

standard  
ethics 



**Standard Ethics, Research Office. London. UK.**  
4<sup>th</sup> Floor, Standard Ethics Virtual Building.  
in [www.standardethics.eu](http://www.standardethics.eu)

## Associazione Nazionale fra le Banche Popolari

### Report 2015

*Londra, 21 aprile 2015*

**Standard Ethics**

*Standard Ethics Ltd, 3rd Floor, 14 Hanover Street  
W1S 1YH London (UK)  
[headquarters@standardethics.eu](mailto:headquarters@standardethics.eu)*

Autore: Marco Betti

Revisione: Francesco Moro e Filippo Cecchi

Analisi e dati basati sullo *Standard Ethics Rating  
Report, Summary, 2014.*





## INDICE

1. IL DIBATTITO SULLE BANCHE POPOLARI	4
1.1. INTEGRARE MERCATO E DIMENSIONE SOCIALE	4
1.2. ANALISI ECONOMICA E BANCHE POPOLARI: PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ	5
1.3. I VANTAGGI DEL PLURALISMO DEI MODELLI	9
2. LE QUESTIONI APERTE	11
3. LA GOVERNANCE IN PROSPETTIVA COMPARATA	13
4. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: LE BANCHE POPOLARI A CONFRONTO	17
GLI INDICATORI DI GOVERNANCE	17
GLI INDICATORI DI POLICY	24
CONCLUSIONI	30
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	36



## Il dibattito sulle Banche Popolari

### Integrare mercato e dimensione sociale

Nonostante i profondi cambiamenti economici e finanziari, che negli ultimi decenni hanno visto il progressivo diffondersi di modelli di *corporate governance* legati alla tradizione anglosassone, le *mutual banks* continuano ad essere molto attive nei paesi sviluppati. In Europa, con circa 4.000 banche locali e 215 milioni di clienti, le banche cooperative (*mutual banks*), rappresentano il più importante segmento del settore bancario (per una rassegna della contributo al sistema bancario delle *cooperative banks* in Europa si veda: Ayadi et al, 2010). In Italia, nel 2012, le banche cooperative italiane comprendevano il 41.7% delle filiali (erano il 18.5% nel 2006), occupavano complessivamente 120.000 dipendenti (il 37.6%) servendo oltre un terzo dei clienti.

L'importanza del comparto delle Popolari non può essere tuttavia limitata alla sola dimensione economico-patrimoniale. Le Banche Popolari affondano infatti le radici nei paradigmi di sussidiarietà, solidarietà e sviluppo (Quadrio Curzio, 2013), con l'obiettivo di promuovere una democrazia economica dove istituzioni, comunità locali e mercati interagiscono nel rispetto dei ruoli. Il modello "popolare", dunque, non può essere valutato soltanto alla luce di parametri e criteri che regolano il mondo delle istituzioni *for-profit*, ma deve essere inquadrato in una cornice regolamentare più ampia, a metà strada tra la società e il mercato. In questa prospettiva, le banche popolari non si pongono in alternativa al mercato quanto piuttosto lo integrano all'interno della dimensione sociale, perseguendo un insieme di strategie territoriali di medio-lungo periodo – mantenendo dunque un rapporto di stretto coinvolgimento con i territori nei quali operano - e mettendo al centro la figura del Socio.

Le conseguenze di un simile approccio sono duplici: da un lato, vengono prodotti beni economici tangibili e facilmente misurabili – ad esempio attraverso indicatori di profitto – e, dall'altro, beni sociali, di natura qualitativa e quindi spesso di difficile rilevazione. Pensiamo, ad esempio, a dimensioni come il senso di appartenenza a un territorio, la cooperazione o, in un contesto nel quale il mondo finanziario ha attraversato gravi momenti di sfiducia, il mantenimento di relazioni con una parte di quel



mondo percepita come “più vicina” a famiglie e individui. Non deve quindi sorprendere che, soprattutto dopo il fallimento di Lehman Brothers e proprio in virtù del radicamento territoriale, le banche cooperative siano state oggetto di una sorta di “ricerca della fiducia”, attraendo la raccolta di una clientela locale ben disposta a impiegare il proprio risparmio con strumenti a medio-lungo termine (Ferri 2009, 124; Passacantando, 2012).

Misurare i c.d. *social assets* è un’operazione difficile e necessita dell’applicazione di criteri qualitativi sui quali non sempre esiste un giudizio unanime da parte della comunità scientifica. Nonostante ciò, è oramai largamente diffusa la visione per cui quando operatori economici e persone fisiche si riconoscono come parte di una comunità, sviluppando la capacità di lavorare insieme con l’obiettivo di un fine comune, è più semplice costituire le micro-fondamenta su cui si reggono sviluppo e coesione di interi sistemi locali.

#### **Analisi economica e banche popolari: punti di forza e criticità**

Dal punto di vista strettamente economico, la letteratura ha da tempo riconosciuto gli elementi di forza del modello cooperativo e, in particolare, la capacità di ridurre le asimmetrie informative attraverso l’utilizzo delle *soft information* e il sostegno alle economie locali attraverso l’accesso al credito per le PMI. Più in generale, alcuni contributi empirici, seppur da prospettive differenti, hanno sottolineato l’importanza che la cooperazione – tra le banche e tra queste e le singole imprese - ha avuto nello sviluppo economico italiano (Quadrio Curzio, 2013; Alessandrini, 2001; Barca, 1997; Signorini, 2000; Fortis, 2007):

Anzitutto, esiste una relazione positiva tra specializzazione bancaria a livello provinciale, efficienza bancaria e reddito pro-capite (luzzolino, 2001). Tale specializzazione è associata a risultati positivi non soltanto per le singole banche ma per l’intera area di riferimento. Si tratta di un risultato che, mentre conferma il permanere di divari territoriali (Luchetti et al., 2001), enfatizza allo stesso tempo il ruolo giocato dai sistemi finanziari nell’allocazione efficiente delle risorse finanziarie nel sostegno alla competitività delle PMI.

Emerge inoltre una relazione positiva tra presenza di banche locali e distretti industriali, il modo di organizzazione del sistema produttivo che ha costituito e costituisce ancora un elemento centrale di un’economia ricca di piccole e medie imprese come quella italiana (Conti e Ferri, 1997). Il



ruolo di queste banche risulta cruciale non soltanto nella creazione di buone condizioni di contesto – sia economiche che sociali - per le produzioni locali, ma anche nel sostegno alla competitività del settore *made in italy*. A questo proposito, Fortis (2007) mostra come in circa il 75% dei 42 distretti industriali analizzati le banche locali rappresentano il primo o il secondo istituto di riferimento. In particolare, le Banche Popolari sembrano attribuire un valore strategico alla presenza in tali aree. La quota degli impieghi verso imprese localizzate in province distrettuali è infatti aumentata notevolmente, raggiungendo il 20% nel 2007 ed è sempre significativamente maggiore rispetto alle aree non distrettuali (Alessandrini *et al.*, 2009).

Il terzo elemento è legato all'esistenza di un vantaggio derivante dalla presenza di relazioni privilegiate che influenzano, soprattutto nelle aree distrettuali, l'andamento dei tassi di interesse e la disponibilità del credito (Finaldi *et al.*, 2000). Di recente Gambacorta e Mistrulli (2011), focalizzando l'attenzione sul costo del credito, hanno messo in evidenza l'importanza del *relationship lending* (basato su conoscenze relative alle imprese che derivano dall'essere immersi in relazioni dense, di medio-lungo periodo, e sulla conseguente disponibilità di informazioni *soft*), o sulla possibilità di combinare quest'ultimo con il c.d. *transactional lending* (Bartoli *et al.* 2013). La presenza di rapporti di lunga durata protegge infatti i clienti dagli effetti della crisi. Nel complesso, i risultati indicano come forti relazioni di credito contribuiscano a proteggere le imprese dagli effetti delle crisi finanziarie. Questo sarebbe vero almeno per quelle imprese che risentono maggiormente di asimmetrie informative nelle valutazioni in merito al credito basate su parametri "hard".

In maniera analoga, spostando l'attenzione a livello europeo possiamo trovare una situazione simile. Nel periodo 1999-2011 le banche presentano infatti sostanziali differenze per quanto concerne l'andamento dei prestiti. In particolare, davanti a fenomeni di contrazione della politica monetaria, le *stakeholders banks* – soprattutto se cooperative - mostrano una riduzione dell'offerta di credito inferiore a quella delle *stareholders banks*, sottolineando così l'importanza di tali istituti nella riduzione della volatilità dell'offerta (Ferri *et al.*, 2014).

Il quarto elemento si collega alla relazione positiva che sussiste tra stabilità del management ed efficienza operativa (Ferri *et al.*, 2001). Al riguardo, sembra proprio la maggiore stabilità degli amministratori a consentire di adottare obiettivi di più lungo periodo, spesso al servizio delle PMI (De Bruyn e Ferri, 2005; Ferri 2009, 119). Più in generale, la



questione della stabilità del management rappresenta, come vedremo, un nodo rilevante essendo il modello di *corporate governance* delle Banche Popolari più adatto per istituti di piccole e medie dimensioni.

Emerge, infine, l'importanza della vicinanza – geografica e sociale - nel sostegno al credito e all'innovazione e nello sviluppo di peculiari rapporti tra banche e imprese (Alessandrini *et al.*, 2005; 2006). È inoltre interessante notare come, nell'ultimo decennio, il comparto delle Popolari abbia mantenuto inalterata la sua prossimità funzionale rispetto al territorio di riferimento, attribuendo un valore strategico alla presenza di distretti (Alessandrini *et al.*, 2009). La ricerca, in linea con quanto emerso in altri contributi (Alessandrini *et al.*, 2009a; 2009b; 2009c), ha quindi messo in evidenza alcuni punti rilevanti. Anzitutto, al crescere della quota di mercato delle banche popolari – superiore al 10% - viene associata una più spiccata propensione all'innovazione. In secondo luogo, la distanza funzionale delle Popolari dalle imprese locali non sembra avere effetto sul *relationship lending*. Analogamente a quanto evidenziato a proposito delle innovazioni, anche in questo caso il vantaggio non si limita alla prossimità, quanto piuttosto con una precisa strategia di *governance* volta a valorizzare, anche in presenza di accentramento organizzativo, la presenza di rapporti stabili e duraturi con la clientela. In altre parole “diviene meno rilevante quanto distanti sono collocate le teste pensanti delle banche, ma ciò che più contano è che cosa pensano” (p. 66). Infine, viene mostrato come nei sistemi locali dove le banche popolari hanno quote di mercato superiori al 25%, la maggiore disponibilità di credito riduca la probabilità di razionamento.

Più in generale, i vantaggi competitivi delle banche popolari possono essere ricondotti all'adozione di una strategia propria di una “banca di comunità” che, favorendo una convergenza degli interessi dei soci-clienti, consolida il senso di appartenenza; valorizza i vantaggi reciproci derivanti da rapporti di clientela durevoli; promuove un orientamento allo sviluppo di lungo termine che, senza penalizzare gli indicatori economici, ha significativi riflessi positivi sull'attenuazione degli squilibri territoriali (Alessandrini *et al.*, 2009).

Gli aspetti prima richiamati mettono in evidenza alcuni degli elementi di forza di natura economica del modello delle banche cooperative. Nonostante ciò, il dibattito sulla sostenibilità del modello ha introdotto alcune criticità che devono essere prese in esame. Anzitutto, come le altre realtà anche le Banche Popolari si pongono la questione della massimizzazione del profitto e dei dividendi. Nonostante ciò, una banca



cooperativa deve considerare anche gli effetti delle sue scelte sul sistema economico alla luce sia della dimensione sociale sia di quella economica. Tanto la coesione quanto la competitività delle PMI sul territorio influenzano infatti la redditività complessiva nel medio-lungo termine. La sola massimizzazione del RoE e del RoA non è quindi necessariamente collegata alla sostenibilità degli stessi indicatori nel lungo periodo; in ogni caso, la performance delle banche popolari non sembra essere peggiore rispetto a quella degli altri competitori (Bongini e Ferri, 2008). La questione centrale è quindi diversa e si lega al diverso orizzonte temporale e dunque a finalità strategiche differenti ma complementari.

La seconda critica vede nel sistema delle popolari un modello che non garantisce la protezione delle minoranze. Tuttavia, nelle *cooperative banks*, dove vige il principio di una testa un voto, diventa difficile distinguere tra maggioranza e minoranza. La questione centrale diventa quindi quella di come sostituire il management in caso di inefficienza.

La terza critica, collegata, argomenta che le *cooperative banks* penalizzano gli *shareholders*. Tuttavia, come abbiamo visto, coloro che decidono di partecipare alla vita di una banca Popolare non lo fanno soltanto sulla base di motivazioni unicamente economiche o comunque di interesse individuale, riferibili alla redditività dell'investimento azionario o ai vantaggi di mutualità interna legati alla fruizione di condizioni e/o di servizi a beneficio esclusivo dei soci; subentrano anche motivazioni di tipo "collettivo", legate alla prosperità del territorio di comune appartenenza. Inoltre, data l'associazione positiva tra banche locali, coesione sociale e sviluppo economico, gli *stakeholders* locali possono preferire un approccio cooperativo rispetto ad uno competitivo. Tutto ciò si collega al ruolo della "dimensione relazionale" prima richiamata.

La quarta critica argomenta che il sistema di *governance* rende quasi inesistente la pressione del mercato verso l'efficienza e la creazione di valore per gli azionisti. Per di più tutto ciò impedisce alle banche di crescere di dimensione. Nonostante ciò, due tra le prime cinque banche italiane sono Popolari. Una rivisitazione di questo tipo di critiche si concentra sugli effetti della struttura di *governance* delle banche popolari sulle possibilità di ricapitalizzazione durante una crisi.

L'ultima criticità riguarda la limitata *accountability* del management delle banche. Questo problema esiste ma, in generale, diversi studi sostengono come nella storia italiana tale questione non sia in realtà rilevante (Quadrio Curzio, 2013). Inoltre, la critica a una dirigenza molto stabile, e





che per questo corre il rischio di essere autoreferenziale, pur presentando elementi concreti, trascura il fatto che questo rappresenta probabilmente il “prezzo da pagare” per consentire la rappresentanza degli *stakeholders* (Ferri 2009).

### I vantaggi del pluralismo dei modelli

Le considerazioni precedenti mettono in luce due elementi centrali per comprendere le dinamiche di funzionamento del mercato degli intermediari finanziari nel suo rapporto più ampio con il sistema produttivo. Anzitutto, emerge la necessità di far coesistere modelli con strategie e obiettivi differenti. Differenti modelli di banca possono coesistere soprattutto perché, in un sistema variegato come quello italiano, assolvono a compiti differenti. In altre parole, “la presenza di una pluralità di sistemi locali diversi e di una moltitudine di PMI con esigenze e opportunità di sviluppo diversificate [...] rende molto limitato il contributo di efficienza delle soluzioni standardizzate. Ne consegue che non serve in molte di queste realtà di impresa e di territorio avere solo banche di transazione, ma occorre poter puntare anche su banche che sappiano interpretare in chiave moderna i vantaggi della prossimità relazionale” (Alessandrini *et al.*, 2009).

In secondo luogo, le performance delle BP mettono in discussione l’approccio “evoluzionista”, fondato sull’idea che il passaggio dai sistemi finanziari basati sulle banche a quelli basati sui mercati rappresentasse una sorta di evoluzione naturale (Goldsmith 1966, 1969). Il dibattito teorico e l’evoluzione legislativa degli ultimi venti anni hanno favorito l’emergere di una visione per cui il modello societario più appropriato per cogliere i vantaggi dello sviluppo della finanza fosse quello della banca volta alla massimizzazione del valore degli azionisti – c.d. *shareholder value* (Ferri, 2009).

In questo quadro, le banche che si pongono obiettivi differenti, come la massimizzazione del valore per una più ampia e composita platea di soggetti, ed equiparano, attraverso strumenti di democrazia economica come il voto capitario, il peso nelle scelte aziendali di tutti gli azionisti, vengono sovente presentate come “desuete”. Ciò è legato ad una duplice critica, tanto nei confronti degli obiettivi della banca quanto dei suoi modelli organizzativi.



Nonostante ciò, è stato mostrato come il modello di governo delle banche cooperative consenta una minore volatilità dei profitti (Fonteyne, 2007; Hesse e Čihák, 2007), permettendo a questi istituti di promuovere obiettivi di lungo periodo e operare sulla base di un modello bancario che non è soltanto OTH – *originate to hold* – ma che si caratterizza per un profondo affidamento delle relazioni con la clientela, il c.d. *relationship banking*, (con i suoi effetti positivi sopra richiamati in materia di credito a piccole e medie imprese soprattutto in situazioni caratterizzate da crisi e/o asimmetria informativa legata ad informazioni convenzionali (Bartoli et al, 2013). È quindi il modello di business, con una *core activity* concentrata sull'attività tradizionale – i prestiti incidono per il 77% dell'attivo, contro il 72% della media italiana mentre i debiti verso la clientela sono il 54% del funding, contro il 45% - ad attenuare o ritardare l'impatto delle turbolenze finanziarie (Saccomanni, 2010).

La maggiore instabilità per le banche *shareholder* trova inoltre conferma nelle analisi di Ferri (2009) che mettono in evidenza come, in due eventi cruciali della crisi economica – il 9 agosto 2007, quando le Banche Centrali intervennero per evitare il collasso del mercato interbancario e il 15 settembre 2008, giorno del fallimento di Lehman Brothers -, i mercati abbiano penalizzato di più chi si era avvicinato al modello OTD – *originate to distribute* -. In altri termini, i mercati azionari sembrano aver premiato il *relationship banking* a discapito di un modello di banca, che aveva prevalso nei decenni precedenti, più subordinato ai mercati finanziari. Inoltre, focalizzando l'attenzione sull'Italia, il fatto che varie banche BP siano quotate consente di mettere in evidenza un secondo elemento: la minore penalizzazione rispetto alle banche organizzate secondo il modello "SpA". Queste ultime infatti, nel periodo pre-Lehman, hanno registrato una caduta del 37% - contro il 23% per le banche popolari. Tale caduta, a fine gennaio 2009, è stata del 70% contro il 50%. Il modello basato sul *relationship banking* sembra quindi mostrare la sua forza davanti alla profonda instabilità finanziaria, alle cui radici, tra l'altro, ritroviamo proprio il diffuso utilizzo del modello OTD.

Tale modello, infatti, da un lato, ha prodotto l'incentivo a ridurre le funzioni di selezione – *screening* – e controllo – *monitoring* – e, dall'altro, ha contribuito a promuovere una regolazione che ha rafforzato l'utilizzo di tecnologie di *rating/scoring*, ridimensionando così il ruolo principale delle banche, ovvero la facilitazione dello scambio di informazioni con il debitore attraverso l'utilizzo di informazioni "soft". La conseguenza di queste scelte



è stata la creazione di effetti perversi che hanno portato ad una maggiore instabilità del sistema finanziario e al razionamento del credito.

A conclusioni simili arriva anche il contributo di Ferri, Kalmi e Kerola (2014a). Gli autori evidenziano come in Europa, nel quinquennio 2006-2011, le banche *stakeholder*, e tra queste soprattutto le banche cooperative, abbiano registrato un declassamento minore rispetto alle *shareholder banks* da parte di due delle più importanti agenzie di rating: Moody's e Fitch. Prima della crisi, ad esempio, le *shareholder's bank* presentavano – in media – ratings maggiori rispetto alle banche *stakeholders*. Viceversa, durante la crisi, e specialmente dopo il 2009, sono le prime a manifestare un deterioramento maggiore. Esiste tuttavia una significativa differenza nelle metodologie di valutazione delle due agenzie -, con Fitch che, diversamente da Moody's, è orientata a riconoscere un rating più positivo per le cooperative e le *private savings banks*.

## Le questioni aperte

Recentemente il Fondo Monetario Internazionale (Jassaud 2014) ha sollecitato una riforma della *corporate governance* delle banche italiane. A questo proposito, se da un lato è presente un richiamo nei confronti delle banche popolari più grandi – i primi cinque gruppi rappresentano il 75% degli attivi degli intermediari con a capo una banca, contro il 56 di dieci anni fa (Saccomanni, 2010) -, buona parte delle considerazioni riguardano le banche non cooperative. In particolare, l'enfasi maggiore è rivolta al ruolo delle fondazioni bancarie.

La questione delle differenti dimensioni delle Banche Popolari era stata a suo tempo richiamata da Tarantola (2009). Nell'intervento dell'allora Vice Direttore Generale della Banca d'Italia era infatti già emersa la questione dell'adeguatezza patrimoniale – più elevata nelle popolari più piccole - e dell'efficienza operativa, migliore per le realtà maggiori. Inoltre, erano le banche popolari più piccole e quelle operanti nel centro-sud a presentare un tasso di decadimento degli impieghi maggiore.

Gli elementi prima richiamati contribuiscono a confutare la visione per cui la natura locale delle banche popolari avrebbe prolungato le criticità



derivanti dalle crisi di sistemi locali specializzati in attività manifatturiere (Quadrio Curzio, 2013). È stata – a livello sistemico – la recessione economica ad avere un impatto negativo sulla qualità del credito della generalità delle banche italiane.

In questo nuovo scenario, che ha registrato una crescita consistente delle attività tradizionali a sostegno di famiglie e imprese, le Popolari appaiono particolarmente esposte (Saccomanni, 2010). La rischiosità – misurata dal tasso di ingresso in sofferenza rettificata – si è tuttavia sempre mantenuta inferiore alla media del sistema (Passacantando, 2012), confermando la funzione anticiclica ascritta a questo modello di istituto bancario (Bosi, 2012).

Il quadro che emerge è dunque ambiguo. Mentre sono sempre più forti le pressioni su interventi di natura legislativa, alcuni degli *outcome* potenzialmente imputabili a tali pressioni contrastano con certi elementi che abbiamo prima richiamato. Come osservato, i possibili fenomeni di cristallizzazione degli assetti di governo e di autoreferenzialità degli organi sociali, che nel tempo hanno prodotto anche crisi aziendali rilevanti, seppur concreti, possono essere visti come un prezzo da pagare per consentire la rappresentanza degli *stakeholders* (Ferri 2009). Inoltre, emergono alcuni punti di forza del modello che devono essere salvaguardati, come il voto capitario, l'orientamento strategico al sostegno delle economie locali e la destinazione di parte degli utili ad attività sociali (Saccomanni, 2010).

Rimangono, tuttavia, alcune questioni rilevanti soprattutto per le banche più grandi e per quelle quotate – percepite come più rischiose rispetto alle altre banche quotate (Passacantando, 2012) – che hanno assunto valenza sistemica. Nel frattempo alcuni provvedimenti, sono stati comunque recepiti dalla categoria (Bosi, 2012): alcune popolari non quotate di media dimensione hanno introdotto il sistema di voto di lista o altri meccanismi idonei a permettere l'ingresso di minoranze negli organi amministrativi e di controllo; delle sette popolari quotate tre hanno aumentato il numero di rappresentanti potenzialmente eleggibili dalle minoranze; circa la metà delle popolari ha incrementato, seppure in misura differenziata, le deleghe di voto ma rimane inferiore nelle banche quotate (Tarantola, 2011).

Infine, parte della letteratura (Bosi, 2012) si è concentrata sulla questione del rapporto tra mutualità e dimensione degli istituti evidenziando come, dal punto di vista teorico, non vi sia alcuna contraddizione tra la naturale apertura delle società mutualistiche e l'apertura proprietaria delle società



che quotano le proprie azioni sui mercati regolamentari. In questa prospettiva, la critica all'attuale assetto delle BP può essere ricondotta a due dimensioni. La prima, individua nei soci delle banche popolari caratteristiche simili a quelle degli investitori tradizionali i quali, compatibilmente con la vocazione mutualistica, possono anche limitarsi alla ricerca della sola massimizzazione della redditività dell'investimento. In altri termini, le popolari possono anche tendere alla massimizzazione del profitto – che, tuttavia, a differenza delle SpA, non rappresenta un obbligo –, dato che la remunerazione dell'investimento può rappresentare una funzione strumentale al perseguimento dello scopo mutualistico. La seconda, invece, non ravvisa nell'approdo ai mercati regolamentati un serio rischio per l'affievolimento della vocazione mutualistica. Pare quindi plausibile che un esito del genere si produca più come conseguenza di scelte di *policy* e non come conseguenza di scelte di *governance*.

Le prossime sezioni affrontano questi temi analizzando a partire dallo Standard Ethics Bank Index 2014 – la *governance* delle Banche Popolari a confronto con quella di altre banche italiane. In seguito, si approfondisce – a partire dal Rating emesso da Standard Ethics (>>>) – il tema della *Corporate Social Responsibility* nel mondo delle Banche Popolari.

## La *governance* in prospettiva comparata

Questa sezione prende in considerazione i principali indicatori relativi alla *governance* delle maggiori banche italiane elaborati nello Standard Ethics Bank Index 2014.<sup>1</sup> L'indice elaborato da Standard Ethics tiene in considerazione 3 macro-dimensioni a loro volta composte da indici che misurano specifici elementi:

1. **Proprietà:** indici che misurano la concentrazione della proprietà, assumendo che un elevato livello di concentrazione aumenti i rischi per la *good governance*. In particolare, gli indici riguardano:
  - a. Il peso del mercato;

---

1

Per un approfondimento delle dimensioni che costituiscono l'indice si rimanda a Standard Ethics (2014). Nelle nostra analisi è stata esclusa la Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio, in conformità a quanto definito nel rapporto.



- b. L'esistenza di accordi e patti di sindacato;
  - c. Il peso del primo azionista;
  - d. La tipologia del primo azionista.
2. **Amministrazione:** indici che misurano le caratteristiche del Consiglio di Amministrazione:
- a. Il livello d'indipendenza dell'Amministratore (o degli Amministratori) con compiti esecutivi;
  - b. Il livello d'indipendenza del Consiglio d'Amministrazione;
  - c. L'esistenza di una composizione del Consiglio d'Amministrazione che tenga conto di diversità di genere e di Paese di provenienza (attraverso criteri quali/quantitativi);
  - d. I poteri e il grado d'indipendenza delle funzioni di Controllo Interno.
3. Report volontari in materia di **assetto gestionale dei rischi:**
- a. La struttura della reportistica in materia;
  - b. L'esistenza di principi di informazione sul modello "Comply or explain";
  - c. Le caratteristiche della funzione deputata al controllo dei rischi.

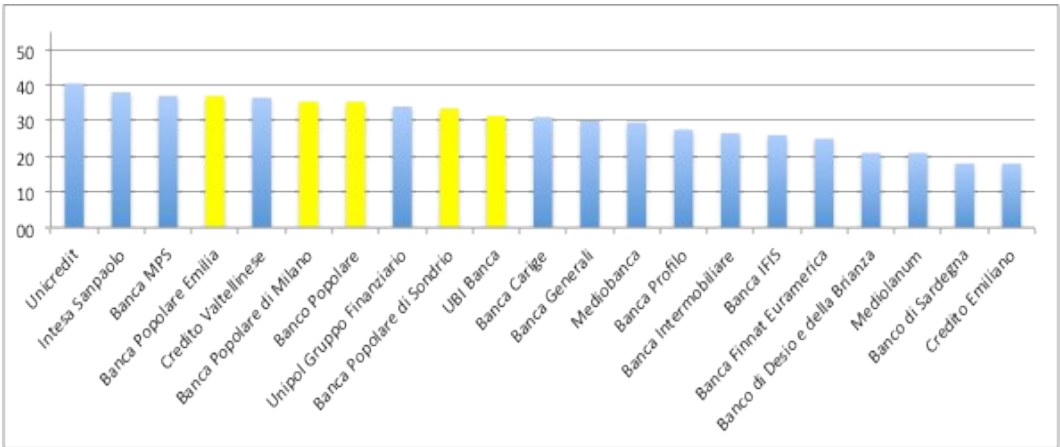
La Figura 1 prende in considerazione tutti gli elementi sopra richiamati (il valore sull'asse delle *y* rappresenta il punteggio massimo). Le banche popolari mostrano nel complesso *performance* superiori alla media delle Banche italiane oggetto dello studio.

Scendendo più nel dettaglio e andando ad osservare gli indicatori relativi alla proprietà, il risultato delle principali Banche Popolari è ancora migliore (figura 2). La struttura di *governance* basata su voto capitaro e vincoli, con le sue caratteristiche sopra richiamate, è alla base di un modello che disincentiva – quando non impedisce direttamente – la concentrazione della proprietà in un numero limitato di azionisti. Si evitano dunque alcune delle conseguenze tipiche della concentrazione in termini di formazione di patti che restringano lo spazio degli azionisti di minoranza. L'assenza di

**Standard Ethics, Research Office. London. UK.**  
 4<sup>th</sup> Floor, Standard Ethics Virtual Building.  
 in [www.standardethics.eu](http://www.standardethics.eu)

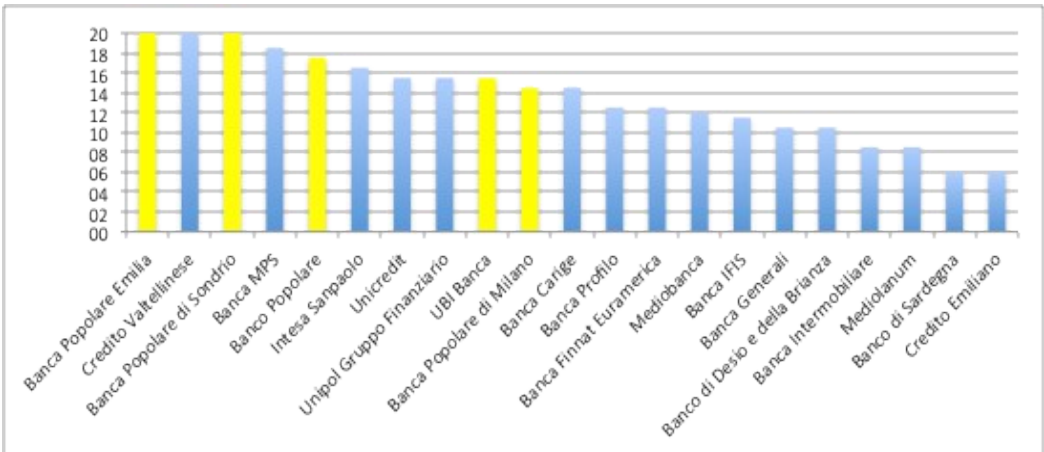
patti di sindacato, poi, spiega il punteggio particolarmente elevato di Banca Popolare dell’Emilia Romagna e di Banca Popolare di Sondrio. Questa struttura non ha però impedito che investitori istituzionali internazionali entrassero – anche in misura rilevante – nel capitale di alcune banche popolari (ad es. Banca Popolare dell’Emilia Romagna, Banca Popolare di Milano, Banco Popolare, UBI).

*Figura 1. Governance, Totale indicatori Standard Ethics*



Fonte: Standard Ethics (2014a)

*Figura 2. Proprietà*

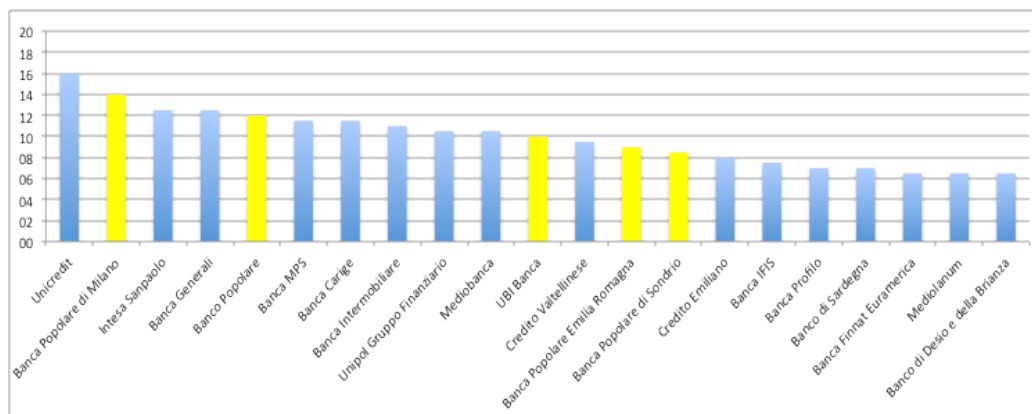


Fonte: Standard Ethics (2014a)



Più diversificata è la situazione con riferimento agli indici sull'Amministrazione (figura 3). In questo caso, le due banche popolari più piccole hanno punteggi inferiori alle più grandi (un risultato, peraltro, in linea con la tendenza più generale nel comparto). I risultati di Banca Popolare di Milano e Banco Popolare, in particolare, sono simili o superiori a quelli di altre grandi banche italiane in sotto-dimensioni fondamentali come numero di Amministratori Indipendenti e bassi livelli di cumulo di incarichi all'interno dei relativi Gruppi.

Figura 3. Amministrazione



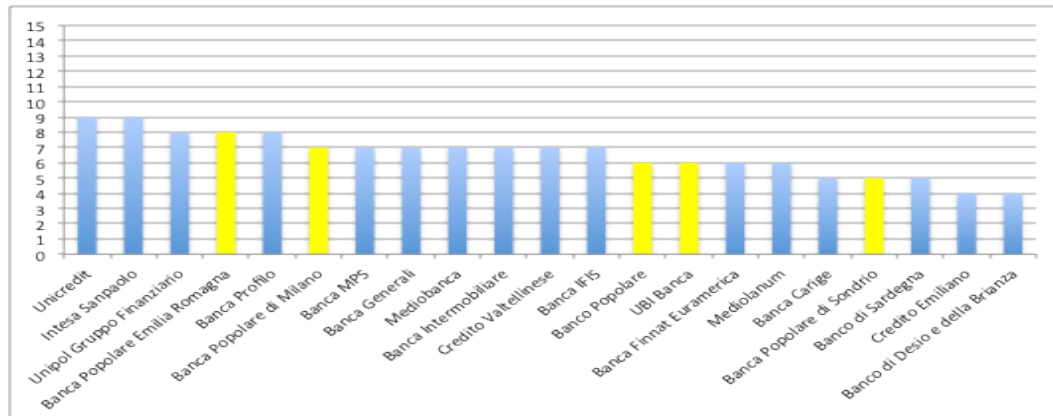
Fonte: Standard Ethics (2014a)

Altrettanto eterogenei sono i risultati delle Popolari nell'ambito dell'assetto gestionale in materia di rischi e difformità, peraltro un settore in cui il livello della rendicontazione è mediamente basso per gli istituti di credito - in particolare per quanto riguarda la mancanza di riferimento ai parametri in materia sviluppati da OSCE, UE e ONU, ai più elevati standard internazionali in materia di rendicontazione relativa a *Corporate Social Responsibility* come GRI, o ancora all'adozione del principio "Comply or Explain" - . In quest'ambito, Banca Popolare di Milano e Banca Popolare dell'Emilia Romagna fanno rilevare i risultati migliori, in particolare per un sistema di gestione del rischio (legato al ruolo del *Chief Risk Officer*) più avanzato.





Figura 4. Rischi e diffimità



Fonte: *Standard Ethics* (2014a)

## Corporate Social Responsibility: le Banche Popolari a confronto

In questa sezione viene approfondito il rapporto Standard Ethics sulle Banche Popolari (2014b), attraverso un'analisi dei principali indicatori relativi alla *governance* e alle *policy* da esse adottate. L'obiettivo è infatti indagare in profondità le differenti dimensioni alla base del rating tra le diverse banche prese in esame. Il rapporto non esaurisce tutte le possibili analisi sulla *corporate governance* e la *policy* ma valuta le performance a partire dai principi internazionali, promossi dall'OCSE, dall'Unione Europea e dalle Nazioni Unite in materia di responsabilità sociale di impresa.<sup>2</sup>

Dal punto di vista operativo il campione esaminato è composto da 36 banche suddivise in piccole, medie e grandi sulla base dell'entità dei fondi intermediati (totale dell'attivo di bilancio al netto delle spese e perdite e delle partite in sospeso). Il primo gruppo è composto dalle realtà più piccole, in tutto 25, con quote di bilancio al di sotto dell'1% del totale dei fondi intermediati. Il secondo gruppo, quello delle banche medie,

<sup>2</sup>

Per una trattazione più ampia delle questioni metodologiche si rimanda a Standard Ethics (2014b)



comprende 9 banche con quote di bilancio comprese tra 1,2 e 10,8% e intermedia nel complesso il 46,6% dei fondi. L'ultimo gruppo, infine, è costituito dalle due Popolari più grandi che, insieme, rappresentano il 46.7% del totale dei fondi intermediati.

### **Gli indicatori di *governance***

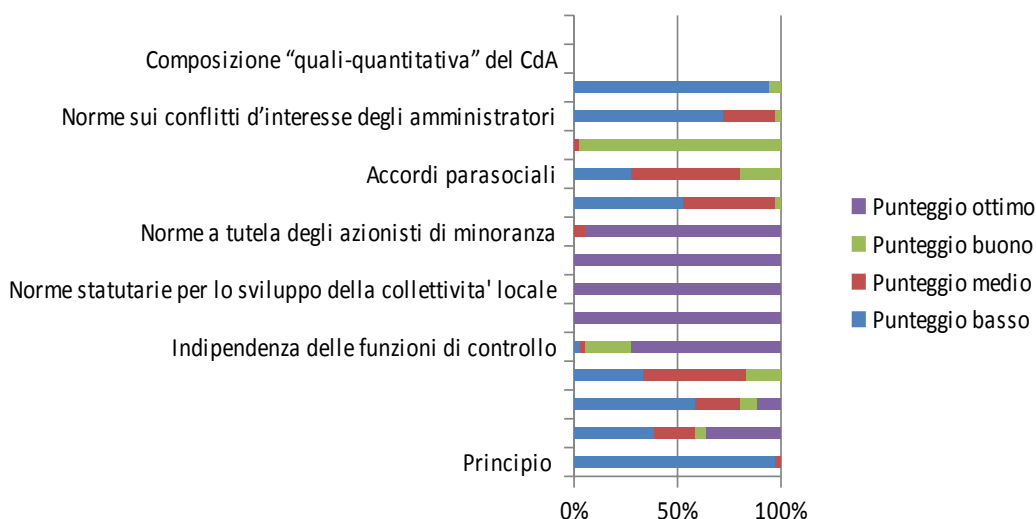
Ai fini di questo approfondimento, vengono selezionati all'interno del precedente rapporto un numero ristretto di parametri che permettono di valutare le performance dei singoli istituti sulla base dei principali criteri di CSR, anche alle luce delle criticità messe in evidenza dalla letteratura. In particolare, i principali elementi del **governo societario** riguardano:

1. *Consiglio di amministrazione*
  - 1.1. Indipendenza degli amministratori
  - 1.2. Composizione “qualitativa” del CdA
  - 1.3. Modalità di scelta e controllo della remunerazione
  - 1.4. Norme sui conflitti di interessi degli amministratori
  - 1.5. Limiti temporali in riferimento al mandato
2. *Gestione della proprietà da parte dell'azionista di controllo*
  - 2.1. Accordi parasociali
  - 2.2. Peso del mercato nella compagine azionaria
  - 2.3. Norme a tutela degli azionisti di minoranza
  - 2.4. Norme di democrazia economica e tutela degli stakeholder
  - 2.5. Norme statutarie per lo sviluppo della comunità locale
3. *Codici di condotta, funzioni di vigilanza e gestione dei rischi*
  - 3.1. Codici di condotta e indicazioni internazionali
  - 3.2. Indipendenza delle funzioni di controllo
  - 3.3. Elementi di riferimento alla rendicontazione
  - 3.4. Principio del “Comply or Explain”

Scendendo nel dettaglio possiamo osservare come, quanto alla prima dimensione, il quadro che emerge sia piuttosto eterogeneo (figura 5).



Figura 5. Principali indicatori di corporate governance



Fonte: nostre elaborazioni su dati Standard Ethics

### Consiglio di amministrazione

Per quanto riguarda il *Consiglio di Amministrazione* possiamo anzitutto notare come nessun istituto ottenga il valore massimo sulle cinque dimensioni considerate. Tra gli indicatori presi in esame, soltanto due banche (una grande e l'altra media) presentano una maggioranza di *consiglieri indipendenti* (punto 1.a). Per le altre, invece, i dati forniti pubblicamente specificano che la maggioranza dei consiglieri non è indipendente.

Il secondo elemento preso in esame (1.b) riguarda *la composizione quali-quantitativa del CdA*. In questo caso, le dimensioni valutate sono state tre: pluralismo di genere, pluralismo di nazionalità e pluralismo di competenze. La presenza di un CdA eterogeneo per quanto concerne le dimensioni prima richiamate contribuisce a ridurre l'autoreferenzialità che, come abbiamo visto, rappresenta uno dei principali elementi critici messi in evidenza dalla letteratura. A questo proposito possiamo notare come la maggior parte delle banche ottenga un punteggio relativamente basso, nove un punteggio medio e soltanto una banca un punteggio elevato.



Tuttavia, scendendo nel dettaglio, il panorama che emerge appare in parte diverso. Il valore complessivo risente infatti della cattiva performance per quanto riguarda il “pluralismo di nazionalità” (nessuno degli istituti ha infatti componenti internazionali) e di quello di “genere” (una banca ha una composizione di genere paritaria, una ha una rappresentanza leggermente inferiore alla metà, mentre per nove istituti tale quota scende sotto il 30%). Viceversa, per quanto riguarda il pluralismo delle competenze, le performance sono migliori, pur presentando una distribuzione nettamente divisa in due: otto istituti hanno infatti una composizione di almeno la metà con competenze fortemente diversificate, raggiungendo quindi il punteggio maggiore, mentre 26 istituti ottengono il punteggio più basso, con una composizione di almeno un 10% di competenze fortemente diversificate (o non forniscono pubblicamente dati rilevanti a riguardo).

La terza dimensione analizzata riguarda le *modalità di scelta e controllo sulla remunerazione* (1.c). A questo proposito le performance sono piuttosto elevate: 35 banche ottengono un punteggio buono mentre soltanto un istituto di piccole dimensioni un punteggio medio.

La quarta dimensione fa riferimento alle *norme sui conflitti di interesse degli amministratori*. Nel complesso 7 banche, tra le quali le due banche più grandi, ottengono un punteggio buono, 17 un punteggio medio e 10, senza distinzioni tra medie e piccole dimensioni, un punteggio basso. Anche in questo caso, però, il dato sintetico è frutto di due componenti: “conflitti di interesse” e “cumuli di incarico”. Le Banche popolari più grandi ottengono un punteggio buono in entrambe le dimensioni; per gli altri istituti la situazione è più eterogenea e tuttavia migliore per quanto concerne la possibilità di cumuli di incarico (trattati a livello di codici di condotta e di codici etici e comunque sottoposta al giudizio dell’assemblea).

La quinta dimensione, infine, riguarda i *limiti temporali in riferimento al mandato*. In questo caso, 19 banche presentano una situazione dove non è previsto nessun limite ai rinnovi, 16 pur prevedendo dei rinnovi non specificano i limiti, mentre un istituto limita il mandato a quattro rinnovi. Nessuna banca pone un limite superiore ai tre rinnovi (il punteggio massimo). Anche in questo caso non emerge nessuna correlazione rispetto alle dimensioni delle banche mentre è interessante notare come gli istituti più grandi presentino, in questo caso, performance peggiori.



*Gestione della proprietà da parte dell'azionista di controllo*

Spostando l'attenzione alla *gestione della proprietà da parte dell'azionista di controllo* mentre tutte le banche presentano un punteggio elevato rispetto al *peso del mercato nella compagine azionaria*, alle *norme a tutela degli azionisti di minoranza* e alle *norme di democrazia economica e degli stakeholder*, la situazione si presenta più diversificata, ma sempre in un quadro ampiamente positivo, nel caso delle *norme statutarie per lo sviluppo della collettività locale*. In questo caso, infatti, mentre 26 banche ottengono il punteggio massimo, 8 raggiungono un punteggio buono e una banca un punteggio medio. Infine, per quanto concerne la dimensione degli *accordi parasociali*, composta da una doppia classe di variabili inerenti a due aspetti diversi dello stesso tema, la quasi totalità delle banche ottiene il punteggio massimo su entrambe le dimensioni, mentre 2 banche, una grande e l'altra media, ottengono un punteggio più basso (rispettivamente BC e BD).

Le Banche Popolari, infatti, proprio in virtù del voto capitaro, sono al riparo dal rischio di concentrazioni azionarie e quindi indenni dagli accordi parasociali. I rari casi dove questi sono presenti sono perlopiù scelte prudenziali in relazioni ad Associazioni di soci, riconosciuti anche dalla Consob come corretti atteggiamenti, mentre il peso del mercato nella compagine azionaria è sempre maggiore all'85%.

Nei riguardi degli altri elementi esaminati le buone performance sono soprattutto riconducibili alle configurazioni statutarie delle Banche Popolari, per loro natura formulate per rispondere alle esigenze di tutela degli azionisti di minoranza e degli *stakeholder* oltre che per favorire la promozione di forme di democrazia economica e di sostegno allo sviluppo della collettività locale.

In questa prospettiva, il precedente rapporto Standard Ethics aveva messo in evidenza alcuni elementi da tenere in considerazione per migliorare l'efficacia di tali strumenti, sottolineando così la dimensione "pratica" e non soltanto formale degli interventi.

Sotto questi aspetti, l'elemento comune alle dimensioni sopra elencate può essere ricercato nell'utilizzo delle nuove tecnologie, al fine di adeguare i meccanismi di tutela e coinvolgimento alle richieste internazionali, rispondendo oltretutto alle crescenti attese sociali, derivanti dal sostegno alle comunità locali e dalla sussidiarietà, in fatto di partecipazione.



### *Codici di condotta, funzioni di vigilanza e gestione dei rischi*

L'ultimo gruppo di dimensioni prese in esame per quanto concerne la valutazione del governo societario chiama in causa *codici di condotta, funzioni di vigilanza e gestione dei rischi*.

A proposito dei *codici di condotta e delle indicazioni internazionali*, sei istituti – uno grande, uno medio e quattro piccoli - ottengono valori positivi, prendendo in considerazione o citando alcune indicazioni internazionali e/o predisponendo documenti trasparenti metodologicamente e conformi ad indicazioni internazionali, nessuno però raggiunge il punteggio massimo mentre la maggior parte delle banche valutate non presenta riferimenti ad indicatori internazionali oppure non pubblica codici di condotta ed etici.

Passando all'*indipendenza delle funzioni di controllo* sono state indagate due dimensioni: la composizione dei comitati interni e degli organismi di vigilanza. Nel complesso, le realtà che ottengono il punteggio massimo sono quattro banche medie, due delle quali registrano il massimo in entrambe le dimensioni. 19 istituti presentano invece un punteggio basso su entrambe le variabili. Scendendo nel dettaglio, nove banche presentano comitati interni composti soltanto da membri indipendenti, due hanno in maggioranza membri indipendenti mentre sono 25 le realtà dove i membri indipendenti sono la minoranza. Spostando l'attenzione sugli organismi di vigilanza, soltanto tre Popolari presentano organismi - monocratici o collegiali - senza la presenza di esponenti di organi di gestione apicali o, in generale, di personale con funzioni gestionali o direttive – il punteggio massimo -.

Il terzo parametro riguarda gli *elementi in riferimento alla rendicontazione*. A questo proposito, 13 istituti presentano una documentazione di *governance*, utile per le analisi sulla *corporate social responsibility*, e una rendicontazione costante, approfondita e facilmente accessibile. Si tratta, in questo caso, soprattutto di banche medie e grandi, ma sono presenti anche 5 realtà piccole – mentre sono 14 gli istituti – tutti piccoli - con documentazione carente e/o poco accessibile al pubblico.

Infine, per quanto concerne il *principio* "Comply or Explain", le performance di tutti i casi analizzati sono modeste. Nessuna banca, infatti, presenta notizie sul proprio sito aziendale circa eventuali impegni ad aggiornare l'esterno per dettagliare casi di difformità o ritardi nell'esecuzione di preannunciati piani (e miglioramenti) aziendali in



materia di *governance*, fatti ambientali e sociali, questioni inerenti i servizi alla clientela, o sull'esistenza di rischi emergenti a riguardo e/o le informazioni reperibili sul sito aziendale risultano insufficienti e/o non chiare. A parziale difesa delle banche deve tuttavia essere ricordato che tale principio si configura come volontario.

Nel complesso, il quadro che emerge dall'analisi della gestione proprietaria è quindi positivo ma tale performance virtuosa alla luce delle dimensioni di valutazione prese in considerazione, può comunque celare elementi di criticità pratica che, seppur di facile risoluzione – come nei casi di il miglioramento della rendicontazione, della trasparenza, delle relazioni e dell'ascolto delle istanze della comunità -, devono essere attentamente analizzati onde evitare il progressivo deterioramento del vantaggio competitivo proprio del modello delle Banche Popolari.

Passando dalla dimensione individuale a quella aggregata – spostando cioè l'attenzione sulla classificazione per fondi intermediati - possiamo notare come siano le Banche Popolari di maggiori dimensioni ad ottenere punteggi migliori.

*Tabella 1. Indicatori di corporate governance per dimensione delle banche*

Dimensione istituto	n. istituti	Fondi intermediati	% fondi intermediati	Punteggio c.g.	% sul totale c.g.
Grandi	2	302.711	38,1%	27	64,3%
Medie	9	305.873	38,5%	22	52,6%
Piccole	25	185.031	23,3%	21	49,0%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Standard Ethics

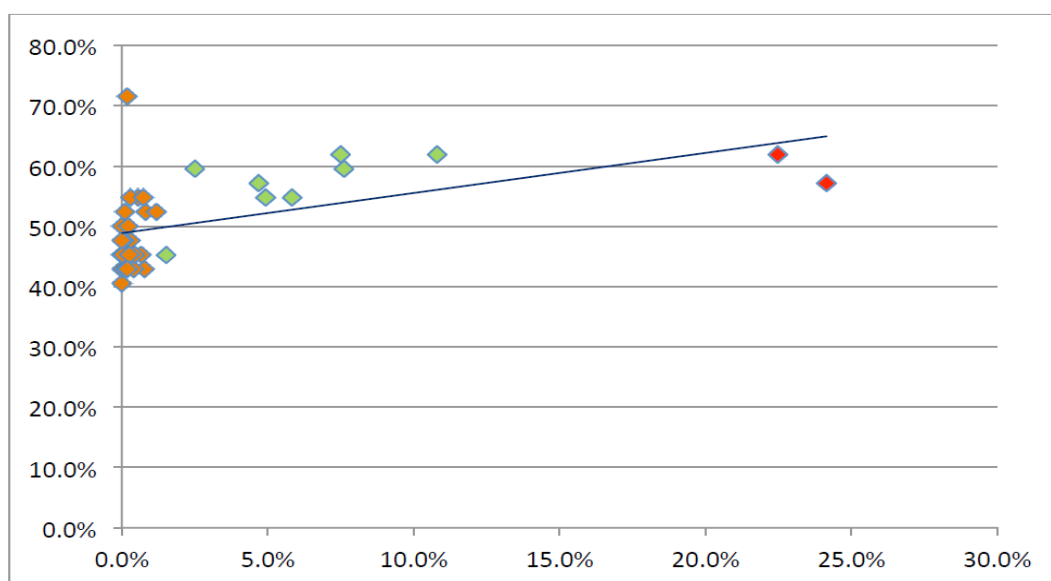
Diversamente di quanto evidenziato dalla letteratura, che ipotizza che il modello di *corporate governance* delle Banche Popolari ottenga performance migliori in presenza di istituti di piccole dimensioni, emerge dalle analisi qui presentate uno scenario almeno in parte diverso. Sono infatti le banche più grandi a presentare un valore più alto nel punteggio complessivo, che raggiunge il 64,3% del totale, con uno scarto crescente al diminuire della dimensione. La quota ottenuta dalle banche più piccole risulta quindi più contenuta, con una differenza di circa 15 punti rispetto alle banche più grandi e di 3,6 punti rispetto a quelle medie.

Come possiamo osservare dallo *scatter plot* le banche più piccole presentano una maggiore varianza, una di queste, ad esempio, raggiunge



il punteggio più ampio del campione; tuttavia, la correlazione tra quota sul punteggio massimo e fondi intermediati è positiva e pari a 0.522. La differenza tra i diversi rendimenti e la dimensione è spiegabile con i diversi punteggi che gli istituti esaminati presentano rispetto ai codici di condotta, alle funzioni di vigilanza e di gestione dei rischi. Le banche più piccole, infatti, ottengono valori sistematicamente inferiori per quanto concerne i *codici di condotta* e *le indicazioni internazionali*, *l'indipendenza delle funzioni di controllo* e *gli elementi in riferimento alla rendicontazione* e ciò inevitabilmente influenza la performance complessiva del gruppo.

Figura 6 Scatter plot performance c.g. Banche Popolari per quota fondi intermediati



Fonte: nostre elaborazioni su dati Standard Ethics

### Gli indicatori di policy

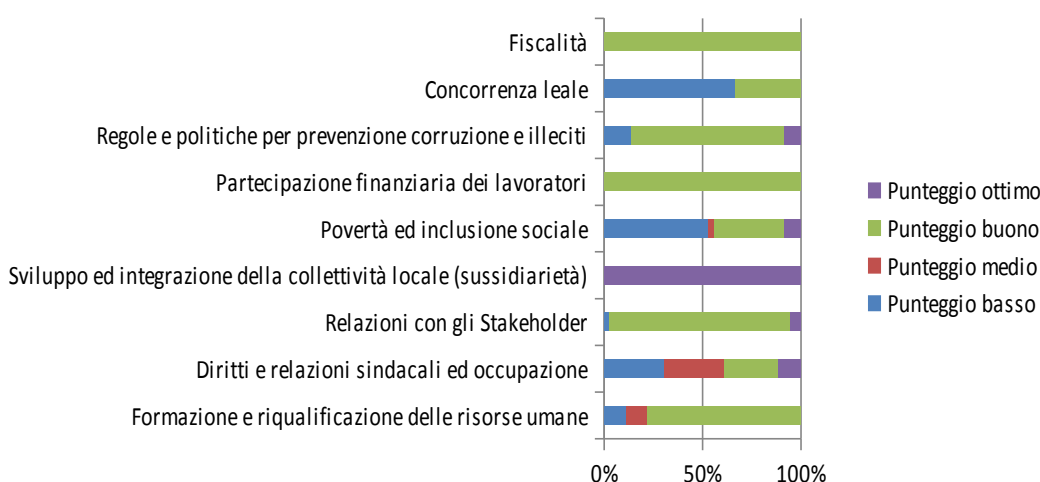
Spostando l'attenzione sulla dimensione della **policy**, sono stati approfonditi gli orientamenti generali in merito alla policy, tuttavia, come anticipato, anche in questo caso le dimensioni indagate sono inferiori rispetto a quelle approfondite nel precedente rapporto. Le variabili prese in esame riguardano:





1. Formazione e riqualificazione delle risorse umane
2. Diritti e relazioni sindacali ed occupazione
3. Relazioni con gli stakeholder
4. Sviluppo ed integrazione delle collettività locale (sussidiarietà)
5. Lotta alla povertà e inclusione sociale
6. Partecipazione finanziaria dei lavoratori
7. Politiche per la prevenzione della corruzione e degli illeciti
8. Concorrenza sleale
9. Fiscalità e delocalizzazione

Figura 7. Principali indicatori di policy



Fonte: nostre elaborazioni su dati Standard Ethics

Il primo tema indagato riguarda la *formazione e la riqualificazione delle risorse umane*. In generale la performance delle Banche Popolari è buona: 28 banche presentano infatti una chiara indicazione rispetto alla presenza di programmi di formazione mentre soltanto quattro istituti non forniscono informazioni a riguardo. In un contesto come quello delle Popolari, dove accade che i dipendenti siano anche soci, il tema della formazione assume un'importanza cruciale, contribuendo a ridurre le possibili tensioni con altre categorie di *stakeholder*.



Spostando l'attenzione al tema dei *diritti* e delle *relazioni sindacali* il quadro che emerge è invece più complesso. Tenendo conto dell'avanzato tessuto normativo italiano in riferimento al diritto del lavoro e ai rapporti sindacali, la questione della qualità dell'ambiente di lavoro diventa cruciale. A questo proposito quattro istituti – uno grande e tre medi – ottengono il punteggio massimo. Tale punteggio si spiega in virtù della presenza di richiami espliciti volti al sostegno di un'attiva collaborazione con i sindacati per migliorare le condizioni dei dipendenti. Allo stesso tempo, viene richiamata l'attenzione sulla qualità delle condizioni e dell'ambiente di lavoro e, in alcuni casi, vengono promosse politiche a sostegno della conciliazione vita-lavoro e strumenti di welfare aziendale. Anche per altri dieci istituti il punteggio ottenuto è buono mentre sono undici le realtà per le quali l'informazione non è reperibile in base ai documenti pubblici.

La terza dimensione indagata chiama in causa le *relazioni con gli stakeholder*. Come abbiamo visto, il modello delle Banche Popolari mette al centro l'importanza delle relazioni con i differenti interessi organizzati in un'ottica di lungo periodo. A questo proposito, tali indicazioni teoriche trovano conferma empirica nella nostra indagine. Quasi tutte le banche presentano un riferimento esplicito al ruolo degli stakeholder e per questo ottengono un punteggio buono. È però interessante notare come due istituti – uno grande e uno piccolo – definiscano programmi attivi di coinvolgimento.

Il tema successivo riguarda un elemento centrale nel caratterizzare il modello delle Popolari, quello dello *sviluppo ed integrazione della comunità locale*. Anche in questo caso, la performance degli istituti è positiva evidenziando come la centralità della sussidiarietà trovi un riscontro pratico nelle attività degli istituti. Tutte le banche, infatti, impiegano un numero maggiore di fondi sul territorio rispetto agli altri istituti.

Per quanto riguarda il tema della *povertà ed inclusione sociale* è opportuno richiamare il fatto che, dalle valutazioni sulla CSR, vengono escluse le attività filantropiche e benefiche mentre possono essere annoverate attività innovative di contrasto alla povertà come il microcredito, presente in tre istituti di piccole dimensioni. In 19 casi non è invece disponibile nessuna informazione mentre 13 istituti riportano un



esplicito riferimento a piani per sostenere le famiglie e i soggetti svantaggiati, le PMI e l'imprenditorialità giovanile.

La sesta dimensione presa in esame riguarda la *partecipazione finanziaria dei lavoratori*. Anche in questo caso, le performance degli istituti sono complessivamente buone, anche se nessuna banca raggiunge il punteggio massimo. Per loro stessa natura le Banche Popolari offrono infatti un naturale approdo per la partecipazione del dipendente al capitale della banca. A questo proposito, per migliorare le performance lungo questa dimensione potrebbe essere utile valutare con maggiore attenzione quelle iniziative dedicate alla partecipazione di lungo periodo del personale.

La questione delle *regole e politiche per la prevenzione di corruzione e illeciti*, rappresenta un tema cruciale per ogni soggetto che faccia del radicamento sul proprio territorio un elemento di forza. Lungo questa prospettiva il panorama che emerge dalle valutazioni effettuate è positivo. Soltanto 5 istituti non presentano materiale utile per l'analisi mentre 28 banche, adottando il Dlgs. 231/2001, ottengono un punteggio buono e tre – una grande, una media e una piccola –, includendo un riferimento al *Global Compact* delle Nazioni Unite, il punteggio massimo.

Il tema della *concorrenza sleale* vede invece una dicotomizzazione degli istituti: 24 realtà non presentano infatti documenti per la valutazione, mentre le restanti 12, sviluppando al proprio interno attività di formazione e/o diffusione della cultura della leale concorrenza, ottengono un punteggio complessivamente buono. Nessun istituto però ottiene il massimo, raggiungibile soltanto se fosse presente un ruolo attivo nella diffusione dei principi di leale concorrenza all'interno della propria sfera d'influenza.

Infine, in merito alla dimensione della *fiscalità*, emerge un giudizio omogeneo e positivo per gli istituti indagati anche in virtù del modello di intermediazione che contraddistingue l'assetto delle Popolari. Il tema della responsabilità fiscale - contro potenziali atteggiamenti elusori - e delle delocalizzazioni offre infatti scarsi elementi di criticità proprio in virtù delle caratteristiche del modello Popolare. Inoltre, in un'ottica di pluralismo dei modelli bancari anche la questione del sostegno all'internazionalizzazione delle imprese può divenire meno rilevante.

Analogamente a quanto fatto in precedenza abbiamo spostato l'attenzione dalla dimensione individuale a quella collettiva, ottenendo risultati simili.



Anche in questo caso, le performance medie degli istituti in merito alla *policy* crescono al crescere della dimensione delle banche – la correlazione è comunque più bassa e pari a 0.422 -.

Inoltre, in questo caso, mentre le performance complessive sembrano essere migliori, le banche più piccole ottengono infatti il 54% dei punti possibili – erano il 48% per quanto riguardava la *corporate governance* – lo scarto tra differenti gruppi sembra maggiore. Le banche più grandi, ad esempio, ottengono circa 11 punti in più di quelle medie, superando il 72%.

Tabella 2. Indicatori di policy per dimensione delle banche

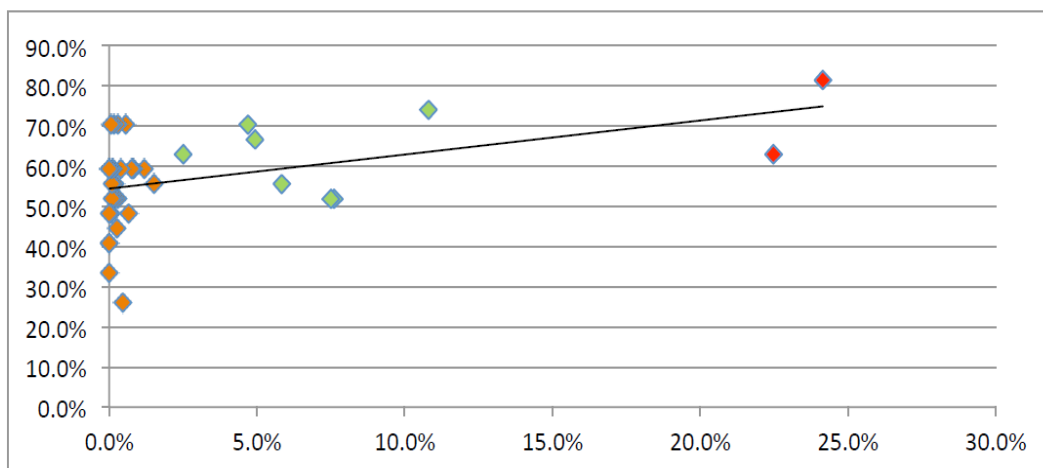
Dimensione istituto	n. istituti	Fondi intermediati	% fondi intermediati	Punteggio policy	% sul totale policy
Grandi	2	302.711	46,6%	20	72,2%
Medie	9	302.429	46,6%	16	60,9%
Piccole	25	43.654	6,7%	15	54,1%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Standard Ethics

Quanto detto può essere osservato anche a partire dallo *scatter plot*, che mostra le ottime performance degli istituti più grandi e di circa la metà di quelli medi. Anche in questo caso, particolarmente elevata è la variabilità all'interno del gruppo degli istituti più piccoli con valori compresi tra il 30 e il 70%. A questo proposito è comunque interessante notare come, oltre la metà degli istituti valutati, presenti un punteggio complessivo superiore al 55%.



Figura 8. Scatter plot performance policy Banche Popolari per quota fondi intermediati



Fonte: nostre elaborazioni su dati Standard Ethics

La peggiore performance per gli istituti più piccoli può essere imputata all'assenza di disponibilità di informazioni in merito a questioni rilevanti come le politiche per la *formazione e riqualificazione delle risorse umane*, gli interventi a sostegno dei *diritti e delle relazioni*, le *regole e le politiche per la prevenzione di corruzione e illeciti* e, in misura minore, per gli interventi di contrasto a *povertà ed inclusione sociale*.

## Conclusioni

Nel rapporto Standard Ethics sulle Banche Popolari il rating ottenuto dall'insieme delle banche della Categoria era positivo e pari a EE. A partire da quelle considerazioni, abbiamo approfondito alcuni elementi ritenuti critici dalla letteratura al fine di mettere in evidenza le caratteristiche del "sistema" Banche Popolari, dei singoli istituti e le differenti performance sulla base delle dimensioni, distinguendo così tra banche piccole, medie e grandi.

Viene in parte ridimensionato quanto ipotizzato in una parte della letteratura critica nei confronti del modello Popolari, gli istituti più grandi presentano performance migliori degli istituti di piccole dimensioni sia per



quanto concerne la *corporate governance* sia rispetto al tema della *policy*. Se tale risultato può tuttavia essere in parte spiegato con la minore comunicazione di informazioni per quanto concerne alcune dimensioni rilevanti da parte delle banche più piccole, analisi comparate fra gli istituti maggiori (come quelli quotati) mostrano che le Banche Popolari, in materia di *governance* analizzata sulla base dei più avanzati standard in materia di CSR, presentano risultati in linea – e su alcune dimensioni migliori – di quelli ottenuti dal modello “SpA” prevalente nel mercato.

Per quanto concerne la *corporate governance*, le dimensioni che sembrano poter essere rafforzate riguardano soprattutto l'indipendenza degli amministratori mentre potrebbe essere utile promuovere, anche al fine di mettere in evidenza gli elementi di forza del modello, il principio del *Comply or Explain*. Come evidenziato nel precedente rapporto, tale principio, che ha una natura volontaria, richiede: un sistema aziendale in grado di monitorare e valutare; un sistema di rendicontazione straordinaria verso l'esterno da attivarsi in presenza di difformità (affiancato alla normale rendicontazione di periodo); una strategia per attuare politiche alternative, oppure di ripristino dello stato di conformità. Date le buone performance ottenute, migliorare la comunicazione degli obiettivi e illustrare e descrivere le ragioni dei possibili gap da colmare può rappresentare un utile strumento di comunicazione anche per migliorare il coinvolgimento dei soci e dei differenti portatori di interessi nonché le delle relazioni con la comunità locale.

Più in generale, per migliorare la tutela degli azionisti di minoranza potrebbe essere utile una riflessione sui meccanismi e le procedure che possano aumentare la partecipazione - anche a distanza - alle assemblee dei soci, consentendo l'accesso anticipato alle informazioni rilevanti. A questo proposito, il ruolo delle tecnologie informatiche, sia attraverso siti *web* che *app*, può essere rilevante. Lungo questa prospettiva, sembrerebbe opportuna l'implementazione di procedure che migliorino e facilitino la possibilità per i soci di proporre interrogazioni, ordini del giorno, quesiti al Consiglio di Amministrazione e agli organi di vigilanza.

Infine, dovrebbe essere ipotizzata una serie di strumenti di rendicontazione adeguati ad un pubblico vasto e non esperto, migliorando così l'educazione finanziaria dei soci. Ciò rappresenterebbe un ulteriore effetto positivo del modello basato sul voto capitario. Queste procedure



aiuterebbero a rafforzare ulteriormente l'attenzione verso il Socio da parte delle Banche Popolari, che già rappresenta uno degli elementi cruciali del "modello da loro proposto".

Passando alla *policy*, invece, le principali dimensioni sulle quali agire sono individuabili nel dare maggiore evidenza alle misure di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale e nel rafforzamento ulteriore dei rapporti con gli *stakeholders*. Come evidenziato, tali dimensioni rappresentano elementi peculiari del modello delle Banche Popolari per questo, pur ottenendo delle performance nel complesso soddisfacenti, le strategie di valorizzazione, monitoraggio e valutazione devono essere ancor più rafforzate con l'obiettivo di non erodere quel radicamento sociale che rappresenta uno dei vantaggi principali di tali istituti.

Un'ultima considerazione deve essere fatta in merito alla recente riforma delle banche popolari. Infatti, pur non essendo oggetto di questo rapporto, la nuova disciplina solleva alcune questioni che, coerentemente con quanto messo in evidenza nelle pagine precedenti, meritano una riflessione.

Con la trasformazione delle prime dieci popolari in SPA è infatti molto probabile che, assieme all'assetto organizzativo degli istituti, si trasformino anche le decisioni strategiche, con lo spostamento verso la massimizzazione dei profitti a breve a discapito del sostegno al tessuto di PMI locali.

Davanti a una possibile ripresa economica le aziende potrebbero così incontrare maggiori difficoltà a reperire le risorse necessarie per finanziare gli investimenti.

Tale rischio viene inoltre accentuata dallo scarso utilizzo di strumenti alternativi al finanziamento bancario. Da un lato, infatti, il mercato finanziario non pare sufficientemente sviluppato, mentre si registra una presenza modesta di investitori istituzionali; dall'altro, anche alla luce delle caratteristiche della corporate governance delle imprese italiane, non appare scontato un passaggio automatico dalle banche al mercato.

In questo scenario potrebbero quindi emergere effetti perversi che, nel breve periodo, rischierebbero di condizionare la congiuntura macroeconomica.

Esistono tuttavia margini di miglioramento per le Banche Popolari più piccole che aprono interessanti prospettive di crescita. Come ricorda Orioli (Sole 24 Ore, 25 marzo 2015), infatti, diventerà cruciale "*non disperdere il*



*patrimonio immateriale della conoscenza delle realtà locali che diventa tangibile e concreto nella gestione intelligente degli impieghi, ben oltre le rigide procedure dei formulari e del rating deciso con un click a migliaia di chilometri di distanza".* Ciò è tanto più vero per un tessuto produttivo contraddistinto da piccole e medie imprese. Prosegue Orioli: *"conoscere gli interlocutori, gli stili di vita, le connessioni, il potenziale, i progetti diventa cruciale per decidere l'ottimale allocazione del credito e, per quella via, creare sviluppo per l'area e per il Paese. Per anni la caratteristica principale delle popolari è stata quella di saper valutare meglio i rischi di soggetti non considerati "bancabili" e di poter praticare per lungo tempo tassi più favorevoli alla clientela".* Nel nuovo quadro competitivo, quindi, si aprono nuovi spazi per la promozione e lo sviluppo del modello popolare.

Abbiamo prima richiamato i punti di forza della categoria e, in particolare, la promozione di un modello di *business* orientato al *relationship banking*. Tale modello si sviluppa a partire dalla presenza congiunta di tre pilastri. Anzitutto, la banca cooperativa, a differenza della banca SpA, ha in tutto o in parte una finalità mutualistica e opera per una pluralità di *stakeholders* anziché per il solo gruppo degli *shareholders*. In secondo luogo, in una banca cooperativa i clienti hanno incentivi diversi rispetto a una SpA; nella banca cooperativa, infatti, i clienti sono spesso anche soci e ciò fornisce un incentivo al *peer monitoring* – il controllo tra pari. Il terzo pilastro, infine, chiama in causa il differente modello di governance. Nella banca SpA gli azionisti pesano in base al numero di azioni. Al contrario, nella banca cooperativa ciascun azionista ha un voto a prescindere dal numero di azioni possedute – voto capitario. Quest'ultima modalità di governance accresce la *accountability* democratica della banca e si sposa con la *mission* della banca cooperativa verso la più ampia platea di *stakeholders*. In altre parole, sono la differente *mission*, la diversità di incentivi oltre a una maggiore rappresentanza democratica favorita dalla regola del voto capitario a creare il contesto adeguato per la promozione di un modello di *relationship banking*. In questa prospettiva, quindi, sono le popolari più piccole – che si caratterizzano per la presenza congiunta dei tre pilastri prima richiamati – gli intermediari che con maggiore probabilità garantiranno nei prossimi anni il mantenimento di un modello di *business* relazionale.





## Appendice

Alla luce delle evidenze empiriche e delle considerazioni presentate nel precedente rapporto relativo alla emissione del Rating *solicited* del 2014, è possibile formulare alcune osservazioni conclusive e suggerire interventi che potrebbero migliorare sensibilmente le successive valutazioni degli istituti.

Per quanto riguarda le osservazioni conclusive, il precedente rapporto aveva messo in evidenza quanto i temi riconducibili alla Strategia Europa 2020 – come povertà e inclusione sociale, relazioni sindacali cooperative, programmi di *Work-life Balance* e tematiche ambientali –, siano nel complesso considerati dagli istituti analizzati. Nel dettaglio, alcuni istituti si sono distinti per la promozione di programmi di microcredito e, attraverso il coordinamento con gli enti locali, per il sostegno all'erogazione di prestiti d'onore.

Nonostante ciò, emergono alcune criticità: la rendicontazione socio-ambientale disponibile via *web*, ad esempio, non è ampiamente diffusa e soltanto in taluni casi i codici di condotta (o codici etici) si conformano ai principi internazionali.

Il tema della comunicazione, e più in generale quello della trasparenza e delle disponibilità delle informazioni, dovrebbe quindi essere affrontato per meglio evidenziare le specificità delle Banche che svolgessero (come in questo caso) un'attività di *relationship banking*, focalizzata su una ampia pluralità di *stakeholders*.

Anche nei confronti dell'indipendenza degli amministratori le valutazioni mostrano alcuni elementi sui quali riflettere. Sono infatti rari i consigli composti in maggioranza da consiglieri indipendenti mentre i dati disponibili sull'impegno temporale dedicato ai propri uffici si riscontrano soltanto in alcuni casi.

Riguardo all'ampio ma cruciale tema dei controlli, va notato, in numerosi istituti, la presenza di amministratori o dirigenti (con ruoli operativi) all'interno di organi di vigilanza. Seppure ciò sia consentito dalla norma nazionale, le buone pratiche più avanzate richiedono maggiore



indipendenza di queste funzioni, soprattutto dalle figure apicali o con ruoli direzionali.

Il presente studio vuole quindi riproporre alcune raccomandazioni già segnalate nel precedente *Report* del 2014.

Per quanto riguarda i possibili interventi da realizzarsi in tempi contenuti e senza la modifica della struttura di governo, potrebbe essere utile avviare, attraverso i siti ufficiali, una migliore *disclosure* che si allinei alle *best practice* di categoria e che renda pubblici e facilmente accessibili:

- i dettagli sui componenti gli organi apicali e le loro competenze;
- notizie in riferimento alla loro indipendenza (ai sensi dello statuto o di altra norma, come il TUF), remunerazione, dati sulla loro presenza alle riunioni degli organi di appartenenza;
- la pubblicazione delle previsioni di quanto implementato in materia di governo e controlli, come il Codice Etico, la composizione ed i poteri dell'O.d.V., la struttura delle funzioni vigilanti i rischi e la *compliance*.

Si tratta di adeguamenti che, non solo renderebbero la rendicontazione sugli organi di governo e di controllo in linea con quanto auspicato dall'OCSE e dall'Unione Europea, ma eviterebbero, come visto, possibili penalizzazioni reputazionali per istituti di finanziari che fanno della *relationship banking* il loro punto di forza.

Spostando l'attenzione sugli interventi ad arco temporale medio e lungo, i miglioramenti di maggior respiro potrebbero riguardare i seguenti argomenti:

- predisposizione di strumenti di rendicontazione socio-ambientale, anche tenendo conto dei principi affermatesi con la *Direttiva Barnier*;
- volendo incidere su scelte più complesse e di *governance*, sarebbe auspicabile una composizione quali-quantitativa degli organi apicali in linea con le richieste UE, pertanto più equilibrata in fatto di



**Standard Ethics, Research Office. London. UK.**  
4<sup>th</sup> Floor, Standard Ethics Virtual Building.  
in [www.standardethics.eu](http://www.standardethics.eu)

genere, e con “innesti esteri” mirati, utili ad apportare esperienze internazionali, anche provenienti dall’ambito di Banche popolari di altra nazionalità o da altre forme cooperative;

- in relazione alla composizione degli organismi di controllo e vigilanza, sarebbe auspicabile che essi siano composti di membri indipendenti e siano privi di amministratori, così da fornire, in conformità ai requisiti più avanzati, la massima garanzia d’indipendenza. Tali impostazioni, già adottate da alcune Banche della categoria, potrebbero diventare un *benchmark* di riferimento;
- infine, è facile, per delle istituzioni così ampiamente correlate al territorio, allineare le *policy* aziendali alle Strategie Europee 2020 e 2030.



## Riferimenti bibliografici

- Alessandrini P., Croci M., Zazzaro A. (2005), "The Geography of Banking Power: The Role of Functional Distance", *BNL Quarterly Review*, n. 235, pp. 129-67.
- Alessandrini, P. (a cura di) (2001), *Il sistema finanziario tra globalizzazione e localismo*, Bologna: Il Mulino.
- Alessandrini, P., Presbitero A. F., Zazzaro A. (2009a), "Banks, Distances and Firms' Financing Constraints", *Review of Finance*, 13(2), pp. 261-307.
- Alessandrini, P., Presbitero A. F., Zazzaro A. (2009b), "Global Banking and Local Markets: A National Perspective", *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2(2), pp. 173-192.
- Alessandrini, P., Presbitero A. F., Zazzaro A. (2009c), "Geographical Organization of Banking System and Innovation Diffusion", in P. Alessandrini, M. Fratianni, A. Zazzaro (a cura di), *The Changing Geography of Banking and Finance Journal of Regions, Economy and Society*, Springer, New York.
- Alessandrini, P., Presbitero, A., Zazzaro, A. (2009), Il ruolo specifico del credito popolare nell'evoluzione dei rapporti Banca - Impresa, in *Credito Popolare*, n°3, pp.23-47.
- Ayadi, R., Llewellyn, D.T., Schmidt, R.H., Arbak, 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, Bruxelles.
- Barca, F. (a cura di) (1997), *Storia del capitalismo italiano*, Roma: Donzelli
- Bartoli, F., Ferri, G., Murro, P., Rotondi, Z., (2013), "SME financing and the choice of lending technology in Italy: complementarity or substitutability? ", *Journal of Banking & Finance*, n. 37, pp. 5476–5485.
- Bongini P., Ferri G. (2008), "Governance and Performance", Paper del Dip.to di scienze economico aziendali, Università degli Studi di Milano Bicocca.
- Bosi, G. (2012), "La riforma delle banche popolari quotate", in *Banca Impresa Società*, 2/2012, pp. 233-256



**Standard Ethics, Research Office. London. UK.**  
4<sup>th</sup> Floor, Standard Ethics Virtual Building.  
in [www.standardethics.eu](http://www.standardethics.eu)

- Conti, G, Ferri, G., (1997), “Banche locali e sviluppo economico decentrato”, in Barca F. (a cura di), op. cit., pp. 429-465.
- De Bruyn, R., Ferri, G. (2005), *Le banche popolari nel localismo dell'economia italiana*, Edicred, Roma.
- Ferri, G. (2009), *Dalla finanza degli shareholders a quella degli stakeholders: l'impatto della crisi*, in Alberto Quadrio Curzio (2009), op. cit., pp. 115-127.
- Ferri, G., Masciandaro, D., Messori, M., (2001), “Governano societario ed efficienza delle banche locali di fronte all'unificazione dei mercati finanziari”, in Alessandrini, P. (a cura di), op. cit., pp. 203-234.
- Ferri, G., Kalmi, P., Kerola, E., (2014), Does bank ownership affect lending behavior? Evidence from the Euro area, *Journal of Banking & Finance*, Volume 48, pp. 194–209.
- Ferri, G., Kalmi, P., Kerola, E., (2014a), 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), pp. 35-55.
- Fonteyne, W. (2007), “Cooperative Banks in Europe. Policy Issues”, IMF working paper, 7/159.
- Fortis, M., (a cura di) (2007), *Banche territoriali, distretti e piccole e medie imprese. Una connessione essenziale per lo sviluppo italiano*, Collana della Fondazione Edison, Bologna: Il Mulino.
- Gambacorta, L, Mistrulli, P., E., (2011), "Bank heterogeneity and interest rate setting: what lessons have we learned since Lehman Brothers?", in Temi di discussione (Economic working papers) 829, Banca d'Italia
- Goldsmith, R., W., (1966), *The Determinants of Financial Structures*, OECD, Paris.
- Goldsmith, R., W., (1969), *Financial Structure and Development*, Yale University Press, New Haven.
- Hesse, H., Čihán, M., (2007), “Cooperative Banks and Financial Stability”, IMF working paper, 7/2.
- Iuzzolino, G., (2001), “Divari territoriali e costi di intermediazione finanziaria: un'indagine empirica sul rapporto tra efficienza delle banche locali e sviluppo economico delle province italiane”, in Alessandrini, P. (a cura di), op. cit., pp. 163-189.
- Jassaud, N. (2014), *Reforming the Corporate Governance of Italian Banks*, IMF working paper, 14/181.



**Standard Ethics, Research Office. London. UK.**  
4<sup>th</sup> Floor, Standard Ethics Virtual Building.  
in [www.standardethics.eu](http://www.standardethics.eu)

- Lucchetti, R., Papi, L., Zazzaro, A. (2001), “Efficienza del sistema bancario e crescita economica nelle regioni italiane”, in Alessandrini, P. (a cura di), op. cit., pp. 115-146.
- Passacantando, F. (2012), Intervento, Convegno: Banche Popolari e imprese, per la competitività dei sistemi territoriali, Bologna, 17 febbraio.
- Quadrio Curzio, A. (2013), *Mutual Banks Between Solidarity and Development*, Milano: Vita&Pensiero.
- Quadrio Curzio, A., (2009), *Le banche popolari cooperative. Profili italiani ed europei*, Milano: Franco Angeli.
- Sacomanni, F., (2010), *Le sfide per le Banche Popolari nel nuovo scenario regolamentare*, Convegno: Banche Cooperative e sviluppo solidale: sfide e opportunità, Verona, 26 febbraio.
- Signorini, L. F., (a cura di) (2000), *Lo sviluppo locale: un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*, Roma: Donzelli.
- Standard Ethics, (2014a), *Standard Ethics Italian Banks Index*
- Standard Ethics, (2014b), *Standard Ethics Rating Report*
- Tarantola, A. M., (2009), *Le banche popolari nel confronto competitivo: vocazione territoriale e profili di governance*, Convegno: Le Banche Popolari Cooperative: profili italiani ed Europei, Taormina, 27 febbraio.
- Tarantola, A. M., (2011), *Audizione di Anna Maria Tarantola al Senato sulla riforma delle banche popolari*, 22 giugno.



**Standard Ethics, Research Office. London. UK.**  
4<sup>th</sup> Floor, Standard Ethics Virtual Building.  
in [www.standardethics.eu](http://www.standardethics.eu)



*Important Legal Disclaimer.*

*The Standard Ethics Rating (SER) is assigned by Standard Ethics Ltd in accordance with its established methodology on Corporate Social Responsibility and Corporate Governance which the CLIENT hereby acknowledges to have read and accepted. It is based on the principles laid down by the European Union, the OECD and the United Nations, and can be viewed on [www.standardethics.eu](http://www.standardethics.eu).*

*By issuing an SER, Standard Ethics Ltd does not supply financial, legal, tax or investment consultancy. The opinions and analyses by Standard Ethics Ltd are not, even indirectly, invitations or solicitations to purchase or sell securities or to make investment decisions. Under no circumstances will Standard Ethics Ltd be liable for damages to, loss, or reduction in the value of shares of the CLIENT following or as a result of its analyses or SER.*

*Standard Ethics Ltd will be held harmless against any responsibility arising from the use by the CLIENT and/or its assignees of the information and data related to its Standard Ethics Rating. In particular, Standard Ethics Ltd is not answerable in any way whatsoever for any decisions and/or assessments made by the CLIENT on the basis of the above-mentioned data related to the Rating Service. The Standard Ethics Rating is for information purposes only and the CLIENT will be wholly responsible for any decision made on the basis of the information arising from the Rating itself.*

*The Standard Ethics Rating is valid for twelve months from the date of issue. The SER can be renewed by requesting annual visits by Standard Ethics' analysts without having to start the entire assignment procedure again. Unless updated, the rating's validity ends on its natural expiry date, at which point the CLIENT loses the right to use and publicise the rating.*

*Standard Ethics reserves the right to modify, suspend or revoke at any time and irrevocably a previously assigned rating. The final decision on changes to, or suspension or revocation of, the rating will be communicated to the Client in writing and in a confidential manner. There will also be a request to bear the changes, suspension or revocation in mind in related company communications if the SER had been made public. If the CLIENT does not adequately publicise the changes to the SER, Standard Ethics reserves the right to make the changes, suspension or revocation known.*

*Concepts, ideas, know-how or techniques related to this assignment and developed by Standard Ethics' employees during or in relation to this assignment will belong to Standard Ethics who will be entitled to use them without any restrictions.*

*[www.standardethics.eu](http://www.standardethics.eu). Standard Ethics Rating © All rights reserved.*