

**LA CORPORATE GOVERNANCE NEL CREDITO COOPERATIVO
LA SPECIFICITA' DELLE BANCHE POPOLARI**

Paolo Mottura, Università L. Bocconi

ADEIMF, Università degli Studi di Milano, 3 febbraio 2012

Domande di ricerca

- **Utilità della forma istituzionale della banca cooperativa**
- **Criticità intrinseche del modello di *governance***
- **Qualche idea di soluzione**

Ambientazione del tema

- **Rischio ideologico...derivante da pregiudizi e teorie (Ghoshal 2005)**
- **Attualità e rilevanza:**
 - ✓ **si parla di riforma della Banca Popolare, della sua forma istituzionale o per lo meno della sua *governance*....(si veda Tarantola 2011)**
 - ✓ **“fallimento” della grande banca universale-globale fondata sullo *shareholder value model***
 - ✓ **instabilità dei sistemi “isomorfici” centrati su questo tipo di banca**
 - ✓ **la crisi finanziaria è soprattutto crisi della fiducia sistemica...e la fiducia è un “bene pubblico”**
 - ✓ **problemi di esclusione ciclica della clientela dalle funzioni tipiche di *utility (retail) banking***

.....la banca cooperativa offre alcune risposte

La banca cooperativa: utilità.....

Argomenti favorevoli:

- maggiore rispetto del valore fiduciario della relazione di scambio
- cultura del *relationship banking*, prossimità al territorio
- maggiore propensione a sviluppare reciprocità positiva, in prospettiva di medio termine, con riferimento a una pluralità di *stakeholders*
- progresso della cooperazione da uno stato primitivo di “precarietà” interpersonale a uno stato evoluto di “razionalità” sociale
- minore prociclicità dell’offerta di credito
- gestione del rischio focalizzata agli *stakeholders*
- propensione marginale alla finanza “proprietaria”
- cultura imprenditoriale improntata anche alla *non-price competition*
- un *trade-off* fra *accountability* ed efficienza più orientato alla stabilità
- un contributo al pluralismo istituzionale di sistemi bancari orientati all’uniformità istituzionale e dei modelli di *business*.....

“a financial system populated by a diversity of ownership and governance structures, and alternative business models, is likely to be more competitive, systematically less risky and conducive to more regional growth than one populated by a single model”

Ayadi e Altri, 2010, p. VI

.....in tempi di *bail-out*, “nazionalizzazioni”, capitalizzazioni forzose ha senso chiedersi se il modello cooperativo possa offrire un’alternativa alla “pubblicizzazione” della banca....

“ Owners of capital will stimulate the working class to buy more and more expensive goods, houses and technology, pushing them to take more and more expensive debts, until their debt becomes unbearable. The unpaid debt will lead to bankruptcy of banks, which will have to be nationalized, and the State will have to take the road which will eventually lead to communism.”

.....tratto da un apocrifo – senza data - di *Das Kapital*, di Karl Marx, rinvenuto nei fondi della Smithsonian Institution Library di Washington nel 2008 e comunque considerato “tardo-capitalistico” dagli esperti .

Argomenti a sfavore

- una forma istituzionale arcaica, superata dai tempi, e poco utile rispetto a un contesto di mercato divenuto più efficiente
- esposizione insufficiente alla disciplina di mercato, in particolare del mercato del controllo (riflessi del voto capitario)
- un limite intrinseco di sviluppo dimensionale, oltre il quale si osserva un indebolimento dei caratteri e dei valori fondanti e originari
- un modello di *governance* in sé complesso, esposto a rischi di devianza e di instabilità

...tuttavia e di fatto

- rispetto al passato: 150 anni di storia “utile” fino a oggi.....
- rispetto al presente: robusta e variegata presenza della forma istituzionale in molti sistemi bancari progrediti.....
- rispetto al futuro: *“in financial ecosystems, evolution forces have been survival of the fittest rather than the fittest”*
(Haldane e May, 2011, p. 352)

La banca cooperativa: criticità della *governance*.....

I caratteri specifici e fondanti della banca cooperativa, e perciò della sua *governance*, sono:

- l'associazione di *stakeholders* diversi, con il duplice ruolo-finalità di
 1. fornitori di capitale (proprio) “strumentale” al finanziamento dei fattori produttivi - i soci detengono diritti proprietari ed esercitano poteri di controllo
 2. acquirenti-“consumatori” di servizi di finanziamento (prestiti) o/e di servizi di investimento-pagamento (depositi)
- il voto per testa o capitaro
- la condizione del “gradimento” per l'ammissione allo status di socio

.....occorre fare alcune precisazioni sostanziali.....

Questa tipologia cooperativa viene qualificata *not-for-profit* solo perché i soci non hanno diritti economici riferibili alla remunerazione del capitale proprio conferito. L'interesse prioritario del socio è riferito all'efficienza della produzione e alla convenienza del consumo. Quindi è presente un intrinseco "obiettivo di profitto". La cooperativa di produzione-consumo ha un obiettivo implicito di redditività, riflesso nelle condizioni preferenziali di scambio offerte ai soci.

In linea di principio, i tassi attivi e passivi, al netto dei costi operativi e delle perdite su crediti, devono "assorbire" il margine di produzione e assumono perciò lo *status* di variabili "residuali" della gestione.

Dato che entrambe le categorie di *stakeholder*-soci - datori e prenditori di credito - mirano a ottenere il massimo beneficio dalla ripartizione del "margine netto di intermediazione", i loro rispettivi obiettivi soggettivi sono intrinsecamente conflittuali. La cooperativa ha due "funzioni obiettivo": minimizzare i tassi attivi e massimizzare quelli passivi.

In questa fattispecie semplificata, in cui la struttura socio-proprietaria comprende due figure di *stakeholder* (prenditori e datori di credito), caratterizzati da obiettivi soggettivi conflittuali:

- il *management* ha il mandato di perseguire l'unico obiettivo di massimizzare l'efficienza operativa a beneficio della collettività dei soci,

- il CdA è investito - rispondendo all'assemblea dei soci - del compito di ripartire il margine di produzione fra i tassi attivi e quelli passivi.

.....ne consegue necessariamente che - già in questo semplice caso - l'assetto della *governance* è imperfetto poiché non prevede un "algoritmo predeterminato di ripartizione del margine ideale della produzione".....nel linguaggio matematico si direbbe che l'equazione di gestione che governa la massimizzazione della funzione obiettivo è "sub-determinata".

Come dice Jensen (2002), in realtà riferendosi alla "tenuta logica" della *stakeholder theory* (Freeman, 1984): "*multiple objectives is no objective*".

La Banca Popolare, cooperativa allargata e for-profit.....

Si introduce ora l'ipotesi che la banca cooperativa assuma la forma istituzionale dell'impresa che ha anche l'obiettivo di massimizzare il profitto e che questo sia destinato alla remunerazione del capitale proprio.....

L'economista si trova a disagio rispetto al governo della banca cooperativa *for-profit*.....

“ the distinction is ultimately about the bank's bottom line objectives and the extent to which profit maximisation is the central focus of business models”...

“cooperative banks can be categorized as dual-bottom line institutions”.....

“while profitability is one of the objectives of the bank, it is not exclusive or even the primary objective. It is more an issue of balancing different interest of various stakeholders in the company”

Ayadi e Altri 2010, rispettivamente p. V e p. 8

E' perciò difficile confutare l'affermazione di Jensen sul piano logico.

Oggetto di attenzione diventa ora la Banca Popolare, che L. Luzzatti concepì conformandola a un modello di “cooperazione allargata”, nel tentativo di potenziare la cooperazione con una maggiore diversità degli *stakeholders* rappresentati nella struttura socio-proprietaria.

Si dice che Luzzatti intendesse così sviluppare la capacità della cooperativa di mobilitare risorse finanziarie, fra l'altro consentendole di raggiungere dimensione operativa maggiore, relativamente a quella della banca cooperativa di origine “germanica”.

Luzzatti certamente conseguì l'obiettivo, ma - per un'idealistica (a mio avviso) sopravvalutazione dell'etica media dello *stakeholder*-socio - sfidò le regole dell'equilibrio statico-dinamico della forma istituzionale e del connesso modello di *governance*: la maggiore diversità e ampiezza degli interessi soggettivi riflessi nella struttura sociale e proprietaria divenne causa di intrinseca e strutturale instabilità dell'assetto di *governance*.

Caratteri fondamentali della forma istituzionale della banca popolare:

- **la cooperativa si riconosce come impresa *for-profit* e il socio, in quanto azionista ha diritti economico-patrimoniali (attribuzione dell'utile e del valore residuale dell'impresa),**
- **la struttura associativa-proprietaria ammette l'ingresso di una pluralità di *stakeholders* che hanno “poste-in-gioco (*stakes*)” diverse e perciò obiettivi diversi. Quindi, considerata la comune appartenenza finanziaria, tutti i soci sono azionisti (posta-in-gioco nel capitale di rischio), ma si differenziano per il fatto di avere anche una o più altre poste-in-gioco**

.....a ciascuna delle quali è idealmente riferibile un'aspettativa soggettiva di massimizzazione.

Tipi di socio-stakeholder

Poste-in-gioco

- | | |
|---|--|
| ✓ soci-investitori puri, con aspettative riferite solo al rendimento del capitale di impresa, | solo capitale |
| ✓ soci-clienti, con concomitanti aspettative di ottenimento di condizioni di scambio preferenziali, | capitale + credito
capitale + finanziamento
capitale + altro |
| ✓ soci-fornitori, con aspettative analoghe | capitale + fornitura |
| ✓ soci-dipendenti, con sovrapposte aspettative di remunerazione vantaggiosa delle prestazioni di lavoro, di qualità del lavoro, di progresso di carriera, | capitale + posizione
di lavoro
e professionale |
| ✓ ...ulteriori tipi di soci con motivazioni particolari e specifiche | capitale + eventuali altri
fini perseguiti
con l'investim. |

Occorre fare due importanti notazioni:

- **i tipi indicati sono elementari o “archetipi”, nella realtà è frequente il fenomeno dell’ibridazione tipologica: es. il socio-dipendente-consumatore di prodotti della cooperativa (situazione delle poste-in-gioco multiple),**
- **nel caso di poste-in-gioco multiple, ogni singolo socio-*stakeholder* esprime un soggettivo ordine di priorità delle poste e una gerarchia delle proprie finalità.**

.....(prosegue).....caratteri fondamentali della banca popolare:

- **l’eventuale quotazione in borsa, la quale sbilancia la struttura proprietaria verso i soci-puri investitori, con marginale intento cooperativo,.....consente al singolo socio di possedere una posta-in-gioco molto rilevante nel capitale azionario,.....favorisce l’aumento numerico dei soci “anonimi” e socialmente non “connessi”,**
- **il basso rapporto di identità fra soci e clienti, determinato anche da politiche di sviluppo che non favoriscono l’inclusione “associativa”..... Si riscontra perciò la formazione di *stakeholders* esterni (non-soci).....che complica ancor più il contesto della *governance*.**

Ora il quadro è quasi completo, e si può affermare che la forma istituzionale e il modello di *governance* della banca popolare sono instabili,.....a causa della “destabilizzante” rappresentazione nella struttura socio-proprietaria di “interessi proprietari” divergenti o conflittuali.

Il *mechanism design* è imperfetto.....l’algoritmo di gestione è indeterminato nella sua finalitàil mandato di gestione non è finalizzato al perseguimento di un unico obiettivo, al quale si possa attribuire il duplice e combinato carattere

- **della massimizzazione**
- **della residualità-subordinazione**

.....e il paradigma alla Jensen del “*multiple objective is no objective*” certamente favorisce il formarsi di due “situazioni potenzialmente degenerative” della buona *governance*:

prima situazione:

gli organi apicali della *governance* (CdA e Direzione Generale) assumono necessariamente ruoli ed esercitano poteri “arbitrali” (...e talvolta arbitrari), cioè di mediazione fra interessi proprietari divergenti.....situazione definibile come la sindrome goldoniana di “Arlecchino, servitore di due padroni”, con l’aggravante che

- a differenza di Arlecchino, gli esponenti di questi organi - amministratori e *senior managers* - non solo hanno “padroni” con interessi diversi, ma pure hanno proprie poste-in-gioco, negoziano contratti e prezzi con diverse categorie di *stakeholder*-socirischio di “prelievi anticipati”
- diversamente dalla mirabile *pièce* settecentesca, i padroni non sono ignari l’uno dell’altro, ma si confrontano e competono per il controllo.....e qui il “controllo” non riguarda solo il miglior impiego delle risorse dell’impresa, ma ben più realmente consiste nella “fidelizzazione del *management*”, per “catturarne” il ruolo arbitrale

seconda situazione:

valendo la tradizionale regola del voto capitaro, ha maggiori possibilità di influire sulla volontà dell'assemblea colui che - invece di comprare quote crescenti di partecipazione - è in grado di orientare e organizzare (politicamente e fisicamente) l'espressione di voto di un numero assai elevato di soci, che grosso modo condividono il perseguimento di un certo obiettivo specifico, antepoendolo a quelli di altre categorie di soci.

l'opportunità di organizzare il voto dipende soprattutto dall'efficienza della rete sociale di appartenenza dei singoli soci (caratteri delle connessioni, Christakis e Fowler 2009), dalla sua capacità di "affiliazione" e dai mezzi di cui gli "organizzatori" - *net-workers* o *managers* di rete - dispongono (profilo del costo).....al riguardo è essenziale ancora distinguere, nella compagine degli *stakeholders*-soci, quelli che stanno dentro l'azienda (dipendenti) e quelli che viceversa stanno fuori (puri azionisti, clienti,...), caratterizzati da diverse frequenze di contatto,.....rischio del "consumo privato di risorse comuni" (Hardin 1968).

.....in linea di principio la stessa cooperativa dovrebbe offrire opportunità organizzative - di connessione sociale - a tutti i soci, quando essi siano numerosi e variamente "distanti".....

Qualche idea di soluzione

1. Soluzioni “negative”:

- segnare confini oltre i quali viene meno la “natura cooperativa”, come la quotazione in borsa, un basso rapporto di coincidenza soci/clienti, prevalenza numerica e/o finanziaria dei soci-puri investitori.....
- adozione di espedienti mirati a mitigare le conseguenze dei conflitti potenziali fra diverse categorie di *stakeholders*-soci: struttura duale, voto di lista, indipendenza degli amministratori, tutele delle minoranze,.....

.....c'è un rischio concreto di “svuotare” la forma istituzionale cooperativa, conformandola a quella della comune società per azioni, ottenendo un risultato “ibrido”.

2. Sviluppo di processi di integrazione, modellati sul gruppo federale, con relazioni proprietarie ascendenti e *governance* discendente, stabilizzato da un buon bilanciamento centro-territori, dotato di forti regole per governare la complessità del pluralismo delle aspettative presenti nella diversificata base sociale.....complessità e costo della *governance*, la cooperazione sviluppa caratteri “politici”.....

3. Superare l'*impasse*-conflitto della struttura associativa multi-*stakeholder*, selezionando l'interesse cooperativo prevalente, disegnando quindi la *governance* secondo condivisi criteri di priorità-subordinazione degli interessi delle diverse categorie di *stakeholders*-soci.....

.....esempio di una cooperativa di produzione-consumo del credito:

principio: chi utilizza credito, e perciò porta rischio “dentro” la
fondante cooperativa (categoria “soci-debitori”), deve

- contribuire al capitale proprio in misura pari al capitale economico assorbito dal rischio (perdita inattesa), e
- vincolare la propria partecipazione a garanzia della propria solvibilità

caratteri funzionali conseguenti:

.....ogni perdita effettiva individuale viene addebitata *in primis* alla corrispondente partecipazione individuale,

.....l'eventuale eccedenza di perdita viene *in secundis* addebitata proporzionalmente al patrimonio netto di pertinenza della sola categoria soci-debitori,

.....l'eventuale ulteriore eccedenza viene addebitata al patrimonio netto degli altri soci

.....si configura perciò un meccanismo di assorbimento patrimoniale delle perdite effettive a “cerchi concentrici” o per “argini successivi”

.....coerentemente con l’attribuzione di responsabilità patrimoniale prioritaria, alla categoria dei soci utilizzatori del credito deve essere attribuita centralità nella *governance*, predisponendo adeguate rappresentanze minoritarie di altre categorie rilevanti di *soci-stakeholders*: azionisti puri, dipendenti, depositanti e obbligazionisti,.....

Vantaggi:

governance univocamente “orientata” - bilanciamento fra poteri di controllo e responsabilità patrimoniali - mitigazione dei comportamenti opportunistici (*free riding* e *moral hazard*) - maggiore protezione dei soci-non debitori dal rischio di credito - maggiore appetibilità dell’investimento azionario da parte di investitori avversi al rischio - possibilità di “retrocedere” agli *stakeholders*-soci i vantaggi, non solo economici, di un’intermediazione creditizia più stabile,...con quali criteri distributivi ?...per approfondimenti, Mottura 2011*.

Riferimenti bibliografici

AGHION P., ALGAN Y., CAHUC P., e SHLEIFER A. (2010), *Regulation and Distrust*, in “The Quarterly Journal of Economics”, August.

AKERLOF G.A. e ROMER P.M. (1993), *Looting: The Economic Underworld of Bankruptcy for Profit*, in “Brookings Papers on Economic Activity”, n. 2.

ADRIAN T. e SHIN H.S. (2010), *The Changing Nature of Financial Intermediation and the Financial Crisis of 2007-09*, Federal Reserve Bank of New York, Staff Report n. 439, March.

AYADI R., SCHMIDT H.R. e CARBÓ VALVERDE S. (2009), *Investigating diversity in the banking sector in Europe. The performance and role of saving banks*, Center for European Policy Studies, June.

AYADY R., LLEWELLYN D.T., SCHMIDT R.H., ARBAK H. e DE GROEN W.P. (2010), *Investigating diversity in the banking sector in Europe. Key developments, performance and role of cooperative banks*. Centre for European Policy Studies, Brussels.

BARAVELLI M. (2011), *La banca multi business. Evoluzione e innovazione dei modelli strategici e organizzativi nell'industria finanziaria globalizzata*, Giappichelli.

BECK T., HESSE H., KICK T. e Von WESTERNHAGEN N. (2009), *Bank Ownership and Stability: Evidence from Germany*, February, mimeo.

BIRCHALL J. (2001), *The new mutualism in public policy*, Routledge.

BRUNNER A., DECRESSIN J., HARDY D. e KUDELA B., 2004, *Germany's Three-Pillar Banking System. Cross-Country Perspectives in Europe*, IMF, Occasional Paper no. 223.

CHRISTAKIS N.A. e FOWLER J.H. (2009), *Connected*, Back Bay Books.

DRAKE L. e LLEWELLYN D.T. (2001), *The economics of mutuality*, In Birchall J. (ed.) “The new mutualism in public policy”, Routledge.

EACB - EUROPEAN ASSOCIATION OF COOPERATIVE BANKS (2010), *European cooperative Banks in the financial and economic turmoil. First assessments*. Brussels.

EWING J. (2011), *A lack of lending at European Banks increases the fear of stagnation*, in “New York Times”, September 22.

FILOTTO U. e MOTTURA P. (2010), *Le ragioni della biodiversità nell’industria bancaria*, in “Bancaria”, n. 10.

FREEMAN R.F. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman.

GHOSHAL S., 2005, *Bad management theories are destroying good management practices*, in “Academy of Management Learning & Education”, Vol. 4, No. 1.

GROENEVELD J. (2011), *The cooperative banking model: performance and opportunities*, Preliminary draft, April.

HALDANE A.G. (2011), *Control rights (and wrongs)*, Bank of England, October 24.

HALDANE A.G. e MAY R.M. (2011), *Systemic risk in banking ecosystem*, in “Nature”, Vol. 469, January.

HANSMANN H. (1996), *The ownership of the enterprise*, The Belknap Press of Harvard University Press.

HARDIN G. (1968), *The tragedy of the commons*, in “Science”, December 13.

HEFFERNAN S. (2005), *Modern banking*, Wiley.

HERRING R.J. e SANTOMERO A.M. (1990), *The corporate structure of financial conglomerates*, in “Journal of Financial Services Research”, vol. 4.

HESSE H. e ČIHÁK M, 2007, *Cooperative Banks and Financial Stability*, IMF Working Paper, 07/2, January.

ICB-INDEPENDENT COMMISSION ON BANKING (2011), *Final Report: Recommendations*, London, September.

JENSEN M.C. (2002), *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*, in “Business Ethics Quarterly”, Vol. 12, Issue 2.

JOHNSON S. e KWAK J. (2010), *13 Banks. The Wall Street takeover and the next financial meltdown*, Pantheon Books, New York.

KAY J. (2006), *The mutual interest in building trust remains*, in “Financial Times”, April 25.

LLEWELLYN D.T. (2002), *The future for small and regional banks in Europe*, in AA.VV. “Is there a future for regional banks and regional exchanges? The strategies of selected Austrian financial Institutions”, SUERF Studies, n. 19.

McCARTHY O., BRISCOE R. e WARD M. (2001), *Mutuality through credit unions*, in Birchall J. (sopracitato).

MESTER L. (1994), *Economies of scale and scope*, in Saunders A., “Financial institutions and management: A modern perspective”, Irwin.

MOTTURA P. (2008), *Crisi sub-prime e innovazione finanziaria*, in “Bancaria”, n. 2.

MOTTURA P. (2011), *Banche. Strategie, organizzazione e concentrazioni*, Egea.

MOTTURA P. (2011), *Rischio sistemico. Serve una regolamentazione strutturale?*, in “Bancaria”, n. 6

MOTTURA P. (2011*), *Banche cooperative e crisi finanziaria. Forme istituzionali da valorizzare con modelli di governance appropriati*, in “Bancaria”, n. 12

PANETTA F. (2004), *La trasformazione del sistema bancario e i suoi effetti sull’economia italiana*, in Panetta F. (a cura di), “Il sistema bancario italiano negli anni Novanta”, Il Mulino.

PERSAUD A. (2008), *Why bank risk models failed*, <http://www.voxeu.org>, 4 April.

POZNAR Z., ADRIAN T., ASHKRAFT A. e H. BOESKY (2010), *Shadow banking*, Federal Reserve Bank of New York, Staff Reports, n° 458, July.

RONIGER L. (1992), *La fiducia nelle società moderne*, Rubbettino.

SANTOMERO A.M. e ECKLES D.L. (2000), *The determinants of success in the new financial environment: now that firms can do everything, what should they go and why should regulators care?*, in “FRBofNY Economic Policy Review”, October.

SEABRIGHT P. (2010), *The company of strangers: a natural history of economic life*, Princeton University Press.

SHALINS M. (1974), *Stone age economics*, Tavistock Publications.

TARANTOLA A.M. (2011), *La riforma delle banche popolari*, Audizione presso la Commissione VI Finanze e Tesoro del Senato della Repubblica, 22 giugno.

THE ECONOMIST (2009), *Surviving the drought. Access to finance among small and medium-sized enterprises*, EIU Report.

