

Vincenzo Francaviglia

**Misurare la mutualità bancaria
come fattore competitivo**

Ecra

© 2021 Ecra Srl
www.ecra.it
ISBN 978-88-6558-426-2

Indice

1. Introduzione	7
1.1 Obiettivi del progetto	8
1.2 L'universo di riferimento	11
1.2 La metodologia	12
1.3 Le attività realizzate	13
2. Ricerca bibliografica	17
La mutualità prevalente	18
Specificità della mutualità prevalente nelle Banche di Credito Cooperativo	19
Le agevolazioni fiscali	21
L'area di competenza	22
Utili tra riserve, dividendi, beneficenza, mutualità e fondo della cooperazione	23
La compagine sociale	25
Mutualità e Gruppi bancari	26
La misurazione della mutualità	29
Indice bibliografico	32
Riferimenti normativi	32
3. Desk analysis	35
3.1 L'universo di riferimento	36
3.2 Caratteristiche principali	37
3.3 I cluster	40
3.4 L'attività bancaria	46
3.5 Gli affidamenti	58
3.6 Gli affidamenti e le tipologie di comuni del territorio	67

4. Analisi qualitativa	79
4.1 La banca ideale	80
4.2 La banca reale, quella differente	83
4.3 Essere socio della BCC	85
4.4 La banca differente	87
5. I sondaggi	91
I sondaggi wave	91
5.1 Il rapporto con la realtà bancaria, tra qualità attesa e percepita	97
5.2 Soci di una banca differente	148
5.3 Mutue e associazioni mutualistiche	181
6. Conclusioni	201
Una redditività “differente”	201
I giovani	204
La comunicazione	206
Gli affidamenti tra relationship banking e transactional banking	208
Le donne	209
Protagonisti del cambiamento	210
L'associazione mutualistica	210
Ringraziamenti	213

1. Introduzione

In seguito alla riforma del Credito Cooperativo, alla costituzione dei nuovi gruppi bancari e ai rapidi cambiamenti in atto nel mercato bancario, emerge la necessità di affrontare il tema centrale della mutualità, attraverso nuovi strumenti e metodologie di analisi, a supporto della formulazione di nuove strategie e di azioni di miglioramento, che possano essere utili alle singole Associate, adottando un approccio di sistema, sinergico, efficace ed efficiente.

Dall'inizio del 2019 la Federazione Lombarda ha riorganizzato le proprie funzioni, a seguito della radicale trasformazione avvenuta nel Credito Cooperativo con la costituzione dei due gruppi bancari, a cui hanno aderito le BCC attraverso il cosiddetto “patto di coesione”. Pertanto, mentre le funzioni più attinenti all'industria bancaria (in ambito normativo, fiscale, di internal auditing, di compliance eccetera) sono state trasferite ai gruppi, quelle più propriamente caratterizzate da una funzione associativa/istituzionale sono rimaste presso la Federazione, confermando in tal modo il suo ruolo di “casa comune” delle Associate, al di là del gruppo bancario di appartenenza, con un'offerta di servizi particolarmente focalizzate sulla dimensione identitaria, sulla centralità del loro ruolo sul territorio, sulle comunità locali e sui soci.

È in questa prospettiva che è stato realizzato questo progetto, in cui sono stati definiti degli obiettivi mirati, per un approfondimento strategico della mutualità bancaria, tema in continua evoluzione e di centrale importanza nel Credito Cooperativo, anche rispetto alle trasformazioni economiche, tecnologiche e sociali in atto sui territori, ai nuovi mercati e ai nuovi modelli di banca.

1.1 Obiettivi del progetto

Questo progetto “Misurare la mutualità bancaria come fattore competitivo”¹ finanziato da Fondosviluppo (il fondo mutualistico di Confcooperative), ha avuto l’obiettivo di migliorare le conoscenze di base del sistema delle BCC lombarde nell’ambito della gestione della mutualità, attraverso la costituzione di un osservatorio atto a svolgere attività di rilevazione e di analisi di dati qualitativi e quantitativi, per individuare fenomeni sociali, economici e demografici di rilevanza strategica.

Le BCC hanno avuto così il vantaggio di disporre di una visione approfondita dell’efficacia del loro ruolo sul territorio, rispetto sia al valore aggiunto della mutualità rispetto alla redditività della banca, sia alla qualità attesa e percepita dai rispettivi soci, individuando i fattori più rilevanti riguardo al loro grado di soddisfazione, in una prospettiva di condivisione, valorizzazione e diffusione della cultura cooperativa.

Il progetto è stato proposto alle 29 BCC lombarde, coinvolgendone complessivamente sedici e di cui dieci hanno partecipato al gruppo di lavoro e alle attività organizzative necessarie alle rilevazioni sul territorio, per effettuare interviste a soci, a livello individuale e di gruppo.

Il progetto ha avuto i seguenti obiettivi:

- sviluppare una metodologia specifica per la valutazione oggettiva delle azioni mutualistiche intraprese dalle diverse BCC;
- individuare degli indicatori che misurino la mutualità, utili ad approfondire la redditività anche se ovviamente non in modo esaustivo, non disponendo dei dati assai più rilevanti, dal punto di vista quantitativo, della clientela delle BCC.

Per conoscere, analizzare e valorizzare le esperienze mutualistiche delle BCC occorrono metodologie mirate, che permettano di esplorare questo universo particolarmente ampio ed eterogeneo attraverso strumenti di rilevazione, analisi ed elaborazione dei dati, atte da un lato a semplificarne la lettura, senza rinunciare dall’altro a una visione di insieme della loro complessità. Per questo motivo il progetto ha effettuato un’integrazione tra metodologie qualitative e quantitative, implementate attraverso:

¹ Cod. rif. CC1219LOMB0414.

- *una ricerca bibliografica sulla mutualità nel Credito Cooperativo*, comprendente anche i principali riferimenti normativi, ma circoscritta agli argomenti affrontati nelle fasi successive del progetto;
- *una desk analysis*, basata su dati quantitativi già fruibili, grazie ai database generati dai sistemi informatici delle BCC, al fine di effettuare analisi statistiche descrittive e multivariate, atte a individuare i fenomeni statisticamente più rilevanti rispetto alle caratteristiche socio-demografiche delle compagini sociali, alle loro attività con la banca di appartenenza, identificando le principali tipologie di soci, sulla base delle variabili disponibili atte a classificarli in gruppi omogenei. In particolare, grazie ai dati del SIT (Sistema Informativo Territoriale) del Credito Cooperativo, sono state effettuate analisi di correlazione tra i cluster di soci individuati e alcuni indicatori socioeconomici del territorio, includendo nelle analisi anche i dati dei bilanci bancari 2019 delle BCC esaminate. Il dataset finale, basato sull'integrazione di dati provenienti dalle diverse fonti è stato creato grazie allo sviluppo di un processo di datawarehouse "ad hoc", finalizzato alla creazione di un'unica base dati, integrata con il calcolo di indicatori funzionali alla lettura delle variabili di maggiore rilevanza strategica;
- *dei focus group*, per conoscere le aree tematiche di maggiore interesse, percepite come tali dai soci, mediante interviste a gruppi di soci, segmentati per tipologia, per categoria sociodemografica, per banca e territorio di appartenenza. La metodologia "bottom up" del focus group, basata sul confronto tra gli intervistati in presenza di un conduttore e di un osservatore, ha consentito di individuare gli argomenti ritenuti più importanti, rispetto all'esperienza maturata e alle aspettative dei soci intervistati. Sono state esplorate le rappresentazioni dei soci in merito alla banca di appartenenza, alla qualità attesa e percepita dei servizi, al brand, al ruolo sul territorio, alla mutualità. Sono stati affrontati i temi connessi alla sostenibilità della banca, anche rispetto al rapporto con i giovani;
- *la costituzione di un panel di intervistati*, per poter conoscere le opinioni dei soci, attraverso tre sondaggi condotti su un campione rappresentativo dell'universo dei soci delle BCC. Per questo motivo è stato costituito un panel, ossia un campione permanente di intervistati, partecipanti a più sondaggi. Nei questionari sono stati affrontati i temi emersi dall'analisi qualitativa, mediante i focus group. I tre sondaggi sono stati effettuati on line, ma anche telefonicamente, in

modo da estendere le rilevazioni anche ai soci non contattabili per mail. Complessivamente, sono stati intervistati 2.784 soci.

Federcasse nell'ambito delle Banche di Credito Cooperativo aveva condotto uno studio su "*Misurare la differenza*"², con l'obiettivo di definire una metrica della mutualità. La misurazione è infatti il presupposto per applicare una gestione del miglioramento continuo, definendo obiettivi qualitativi e quantitativi verificabili attraverso una metodologia condivisa. È in questa prospettiva che è stato approfondito in questo progetto l'impatto dello scambio mutualistico rispetto alla redditività della Banca, individuando quali siano in fenomeni maggiormente correlati a tale rapporto, anche attraverso un'articolata serie di opinioni espresse da un campione rappresentativo di soci delle BCC. A tal fine, sono stati applicati modelli di analisi statistica bivariata e multivariata, tra cui le segmentazioni ad albero che hanno permesso di individuare tra i soci intervistati le variabili di maggiore rilevanza rispetto allo scambio mutualistico e alla partecipazione alla vita sociale della BCC. Sono state infine verificate le correlazioni statistiche tra le opinioni espresse dai soci sugli argomenti affrontati nei sondaggi, la redditività della banca e gli indicatori della mutualità.

Questo progetto ha avuto infatti l'ambizioso obiettivo di verificare attraverso un'estesa base dati, particolarmente articolata e complessa, quanto la cultura della mutualità, nella cosiddetta banca differente, si esprima ben oltre la scelta di un semplice fornitore bancario, attraverso la condivisione di un vero e proprio modello di sostenibilità per lo sviluppo del territorio e dell'inclusione sociale, basato anche sulla partecipazione alla vita sociale delle BCC.

Infine, è importante sottolineare che in questo progetto, essendo stati esclusi dall'universo di riferimento i clienti, che come è noto costituiscono nelle BCC un universo assai più ampio dei soci, sia necessario considerare i fenomeni emersi sulla redditività, sull'attività bancaria e sugli affidamenti, solamente come dei risultati di tendenza, validi esclusivamente nell'ambito delle compagini sociali esaminate e non in senso assoluto, in attesa di poterli approfondire in futuro con altre analisi estese alla clientela.

² *Misurare la differenza, la metrica mutualistica della BCC*, a cura di Claudia Gonnella e Alessandro Messina, Ecra, 2018.

1.2 L'universo di riferimento

Le 16 banche, che hanno aderito al progetto, formano un universo di 108.759 soci, che costituisce il 54,3% rispetto al totale di 200.115 soci (dati di bilancio al 31 dicembre 2019) delle 29 BCC lombarde.

Tabella 1 - BCC coinvolte nel progetto per numero di soci

BCC	SOCI
BCC DI TREVIGLIO	21.533
BCC CARAVAGGIO ADDA E CREMASCO	11.900
CRA DI CANTÙ BCC	9.108
BCC OGLIO E SERIO	9.092
BCC DEL GARDA	8.886
BCC BERGAMASCA E OROBICA	8.620
BCC BERGAMO E VALLI	7.453
CREDITO PADANO	7.117
BCC AGROBRESCIANO	5.998
BCC BRIANZA E LAGHI	5.823
BCC BUSTO GAROLFO E BUGUGGIATE	4.002
BCC VALLE DEL LAMBRO	2.728
CRA RIVAROLO MANTOV. CRED COOP	2.223
BCC DI BARLASSINA	2.055
BCC DEL BASSO SEBINO	1.549
BCC DI MOZZANICA	672
TOTALE	108.759

In base alle specifiche esigenze manifestate dalle BCC coinvolte nel progetto, ogni fase ha visto la partecipazione attiva di un numero variabile di associate, così come riportato nello schema sottostante. In questo modo è stato possibile coinvolgere più banche, anche quelle che a causa di altre priorità organizzative non sarebbero riuscite a partecipare a tutto il percorso di ricerca e in particolare ai sondaggi, per i quali le BCC con i rispettivi uffici soci hanno dovuto sostenere un'impegnativa attività di contatto e di gestione dei rapporti con i soci durante il processo di rilevazione, specialmente per il sondaggio on line. Quest'ultimo è stato infatti gestito direttamente dalle singole Associate, anche per favorirne la redemption.

Schema 1 - BCC coinvolte nel progetto di ricerca

Partecipazione delle BCC alle fasi di ricerca del progetto		
Desk analysis	Focus group	Sondaggi
Cassa Rurale e Artigiana di Cantù BCC	Cassa Rurale e Artigiana di Cantù BCC	Cassa Rurale e Artigiana di Cantù BCC
Credito Padano BCC	Credito Padano BCC	Credito Padano BCC
BCC Oglio e Serio	BCC Oglio e Serio	BCC Oglio e Serio
BCC Agrobresciano	BCC Agrobresciano	BCC Agrobresciano
BCC del Garda	BCC del Garda	BCC del Garda
Cassa rurale BCC Treviglio	Cassa rurale BCC Treviglio	Cassa rurale BCC Treviglio
	BCC Barlassina	BCC Barlassina
BCC Busto Garolfo e Buguggiate		BCC di Busto Garolfo e Buguggiate
	BCC Bergamasca Orobica	
BCC Bergamo e Valli		BCC Bergamo e Valli
BCC Brianza e Laghi		
Cassa Rurale e Artigiana di Rivarolo Mantovano - Credito Cooperativo		
BCC di Triuggio e della Valle del Lambro		
Cassa Rurale e Artigiana Caravaggio e Cremasco		
BCC Basso Sebino		
BCC Mozzanica		

1.2 La metodologia

Il progetto è stato realizzato attraverso un'integrazione tra metodi qualitativi e quantitativi. In particolare, la metodologia qualitativa è stata svolta applicando la tecnica del focus group, che si è articolata nelle seguenti fasi:

- preparazione della traccia di intervista;
- definizione dei criteri per le quote di intervistati per tipologia di appartenenza (fascia di età, area geografica, professione eccetera);

- reclutamento degli intervistati, attraverso il coinvolgimento attivo del personale degli uffici soci delle BCC aderenti al progetto;
- gestione dell'intervista di gruppo, in presenza di un conduttore e di un osservatore;
- analisi qualitativa delle verbalizzazioni e stesura del report dei risultati.

Quella quantitativa si è articolata attraverso:

- attività di creazione e di gestione di più basi dati, in un'ottica di processo di datawarehouse, finalizzato alla creazione di un'unica base dati, contenente un'ampia serie di informazioni integrate;
- analisi statistica dei dati, applicando modelli di analisi statistica descrittiva e multivariata, tra cui:
 - analisi fattoriali, per calcolare indicatori che siano rappresentativi di distinti gruppi di variabili, significativamente correlate tra loro;
 - analisi gerarchica dei cluster, per identificare gruppi di casi omogenei, accomunati dallo stesso mix di valori, rispetto a un set definito di variabili;
 - segmentazioni ad albero, per visualizzare graficamente le variabili maggiormente correlate a un determinato fenomeno, oggetto dell'osservazione.

1.3 Le attività realizzate

L'implementazione del progetto è avvenuta attraverso un'articolata serie di attività complementari e il più possibile esaustive rispetto all'obiettivo di esplorare la mutualità bancaria, comprendendo:

1. la costituzione del gruppo di lavoro, formato da responsabili e specialisti dell'area soci/marketing di diverse BCC, che ha avuto il compito di condividere il progetto, offrendo un supporto di "fine tuning" nelle fasi realizzative del progetto. Sono state coinvolte dieci Associate, che hanno partecipato agli incontri preparatori e di verifica delle fasi del progetto. Nel gruppo sono state formulate le ipotesi di ricerca di maggiore interesse, definendo i target specifici di comparazione. Le Associate hanno avuto anche un ruolo operativo, a livello organizzativo, per il reclutamento degli intervistati;

2. una ricerca bibliografica sulla mutualità, limitata alle pubblicazioni degli ultimi anni nel Credito Cooperativo e integrata con un breve excursus normativo;
3. una desk analysis basata sui dati bancari resi disponibili dalle BCC lombarde, elaborati statisticamente in forma aggregata, al fine di individuare fenomeni statistici significativi, rappresentabili anche attraverso nuovi indicatori atti a misurare il rapporto tra redditività e mutualità, consentendo:
 - la creazione di un unico database, generato da un processo di datawarehouse alimentato dai dati di bilancio, dai dati del SIT, che include quelli ISTAT e della Banca d'Italia;
 - l'analisi statistica dei dati raccolti;
4. un'analisi qualitativa, mediante otto focus group, rappresentativi dal punto di vista qualitativo per area territoriale, fascia di età, professione. Per realizzare le interviste di gruppo sono state sviluppate diverse fasi, quali:
 - la stesura della traccia di intervista dei focus group;
 - l'organizzazione e coordinamento con le Banche coinvolte nell'analisi qualitativa per le attività di reclutamento dei soci intervistati e pianificazione dei focus group;
 - la stesura del report dei risultati;
 - la presentazione dei risultati al gruppo di lavoro;
5. un'analisi quantitativa, che ha richiesto:
 - a. la costituzione di un panel composto da oltre 2.500 soci, rappresentativi dell'universo lombardo, di cui 500 sono stati intervistati telefonicamente, al fine di garantire la rappresentatività campionaria anche ai soci non contattabili per mail, per la partecipazione ai sondaggi on line. Per realizzare i sondaggi sono state svolte le seguenti attività:
 - il coordinamento con le BCC per il reclutamento degli intervistati del panel;
 - la stesura dello script telefonico per l'attività di reclutamento telefonico;
 - la creazione di un database dell'anagrafica dei soci delle BCC lombarde che hanno aderito al progetto, per l'estrazione puramente casuale degli intervistati;
 - b. la stesura di tre questionari, sviluppata sulle aree tematiche di maggiore interesse emerse dai risultati emersi dall'analisi qualitativa attraverso i focus group;

- c. l'adozione della rilevazione CAWI (Computer Assisted Web Interview) per i sondaggi on line e della rilevazione CATI (Computer Assisted Telephone Interview) per quelli telefonici;
 - d. l'analisi statistica dei dati, includendo indicatori della mutualità e dell'attività bancaria;
6. la verifica statistica del rapporto tra mutualità e redditività, applicando modelli di segmentazione ad albero, in modo da identificare rispetto a diversi set di variabili indipendenti (come gli indicatori della mutualità), quelle di maggior impatto sulla variabile obiettivo, come la redditività.

La ricerca è stata avviata a luglio 2019 e si è conclusa a marzo 2021. In particolare, i dati della desk analysis si riferiscono a dicembre 2019, mentre i sondaggi sono stati effettuati tra ottobre 2020 e gennaio 2021.