlare, di dirci io ho visto questo, io ho capito questo, per crescere. Grazie per avermi aperto il tuo cuore.

Grazie a te, Roby, perché condividere questo incarico floreale è stata una grande gioia.

Grazie a te, Eli, per la tua energia travolgente e coinvolgente.

Grazie a te, Maria S., per questo anno di intense aperture del cuore.

Grazie a te, Maria C., perché tante cose ci hanno fatto camminare insieme. Grazie di cuore.

Grazie a te, Pepy, perché sei il mio corrispettivo maschile nel servizio...(sarebbe troppo poco!) Grazie per il tuo sguardo profondo di cui mi hai fatto tante volte dono. Grazie per la tua creatività e la tua disponibilità.

Grazie a te, Carmen, per la gioia con cui mi hai accolta tante volte in stanza a sentire i miei racconti di “speranza”.

Grazie a te, Chiara, perché ci vogliamo bene e torneremo a dircelo.

Grazie a te, Fede, per la tua capacità di slanci del cuore. Ho sentito per te un bene grande fin dall’inizio e si sa, si corregge chi si ama di più.

Grazie a te, Matteo, per aver dedicato tempo ed energia allo studio matto e disperatissimo del mio ultimo esame. Grazie per averlo fatto di cuore.

Grazie a te, Claudia, perché sei piena di vita. Spero fiorisca tutto ciò che hai in cuore.

Grazie a te, Anna, perché hai riconosciuto qual è l’unica cosa veramente necessaria e ti doni di cuore. Spero che sarai sempre più te stessa.

Grazie a te, Villa Nazareth, perché sei stata un dono fin da quando sono entrata. Dal primo momento in cui ho sentito parlare di te, mi brillavano gli occhi. Lo sentivo come mio questo posto, fin dal concorso. Ho tanto creduto in te e credo in te. Grazie per ciò che mi hai dato. Grazie per essere stata una palestra di vita vera. Grazie per avermi sempre costretta a guardare la fragilità dell’altro, grazie per aver fatto emergere la mia. Grazie per avermi concesso di riconoscermi anche io fragile, anche io piccola, anche io bisognosa. Non sempre all’altezza di tutto. Vorrei che tanti ragazzi potessero riconoscerti come un talento da far fiorire, un talento che ricevono. Spero che tanti altri ragazzi possano innamorarsi della proposta formativa, farne esperienza e incontrare uno sguardo, un carisma capace di far venire alla luce la persona. Mi hai fatto tanto male in alcuni momenti, ma mi hai fatto tanto crescere. Alcuni dolori li avrei evitati, ma se tu non mi avessi costretta a saper dire No, non sarei cresciuta. Grazie per questo ultimo anno che mi hai regalato, l’ho vissuto con un’intensità enorme. Ero

io, senza un incarico di responsabilità. Finalmente libera di poter essere vulnerabile. Mi mancherai. Ho messo il mio cuore in questi anni qui dentro, e non mi sono tenuta niente per me. La mia passionalità, tante volte incompresa, è il segno più evidente di questo amore così grande per ciò che sei stata per me. Non mi immagino nessun altro percorso senza di te. Non solo universitario, ma umano. L'ho fatto qui dentro e con te, questo cammino. So che avrai sempre un posto per me.

Grazie a lei, Don Claudio, per avermi accolta in questa casa. I padri a volte vanno delusi per crescere. Forse non sono mai riuscita a spiegarle davvero la portata della mia scelta, ma era ciò di cui avevo più bisogno, anche se mi è costata tanto. Grazie per l'attenzione che mi ha dimostrato con quest'ultimo gesto.

Grazie a tutti i ragazzi di Villa. Sento nel cuore un bene grande e profondo per ciascuno di voi. Un bene fatto di sguardi e di presenza. Grazie per essere qui anche in questo giorno.

Grazie a te, Franco, perché se penso a com'è nato questo rapporto vedo solo Provvidenza. Grazie perché mi hai forgiata con i tuoi libri, le tue testimonianze, i tuoi incontri. Quando a fine incontro mi chiedi com'è stato, e mi dici che è bello che ci sia, mi accorgo continuamente di quanto questa attenzione sia immeritata e che tutto è opera di un Altro.

Grazie a voi, Milly, Marti, Ile e Mari, colonne della mia vita fin dalle medie e dalle superiori. Grazie per accogliermi sempre con il vostro calore. Grazie per tutte le occasioni in cui ci siamo ritrovate in questi anni, mai troppo lontane. Nutro un ricordo bellissimo dei tempi vissuti insieme.

Grazie a te, Auri, perché hai sempre bussato alla mia porta per vedere cosa facevo, per chiedere, per guardare, per imparare. Non dubitare mai del fatto che la tua vita fiorirà.

Grazie a te, Roma, una città eterna e da togliere il fiato. Mi hai portata in giro con i tuoi tram e la tua metro. Mi hai concesso camminate rigeneranti e nutrienti tra i Fori imperiali, il Pantheon, Trinità dei Monti, il Colosseo, Villa Borghese, tra i vicoletti più disparati. Mi hai coccolata, mi hai sollevata, mi hai accompagnata, hai accolto le mie lacrime e i miei sbandamenti. Grazie per essere così bella e mai scontata.

E dopo tutti i grazie, vi chiedo scusa per le volte in cui non ci siamo capiti, e per quanti non ho capito, per i tanti con cui non ho avuto pazienza, non ho riconosciuto i tempi giusti e per i quali non ho avuto misericordia. Vi chiedo scusa per i limiti che ho, e ringrazio quanti con amore, e a dispetto di ciò, sono rimasti proprio perché riconoscendo in me un vaso di creta, potessero vedere che tutto è opera di Dio, e tutto è immeritato, perché tutto è dono.

Il bene che ho sentito da parte vostra riempie il mio cuore di gioia.

Oggi si conclude un percorso denso di significato e so che questo è solo l'inizio. Tutto è stato più grande e più bello di ciò che mi aspettavo. È bello sapere che non dipende niente da te. Solo il tuo sì. È sempre Lui che mi ha permesso di arrivare al mio ultimo esame, che era stato l'evento scatenante di tutti i miei blocchi, con la pace, senza ansia. Felice.

Libera dall'esito, come lo sono potuta diventare ora. Grata solo di ciò che mi è dato.

Tutto è dono.

Giulia

Riassunto

Introduzione. Oggigiorno la finanza con cui abbiamo a che fare sembra essersi dimenticata del bisogno reale delle persone e della stessa società in cui opera, ormai globale. La globalità ha allontanato così da se stessa e dagli uomini che la governano le ricadute vicine, deresponsabilizzando i singoli. È animata piuttosto dalla ricerca dell'affare a tutti i costi, dimenticando di avere un compito più nobile. Eppure viene da chiedersi ancora se la finanza che ci abita possa prescindere dall'uomo. La domanda di tesi parte da questa provocazione, ovvero se esiste oggi un modo di fare banca che ha a cuore l'uomo, che vede l'uomo nella sua interezza. La tipologia di banca che si è contraddistinta fin dall'origine riguarda la banca di credito cooperativo, poiché il modello cooperativo non inventa un bisogno quanto piuttosto vi risponde, dando vita ad un'aggregazione di uomini al fine di dare risposta ad un'oggettiva complessità economica e sociale. Non essendo le discipline manageriali neutrali rispetto alla forma istituzionale di impresa alla quale si vanno ad applicare, si è reso necessario disquisire sui vari modelli bancari quali il modello capitalistico e il modello cooperativo. Per la loro natura di impresa centrata sulla persona, le cooperative garantiscono anche e più delle altre forme di impresa ricadute diverse da quelle strettamente economiche, contribuendo a tenere l'economia ancorata ai bisogni reali dei cittadini. In secondo luogo si è poi affrontata la riforma delle Banche di Credito Cooperativo perché per poterla contestualizzare, valutando dunque le possibili implicazioni, bisognava ricomprendere oggi le potenzialità del Credito Cooperativo e la portata innovativa del decreto. Pertanto sono stati analizzati dal punto di vista giuridico, i rischi, le sfide, le opportunità per una nuova stagione del Credito Cooperativo.

Da ultimo, vedere come e se risalta il suo essere un modello umano prima che economico e dunque capace oggi di parlare ancora agli uomini. A questo proposito lo strumento che è tornato utile ai fini della ricerca è stato il Bilancio di Coerenza delle BCC prima, la testimonianza della BCC di Basiliano per quanto riguarda il valore aggiunto per le comunità locali e, successivamente, è stato ipotizzato un parallelismo con la realtà cooperativa canadese Desjardins, scoprendo una storia comune dalla quale si può imparare. Il mio lavoro è incentrato su questo modello al fine di verificarne l'attualità, e se ad oggi è possibile costruire una società "cooperando".

La storia della cooperazione del credito: al cuore delle origini. Lo studio delle Banche di Credito Cooperativo in Italia non può prescindere da un'oculata analisi del fenomeno delle Casse rurali, dal momento che quest'ultime sono le imprese bancarie "antenate" delle attuali BCC. In un determinato momento un gruppo di uomini ha pensato di ricorrere all'unione per fronteggiare una difficoltà comune, e non una qualsiasi unione, ma un affidamento reciproco e volontario, un impegno vicendevole, un'appartenenza, un tratto distintivo di solidarietà e mutualità. Per vedere come sia possibile ora in economia mettere l'uomo e la relazione tra gli uomini al centro di un rapporto bancario, civile, sociale e quindi, da ultimo, se è possibile pensare all'uomo nella sua interezza, era necessario tornare alle radici di questa tipologia di banca. Infatti, il nocciolo centrale di un'economia a servizio dell'uomo passa anche dal modo in cui risponde al nostro essere uomini. Prima di entrare nel merito della disciplina, si ritiene opportuno risalire alle origini europee della cooperazione del credito, illustrando brevemente il contesto in cui sono venute alla luce tali cooperative in un momento di gravi difficoltà per tutta l'economia europea. Il tentativo che si volle sperimentare fu quello di trasformare gli stessi "bisognosi di credito" in banchieri, di fare cioè un'operazione analoga a quella compiuta nel 1844 a Rochdale. La storia del credito cooperativo

europeo affonda le sue radici in Germania, dove per la prima volta viene coinvolto nella cooperazione il mondo bancario. Raiffeisen descrisse il suo progetto come un' "associazione di gente pronta ad unirsi in un'opera di carità durevole ed efficace. Ognuno deposita contro interesse una somma a seconda delle sue possibilità e questo fondo servirà a dare ai bisognosi dei prestiti a lungo termine". Qui si ha la primissima intuizione di ciò che poi è diventato terreno fertile per la storia del credito cooperativo: una lunga storia fatta di uomini, di terre e di valori condivisi. Fin dall'inizio non ci stupisce che non poteva che apparire come un'anomalia il fatto che potesse sorreggersi un organismo che sembrava non rispettare le più elementari regole di impresa. In Italia, per esempio, la prima Cassa fu fondata nel 1883 a Loreggia in provincia di Padova da Leone Wollemborg. Per poter raggiungere i risultati ottenuti in Germania, gli occorreva una comunità preesistente a cui ancorarsi, e nessuna comunità era allora più salda delle millenarie parrocchie presenti in tutta Europa e in particolar modo in Italia. Le Casse rurali nate dalla miseria e dal bisogno umano rappresentavano, infatti, uno dei pochi strumenti di difesa a disposizione delle classi più povere e disagiate. Al fine della diffusione, una grande importanza riveste il particolare entusiasmo che suscitò l'enciclica *Rerum Novarum* proclamata da Papa Leone XIII del 1891 la quale spronò il mondo cattolico ad impegnarsi significativamente in campo sociale. Le Casse erano finalizzate ad erogare prestiti ai soci, prevalentemente contadini, per permettere loro di consolidare le proprie attività agricole, in termini tali che a lungo andare avrebbero garantito un miglioramento delle condizioni di vita. La peculiarità stava nell'offrire queste somme senza nessun tipo di garanzia, se non quella personale, basata sul rapporto di fiducia tra erogatore e beneficiario su cui ci soffermeremo successivamente. Inoltre l'art. 45, comma 1, Cost. riconosce in modo esplicito l'intrinseca funzione sociale della cooperazione. È negli anni '90 che avviene il complesso passaggio da un'attività limitata, rivolta essenzialmente a particolari categorie di soci in ambiti territoriali ristretti, a una operatività composita, indirizzata a una pluralità di soggetti economici. Le peculiarità strutturali delle Casse Rurali e Artigiane, direttamente derivanti dalla loro disciplina di riferimento, riguardavano una molteplicità di elementi quali lo scopo mutualistico perseguito e la conseguente gestione di servizio, la localizzazione nonché categorizzazione dei soci, il limite quantitativo alla partecipazione detenibile da ciascuno di essi e la fissazione di un ammontare minimo e di un ammontare massimo per il valore delle azioni, il limite all'operatività con soggetti diversi dai soci, il limite all'operatività bancaria, i limiti territoriali e in particolare i limiti alla distribuzione degli utili, poi ancora, il principio del voto capitaro, il principio della porta aperta e, infine, la variabilità del capitale sociale. Giova anticipare che molte delle caratteristiche strutturali appena richiamate, accompagnate da alcune significative modifiche, continuano a contraddistinguere anche le attuali Banche di Credito Cooperativo, a conferma della continuità storica tra le due categorie di banche in parola. Senza dubbio, il legame obbligatorio tra i soci della banca e il territorio di insediamento della stessa consentiva la conoscenza diretta e personale tra banchiere e cliente, e, a sua volta, consentiva a queste banche di erogare il credito in modo più efficiente rispetto ai competitors, in ragione della conoscenza personale dell'affidato perlopiù esso stesso socio della banca. L'elemento che specificava la funzione di servizio di dette banche cooperative consisteva nella finalità perseguita di favorire, attraverso la propria opera, lo sviluppo economico e sociale del territorio di riferimento e delle comunità allo stesso appartenenti. A livello di collocazione europea, il trade-off micro/macro prudenziale risulta nei fatti concentrato sulla dimensione micro e dunque più oneroso, e ciò è interessante da analizzare soprattutto nell'ottica di applicazione del principio di proporzionalità.

Infatti, la regolamentazione delle banche dovrebbe essere proporzionale e meglio articolata sulla base delle dimensioni e dell'insieme di attività svolte dalle banche, tenendo comunque conto della

loro impronta di rischio sistemico. Sul piano della vigilanza prudenziale, a partire dal 2013, l'insieme di regole di "Basilea 3" ha progressivamente innalzato i requisiti patrimoniali delle banche, introdotto un limite al grado di leva finanziaria ed imposto requisiti stringenti di liquidità. Queste modifiche normative mirano a migliorare il grado e la qualità della capitalizzazione della banca, conferendole una maggiore resistenza in caso di crisi. Mentre in Europa la Commissione ha adottato l'approccio di regolamentazione unitario, ovvero il "one-size-fits-all", gli Stati Uniti viceversa sono ricorsi all'approccio "tiered", a strati, articolato per livelli. A questo proposito Sergio Gatti auspica per il Double Book, invece dell'attuale Single Rule Book. Infatti, nelle sedi istituzionali delle banche di credito cooperativo a livello europeo, da tempo, viene proposto di passare nella definizione delle normative e della loro applicazione, da una proporzionalità "caso per caso" (o *detail driven*) ad una proporzionalità "strutturale", vale a dire da una taglia unica per tutti gli intermediari ad una regolamentazione basata su almeno due livelli.

In quest'ottica diceva Aristotele: *"chi opera per il bene, e dunque è virtuoso, va in qualche modo protetto, difeso, perché il bene è fragile"*.

Sicuramente un dato di partenza è che ad oggi le BCC e le Casse Rurali continuano a differenziarsi all'interno del sistema creditizio italiano per storia, normative, identità e non da ultimo strategia.

Analisi dei modelli bancari e biodiversità finanziaria: una prospettiva auspicabile? Non è un azzardo dire che le imprese bancarie cooperative contribuiscono a mettere in crisi il presunto problema del conflitto di interesse esistente tra massimizzazione del profitto per l'azionista e massimizzazione del benessere per la collettività. Da qui la necessità di incentivare chi invece poggia le sue decisioni su valori etici attenti alla persona in grado di cambiare l'economia, e quindi di trovare nuove forme di produrre o consumare, per sfuggire ad una situazione paradossale in cui non è il sistema economico che dà di che vivere all'uomo, ma l'uomo che vive perché il sistema economico possa produrre. Un'economia che avesse come scopo soltanto se stessa e non il miglioramento della condizione umana non ha senso, soprattutto nella nostra epoca segnata da una volontà di sviluppo indomita. Le banche e la finanza possono essere di stimolo a migliorarsi per le persone, le famiglie, le imprese, i popoli; infatti il credito è fiducia, etimologicamente parlando credito deriva da credere, credere a ciò che non si vede ancora. La finanza e le banche possono accrescere la propria capacità di servizio, e anche la propria influenza di sviluppo, concedendo fiducia e quindi prestiti con l'obiettivo non solo di fare profitto ma anche e soprattutto di incoraggiare lo sviluppo di quante più persone e realtà possibili. Jeremy Rifkin, economista statunitense, si esprimeva così a proposito delle banche locali: *"Le banche locali senza scopo di lucro hanno a cuore l'identità e la cultura del territorio. Possono restituire alla finanza il fine del servizio alla società. Mantenere il denaro all'interno di una comunità è un ruolo importante. I soldi che noi mettiamo in banca devono essere riutilizzati a livello locale. Anche questo è un modo con il quale le banche locali possono contribuire a rafforzare la cultura locale. Che genera fiducia. E senza fiducia non c'è mercato."* Possiamo affermare che oggi è più in voga il fatto che l'uomo sia considerato uno strumento, non il fine. Diversamente tutto il pensiero sociale cristiano è ispirato al principio di centralità dell'uomo, e dunque alla concezione di persona. Corbani intendeva, ad esempio, studiare l'economia come *"scienza del ben vivere sociale"*. Sempre Toniolo, già allora, giunge alla conclusione che se l'economia, in quanto scienza, non avesse rifondato le proprie categorie di pensiero, *"sarebbe andata incontro ad una autentica bancarotta"*. Sull'attuale crisi economica che non è una crisi dovuta alla mancanza di conoscenze tecniche, bensì una crisi entropica proprio perché l'economia non è più capace di parlare all'uomo che vive in società e quindi, in ultima analisi, fa fatica ad avanzare soluzioni credibili. La difesa dell'ordine di mercato

non può avvenire prescindendo dai fini che gli uomini che vivono in società si propongono di raggiungere. Il mercato e i suoi elementi costitutivi (profitto, proprietà privata, libertà di impresa) si giustificano solo in relazione ai fini che essi permettono di raggiungere e ai valori che tali fini incorporano. Ma fini e valori non sono immanenti al mercato stesso, il quale per ciò stesso non può auto-fondarsi; non è cioè in grado di trovare dentro se stesso le ragioni della propria legittimazione. La ricerca di schemi di organizzazione sociale in grado di interpretare in chiave etica i rapporti finanziari e, dunque, di conferire peculiare centralità ai valori dell'uomo trova, infatti, adeguata esplicazione nella 'formula cooperativa' che, attraverso un peculiare meccanismo partecipativo, consente il collegamento dell'attività svolta dall'ente societario ad uno scopo mutualistico e, dunque, all'organizzazione di interessi differenti da quelli dell'impresa. Dagli esordi della *Rerum Novarum*- che coglie appieno il senso del limite di una laicizzazione spesso sottratta dalla regola morale e denuncia i pericoli di progressi incessanti dell'industria se accompagnati all'accumulo della ricchezza nelle mani di pochi ed al diffondersi della miseria nella moltitudine – alla *Laborem exercens* ed alla *Centesimus annus*- quali nuovi “pilastri” di una dimensione etica dell'economia che fa riferimento all'uomo, e dunque, si propone il soddisfacimento dei bisogni minimali di questi – è dato riscontrare un susseguirsi di encicliche che raccomandano l'*agere* economico non scevro dal senso di responsabilità, che esaltano la solidarietà verso coloro che sono astretti dal bisogno, che riconoscono il diritto di associarsi non solo in nome di interessi materiali, ma anche di valori spirituali. Ancora oggi, ad esempio, all'interno dei punti della Carta dei Valori della BCC sono presenti, in maniera più o meno esplicita, i cinque pilastri della Dottrina Sociale della Chiesa che sono: centralità della persona, bene comune, solidarietà, sussidiarietà e partecipazione. Non sono che ulteriori inviti a superare l'ormai obsoleta dicotomia tra sfera dell'economico e sfera del sociale. Le banche, per la loro specificità, hanno bisogno di vivere in un mondo, e dunque in un mercato basato sulla fiducia quotidianamente costruita dai comportamenti e dai rapporti fra le persone. Sono invece molti coloro che si ostinano a credere all'autoreferenzialità della finanza: la finanza che diviene fine a sé e in sé e che perciò ritiene di poter fare a meno della questione del senso.

Ciò sembra spingere in direzione di una necessaria revisione della teoria dell'impresa. La negazione della natura essenzialmente multidimensionale dell'essere umano ha condotto ad avvalorare una dualità ancor' oggi prevalente, quella tra imprese come mere macchine da soldi, le imprese for profit e imprese no profit che perseguono un qualche fine di utilità sociale. Come se non fosse vero che vi sono “imprenditori da soldi” che si pongono obiettivi di pubblica utilità e, d'altro canto, che vi sono imprese sociali che realizzano profitti che, pure non vengono ridistribuiti. È l'assunto, fattualmente falso, di unidimensionalità a tenere in vita simili distinzioni prive di senso, oltretutto dannose. Partendo dai due presupposti sopraccitati non si nega l'importanza né delle imprese orientate alla massimizzazione del profitto, né delle motivazioni auto-interessate, ma si riesce a dare almeno una interpretazione che contempra l'esistenza di altre forme di impresa il cui obiettivo è la soddisfazione di bisogni diversi dal guadagno monetario e che riescono a far collaborare tra loro motivazioni di carattere differente. Iniziando a tracciare alcune differenze, che non sono altro che le rispettive vocazioni, la letteratura teorica ci ricorda che una banca a voto capitaro, quali sono le BCC, ha una differenza sostanziale rispetto ad una banca spa. Il principio non è quello della massimizzazione del valore dell'azionista, infatti la banca a voto capitaro si propone di massimizzare la torta del valore aggiunto (il vero contributo creativo di un'impresa all'economia in termini di benessere economico) e di ripartirla poi in modo equo tra gli *stakeholders* (depositanti, soci, lavoratori, comunità locali). Inoltre, per una BCC, quella della “coerenza psicologica” tra ciò che si dichiara di volere e ciò che si fa nella realtà, è condizione necessaria della loro stessa

sopravvivenza. Non così invece per l'impresa capitalistica, il cui manager non ha bisogno di conoscere le motivazioni o le disposizioni d'animo di coloro che operano in essa. Uno dei fattori di vantaggio competitivo della banca locale è il forte legame con il territorio, misurato dal grado di integrazione con la comunità in cui svolge la propria attività. La vasta letteratura sul *relationship banking*, ormai da tempo, ha messo in luce i vantaggi offerti dalla prossimità alla clientela nelle relazioni di credito. La maggior capacità di resilienza del modello imprenditoriale cooperativo è stata interpretata come la conseguenza della differente natura di queste imprese, e in particolare del loro orientamento alla soddisfazione di un bisogno più che alla distribuzione di utili. Questa specificità spingerebbe le cooperative a mantenere i livelli produttivi anche in situazioni di redditività bassa o negativa.

Per di più, tale letteratura non identifica alcuna correlazione tra rischiosità di una banca e voto capitario e tra capitalizzazione di una banca e voto capitario. In presenza di ben noti fenomeni di *market failures* e di *government failures*, la costituzione di imprese cooperative viene vista quindi come rimedio, più o meno duraturo, ma pur sempre come una seconda scelta. Vista così, la cooperativa non può che appartenere al novero delle eccezioni alla regola. Si può parlare di efficienza, e sulla base di ciò procedere a stilare ranking tra tipi diversi di impresa, ma solo dopo che si è fissato il fine che si intende raggiungere. Senza dimenticare che proprio per la loro natura di imprese centrate sulle persone le cooperative garantiscono anche e più delle altre forme di impresa ricadute diverse da quelle strettamente economiche, contribuendo a tenere l'economia ancorata ai bisogni reali dei cittadini. Esse rappresentano una scuola di democrazia e uno strumento originale di inclusione sociale e di creazione di fiducia e di capitale sociale. La competizione di mercato è vera non tanto quando gli agenti economici possono scegliere tra un certo numero di imprese, tutte però dello stesso tipo, quanto piuttosto quando la scelta è estesa a tipi diversi. La biodiversità è un pregio nei mercati finanziari come negli ecosistemi. L'esistenza di diverse specie di intermediari finanziari aumenta la resilienza del sistema e dunque la sua resistenza a shocks. Le autorità pubbliche collocate ai diversi livelli di governo devono consentire, anzi favorire, la nascita e il rafforzamento di un mercato finanziario pluralista, un mercato cioè in cui possano operare in condizioni di oggettiva parità soggetti diversi per quanto concerne il fine specifico che essi attribuiscono alla loro attività. Nell'autobiografia del 1922, Henry Ford arrivò addirittura a scrivere: "*Si è creduto che le imprese esistessero per il profitto. Le imprese esistono per il servizio...*". È nel principio di restituzione il fondamento etico del capitalismo del benessere: l'impresa deve sentirsi moralmente obbligata a restituire alla comunità parte dei profitti che ha conseguito anche grazie a essa.

Il Credito Cooperativo, per la sua funzionalità allo sviluppo sociale, è uno strumento importante e significativo che costringe tutti ad avere una concezione rinnovata dell'economia e dei suoi strumenti, a partire dai bisogni delle persone. Se dunque i principali problemi economici, in quanto presuppongono la scelta tra fini diversi, non sono risolvibili ricorrendo solo alla tecnica, ma esigono il riferimento a precise opzioni di valore, occorre ri-individuare il nucleo di valori comuni da porre alla base di un nuovo disegno istituzionale in campo economico. La banca e la finanza civile sono istituzioni con un grande valore sociale e con una grande responsabilità; per questo non possono essere lasciate al gioco rischioso della massimizzazione dei profitti degli azionisti, proprio a causa della pluralità di interessi che devono contemperare. La nuova e più attenta regolamentazione di mercati finanziari, che tanti auspicano, dovrebbe andare nella direzione di riconoscere alle banche una responsabilità sociale che negli ultimi decenni è andata smarrita, nonostante una crescita esponenziale di strumenti di stima del rischio e di agenzie di rating.

La riforma delle BCC: analisi giuridica e valutazione della “bontà del metodo”. La ristrutturazione del Credito Cooperativo era un’esigenza sentita già da diverso tempo: l’Unione Europea l’aveva infatti inserita tra le sei raccomandazioni ufficiali rivolte al Governo italiano per il 2015. Invero per entrambe le tipologie bancarie, “popolari” e BCC, sussistevano analoghe esigenze di riforma, rinvenienti dal recepimento a livello nazionale di precise indicazioni espresse dalla regolazione europea. Inoltre, l’evoluzione della normativa prudenziale e dell’assetto istituzionale di vigilanza e di risoluzione delle crisi conferma e accresce l’importanza del capitale come primo presidio di stabilità delle banche. È comunemente condiviso che la sostanziale incapacità delle banche di credito cooperativo di fronteggiare le sfide imposte dalla globalizzazione dei mercati sia imputabile alla duplice serie di vincoli che riguardano la loro gestione, vuoi prescritti dal diritto societario a presidio dello scopo mutualistico, vuoi disposti dall’ordinamento bancario (art.35 Tub) in ragione della peculiarità di tali imprese creditizie: tanto il voto capitario, i limiti al possesso azionario ed alla distribuzione degli utili ai soci, quanto il localismo (ossia l’operatività ristretta ad un determinato territorio) e l’esercizio prevalente a favore dei soci, hanno senz’altro ostacolato una ricapitalizzazione delle BCC mediante autonomo accesso al mercato dei capitali di rischio, affidandone le sorti al solo autofinanziamento, assai ridotto dalla grave crisi economica e finanziaria. Nello specifico, negli ultimi cinque anni, i bilanci di dette banche sono stati oppressi dal forte incremento delle partite deteriorate; questo fenomeno ha comportato una contrazione della redditività e ha accentuato la vulnerabilità dell’intero sistema del credito cooperativo. Il progressivo peggioramento della qualità dei prestiti si è tradotto, come per il resto del sistema bancario, in onerose rettifiche di valore, che hanno assorbito una quota rilevante dei risultati di gestione. Il marcato deterioramento della qualità dei prestiti, con il contestuale aumento della rischiosità del credito, l’accrescimento dei crediti anomali e l’accelerazione delle sofferenze costituiscono significativi indici di una situazione problematica che legittima l’intervento dell’autorità finalizzato alla aggregazione tra appartenenti alla categoria. L’analisi svolta dalla Banca d’Italia al fine di individuare le criticità delle BCC si è incentrata principalmente sulla vulnerabilità reddituale di tali banche e sul ritardo nell’ammodernamento dei modelli di *business*, identificando l’origine nella rigidità della struttura dei costi rapportata alla forma cooperativa (che impedisce di reperire tempestivamente il capitale necessario a fronteggiare i livelli di rischio assunti); sicché, quest’ultima finisce, sul piano delle concretezze, col rendere difficile la ricapitalizzazione. La questione dell’adeguatezza patrimoniale, primo presidio di una sana e prudente gestione, ha da tempo costituito un aspetto problematico nel sistema delle banche di credito cooperativo. Ne è prova l’introduzione- fortemente voluta dalla categoria- nel Testo Unico Bancario, dell’art. 150 *ter* che ha previsto la figura del socio finanziatore, alla quale è riconducibile la possibilità per determinati soggetti istituzionali di sottoscrivere azioni di finanziamento per rafforzare il capitale delle BCC in caso di crisi. Infatti, specialmente in situazioni di crisi, i limiti legali sopra citati in ambito alla detenzione delle quote da parte dei soci e per il principio del voto capitario, uniti alla scarsa o quasi nulla integrazione dei singoli enti in un unico “gruppo”, poiché al massimo finora si è potuto parlare di rete, avrebbero potuto limitare le soluzioni disponibili al fine di preservare il valore aziendale nel tempo creato. L’impossibilità di configurare il modello organizzativo in questione alla stregua di un gruppo bancario (ancorché paritetico) è risultata impeditiva di un efficace governo della sana e prudente gestione delle BCC, idoneo alla prevenzione di possibili dissesti di talune consociate. È evidente che un’azione si rendeva necessaria alla luce delle complicazioni che sarebbero sorte per le BCC dovute sia al limitato accesso al mercato dei capitali di rischio sia alle decisioni della Commissione europea in materia di aiuti di Stato che ha previsto interventi sempre più ristretti del Fondo di Garanzia dei Depositanti.

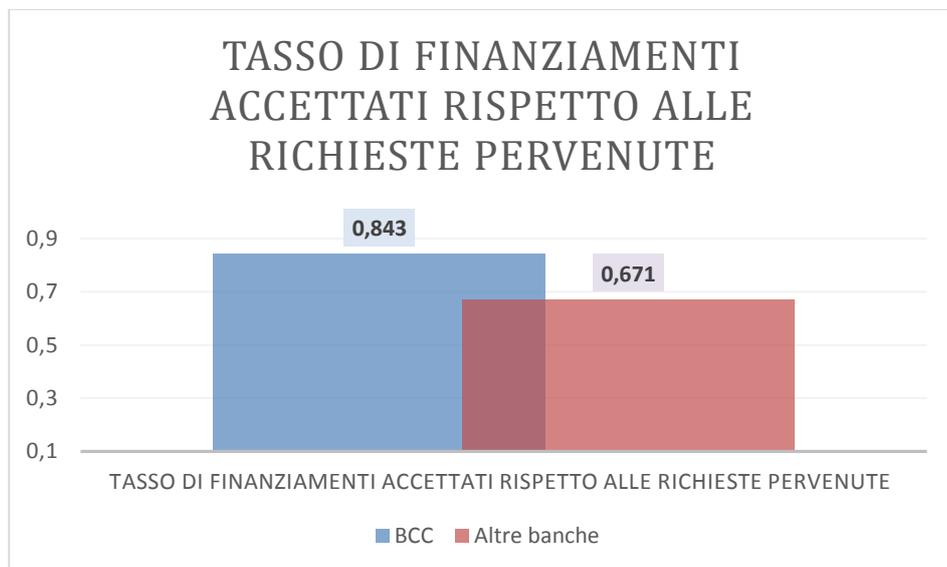
Il Credito Cooperativo è riuscito ad evitare che il 20 gennaio del 2015, nello stesso decreto che riformava le Banche Popolari, il Governo adottasse un analogo provvedimento avente ad oggetto le BCC. Federcasse ha chiesto e ottenuto, dopo quella data, di contribuire a scrivere le nuove regole, impegnandosi a presentare un'autonoma proposta. Probabilmente, se quel decreto fosse stato approvato, per ciò che concerneva le Banche di Credito Cooperativo, avrebbe cambiato radicalmente il loro volto e un tale cambiamento non avremmo potuto definirlo vantaggioso.

Ad esempio, segnalandone tre a titolo puramente esemplificativo, le BCC non avrebbero potuto più eleggere i propri organi sociali, avrebbero dovuto partecipare ad una società capogruppo senza però detenerne il controllo e non vi sarebbe stata una modulazione di rapporto tra la capogruppo e le stesse proporzionato alla rischiosità. Al fine di accelerare il processo di riforma si è reso opportuno individuare delle soluzioni che vadano a favorire sia un più agevole sistema di smobilizzo delle quote di attività deteriorate sia l'incremento della solidità e della stabilità del sistema bancario nel suo complesso, riducendone il livello di frammentazione. Alla luce di tali considerazioni, si comprende la ragione per cui l'Organo di controllo ha ritenuto "non più rinviabile" l'integrazione e aggregazione tra le BCC, in un'ottica di ridefinizione del comparto bancario volta a renderlo più integrato. La legge n. 49 dell'8 Aprile 2016 porterà ad una evoluzione del sistema di Credito Cooperativo. Il punto di avvio è che nell'era dell'Unione Bancaria la singola banca mutualistica non ha più prospettive di sopravvivenza in forma atomistica. Infatti come sostiene l'economista Stefano Zamagni, va ricordata la differenza fra autonomia e indipendenza della singola BCC. Infatti, autonomia vuol dire avere la possibilità di scegliere come operare e nell'ottica della riforma sarà tanto maggiore quanto più è consistente la meritevolezza. Ciò non toglie però che se le BCC sono e resteranno autonome non sono di certo indipendenti perché non possono prescindere dalle regole del sistema e dalla visione del gruppo. Nel Gruppo Bancario Cooperativo, la Capogruppo è controllata dalle singole BCC, che restano titolari di una licenza bancaria individuale. Le BCC mantengono intatta la propria forma di banca cooperativa a mutualità prevalente e controllano in via partecipativa la Capogruppo, mentre quest'ultima, che avrà la forma di banca Spa, a sua volta controllerà – soprattutto sotto un profilo prudenziale- le singole BCC aderenti su base contrattuale, attraverso il contratto di coesione. Con il contratto di coesione la banca sottoscrive le regole della propria integrazione, modulate in ragione della meritevolezza. In altri termini, la BCC manterrà la propria autonomia gestionale, da sviluppare nell'ambito degli indirizzi strategici e degli accordi operativi concordati con la Capogruppo. Il grado di autonomia verrà rispettato in funzione di un approccio basato sul rischio (*risk based approach*), in base a parametri oggettivamente individuati di *early warning*. Dunque, le banche virtuose non perderanno della loro consolidata capacità competitiva, al contrario la rafforzeranno. Una soluzione, questa, che sembra premiare il merito e preservare l'autonomia responsabile della banca. Il comma 1-bis del ridisegnato articolo 33 del Testo Unico Bancario pone quale condizione per l'esercizio dell'attività bancaria in forma di Banca di Credito cooperativo "l'adesione ad un Gruppo Bancario Cooperativo", così come definito e disciplinato dall'articolo 37-bis. La ragione dell'allontanamento dal modello di diritto comune, deve essere rintracciata dalle esigenze sottese alla riforma del 2016, le quali sono volte a garantire al sistema del credito cooperativo una maggiore patrimonializzazione. Altre peculiarità del Gruppo Bancario Cooperativo si rinviene nella previsione della lettera a) del comma 1 art. 37-bis ove si sancisce che "il capitale [della capogruppo] è detenuto in misura maggioritaria dalle Banche di Credito Cooperativo appartenenti al gruppo, che esercita attività di direzione e coordinamento sulle società del gruppo sulla base di un contratto conforme a quanto previsto dal comma 3 del presente articolo". Il vincolo della partecipazione maggioritaria al capitale in favore delle banche di credito cooperativo aderenti, previsto dall'art. 37- bis, comma 1, sub a), TUB, le porta ad acquisire, nel loro

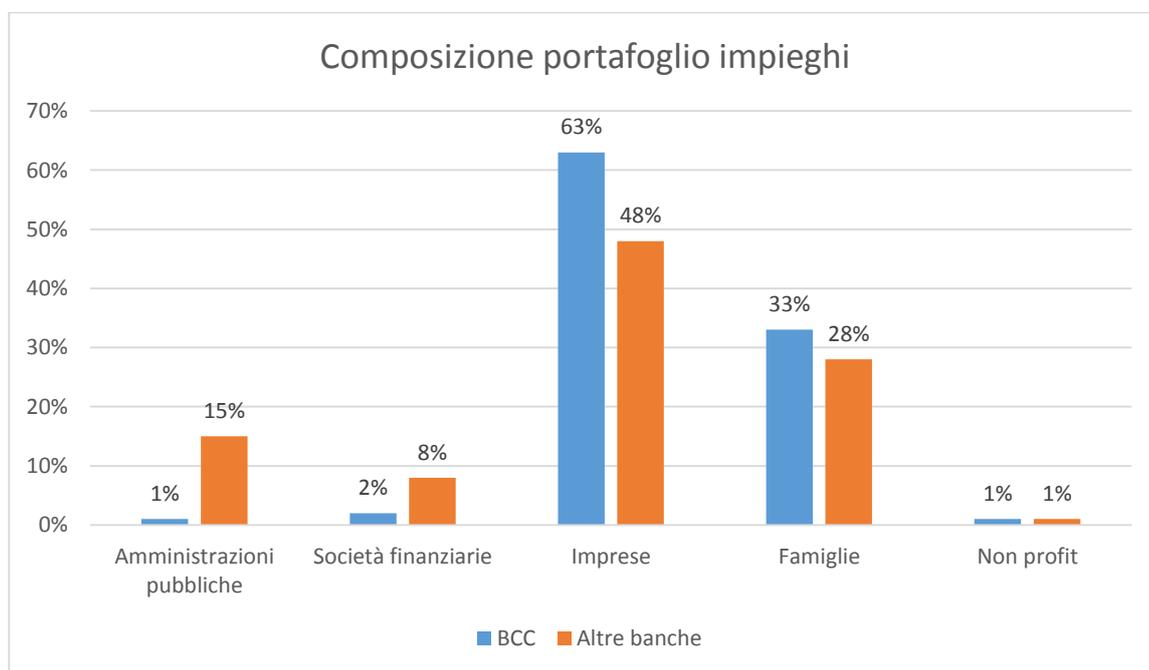
insieme, la maggioranza dei voti in assemblea. La capogruppo è quindi deputata ad espletare una funzione strumentale al perseguimento delle istanze di vigilanza prudenziale e dello scopo mutualistico delle banche associate. Al di là dei poteri direttivi e di controllo, la capogruppo dovrà altresì garantire in solido con le banche aderenti, le obbligazioni proprie e delle singole BCC il che dovrebbe offrire al mercato una adeguata tutela in particolare contro le insolvenze di questo tipo di imprese bancarie. Si crea, dunque, una struttura che nel suo complesso è in grado di far fronte alle obbligazioni del gruppo e dei suoi aderenti, ovvero il *cross guarantee scheme*. Il legame con i territori vede, nella riforma, la possibilità di un'articolazione del gruppo con il riconoscimento delle peculiarità degli stessi. Il Testo Unico prevede infatti la possibilità che il gruppo si componga anche di eventuali sottogruppi territoriali. La solidità è importante, ma la solidarietà, quel valore che ha fondato il Credito Cooperativo, non è soltanto doverosa bensì necessaria. Un aspetto su cui sarà importante non distogliere l'attenzione è quello di realizzare e di mantenere nel gruppo un equilibrio tra il "coordinamento centrale" e il "decentramento commerciale". Ad oggi sembra configurarsi la costituzione di due gruppi bancari quali Iccrea Holding e Cassa Centrale Banca, oltre ad un gruppo provinciale. Come emerge dall'intervista al direttore Sergio Gatti, una conseguenza negativa inevitabile purtroppo è che in quei territori dove saranno presenti BCC appartenenti ai due Gruppi assisteremo ad una concorrenza tra BCC e questa non è buona cosa, in quanto è una distruzione di valore netto che va a scapito della capacità concorrenziale da mettere in campo per confrontarsi con gli altri gruppi bancari. Inoltre sostiene che il rischio teorico che la capogruppo usando il potere di emanare istruzioni vincolanti per le singole BCC possa pregiudicare l'azione delle stesse di supporto allo sviluppo locale ovviamente c'è, ma a tutela di ciò nelle Disposizioni di vigilanza, la sessione 3, sul contratto di coesione e garanzia in solido, in particolare al paragrafo 1.8, sono previsti in maniera del tutto innovativa dei doveri e non solo dei poteri come per tutte le altre capogruppo bancarie tradizionali. Continuando a rispondere alle domande dell'intervista sottolinea che il mondo bancario - sia per motivi normativi sia per motivi di mercato sia per ragioni tecnologiche - sta fortemente cambiando; per tale ragione è necessario un fortissimo investimento in "tecnologie digitali caratterizzate", soprannominate da lui *mutualistic digital*. Ribadisce inoltre che il mondo *social*, soprattutto le tecnologie digitali, non possono non essere viste come strumenti utili a sviluppare e rendere più efficace la funzione-obiettivo delle banche più *social*, nel senso che hanno una finalità sociale e che fanno della relazione (*relationship banking*) la chiave del proprio successo.

Il modello cooperativo: un modello umano, indispensabile all'economia. Ipotesi per un parallelismo tra BCC e Movimento Desjardins. Nella Carta dei Valori del Credito Cooperativo è riportato: "*Il Credito Cooperativo è un sistema di banche costituite da persone che lavorano per le persone*". Per la loro peculiarità, in oltre 130 anni di storia, le BCC si sono rese protagoniste e propulsori di numerose iniziative, che hanno origine e finalità nella "scelta di costruire il bene comune", espressa nell'articolo 2 dello Statuto. Per rendere dunque meno astratta l'analisi sulla misurazione dell'impatto sociale, mi sembra doveroso riferirci allo studio della Metrica Mutualistica delle Banche di Credito Cooperativo che è il progetto con il quale si misura l'andamento della singola BCC rispetto a tutte le sue "dimensioni": bancaria, cooperativa e mutualistica, territoriale e di "rete". Tutti i dati contenuti nel Report Metrica Mutualistica sono stati utilizzati nella predisposizione dello Schema dei nuovi Bilanci di Coerenza della BCC. Dunque, per illustrare questa analisi ci avvaliamo del Bilancio Sociale e di Missione del Credito Cooperativo che vuole essere un racconto e un rendiconto di queste esperienze, mettendo a fuoco chi sono le BCC,

cosa hanno realizzato e i risultati che hanno raggiunto e allo stesso tempo porsi come strumento per misurare e verificare gli effetti che questo agire mutualistico ha nei territori e nelle comunità locali in cui operano le BCC.



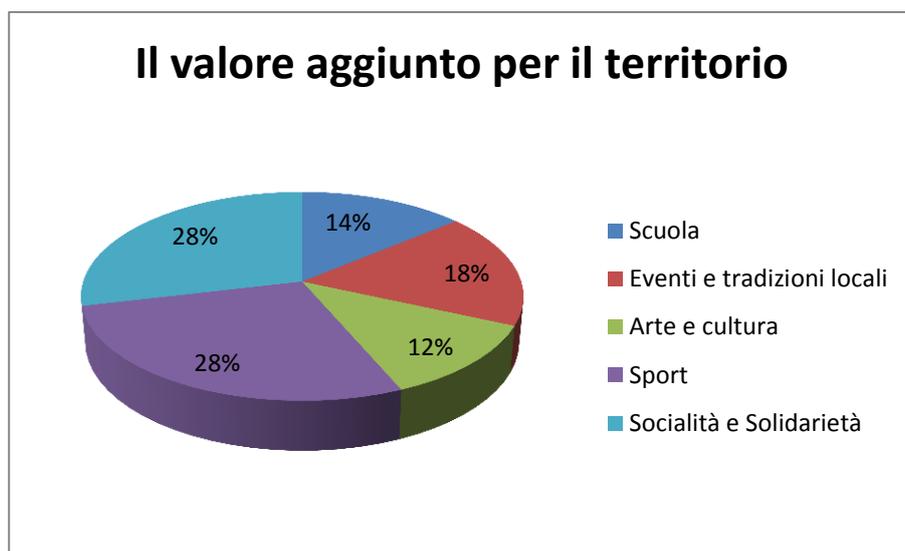
Questo grafico mostra la grande attenzione che le BCC prestano alle richieste di finanziamento, sempre in un'ottica di rispetto della funzione del credito, ma anche della funzione sociale che ricoprono.



La quota di risparmio che le BCC investono per finanziare l'economia reale dei territori (proprio dove quel risparmio è raccolto) è in ulteriore crescita. A questo proposito l'indicatore di coerenza ovvero l'indice effettivo di servizio all'economia del territorio ha raggiunto nel 2016 l'84,5%. Il CET1 Ratio nelle banche più piccole, le LSI, è cresciuto dal 2011 ad oggi raggiungendo il 15,5%

nel giugno 2016, mentre quello delle banche più grandi è salito solo al 11,7% in media. Nel caso delle BCC, anzi, questo rapporto è ancora maggiore oggi, il 16,6%.

Esperienza di Basiliano. Con singolare contemporaneità, in tutte le realtà che oggi compongono il Comune di Basiliano, ma ugualmente nell'intero Medio Friuli, si affaccia una forte tradizione di cooperazione, le cui origini si trovano nella naturale e indispensabile solidarietà del mondo contadino cui non è estraneo il senso della cristiana carità. La Banca di Credito Cooperativo si rafforza, dunque, permettendo al maggior numero possibile di persone di ottenere prestiti a condizioni più vantaggiose rispetto a quelle praticate dalle banche tradizionali e- aggiunge il direttore del tempo Vidoni- “realizza l'utopia di riuscire a far procedere insieme ogni giorno, impresa e solidarietà, attenzione alle persone e capacità di autofinanziamento. L'obiettivo è quello di favorire la partecipazione di ogni uomo alla vita economica e sociale, metterlo nelle condizioni di essere, almeno in parte, autore del proprio sviluppo, specie se quell'uomo parte da una situazione di svantaggio”. Le finalità statutarie e le caratteristiche specifiche delle Banche di Credito Cooperativo, così come in precedenza delle Casse rurali e artigiane, le rendono particolarmente sensibili alle istanze del territorio, consapevoli di rappresentare spesso l'unico sostegno alle attività sociali, culturali, sportive, assistenziali. Ogni anno, la BCC di Basiliano mette a disposizione significative e crescenti quote dei propri utili, distribuendoli soprattutto fra associazioni e realtà del volontariato, tutte senza scopo di lucro e impegnate in azioni di elevato valore per le comunità come possiamo vedere dal grafico sotto riportato, sintesi delle iniziative riportate nel Bilancio Sociale e di Missione della BCC di Basiliano.



Ipotesi per un parallelismo con la realtà cooperativa canadese. Organizzare il credito popolare con la cassa popolare traduceva un'idea cara a Desjardins, in quanto, intendeva così combattere l'usura ed offrire allo stesso tempo uno strumento di organizzazione economica a favore delle classi popolari. In Canada, dove questo movimento comincia a radicarsi nel 1900, emergono gli stessi bisogni incontrati alle origini de movimento cooperativo in Italia, meno intensi forse a causa dell'immensità delle risorse di una terra ancora nuova, ma allo stesso tempo molto reali. Dopo quindici anni di ricerca sostenuta, credendo finalmente di possedere la conoscenza teorica richiesta, e dietro il pressante invito di molti leader di questo movimento in Europa, che lo assicuravano di poter contare sulla precisione della concezione di questo nuovo sistema, fondava, con il concorso

attivo e devoto di un buon numero di cittadini, il curato e parecchi altri membri del clero, la prima cassa, di questo genere, in Canada. Le modeste cifre di partenza comprovano quanto lo sviluppo delle Casse Popolari di Lévis fu lento, e a tratti faticoso; questo, al fine di sottolineare che questo progetto non è nato nella ricchezza, e che dunque, non deve il suo presente successo al sostegno finanziario.

A questo proposito Desjardins sosteneva che “se questa opera è sbocciata in seguito, al punto di suscitare l’ammirazione dei più indifferenti, è dunque perché contiene un germoglio potente che è sufficiente fecondare mediante la perseveranza e una tenacia che non si arrende mai.” Nessuno dunque avrebbe potuto predire che al di là della sua riuscita economica, il Movimento cooperativo Desjardins sarebbe stato citato un giorno come una delle più belle e grandi riuscite collettive in Québec, e per di più come il prototipo di una organizzazione simbolo. Alphonse Desjardins si appoggiò alla parrocchia, considerata una struttura che ben conosceva e raccoglieva il popolo, poiché capace di veicolare il messaggio cooperativo proprio a partire dai suoi valori e dunque con la testimonianza. Concepita a partire dall’esperienza cooperativa europea, la cassa popolare canadese non è per tale ragione equivalente a questa. È piuttosto il risultato di un paziente bricolage praticato in vista di raggiungere degli obiettivi ben chiari al fondatore che, a suo avviso, non si trovavano riuniti in nessun modello europeo. Dunque, le regole di organizzazione che vengono messe a punto con la collaborazione di un piccolo gruppo di concittadini di Lévis si appoggiano su principi democratici e valori di solidarietà, di aiuto e di responsabilità personale. All’interno del movimento Desjardin nato all’inizio del XX secolo, ogni cassa Desjardins è un’entità giuridica privata e autonoma, dotata del proprio consiglio di amministrazione, del proprio consiglio di vigilanza, della propria assemblea generale e ognuna delle quali presenta il proprio stato finanziario. Tutti i clienti della cassa ne sono soci e proprietari e contribuiscono, partecipando alle attività della cooperativa, alla costituzione di un patrimonio collettivo che è inalienabile. Durante l’assemblea generale di ciascuna cassa, i membri possono anche contribuire direttamente agli orientamenti della cassa. Esse accettano il principio di sussidiarietà secondo cui si concentrano sulle attività principali di consulenza ai soci, lasciando al loro organo di sostegno, la Federazione, la cura di sostenerli in alcune funzioni molto specializzate a livello di informatica, ingegneria finanziaria, funzioni amministrative “dietro agli sportelli”, funzioni strategiche come le relazioni governative, la pianificazione strategica della rete. Nell’era della globalizzazione molta cura e molti sforzi sono stati indirizzati al fine di conciliare l’autonomia di ogni cassa con la solidarietà necessaria con la rete per far fronte in modo migliore alla concorrenza delle grandi banche. Inoltre, un processo di fusione volontaria delle casse ha permesso di aumentare la dimensione di un gran numero di esse. A riprova della loro solidità, il Cet1 si aggira intorno al 17,3% risultando tra i migliori nel settore bancario. Sicuramente uno dei fattori chiave del successo che ha contribuito al compimento della prestazione sociale e di quella finanziaria descritte in precedenza, è indubbiamente la grande capacità di adattamento della rete Desjardins e una cultura organizzativa che si basa su una visione e gestione pro-attiva degli affari. Le 11 federazioni regionali delle casse si sono fuse nel 2001 con la Confederazione (l’organo centrale del Movimento Desjardins), passando così da un’organizzazione a tre livelli (casse- federazioni- Confederazione) ad un’organizzazione a due livelli (casse- Federazione). Le casse dunque contano ormai su un organismo di supporto, al posto di 11. Ciò ha comportato un’efficacia amministrativa migliore, una maggior unità dell’azione e delle riduzioni dei costi sostanziali. Tornando alla riforma del modello cooperativo in Italia, ciò è di buon auspicio e a questo proposito possiamo leggerla non solo finalizzata alla loro sopravvivenza, ma addirittura a una nuova stagione più prosperosa per l’intero Credito Cooperativo italiano. Mi sembra infatti molto incoraggiante questo parallelismo. Sono due realtà diverse eppure hanno tratto linfa dalla

stessa origine. Nel lontano 1900, Desjardins ha preso spunto dalle nostre cooperative europee, dai loro fondatori e si è lasciato incoraggiare, le ha studiate e ha cercato di realizzare in Canada ciò che ancora non riusciva a vedere; oggi mi viene da suggerire di guardare loro, con umiltà, di lasciarci dire qualcosa da quei movimenti cooperativi che respirano la nostra stessa missione per crescere, per affrontare le nuove sfide del mercato.

Prospettive future. D'altronde, la questione dell'attualità di un modello di banca qual è la Banca di Credito Cooperativo, della compatibilità fra le sue connotazioni, la sua identità, le finalità mutualistiche e il mutamento indiscutibile del contesto, si è posta ben al di là dei confini italiani. Fuori dall'Italia sono state date negli ultimi anni, più o meno di recente, diverse risposte che vanno dalla costituzione di network di banche cooperative con sistemi di protezione istituzionale sino al modello della singola banca cooperativa, come Rabobank, con un'unica licenza bancaria, senza dimenticare il gruppo bancario alla francese. Nessuna di tali soluzioni però è parsa pienamente soddisfacente e adatta alla situazione italiana, alle aspettative del mondo cooperativo italiano e alla situazione attuale.

Come abbiamo visto precedentemente, ci si è orientati verso la soluzione nuova del Gruppo Bancario Cooperativo, nella direzione di mantenere in modo inequivoco i connotati mutualistici delle Banche di Credito Cooperativo che ribadiscono il necessario legame con il territorio, il voto capitario e, dunque il principio democratico, l'operatività prevalente nei confronti dei soci. Per di più, con la creazione del gruppo bancario si elimina l'autocefalia, non di certo l'autonomia. Le singole BCC non possono infatti essere autocefale, ma autonome perché virtuose e con i conti a posto. A questo proposito, alla luce della riforma, prendo a prestito la distinzione tra premi e incentivi, che mi sembra possa esserci di aiuto in questo caso specifico di invito, alle singole BCC, nella normativa ad essere meno rischiose, e dunque più virtuose, al fine di mantenere maggiore autonomia. Sarebbe interessante, come si evince dall'intervista al direttore Sergio Gatti, implementare un sistema premiante, così come è stato pensato.

Dragonetti definiva il premio in questo modo: *“Il premio è il vincolo necessario per legare l'interesse particolare col generale, e per tenere gli uomini sempre intenti al bene”*. Quindi il premio non coincide con ciò che oggi chiamiamo “incentivo” in quanto il premio riconosce la virtù (non la crea), mentre l'incentivo, tutto estrinseco, crea il comportamento incentivato che non ci sarebbe senza l'incentivo (e che si interrompe quando l'incentivo finisce).

Ogni organizzazione o comunità che vuole sviluppare le virtù dei propri membri, deve allora ridurre gli incentivi e aumentare i premi. I premi hanno dunque la funzione di segnalare caratteristiche individuali rilevanti (passione, lealtà, spirito di gruppo ecc.) altrimenti non osservabili. Il Credito Cooperativo è nato da un bisogno reale e tangibile, da un'istanza di bene che partiva dalle persone e dunque dalla società stessa, ha in sé un punto di forza che se non tradisce, ha una portata e una capacità di futuro più ampia di qualsiasi altra tipologia di banca.

Conclusioni. Ad oggi la sfida per questo modello sarà quella di non tradire la sua vocazione. La nobiltà del servizio alla società che le banche di credito cooperativo sono chiamate a ricoprire è quanto di più indispensabile nel panorama attuale, in cui guardando al mondo bancario sembra essere andata in crisi la fiducia, quale invece elemento costitutivo fondamentale. Una banca a servizio degli uomini e per gli uomini non è un assurdo economico, bensì comporta e garantisce un bene economico relazionale, la fiducia. In tutto il processo di riforma, il ruolo del Credito Cooperativo si è contraddistinto attraverso il compimento di una serie di atti di autonomia che hanno dimostrato la sua capacità di rispondere prontamente ai cambiamenti. Rispetto al modello

cooperativo Desjardins si è scoperta e dunque tracciata una strada comune di lettura storica e di attualità della cooperazione, che la rende ancora capace di parlare agli uomini di oggi. Senza dubbio ne è emerso che la forza della cooperazione consiste nell'aver sviluppato una distribuzione delle funzioni in tutto il corpo, rinunciando alla rigida organizzazione gerarchica per attivare l'intera compagine sociale. Essendo ancorate ai territori sono state molto più lente e in genere meno efficienti delle imprese capitalistiche, ma si sono mostrate molto più resilienti alle crisi ambientali, esterne e interne. Il passaggio a cui stiamo assistendo è quello della concezione secondo cui "ciò che è bene per l'impresa è bene per la società" alla concezione opposta per cui "ciò che è bene per la società è bene per l'impresa" e, in questo, il modello bancario preso ad esame è coerente per vocazione in quanto partendo dai bisogni reali delle persone ha una grande capacità di futuro. Mi auspico che si riduca sempre di più la distanza oggi posta o intesa tra sfera economica e sfera sociale, poiché una banca che non tenga insieme le due sfere o obbedisce al mercato o alla società, ma sempre a discapito l'una dell'altra. La conseguenza di detto schema è che si tende a pensare all'uomo in modo unidimensionale. Così facendo, se l'impresa bancaria diventa solo business e lascia fuori dalla porta le passioni, gli ideali attrarrà persone di bassa qualità "relazionale" e umana, e quindi cattivi manager e lavoratori, e questo comporta a lungo andare il non avere più vocazioni alte. Tenere insieme significa invece guardare l'uomo nella sua interezza, fatto cioè di passioni, ideali, bisogni.

In quest'ottica vi è dunque un invito a riconsiderare i premi, invece che gli incentivi, in quanto i primi riconoscono le passioni che animano gli uomini e riescono a premiare la virtù, affinché fare il bene torni ad essere contagioso. Concludiamo con una frase di Zamagni che sia d'auspicio agli economisti di oggi e di domani: *«Ci vorranno anni, ma sono sicuro che alla fine si riconoscerà come l'unica via per uno sviluppo integrale, giusto, stia nel superare la dicotomia tra la sfera economica e quella sociale, nel portare la valutazione etica all'interno delle scelte economiche e non lasciarla fuori, ai margini».*