



**Metodi, tecniche ed esperienze
di coinvolgimento dei soci
nel mondo delle
Banche di Credito Cooperativo**

Il caso BCC Verolavecchia

Report di ricerca

A cura di Elisa Chiaf e Antonio Molinari
Novembre 2013



INDICE

INTRODUZIONE	3
1. IL RUOLO DEL SOCIO DELLA BANCA COOPERATIVA.....	5
1.1. Il socio della Banca Cooperativa: caratteristiche e ruolo.....	5
1.2. Le azioni da parte delle Banche Cooperative nei confronti dei propri soci	7
1.3. Il caso delle Banche di Credito Cooperativo Italiane	9
2. ESPERIENZE DI COINVOLGIMENTO DEI SOCI NELLE BANCHE COOPERATIVE	14
3. IL CASO BCC VEROLAVECCHIA.....	21
4. CONCLUSIONI E SVILUPPI FUTURI.....	28
5. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	30



INTRODUZIONE

Il presente report è l'esito di un lavoro di ricerca sul tema della relazione tra Banche di Credito Cooperativo e propri soci, con l'obiettivo di tracciare delle linee di sviluppo per il caso specifico della BCC di Verolavecchia, attiva sul territorio della provincia di Brescia.

Nel testo sono analizzati alcuni tra i principi generali della cooperazione, in rapporto alla natura delle Banche di Credito Cooperativo e, soprattutto, in merito allo specifico obiettivo del coinvolgimento dei soci.

Il tema della partecipazione dei soci alla propria cooperativa è un aspetto centrale della "vita" aziendale e sociale di ogni realtà che intenda perseguire a pieno i principi della cooperazione¹. Purtroppo, non sempre la realtà dei fatti coincide con l'auspicata situazione di una partecipazione vissuta, concreta e produttiva. "L'essere socio di cooperativa" porta con sé aspetti valoriali, motivazioni e convinzioni particolarmente forti nei momenti di fondazione di una cooperativa, quando le esigenze spingono le persone ad associarsi per soddisfare i propri bisogni; mentre con il trascorrere del tempo e – soprattutto – con l'aumento della numerosità della base sociale, lo spirito di partecipazione e condivisione può venire meno. Spesso il socio aderisce alla cooperativa perché vede vantaggi immediati (la soddisfazione del proprio bisogno), ma senza comprendere a pieno il significato di co-proprietà che l'essere socio rappresenta.

Proprio il fatto che la richiesta sostanziale – a volte unica – da parte dei clienti della BCC che diventano soci – è quella di condizioni migliori rispetto agli altri istituti di credito, ha mosso alcuni interrogativi all'interno del gruppo dirigente della BCC di Verolavecchia. Il caso considerato nella presente analisi è emblematico: si tratta di una BCC per lungo tempo considerata la "banca del paese", punto di riferimento per il territorio e la collettività, fondata da persone del territorio che intendevano rispondere ai bisogni locali; che nel tempo ha assistito alla perdita di questo significativo ruolo, risultando, agli occhi della clientela, alla pari degli altri istituti di credito che progressivamente comparivano sul territorio locale. Se i primi soci ancora riconoscono il ruolo di "banca del territorio" alla BCC di Verolavecchia, nelle generazioni di soci più giovani, questo comune sentire non c'è più, e la scelta di adesione – così come quella di abbandono – è dettata esclusivamente dalle condizioni offerte dalla Banca.

¹ I sette principi della cooperazione, stabiliti dall'International Cooperative Alliance, sono i seguenti: 1°. Adesione libera e volontaria. 2°. Controllo democratico da parte dei Soci. 3°. Partecipazione economica dei Soci. 4°. Autonomia e indipendenza. 5°. Educazione, formazione e informazione. 6°. Cooperazione tra cooperative. 7°. Impegno verso la collettività. Per approfondimenti si veda www.confcooperative.it



Di fronte ad una situazione simile, enfatizzata dal periodo di crisi che ha portato i diversi soggetti a rivedere le proprie posizioni e a spostare le proprie preferenze in base ad esigenze prettamente economiche, la BCC di Verolavecchia si è chiesta se e come sia possibile migliorare il rapporto con i propri soci, prendendo spunto da altre realtà e cercando soluzioni che siano adeguate al proprio contesto.

Il presente report cerca di dare una risposta a questo quesito, partendo dall'analisi dell'esistente.

Il primo capitolo richiama e avvalorata il ruolo del socio quale protagonista nella governance della banca, dove può partecipare liberamente e democraticamente alla vita amministrativa e alle scelte strategiche. I primi due principi cooperativi (Adesione libera e volontaria, Partecipazione democratica dei soci) sono presentati nei loro caratteri generali e avvalorati da esempi di Banche Popolari Europee, al fine di essere declinati nel rapporto socio-banca-territorio locale. Successivamente, il secondo capitolo presenta alcuni esempi di attività svolte a favore dei soci e del territorio locale da altre BCC.

Il terzo capitolo presenta il caso oggetto di studio della BCC di Verolavecchia, grazie a dati raccolti tramite questionari e interviste rivolte al gruppo dirigente e ai responsabili di filiale.

In base all'analisi di quanto svolto da altre banche e ai dati raccolti presso la BCC di Verolavecchia, si giungerà - nel quarto capitolo - a suggerire un percorso che possa portare la BCC di Verolavecchia a migliorare il proprio rapporto con i soci.

La finalità della ricerca e del presente report è quella di puntare l'attenzione ai soci della BCC, che sono e devono rimanere il punto di arrivo e di partenza di tutte le attività economiche e non della Banca, in quanto principali soggetti in grado di dare sviluppo e futuro agli istituti di credito cooperativo.



1. IL RUOLO DEL SOCIO DELLA BANCA COOPERATIVA

1.1. Il socio della Banca Cooperativa: caratteristiche e ruolo

La cooperativa, per definizione, “è un’associazione autonoma di individui che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali, culturali e le proprie aspirazioni, attraverso la creazione di una società di proprietà comune e democraticamente controllata”². Da tale definizione si traggono i pilastri che reggono l’esistenza delle imprese cooperative:

- la mutualità: la cooperativa esiste per soddisfare il bisogno del socio di avere beni, servizi o lavoro a condizioni migliori rispetto a quelle di mercato;
- la democraticità: è il punto che distingue maggiormente l’impresa cooperativa dalle altre tipologie di imprese, basate sul principio plutocratico. Nella cooperativa la centralità è data alla sua persona e alla forza delle relazioni che intrattiene con la cooperativa stessa, non alla sua ricchezza o ad altre condizioni, questo si esprime con la possibilità di avere lo stesso peso nel momento della decisione;
- la solidarietà: l’esistenza delle cooperative promuove un’economia più giusta, che promuove equità e che dà la possibilità a chiunque di intraprendere un’attività, pur non disponendo di ingenti capitali. Inoltre, le cooperative operano sì per soddisfare i bisogni dei propri soci, ma mantengono un elevato interesse per la collettività che le circonda e cercano di promuoverne il benessere.

Portando la definizione suddetta nel mondo degli istituti di credito, la Banca Cooperativa si caratterizza per essere “proprietà” di soci che cercano la soddisfazione di un bisogno economico (condizioni migliori rispetto al mercato) e che si configurano quindi al contempo come azionisti e clienti della Banca stessa. La proprietà della Banca Cooperativa è detenuta da tutti i soci che attraverso un’adesione aperta e volontaria partecipano democraticamente, secondo il principio “una testa, un voto”, ai processi decisionali di gestione e all’elezione di propri rappresentanti.

La Banca Cooperativa aderisce a pieno a tutti i sette principi della cooperazione, facendo proprio in maniera particolarmente sentita il settimo, il favorire cioè l’interesse della

² Dalla Dichiarazione di identità approvata al Congresso di Manchester dell’Alleanza Cooperativa Internazionale nel 1995.



comunità: oltre a perseguire la mutualità interna, essa è un attore importante del territorio in cui è sita.

La partecipazione democratica alla governance della banca e il contributo allo sviluppo della comunità locale sono le caratteristiche che rendono la Banca Cooperativa significativamente diversa dalle altre tipologie di Banche.

Il tema dei soci delle Banche Cooperative si può affrontare sotto diversi punti di vista:

- La democraticità nella governance: il socio è centrale nella governance della Banca, si tratta di una governance basata sulla prossimità e che mira alla vita duratura dell'istituto bancario. Il fatto che il socio detenga il diritto di voto alla pari degli altri è un principio di base che tutte le banche cooperative rispettano, ma che può essere più o meno enfatizzato a seconda dell'approccio scelto, vi sono realtà infatti dove l'Assemblea dei Soci e il momento del voto sono spiegati in maniera molto tecnica, o al contrario dove si punta tutto sugli aspetti valoriali senza guardare alla concretezza delle scelte da prendere.
- Il contesto locale: il ruolo del socio della Banca Cooperativa è duplice, da un lato supporta la dirigenza nel chiarire le aspettative della base sociale (dato che fa parte della "clientela" per la quale sono studiati servizi e prodotti). D'altro canto il socio è responsabile per promuovere la propria Banca localmente. Questo radicamento locale dovrebbe trasformare i soci in amministratori "locali" della cooperativa, definendoli come è solito fare il Crédit Mutuel³ "ambasciatori" della banca. I soci, in virtù di quanto detto, dovrebbero perseguire il principio della loro banca di creare valore economico e sociale (Rabobank lo definisce "dividendo cooperativo") attraverso azioni di collaborazione con la comunità e cercando di portare la Banca a contatto con i bisogni della comunità.
- La proprietà della cooperativa: mentre al loro sorgere, il legame tra Soci della Banca e proprietà era chiaro (si trattava di piccoli gruppi che si univano per soddisfare i propri bisogni e che, partecipando alla fondazione dell'istituto, sentivano la Banca come "propria") con il tempo e l'aumentare delle dimensioni, il tema della proprietà deve essere sostenuto e ben presentato a coloro che entrano nella base sociale. In questo

³ <https://www.creditmutuel.fr>



senso, i soci delle Banche Cooperative vengono definiti “azionisti atipici”⁴, poiché proprietari con importanti possibilità di azione, ma scarsa consapevolezza.

- L’impegno dei soci: la forma cooperativa si è dimostrata una delle tipologie di impresa a maggior longevità, ciò è dovuto senza dubbio all’assetto proprietario che la “scollega” da singoli soggetti, nonché alla propria natura mutualistica che mira al soddisfacimento di bisogni che si ripropongono nel tempo. Alcune organizzazioni⁵ chiedono espressamente ai propri soci, al momento dell’adesione, un impegno che vada oltre la “normale” partecipazione alle attività economiche dell’istituto. Per questo può essere richiesto di mostrare qualità specifiche come la solidarietà, l’altruismo, la professionalità, oppure può essere richiesto di partecipare a corsi di formazione, o di sottoscrivere moralmente una dichiarazione d’impegno. Questo può tradursi in attività concrete verso il territorio locale o semplicemente nell’adozione di un “codice di comportamento” condiviso.

1.2. Le azioni da parte delle Banche Cooperative nei confronti dei propri soci

Date queste osservazioni, le scelte delle singole Banche Cooperative possono essere diverse, vi sono realtà che enfatizzano e cercano di sostenere, promuovere, alimentare la partecipazione dei soci; altre che preferiscono sottolineare il rispetto di criteri di economicità ed efficienza pur rispettando in maniera basilare i principi cooperativi.

I comportamenti “negativi” che possono essere condotti verso i soci sono principalmente l’indifferenza nei loro confronti o il non considerare pienamente il loro ruolo all’interno della governance. Alcuni istituti di credito cooperativi danno una presentazione della propria organizzazione esclusivamente finanziaria che in qualche modo sembra portare ad una reinterpretazione dei valori cooperativi, soprattutto quello dell’appartenenza, vissuto più come strumento di marketing. A questa categoria appartengono sempre più banche organizzate in holding che considerano le banche di credito tra i vari membri dell’organizzazione, portandole a perseguire l’efficacia degli obiettivi economici e della redditività immediata. Un esempio di questo scenario è quello della maggior parte delle strutture federali di banche cooperative polacche. Nonostante presentino un forte legame con

⁴ Groupe Banques Populaires, Annual Report, 2006.

⁵ Ad esempio il Raiffeisen Group in Svizzera.



la storia dello sviluppo cooperativo, queste banche di credito cooperativo si trovano in difficoltà nel dover trasmettere l'appartenenza e applicare la governance partecipativa democratica ("una testa, un voto") dovendo far coesistere, all'interno della propria struttura di holding, vari tipi di azionisti insieme con le banche cooperative locali. Dal 2000 Banca Polskiej Spółdzielczości SA ⁶, Gospodarczy Wielkopolski Bank (GBW) ⁷ e Mazowiecki Regionalny Bank (MBR)⁸ hanno rimosso il principio "una persona, un voto" a livello delle società madri e, come presentato in una delle relazioni annuali di un istituto bancario simile, «l'azione, i risultati, la fiducia sono le tre variabili del "circolo virtuoso" entro il quale i dipendenti devono agire. I soci potrebbero essere coinvolti in questo tipo di circolo virtuoso ... se fossero l'obiettivo principale della Banca⁹».

In generale, nei confronti dei soci possono esserci atteggiamenti di apertura e correttezza, presentati come atteggiamenti responsabili, ma che se rimangono fini a se stessi e non integrati ad un vero principio partecipativo, rischiano di essere un'applicazione non corretta dei valori cooperativi, in primis dell'appartenenza.

Un altro esempio concreto di come il rapporto con i soci sia mutato e possa avere un impatto significativo sulla corporate governance è la presentazione di alcune modifiche statutarie in tema di affiliazione dei membri. Nel 2005 la Raiffeisen Bank del Lussemburgo ha modificato il proprio statuto al fine di concedere un importante ruolo decisionale nel sistema di governo societario della banca ai non soci. Questo ha determinato una nuova modalità di rappresentazione in cui la centralità del socio cooperatore viene meno.

Di contro, le Banche Cooperative che hanno ben saldo al loro interno lo spirito di appartenenza dei soci ne fanno la solida base organizzativa e il fattore di differenziazione nei confronti dei concorrenti, cercando di ampliarlo attraverso una comunicazione partecipativa. Queste Banche risultano avere un vantaggio sociale ed economico riconosciuto dalla comunità locale, comunità che è vissuta direttamente dai soci. Queste sono le caratteristiche che distinguono le Banche Cooperative di successo dalle Banche Cooperative che hanno buoni risultati economici.

Il tema dell'appartenenza è quindi centrale, la regolare partecipazione dei soci alle assemblee è la prima vera differenza rispetto alle altre imprese e alle altre banche. La leva di

⁶ <http://www.bankbps.pl>

⁷ <http://www.sgbbank.com.pl>

⁸ <http://www.mrbank.com.pl>

⁹ Arbejdernes Landsbank, *Annual Report 2006*, <https://www.al-bank.dk>



affermazione e di perseguimento di questo obiettivo, però, non è semplice. L'esperienza riporta – in tutte le tipologie cooperative, ma anche e soprattutto nelle Banche Cooperative – una partecipazione media all'assemblea del 10% della base sociale, e il dato non è particolarmente confortante¹⁰.

Pare che, nonostante le diverse politiche intraprese dai dirigenti, l'effetto sui soci sia piuttosto simile, portando l'impresa a chiedersi cosa sia necessario fare per aumentare la partecipazione e consentire così il miglioramento gestionale che la partecipazione può apportare. A parere di chi scrive, la leva strategica per ottenere dei risultati nei confronti dei soci è data dalla comunicazione, una comunicazione che non sia standard, ma che si rivolga specificatamente ai propri membri, di cui si conoscono le caratteristiche. I soci devono essere resi sempre più consapevoli del loro ruolo e della loro importanza nei processi decisionali, ma il metodo per raggiungerli deve essere pensato "ad hoc". Pensando alle Banche Cooperative locali, che agiscono cioè direttamente sul territorio e che si dichiarano banche del territorio, è doveroso che prima di tutto abbiano chiare le caratteristiche e le esigenze dei propri soci, affinché la comunicazione e le azioni intraprese perseguano gli obiettivi dati. A tal proposito, anche le finalità del coinvolgimento possono essere diverse, dalla semplice partecipazione in assemblea alla necessità di ricambio (anche generazionale) nei CdA, alla volontà di avviare delle attività sul territorio, ecc; la partecipazione dei soci può avere significati e obiettivi radicalmente diversi e per ognuno le politiche di comunicazione e coinvolgimento devono essere pensate in maniera approfondita.

Inoltre, il tema della comunicazione non è esclusivamente interno, ma riguarda anche l'approccio del socio nella sua veste di "ambasciatore della banca", che può diffondere all'esterno i principi che ne differenziano l'agire, il ruolo sul territorio, l'importanza di una modalità di "fare Banca" diversa dalle altre, ecc..

1.3. Il caso delle Banche di Credito Cooperativo Italiane

L'esigenza di conoscere a fondo i propri soci, di capire le istanze dei propri territori, si può scontrare con il processo di trasformazione che ha investito le BCC italiane negli ultimi decenni, esse infatti hanno affrontato un percorso che ha portato da un lato alla crescita e diffusione sui territori (ormai le BCC locali hanno sedi e filiali in paesi e in province diverse

¹⁰ Boned O., *Members of cooperatives in corporate governance: How should European cooperative banks cooperate?*, ICBA Europe.



da quelle di origine) dall'altro alla progressiva unificazione di differenti istituti bancari. Questo fenomeno ha coinvolto anche altre tipologie di istituti di credito che, unendosi, hanno beneficiato di opportunità economiche, ma per le BCC questo processo ha indebolito lo stretto rapporto con la base sociale che è ciò che legittimava una banca di credito cooperativo. Tuttavia la rete di collaborazioni e condivisioni che si è creata tra i vari istituti, favorita in particolare da Federcasse, ha permesso di sostenere e diffondere tra gli istituti – che partivano da diversi “livelli di consapevolezza” – la specifica missione, il modello organizzativo di gestione e la cultura distintiva delle BCC. L'articolo 2 dello statuto delle BCC, condiviso da tutte le BCC italiane, recita: *«Nell'esercizio della sua attività, la Società si ispira ai principi cooperativi della mutualità senza fini di speculazione privata. Essa ha lo scopo di favorire i soci e gli appartenenti alle comunità locali nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche degli stessi e promuovendo lo sviluppo della cooperazione e l'educazione al risparmio e alla previdenza nonché la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio nel quale opera. La Società si distingue per il proprio orientamento sociale e per la scelta di costruire il bene comune. È altresì impegnata ad agire in coerenza con la Carta dei Valori del Credito Cooperativo e a rendere effettive forme adeguate di democrazia economico-finanziaria e lo scambio mutualistico tra i soci.»*

Analizzando quanto afferma l'art. 2 e confrontandolo con i principi cooperativi, i riferimenti normativi del Testo Unico Bancario e le Indicazioni di Vigilanza della Banca d'Italia si possono individuare le linee guida che una banca di credito cooperativo deve seguire per affermarsi realmente a sostegno dei soci e del territorio locale. I concetti identitari di una BCC e che spiccano nelle definizioni sono la partecipazione democratica, la mutualità e la solidarietà.

- La partecipazione democratica deve essere tramessa nel suo significato globale, ovvero non solo per quanto riguarda l'adesione volontaria, ma anche e soprattutto per l'incentivo a partecipare alla vita governativa attraverso il voto. Questi obiettivi, come detto, devono far fronte ad un crescente astensionismo della base sociale, dipeso da diversi fattori, tra i quali la maggior frammentazione territoriale e il minor legame culturale che lega il socio alla propria Banca.

Tale difficoltà può essere arginata in diversi modi: da un lato aumentando il peso delle attività svolte nei confronti dei propri soci, ad esempio elargendo al territorio d'interesse tutto il 95% del credito previsto dai limiti di competenza territoriale,



svolgendo l'attività bancaria in prevalenza per i proprio soci e potenziando la percentuale di soci sul totale clienti in misura maggiore al 50%. D'altro canto tramite una comunicazione che sottolinei l'impegno della Banca nei confronti dei soci e degli interventi che sostengano la formazione di una cultura cooperativa che si è andata perdendo nel tempo, soprattutto per le generazioni di soci giovani che non hanno vissuto la fondazione degli istituti, anche dei più recenti.

- La mutualità deve essere rispettata. L'adesione alla BCC avviene ormai quasi esclusivamente per il soddisfacimento di bisogni personali, cioè l'esigenza di trovare servizi e prodotti a condizioni migliori di quelle del mercato. Sul tema della competitività con gli altri istituti di credito nel favorire i propri clienti-soci, le BCC devono "farsi trovare preparate". Capita ormai che alcuni soci abbandonino la propria BCC esclusivamente per motivazioni economiche, migrando verso istituti che consentono maggiori risparmi o minori costi. L'avvento di competitors innovativi (si pensi alle Banche Online) che hanno abbassato fortemente i costi rischia di mandare le BCC, più onerose sotto certi punti di vista, ai margini del mercato. Il bisogno di reperire migliori condizioni rispetto al mercato, quindi il bisogno economico dei soci, deve essere ancora la principale preoccupazione dei dirigenti delle Banche di Credito Cooperativo. Se non si rispetta tale mutualità, anche l'offerta di tutta una serie di servizi corollari può risultare inutile. Se invece si soddisfa la primaria esigenza del socio, allora la mutualità può ampliarsi al soddisfacimento dei bisogni culturali, ludici, aggregativi della propria base sociale.

Inoltre, la mutualità verso il singolo socio è il primo step per comprendere il fabbisogno del proprio territorio, per cui si passa a parlare di solidarietà esterna.

- La solidarietà esterna, per una BCC che si dichiara Banca del Territorio, sta nel cercare di soddisfare i bisogni delle comunità in cui è inserita. È opinione comune definire il ruolo della banca per il territorio con il concetto di sviluppo locale. Ma è altrettanto importante definire il territorio non solo come lo spazio fisico in cui si inserisce una BCC, ma anche e soprattutto come l'insieme delle risorse umane e sociali di quello spazio fisico. Il territorio diviene il luogo di incontro delle sue due componenti: il territorio fisico e materiale formato dalla disponibilità di capitale, manodopera, infrastrutture, imprese, e il territorio sociale all'interno del quale si inseriscono i soggetti privati, organizzazioni, enti che interagiscono tra loro costituendo una stretta



rete di relazioni. Il compito di rendere migliore il territorio locale non deve essere esclusiva di singoli soggetti o istituzioni, pubbliche o private. Una BCC che ambisce a diventare o si definisce veramente locale non dovrebbe limitarsi ad essere una banca vicina al territorio o con buone capacità relazionali, ma dovrebbe spingersi a radicarsi completamente nel territorio attraverso il sostegno ad attività economiche inserite in un contesto di sviluppo locale. Essere radicati nel territorio abitato dai proprio soci significa conoscere bene la realtà socio-economica attraverso una attenta valutazione dei suoi punti di forza, debolezze e opportunità future, e avere legami consolidati con le categorie economiche locali. Potenzialmente tutte BCC, per propria natura, hanno una propensione a sviluppare una maggiore “efficienza territoriale” rispetto ad altre istituzioni di credito. È bene però ricordare alcune buone pratiche che dovrebbero essere consolidate e diffuse¹¹:

- **Auditing.** Il buon inserimento nel tessuto imprenditoriale locale passa attraverso un buon “ascolto” del proprio territorio (inteso nelle sue componenti sopra citate). Lo sviluppo di questa capacità riguarda prevalentemente la governance sociale della BCC, quella componente di soggetti che si trovano a contatto col territorio nelle attività personali e che decidono le linee strategiche della Banca partecipando al CdA. Sono questi i soggetti che più di altri possono carpire il posizionamento della BCC nelle relazioni locali e registrarne l’efficacia e le mancanze. Se questo può già essere fatto tramite incontri informali, pareri raccolti nella quotidiana vita sociale e lavorativa, si potrebbe in aggiunta pensare a dei punti di ascolto in cui la dirigenza della BCC prende i contatti con i più rilevanti soggetti del territorio per attivare un dialogo diretto e capirne i bisogni.
- **Screening.** Il compito dello screening di una BCC va oltre la valutazione della relazioni e il posizionamento all’interno del tessuto locale che segue la parte di auditing. Sviluppare questa capacità significa saper predisporre progetti di sviluppo efficaci ed efficienti, allocando risorse di sostegno in modo preciso e adeguato, evitandone la dispersione. In questo contesto si inserisce il ruolo di una BCC nella specifica attività di supporto a progetti di sviluppo locale.

¹¹ Le azioni proposte sono state rielaborate attingendo delle attività presenti in S. Baldassarre, *In pratica. Guida all’animazione dei soci delle BCC*, Ecra, 2012.



Attraverso la conoscenza e la posizione nella comunità locale, la BCC è nelle condizioni più consone a sottoscrivere azioni di partnership con i diversi enti o le diverse categorie. Il criterio di privilegiare l'interesse della collettività, radicato nelle BCC grazie alla sua carta costitutiva, permette di arginare il rischio di avere rapporti esclusivi con particolari imprese.

- **Monitoring.** La capacità di una BCC di consolidarsi nel territorio locale resistendo al tempo si basa su un'attenta attività di monitoraggio dei progetti sostenuti. Soprattutto a livello locale, l'analisi dei progetti di sviluppo supportati deve dare un esito degli impatti che il progetto ha avuto a livello locale. Perché l'efficienza gestionale diventi anche un'efficienza territoriale, è necessario aver chiari gli obiettivi perseguiti, i mezzi per misurarli e le modalità di comunicarli al territorio.

Tutte queste attività, che possono apparire costose, sono utili ai fini di legittimare la BCC nel proprio contesto locale. Ciò si può riflettere su un'economicità indiretta della Banca quando, in un contesto territoriale dove sono presenti più istituti bancari, non sempre la scelta è condizionata dai migliori vantaggi economici relativi, ma anche dalla capacità di realizzare miglioramenti e situazioni stabili.

È nelle azioni delineate che si inserisce il modello della BCC capace di valutare il particolare contesto (temporale, fisico, economico) ed adattare la propria organizzazione a seconda delle necessità.

I due punti cardine sui quali si fonda il compito delle BCC per lo sviluppo del territorio locale sono dunque:

- La capacità di offrire incentivi adeguati ai soci e alle organizzazioni;
- La creazione di una sinergia con i vari soggetti locali per indirizzare una condivisa azione di sviluppo del territorio.

Le BCC hanno tutte le caratteristiche, culturali, storiche, organizzative e normative, per soddisfare i propri soci e per perseguire l'efficienza territoriale.

Spesso il tempo, le dimensioni, il perseguimento di una necessaria economicità possono far deviare le BCC dal raggiungimento di tali obiettivi principali, ma il fatto di tornare ad interrogarsi sui due elementi suddetti e sulla possibilità di incentivarne l'ottenimento è il primo passo verso la consapevolezza e verso la realizzazione di strategie partecipative di successo.



2. ESPERIENZE DI COINVOLGIMENTO DEI SOCI NELLE BANCHE COOPERATIVE

Il presente paragrafo ha l'obiettivo di presentare casi ed esperienze di coinvolgimento soci in alcune Banche Cooperative (sono stati riscontrati soprattutto casi di BCC italiane), al fine di consentire al management di BCC Verolavecchia di prendere spunto per eventuali azioni future.

Le BCC costituiscono una componente fondamentale del movimento cooperativo europeo e tutt'oggi sono ancorate ai valori di quanti sono considerati i padri fondatori del movimento cooperativistico bancario: F.G. Raiffeisen, H. Schulze-Delitzsch, L. Luzzatti e don L. Guetti. Questo forte legame al passato è testimoniato in modo particolare dal riferimento nei nomi di alcune organizzazioni cooperative a tali personalità (Raiffeisen Bank in Lussemburgo, Fachverband der Raiffeisenbanken in Austria, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken in Germania)¹². Fin dalle fondazione dei primi istituti di credito cooperativo il modello organizzativo delle Banche Cooperative fu incentrato sulla democrazia e sulla mutualità. Mentre per le BCC tale centralità è stata rispettata, in diversi Paesi europei questo modello ha visto la differenziazione di alcune caratteristiche giuridiche, dimensionali e organizzative consegnando, a chi studia, un contesto frammentato.

Il modello tedesco e quello olandese sono caratterizzati da una forte integrazione, come rappresentato da Raiffeisenbanken e Volks che sono riunite nella stessa associazione di categoria e hanno comuni strutture centrali (DZ Bank) o da Rabobank che raggruppa tutti gli istituti di credito cooperativo; Crédit Agricole, Caisse d'Épargne e Crédit Mutuel rappresentano invece il modello francese con una maggiore articolazione interna.

Il modello di sviluppo delle Banche Cooperative italiane si è caratterizzato per una maggiore differenziazione tra Banche di Credito Cooperativo e Banche Popolari e per un minore grado di integrazione, essendo stati privilegiati percorsi di sviluppo autonomi.

Tutti i modelli presentano punti di forza e di debolezza: da un lato, forme di stretto coordinamento a livello centrale possono consentire il superamento di vincoli e inefficienze imposti dalle ridotte dimensioni delle singole banche cooperative; dall'altro l'autonomia imprenditoriale favorisce la concorrenza, la ricerca di soluzioni innovative, la capacità di adattamento alle esigenze delle economie locali. La realtà delle BCC italiane è quella di un

¹² <http://www.raiffeisen.it>



sistema strutturato su una rete composta da circa 350 BCC – Casse Rurali (Casse Raiffeisen in Alto Adige), che collaborano in strutture associative comuni e che sono affiancate da imprese che garantiscono al sistema un’offerta di prodotti diversificata e completa. Guardando agli impieghi erogati, si nota come il sistema delle BCC sia fortemente legato all’impresa artigiana, alle aziende familiari e alle imprese sociali¹³. Questo legame alle realtà imprenditoriali di piccola-media dimensione, alle famiglie e a chi si interessa della collettività si riflette con quanto riportato nel precedente capitolo. A fronte di questo panorama di partenza, le attività proposte dalle BCC per i propri soci si caratterizzano per alcune caratteristiche comuni.

Tra le attività presentate, infatti, diverse si prefiggono di formare la collettività, in particolare le giovani generazioni, su temi cooperativi e non, di offrire sostegno economico e sociale allo sviluppo di nuove forme d’imprenditoria soprattutto giovanile, di incrementare la partecipazione alla vita sociale delle banche di credito cooperativo e l’assunzione di cariche societarie, di predisporre spazi per l’accoglienza dei bisogni dei soci (sociali, economici, ricreativi, culturali, ecc.) e di ricercare soluzioni condivise che promuovano lo sviluppo della persona e del territorio locale.

Come si vedrà, notevole importanza è data alla formazione rivolta ai giovani che si trovano nella situazione di doversi approcciare per la prima volta al mondo professionale; i corsi di formazione proposti mirano a far conoscere le attività delle Banche di Credito Cooperativo e svilupparne i valori, creare legami con le istituzioni e le imprese del territorio locale, nazionale e internazionale con stage ed esperienze di scambio culturale. Alcune iniziative sono da sottolineare per l’attenzione alla comunicazione, all’uso di nuove forme di coinvolgimento e particolari metodologie di attuazione.

Da non considerare secondarie, ma che anzi rappresentano la spina dorsale delle attività proposte dagli istituti di credito cooperativo, sono i sostegni economici ai soci in particolari situazioni di necessità o che desiderano avviare un’attività imprenditoriale, in particolare all’interno del contesto locale, agli studenti e ai giovani.

¹³ Nel 2013, gli impieghi erogati dalle BCC italiane rappresentano il 22,7% del totale dei crediti alle imprese artigiane, il 17,5% alle Famiglie produttrici, il 12,3% del totale dei crediti alle Istituzioni senza scopo di lucro (Terzo Settore) l’8,6% alle Famiglie consumatrici, l’8,6% delle Società non finanziarie.



ISTITUTO PROMOTORE	ATTIVITÀ	OBIETTIVO	DESCRIZIONE
Formazione			
Giovani Cooperatori Trentini in collaborazione con Formazione Lavoro su incarico della Provincia autonoma e con il contributo di Promocoop		<ul style="list-style-type: none"> • Formazione • Ricambio generazionale nei CdA 	L'obiettivo del corso è preparare nuove generazioni di amministratori, creando le premesse per un adeguato ricambio generazionale . Attraverso questo percorso si cercherà di far comprendere l'importanza di creare sistema, portando la riflessione sulle possibilità di cooperazione tra le varie cooperative: è indiscutibile come da una migliore integrazione di servizi e risorse con uno scambio trasparente di informazioni tra cooperative e consorzi possano trarre dei vantaggi tutti i soggetti coinvolti. Il percorso sarà strutturato in 9 incontri informativi serali di 3 ore ciascuno. Il progetto prevede inoltre 4 visite studio guidate.
Cassa Rurale di Rovereto, Cassa Rurale di Pergine, Cassa Rurale di Rovereto su promozione della Federazione Trentina della Cooperazione	Stage formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione • Coinvolgimento istituti scolastici 	Accoglienza di tirocinanti affinché i giovani possano conoscere le peculiarità di una Cassa Rurale e comprenderne le differenze con gli altri tipi di istituti di credito . Il percorso è finalizzato alla formazione sui principi cooperativi e alla possibilità di inserire, al termine del percorso di studi, alcuni giovani nelle attività della Cassa, sia come impiego professionale sia nelle attività collaterali (associazione giovani soci,...). I percorsi formativi possono continuare anche oltre il periodo di stage con l'attivazione di tirocini formativi post diploma e stage estivi in collaborazione con le imprese del territorio.
Casse Rurali varie	LAPIS (Laboratorio di progettualità imprenditoriale e sociale)	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione • Sostegno all'imprenditori a giovanile 	Corso di formazione per giovani imprenditori o aspiranti tali .
Associazione Giovani Soci della Cassa Rurale Di Trento	Job Training	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione • Sostegno ai giovani 	Job Trainer è un percorso per aiutare i giovani a confrontarsi con il mondo del lavoro attraverso l'offerta di un percorso organico di orientamento al lavoro e all'imprenditorialità personale per valorizzare i propri talenti e le proprie attitudini, per sviluppare quelle competenze trasversali raccomandate nelle linee guida della Comunità Europea e per focalizzare e realizzare i propri progetti o i propri sogni.
Cassa Rurale Di Trento	Associazione Giovani Soci	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione • Aumento 	L'Associazione è composta da giovani soci (età compresa tra i 18 ed i 35 anni) e/o figli (di età compresa tra i 18 ed i 27 e



		partecipazione assembleare <ul style="list-style-type: none"> • Ricambio generazionale nei CdA 	per un periodo non superiore a due anni, trascorso il quale sarà necessario l'effettivo status di socio) di soci. Si propone di promuovere e attuare attività finalizzate alla valorizzazione della sfera sociale, culturale e ricreativa attraverso la promozione e la divulgazione tra i giovani dei principi, dei metodi e delle strategie cooperative. Si intende creare un "punto di pensiero ed elaborazione di idee" che si possano poi tradurre in conferenze, eventi pubblici, dibattiti, viaggi culturali e di formazione ecc.
Cassa Rurale Giudicarie Valsabbia Paganella	Incipit	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione • Sostegno all'imprenditori a giovanile • Miglioramento legame con il territorio 	Il progetto ha la finalità di favorire l'incontro tra i giovani saperi e il tessuto produttivo locale attraverso il sostegno finanziario di progetti innovativi e realizzati valorizzando risorse locali con un contributo economico fino ad un massimo di € 5mila l'uno.
	YES (You, the Experience and the Skills)	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione • Coinvolgimento istituti scolastici 	Percorso formativo che mira ad affiancare i giovani nell'individuazione del proprio percorso professionale, approfondendo lo sviluppo di particolari attitudini e competenze in rapporto alle richieste occupazionali. La particolarità di questo progetto è l'uso di attività ludico-pratiche per consolidare il connubio tra divertimento ed esperienza formativa e favorire un ruolo attivo dei partecipanti.
Associazione Giovani Cooperatori	Corso di formazione sulla microfinanza	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione 	Il corso prevede un ciclo di incontri sul tema della micro-finanza al fine di fornire spunti e competenze, attingendo anche da esempi di imprenditoria locale ed internazionale, per la promozione di nuove attività imprenditoriali, in particolare da parte di giovani.
Cassa Rurale di Pergine	Generazioni a braccetto	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare il legame intergenerazionale e con il territorio 	Percorsi di formazione per le lingue straniere, l'informatica o particolari malattie (disturbi alimentari). In particolare si segnala l'attivazione di un progetto dove i giovani hanno aiutato gli anziani dell'associazione Auser nell'uso del pc.
Cassa Rurale di Fiemme in collaborazione con la cooperativa The Hub di Rovereto e la Fondazione Ahref.	Open your mind	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione e promozione di periodi all'estero 	Il progetto si propone di ampliare le conoscenze sull'opportunità di trascorre un periodo all'estero.
	Mobi-Line	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione e promozione di periodi 	Attivazione di uno sportello virtuale attraverso Skype per spiegare come pianificare un'esperienza di lavoro, stage, studio o volontariato in Europa o in Paese extraeuropei.



		all'estero	
Cassa Rurale di Aldeno e Cadine	Diamo credito al tuo futuro	<ul style="list-style-type: none"> Formazione e promozione di periodi all'estero 	Il progetto offre la possibilità a studenti universitari di perfezionare la propria formazione con la partecipazione a esperienze di mobilità internazionale.
Sostegno al lavoro e all'imprenditoria			
Cassa Rurale di Trento	MutuOccupazione	<ul style="list-style-type: none"> Sostegno imprenditoria giovanile Sostegno imprenditoria femminile 	Finanziamento agevolato per imprese che assumono giovani fino ai 35 anni o donne di qualunque età attraverso una prima assunzione o la conversione di impieghi a tempo determinato in tempo indeterminato. Si tratta di un incentivo all'assunzione per almeno due anni consecutivi di giovani e donne in quelle imprese che, pur avendone la necessita, stanno prorogando la decisione per motivi economici e di incertezza congiunturale. Il plafond messo a disposizione dalla Rurale del capoluogo e pari a un milione di euro, a tasso agevolato e nessuna spesa di istruttoria e di incasso.
	Diamoci un futuro	<ul style="list-style-type: none"> Sostegno imprenditoria giovanile 	È un fondo che finanzia start up promosse da giovani, alimentato dai soci e clienti dell'istituto che rinunciano alla metà degli interessi maturati su uno specifico conto deposito. I richiedenti possono beneficiare di un affidamento di importo massimo pari a € 50mila della durata di 5 anni. Le start up saranno valutate da soggetti qualificati.
Cassa Rurale di Fiemme in collaborazione con la cooperativa The Hub di Rovereto e la Fondazione Ahref.	Bottega di Fiemme	<ul style="list-style-type: none"> Sostegno all'imprenditori a giovanile Miglioramento legame con il territorio Promozione di spazi dedicati ai soci 	Il progetto prevede la predisposizione presso la sede di uno spazio dove i giovani imprenditori potranno lavorare, confrontarsi, organizzare eventi e attività culturali diverse. In particolare un primo percorso si focalizzerà sull'approfondimento della cultura dell'impresa cooperativa attraverso l'attività di storytelling. Il percorso è destinato a 15 accompagnati da relatori e professionisti del settore.
Cassa Rurale Pinetana Fornace e Seregnano	Contributo economico	<ul style="list-style-type: none"> Sostegno al lavoro 	Contributo di € 1.000 alle imprese per ogni lavoratore assunto con contratto a tempo indeterminato, a tempo pieno e in caso di part-time la cifra si riduce proporzionalmente.
Cassa Rurale Bassa Vallagarina	Per nuovi 100 posti di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Sostegno al lavoro 	Contributo economico tramite un fondo rotativo di 3 milioni di euro a tasso zero per tre anni sia per incentivare le assunzioni da parte di imprese, sia per costituire nuove imprese. I beneficiari, infatti, sono di quattro tipologie: datori di lavoro, nuove partite Iva,



			lavoratori autonomi e nuove società. Per le nuove assunzioni a tempo indeterminato o per le trasformazioni dei contratti in via definitiva e per le aperture di nuove partite Iva vengono concessi fino ad un massimo di € 35mila senza oneri per tre anni. È previsto un sostegno anche sul credito per le imprese che assumono a tempo determinato, concedendo fino a € 25mila di credito agevolato con scadenza pari a quella del contratto di lavoro. In caso di costituzione di nuove società, si propone un credito fino ad una massimo di € 70mila euro, che arriva a € 105mila se si tratta di nuove cooperative.
Contributi economici			
Cassa Rurale Valle dei Laghi in collaborazione con l'Oriente Lavoro della Comunità di Valle	Oggi è Domani	<ul style="list-style-type: none"> • Sostegno economico 	Nell'ambito di un percorso formativo per lo sviluppo di nuove imprenditorialità giovanili e il sostegno a chi si affaccia al mondo del lavoro, sono previste borse di studio per giovani che desiderano impegnarsi in attività di ricerca confrontandosi con docenti dell'Università di Trento.
Cassa Rurale di Trento		<ul style="list-style-type: none"> • Sostegno economico 	Ai soci titolari di mutui ipotecari e chirografari che hanno perso involontariamente il lavoro, non hanno avuto conferma del contratto di lavoro a tempo determinato o sono nella condizione di cassa integrazione può essere concessa la riduzione della rata del mutuo alla sola quota interessi o, nei casi più gravi, la sospensione totale del pagamento, per un anno, con il conseguente prolungamento del piano di ammortamento per massimo due anni.
Coinvolgimento nuovi soci			
Cassa Rurale di Roverè della Luna	Lettera d'auguri	<ul style="list-style-type: none"> • Ricambio generazionale 	Invio di una lettera d'auguri a soci e clienti diciottenni con l'invito di presentarsi nella sede della Cassa Rurale per conoscersi reciprocamente.
Cassa Rurale Adamello Brenta	Concorso	<ul style="list-style-type: none"> • Nuovi metodi di comunicazione • Ricambio generazionale nei CdA 	È stato ideato un concorso con in palio 3 tablet per raccogliere gli indirizzi mail e i numeri di cellulare dei partecipanti, per creare un canale di comunicazione più veloce perché affidato agli strumenti della moderna tecnologia.

Le azioni presentate mirano al raggiungimento di diversi obiettivi, e sono dedicate ad un rafforzamento del legame con la propria base sociale, o ad un potenziamento della stessa, oppure ancora ad un sostegno generico al territorio nelle sue diverse sfaccettature (l'economia, le organizzazioni del territorio, l'imprenditoria, ecc.).



Sono tutte azioni che consentono alla BCC di intervenire come realtà locale nei bisogni dei suoi diretti soci e nelle necessità territoriali, a seconda delle esigenze espresse.

Se quanto presentato riguarda le azioni delle BCC verso l'esterno, si ritiene importante sottolineare che il primo passo per coinvolgere, raggiungere e conoscere i propri soci passa dall'interno della Banca, e i soggetti che di questo si devono occupare sono i dipendenti stessi dell'istituto. Affinchè il messaggio veicolato "allo sportello" sia più efficace e competente, una delle prime azioni da mettere in campo dovrebbe essere la formazione della propria organizzazione interna, dagli impiegati ai responsabili di filiale. In quest'ottica, è opportuno presentare due azioni realizzate da due BCC della Provincia di Brescia che puntano espressamente sulla formazione cooperativa del proprio personale.

ISTITUTO PROMOTORE	ATTIVITÀ	OBIETTIVO	DESCRIZIONE
Formazione			
Bcc Cassapadana	Master in esperto cooperativo glocale	Formazione giovani neo- assunti	Il master dura due anni, preceduti da una selezione che porta ad un'aula di massimo 15 partecipanti. Gli stessi, superando il master, diventeranno lavoratori dipendenti di Cassapadana. Il master prevede un importante periodo di formazione d'aula, accompagnato dall'inserimento in Banca. Il master risponde a tre bisogni specifici: quello di Cassa Padana di assumere personale formato sui diversi temi del credito cooperativo: banca, cooperazione e mutualità; quello del territorio, di dare una risposta al fabbisogno di occupazione dei giovani; quello del credito cooperativo, di diffondere cultura sul modo di fare banca delle BCC. Il Master viene attivato ogni due anni, dal 2007.
BCC del Garda	Formazione sui valori	Formazione ai dipendenti	Il corso di formazione prevedeva giornate formative condotte da esperti sulla storia e i principi della cooperazione, sulla storia e peculiarità delle Banche di Credito Cooperativo e sul caso BCC del Garda. Il percorso, strutturato in moduli da 4h, ha coinvolto tutto il personale dipendente della BCC.

Dati gli esempi e le esperienze di cui si è trattato nel presente capitolo, nel prossimo si presenterà il caso della BCC di Verolavecchia, per arrivare a tracciare conclusioni mirate al contesto specifico.

3. IL CASO BCC VEROLAVECCHIA¹⁴

La Banca di Credito Cooperativo di Verolavecchia coinvolge i principali comuni della pianura bresciana centrale, in particolare nei territori limitrofi ai confini con le province di Cremona e Mantova.

Attualmente la BCC ha 1.266 soci, dei quali poco meno della metà corrispondono alla fascia di età compresa tra i 50 e i 70 anni e uno su quattro è tra i 35 e 50 anni.

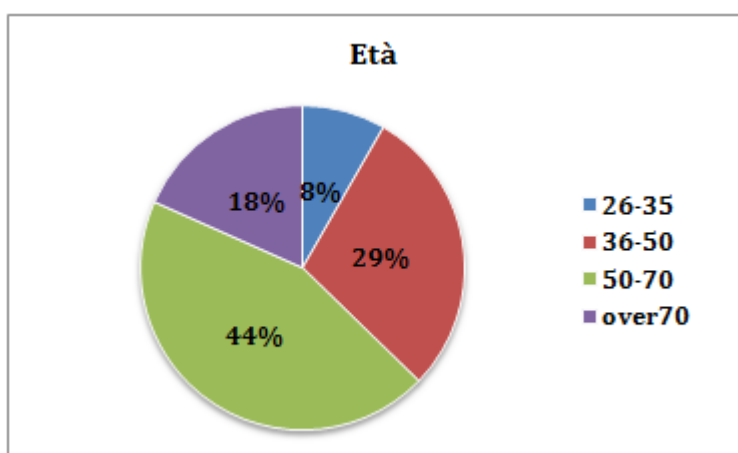


Figura 1: Età dei Soci suddivisa per fasce.

Una prima considerazione rilevante ai fine di prossime riflessioni strategiche è che **i soci adulti sono una maggioranza predominante.**

Una seconda rilevazione legata alla tipologia occupazionale dei soci è una sostanziale equa ripartizione nelle diverse categorie considerate: il numero di lavoratori dipendenti, imprenditori, pensionati e disoccupati o altre categorie non specificate si discosta tra loro di poche decine.

¹⁴ Le rilevazioni del presente capitolo derivano da un'attività di ricerca svolta nell'ottobre 2013 tramite un focus group e la successiva somministrazione di questionari a risposta chiusa, sottoposti al CdA della Banca, ai responsabili di filiale e ai membri della Consulta Soci.

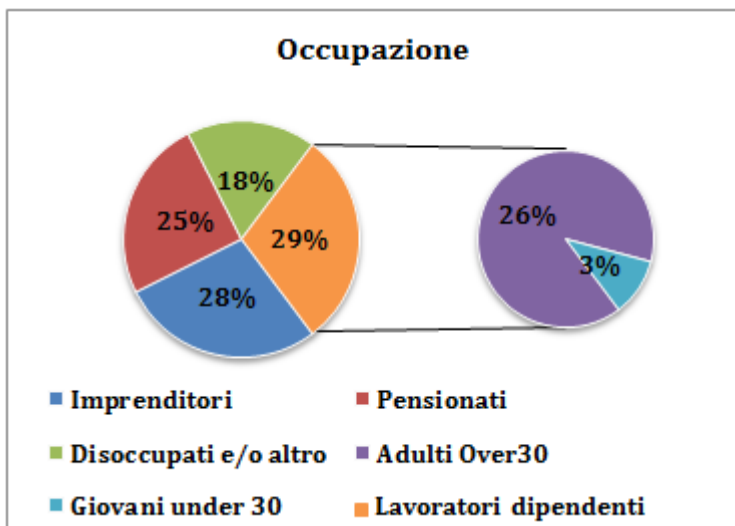


Figura 2: Occupazione dei Soci suddivisa per categorie.

Una notazione interessante, in linea col dato dei soci generale, è la scarsa presenza di giovani, considerata solo nella categoria dei lavoratori dipendenti.

La principale richiesta posta durante l'indagine riguardava "l'obiettivo del coinvolgimento": perché la BCC di Verolavecchia vuole coinvolgere i propri soci?

Tra le diverse opzioni indicate, le prevalenti sono state:

1. Per il miglioramento del legame col territorio;
2. Per il supporto del sistema economico locale.

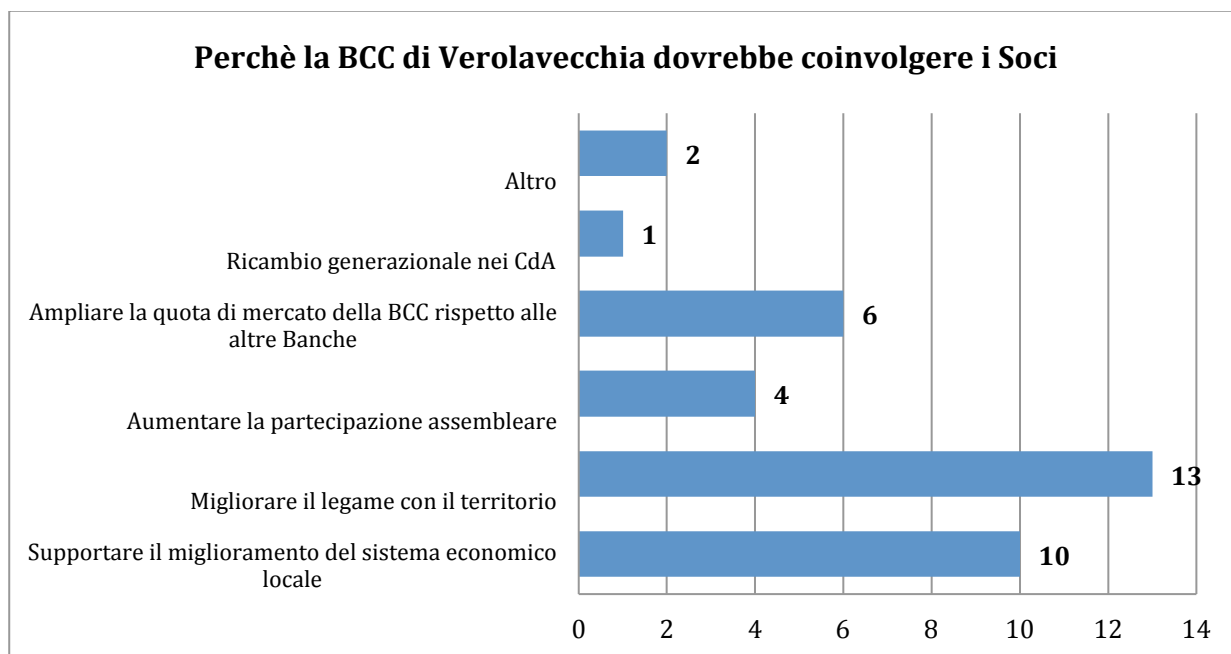


Figura 3: Principali obiettivi del coinvolgimento dei Soci

I due aspetti sono diversi tra loro: il legame con il territorio può essere alimentato tramite la partecipazione a iniziative autonomamente avviate da soggetti terzi (ad esempio sponsorship), mentre il supporto al sistema economico locale prevede un'azione attiva e proattiva della BCC che intercetta i bisogni e propone progettualità nuove, di cui si fa ente promotore.

Riflettere sul legame con il proprio territorio è senza dubbio l'aspetto fondamentale, se si cura il rapporto con il "locale", anche la partecipazione, il ricambio generazionale, l'avvicendamento nei CdA, verranno di conseguenza.

Per questo, è emerso come di fondamentale importanza "avere soci consapevoli del significato e dell'unicità di una Banca di Credito Cooperativo"

La consapevolezza dei soci però non è così scontata, come emerge dall'indagine svolta.

Se si guardano le motivazioni che portano all'adesione, i risultati dell'analisi dicono che i soci si avvicinano e mantengono l'adesione alla BCC per i vantaggi economici rispetto ad altre tipologie di istituti di credito, solo in casi limitati l'adesione dei soci è determinata anche dalla natura cooperativistica della Banca. Questo porta a riflettere, da un lato, sul **bisogno di mantenere l'attenzione al tema della mutualità interna** e, dall'altro, sull'**esigenza di rafforzare la cultura cooperativa**.

La natura democratica e di mutualità di una BCC dovrebbe tornare ad essere la principale motivazione per cui un soggetto decide di aderire. Per questo motivo la BCC deve valutare le proprie offerte e – coerentemente con il mantenimento dell'economicità dell'istituto – far sì che emerga chiaramente il beneficio che il socio trarrà dall'adesione. Il consolidamento delle agevolazioni economiche per i soci, inoltre, potrà essere la partenza per nuovi prodotti e servizi anche a sostegno del territorio.

Proprio in merito a ciò, dall'analisi emerge come sentita la **necessità di tornare ad essere "la banca del paese"**, cosa reale alla nascita della BCC, ma ormai non più attuale, essendovi ormai diversi istituti di credito all'interno dello stesso territorio. Questo obiettivo può essere perseguito in diversi modi, innanzi tutto ampliando la propria base sociale incentivando il soddisfacimento dei bisogni dei soci, per avere più forze, più voci, più punti di vista al proprio interno; secondariamente facendo sì che la Banca sostenga concretamente lo sviluppo del territorio, distinguendosi dagli altri istituti di credito.

Questo potrebbe essere di più semplice realizzazione se la **collettività fosse adeguatamente formata al significato di cooperativa**, ciò è realizzabile con percorsi di formazione-

informazione a step, partendo dai dipendenti, ai soci in essere, fino ai potenziali soci (la collettività) con incontri pubblici dedicati.

Il ruolo e i comportamenti delle risorse umane coinvolte nelle BCC sono il “biglietto da visita” della Banca non solo per la promozione dei propri prodotti, ma anche per la diffusione di cultura cooperativa. Dall’indagine condotta è emersa la necessità di avere del personale preparato e competente sui temi cooperativi, sul significato di diventare socio e sulle responsabilità a ciò connesse. Questo comporta momenti di formazione interna, per consolidare i principi della cooperazione e saperli comunicare ai soci o ai potenziali tali. **La formazione del personale è il primo passo per una diffusione di cultura cooperativa sul territorio.**

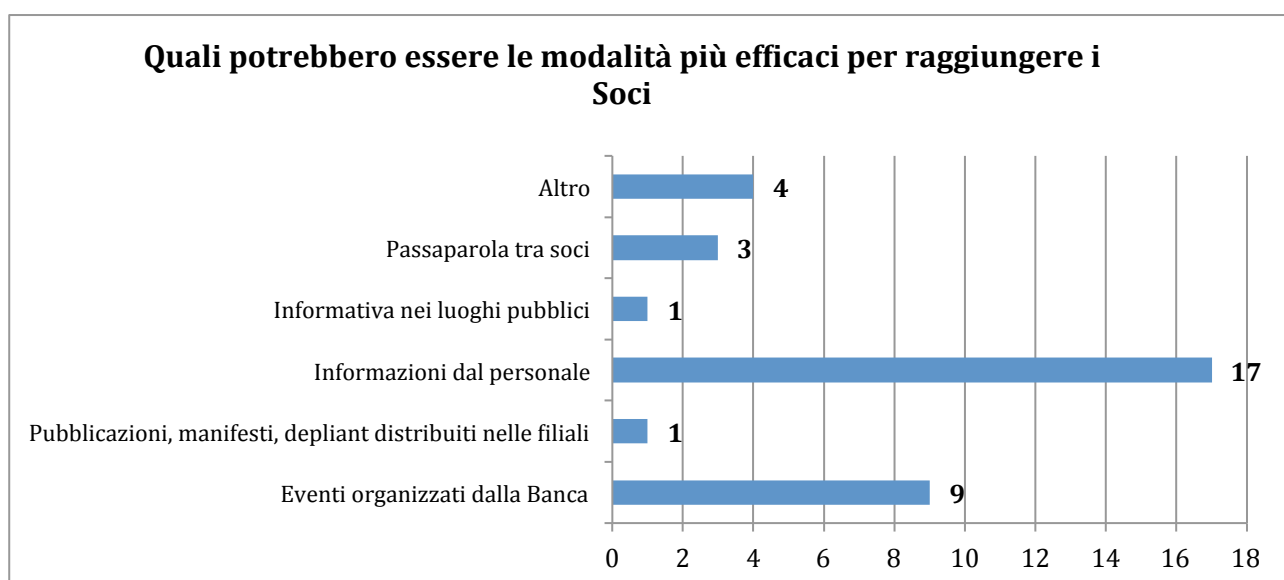


Figura 4: Modalità più efficaci di coinvolgimento dei soci

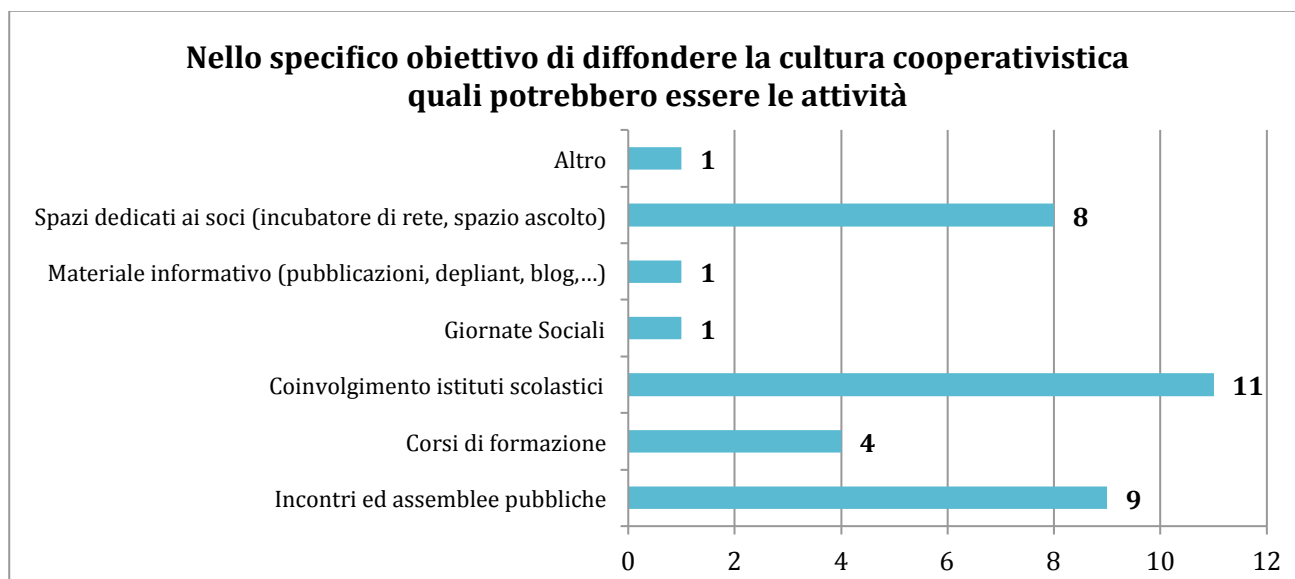


Figura 5: Attività per la diffusione della cultura cooperativistica

Riflettendo sui soci in essere, le attività messe in campo dalla BCC di Verolavecchia sono principalmente di carattere ricreativo, nello specifico si tratta di promozioni e organizzazioni per vacanze estive, momenti conviviali in particolari periodi dell'anno, diffusi tra i soci attraverso dépliant e manifesti distribuiti nelle filiali.

A queste attività vi è una discreta partecipazione, ma l'intenzione del gruppo dirigente è di **incentivare la partecipazione alla vita amministrativa della BCC**, avvalorata dalla peculiarità del ruolo che il socio ricopre in questo tipo di banca.

Pur essendo una realtà consolidata nel tempo e nel territorio d'azione, la BCC di Verolavecchia, come del resto le altre banche della stessa natura, fatica ancora a **trasmettere l'unicità del ruolo che il socio gioca all'interno della governance della Banca**. Questo tema si lega fortemente a quanto detto sopra in merito alla cultura cooperativa. In questo caso però, la necessità di maggior formazione si scontra con la scarsa partecipazione dei soci (ognuno con i propri impegni, la propria attività, la propria predisposizione culturale), per questo **il fabbisogno formativo deve essere integrato con nuove modalità di comunicazione e coinvolgimento**. Gli esempi riportati nel capitolo precedente sono alcuni degli spunti che possono essere replicati anche nel contesto della BCC di Verolavecchia. Il fatto di puntare sui giovani in cerca di impiego o al sostegno formativo all'imprenditorialità può essere un primo passo per entrare a contatto con la generazione che, per il caso specifico, è meno presente in BCC. Una rilevanza particolare (Fig. 5) è stata data alla collaborazione con gli istituti scolastici, peraltro già attivata. La bassa percentuale di giovani soci deve essere da stimolo per ripensare nuove attività, rivolgendosi alle scuole primarie, ma soprattutto alle scuole secondarie dove l'età è più prossima a quella per diventare socio.

Se per la BCC di Verolavecchia si può affermare una buona tenuta di soci adulti, da consolidare con attività vantaggiose sia economicamente che socialmente, si rileva però una necessità di comunicare un **immagine più moderna e giovane della banca**. A questo proposito potrebbe essere realizzato **un sito internet**, dove – ad esempio – a fianco della promozione dei prodotti bancari e alle attività extra-bancarie si immagini uno spazio gratuito riservato ai soci per promuovere i propri profili professionali, i curricula, altre attività.

Quest'ultimo suggerimento si collega all'idea emersa dal focus group e confermata dai questionari, quella cioè di far diventare la BCC un motore di sviluppo del territorio, intesa non solo come soggetto che sostiene economicamente le diverse realtà (attività già in essere),

quanto invece diventare un “**incubatore di rete**”¹⁵ che possa mettere in contatto domanda e offerta, intercettare bisogni e disponibilità di diverso tipo, indicare i soggetti per soddisfare servizi aggiuntivi rispetto al credito, sostenere iniziative di sviluppo pensate dai soci e per i soci, ecc.

La Banca come “incubatore di rete” potrebbe essere il luogo, anche fisico dove far incontrare i diversi enti, istituzioni, organizzazioni del territorio con i soci, intersecando i bisogni reciproci. Per attuare tutte queste sollecitazioni, si richiama ancora una volta la necessità che le risorse umane coinvolte si sentano responsabili di essere i principali attori per la realizzazione della missione cooperativa della BCC, mettendosi in gioco con creatività e innovazione, favorendo, come nel caso del dibattito costruito grazie alla partecipazione competente ed attenta del personale della BCC di Verolavecchia, momenti di riflessione e condivisione.

Le organizzazioni che fondano le loro governance sulle persone, come le BCC, per sviluppare nuove idee e attività, alle volte, hanno bisogno di riunire tutti gli stakeholder e attuare i primi due principi della cooperazione: partecipare in modo libero e volontario, senza incorrere nel dubbio di essere meno importante di altri, e in maniera democratica, proponendo e accettando le considerazioni di tutti.

Per organizzare tali momenti, presso la BCC Verolavecchia è già attiva **la Consulta Soci** (Fig. 6), organo istituito per far da tramite tra i soci e i vari livelli dirigenziali, con l’obiettivo di raccogliere i bisogni dei soci e del territorio. Il potenziamento della consulta, tramite un programma di iniziative definite congiuntamente e promosse sul territorio, è auspicabile, e può essere l’avvio di un processo di riconoscimento locale della BCC.

¹⁵ Si fa riferimento allo spazio (gestito da un’organizzazione o da un insieme di organizzazioni) in cui si possono trovare le competenze e in cui è possibile attivare azioni a favore della nascita o della crescita delle reti. Tipicamente ci si riferisce a reti di imprese, ma nel presente report l’idea di network è più ampia e può riguardare imprese, associazioni, singoli cittadini, Enti Locali, ecc.

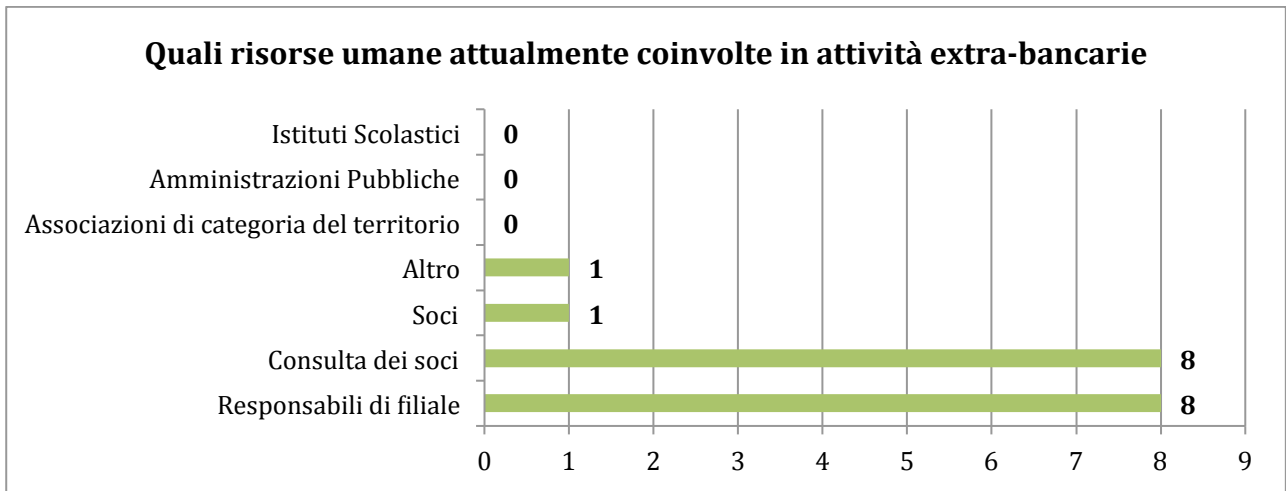


Figura 6: Risorse umane attualmente coinvolte nelle attività extra-bancarie

4. CONCLUSIONI E SVILUPPI FUTURI

Obiettivo del presente report è quello di fornire spunti di riflessione alla BCC di Verolavecchia per migliorare il coinvolgimento dei soci e la presenza sul territorio locale.

È doverosa una fondamentale precisazione: qualsiasi attività, esempio o esperienza tratta da particolari realtà deve essere riadattata al contesto locale. Può risultare un'affermazione ovvia ma l'effettiva realizzazione ne assicura l'esito sperato.

Nelle BCC, a differenza di altre organizzazioni, l'elemento che necessita di una considerazione particolare è il ruolo del socio. La duplice funzione di "cliente-proprietario" impone un alto grado di coinvolgimento e co-progettazione in grado di valorizzare l'eterogeneità organizzativa, con l'obiettivo di un miglioramento collettivo (del singolo e del territorio in cui opera e vive). Nel momento in cui il ruolo del socio nel suo duplice aspetto è ricondotto in un percorso comune e partecipato all'interno della strategia aziendale, ci sono buone possibilità perché il coinvolgimento avvenga in maniera efficace.

Il coinvolgimento è anche il presupposto per il successo delle decisioni prese dal management che provengono da un percorso di reale ascolto e partecipazione, limitando la discrezionalità manageriale in favore dell'azione collettiva.

Per coinvolgere il socio, il non socio e il territorio, si è pensato ad un percorso a step, con alcuni principali obiettivi:

1. **Sostenere e diffondere cultura cooperativa, elemento base per tutte le azioni attivate e a tutti i livelli:**
 - a. **Verso i propri dipendenti**, affinché siano il "biglietto da visita" cooperativo per chiunque si relazioni con la BCC.
 - b. **Verso gli attuali soci**, studiando metodologie ad hoc perché si abbia successo; considerando che i soci giovani sono molto pochi e quindi vanno potenziati.
 - c. **Verso i potenziali soci**, raggiungendoli con azioni formative (percorsi nelle scuole) o con eventi a sostegno dell'impiego, dello sviluppo di competenze, dell'imprenditoria, ecc.
 - d. **Verso il territorio**, condividendo con i principali attori locali le modalità per diffondere il senso del cooperare e dell'economia cooperativa (assemblee pubbliche, momenti ludico-ricreativi, ecc.).
2. Garantire la mutualità, cioè la soddisfazione del fabbisogno economico del socio. Se si perde tale attenzione, il significato stesso di cooperazione può essere messo in dubbio.

La mutualità è ancora il principale “driver” di adesione, anche per l’ampliamento della propria base sociale si ritiene che l’elemento mutualistico debba essere enfatizzato.

3. **Sostenere la partecipazione in cooperativa.** La governance ormai consolidata della BCC, richiede dei momenti ad hoc di verifica dei meccanismi di nomina e partecipazione, assicurando, con metodi e attività specifiche per ogni situazione temporale, modalità di coinvolgimento più efficaci. Le risorse umane interne a più stretto contatto col pubblico devono esser consapevoli di dover diffondere i concetti di mutualità e partecipazione democratica a partire dalle quotidiane attività commerciali. In prossimità dell’assemblea annuale è auspicabile che la Consulta Soci attivi delle modalità di contatto con i soci per “invitarli” a partecipare, anche uscendo dalla Banca e interloquendo direttamente sul territorio. Modalità di partecipazione e coinvolgimento pubblico possono essere promosse in tal senso.
4. **Diventare “motore” dello sviluppo del territorio.** Per far questo sono necessari percorsi ed attività dedicati, a seconda dei soggetti che si intende sostenere. Obiettivo di queste attività è far diventare la BCC lo snodo economico del paese, non ergendola a soggetto decisore o controllore, ma facendola divenire il punto di incontro tra offerta e domanda, tra bisogni di tipo economico e disponibilità, puntando a progetti che non si limitino a sponsorizzare buone iniziative altrui, ma a ideare, condividere e sostenere insieme il futuro economico del territorio.

Di certo questo rappresenta un investimento significativo in termini di tempo e risorse, ma sembra essere una possibilità per far tornare la BCC la “banca del paese”, perché ne conosce i bisogni e i soggetti, perché sa mettere in rete le diverse potenzialità e perché ha la forza e la competenza economica per portare a termine i progetti.

Tali progettualità si potranno sostenere solo grazie alla sensibilità della BCC verso un importante investimento socio-economico e all’interesse dei soci ad un ampliamento della propria partecipazione, ma anche e soprattutto della propria responsabilità.

Qualsiasi sarà la strada intrapresa, di certo il percorso di riflessione avviato dalla BCC di Verolavecchia costituisce un importante patrimonio sia per lo sviluppo organizzativo della Banca, sia per la diffusione dei valori cooperativistici per la BCC e per la comunità locale.

5. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- ARBEJDERNES LANDSBANK, *Annual Report 2006*, www.al-bank.dk
- BALDASSARRE S., *In pratica. Guida all'animazione dei soci delle BCC*, Ecra, 2012.
- BANK BPS www.bankbps.pl
- BCC CREDITO COOPERATIVO www.creditocooperativo.it
- BIRCHALL J.- SIMMONS R., *What motivates members to participate in the governance of consumer co-operatives? A study of the Co-operative Group*, University of Stirling
- BONED O., *Members of cooperatives in corporate governance: How should European cooperative banks cooperate?*, ICBA Europe.
- COONFCOOPERATIVE www.confcooperative.it
- COOPERAZIONE TRENTINA, *Più lavoro ai giovani. Nuovi strumenti dalle Casse Rurali*, n.8 settembre 2013.
- CREDITI MUETUEL www.creditmutuel.fr
- DI SALVO R., *The system of cooperative banks in Europe. Governance, strategic structures and evolutionary trends*, www.euricse.eu
- EUROPEAN ASSOCIATION OF CO-OPERATIVE BANKS, *Co-operative Banks in Europe: Value and practices to promote development*, EACB, 2004.
- GIOVANI SOCI BCC www.giovanisocibcc.it
- GOGLIO S., *Banche di Credito Cooperativo e sviluppo locale*, Ecra, 2012.
- GROUPE BANQUES POPULAIRES, *Annual Report*, 2006
- RAIFFEISEN www.raiffeisen.it
- SGB SPÓŁDZIELCZA GRUPĘ BANKOWĄ www.sgbbank.com.pl