

# Le banche di credito cooperativo: governance, riforma e rischio di crowding out

**Virginia Cecchini Manara\*** | Università degli Studi di Trento, Dipartimento di Economia e Management

**Sara Broccato** | Università degli Studi di Trento, Dipartimento di Economia e Management

*\* Virginia Cecchini Manara ha ricevuto un contributo da Fondazione Caritro per la realizzazione di questa ricerca*

Paper presentato in occasione del XII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,  
25-25 maggio 2018, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Trento

ISBN 978-88-909832-7-6

## Abstract

La riforma delle banche di credito cooperativo (d.lgs. 18/2016 convertito nella legge 49/2016) nasce per affrontare le principali difficoltà strutturali e congiunturali che il settore del credito cooperativo italiano sta affrontando.

Questo lavoro intende valutare l'impatto della riforma e mettere in guardia dal rischio che essa possa intervenire in modo negativo sui valori fondanti del credito cooperativo (mutualità, localismo e solidarietà all'interno della comunità di appartenenza), senza tenere conto della natura non profit e multi-stakeholder delle BCC.

Nel modello proposto, assume una rilevanza centrale lo studio della componente motivazionale non materiale dei soggetti, che in questo lavoro viene identificato nelle preferenze di conformità. L'emergenza di comportamenti "virtuosi" in questo contesto può essere spiegata come esito di equilibrio di un gioco in cui i giocatori non agiscono perseguendo unicamente l'auto-interesse, ma anche e soprattutto in quanto individui appartenenti ad una stessa comunità che condivide dei principi ideali sull'equa ripartizione della ricchezza.

Tuttavia, poiché le motivazioni intrinseche sono fondamentali ma anche fragili, il nostro studio degli effetti della riforma si è concentrato prevalentemente sul rischio che tale intervento alterasse o addirittura estromettesse le motivazioni intrinseche dei soggetti (effetto di crowding-out), minacciando la stabilità del sistema motivazionale che garantisce l'esistenza delle BCC.



Lo scopo di questo lavoro è indagare se un intervento legislativo di vasta portata, come la recente riforma delle BCC, possa finire con l'alterare le caratteristiche essenziali del sistema del credito cooperativo, mettendone a rischio l'integrità e l'unicità.

A partire da un modello descrittivo delle BCC in un contesto di interazione tra diversi stakeholder, caratterizzati da motivazioni di conformità a un ideale (preferenze conformiste – Grimalda e Sacconi, 2005), sono ipotizzati diversi modi di intervento esterno e viene analizzato il rischio di alterare e spiazzare (o addirittura estromettere) le motivazioni intrinseche degli individui (effetto di crowding out – Frey, 1997).

**Keywords:** banche di credito cooperativo, giochi psicologici, motivazioni intrinseche, non profit, crowding-out



**Iris Network**  
Istituti  
di Ricerca  
sull'Impresa  
Sociale

## 1. Le banche di credito cooperativo e le ragioni della riforma

A partire dal diciannovesimo secolo, le *cooperative banks* hanno rivestito un ruolo importante nello sviluppo economico e sociale dei territori ove operano (Birchall, 2013). Grazie ad un patrimonio solido, al basso rischio dei loro *asset* e alla costruzione di rapporti a medio-lungo termine con i clienti, queste banche contribuiscono alla stabilità del sistema finanziario nel suo complesso. Il forte legame (di reciproca fiducia) con il territorio costituisce un vantaggio competitivo importante rispetto alle altre banche e la vicinanza alla comunità facilita il monitoraggio incrociato (degli amministratori e dei prenditori).

D'altra parte, le banche cooperative presentano anche delle debolezze strutturali, sulle quali è stato posto l'accento da fenomeni internazionali come la globalizzazione, la deregolamentazione e la disintermediazione dei mercati finanziari. La recente riforma del settore del credito cooperativo nasce dal tentativo di intervenire su quelli che sono stati identificati come i punti deboli delle BCC rispetto alle recenti evoluzioni del settore bancario:

- ***Rigidità della struttura dei costi e del modello operativo.*** In primo luogo, è doveroso rilevare come il costante progresso tecnologico richieda alle banche di credito cooperativo strutture organizzative e operative in grado di competere con le banche concorrenti. Il modello operativo delle BCC invece è rimasto quello tradizionale, caratterizzato da una rigida struttura dei costi e particolarmente lento nel processo di ammodernamento, che richiederebbe una significativa razionalizzazione della rete di filiali e sportelli. Infatti, se il numero delle banche di credito cooperativo è in contrazione (a fine 2012 le BCC in Italia erano 394, oggi 300) le politiche di accentramento sembrano preservare la rete di sportelli sul territorio, e la modesta riduzione del numero di dipendenti non consente di alleggerire i costi in maniera rilevante.

- ***Gravosi costi della regolamentazione per le piccole banche.*** L'evoluzione della regolamentazione del settore bancario si accompagna ad una richiesta sempre maggiore di adempimenti da parte degli istituti di credito. Il cosiddetto approccio "*one size fits all*" perseguito dall'Europa nell'emanazione della normativa in tema bancario, penalizza molto le piccole realtà (Masera, 2016).

- ***La consistente esposizione creditizia e la scarsa diversificazione del portafoglio crediti.*** Nondimeno, va considerato l'impatto della crisi finanziaria che ha portato ad un incremento significativo dei crediti deteriorati, in particolar modo per le banche come le BCC che hanno svolto un'importantissima funzione anticiclica. Massimo Arnone (2015) ne fornisce un'analisi piuttosto efficace nel terzo rapporto Euricse. Nella prima fase della crisi (2006-2008) il sistema del credito cooperativo ha continuato ad elargire prestiti, rivelandosi un fattore di stabilizzazione del settore finanziario e mantenendo un maggior contatto con l'economia reale<sup>1</sup>. Inoltre, quando la crisi ha assunto una dimensione non più soltanto finanziaria, ma anche reale, le BCC non hanno ridotto i prestiti concessi in maniera rilevante, anche a fronte di un continuo peggioramento della qualità del

---

<sup>1</sup> Questo trend è confermato anche a livello europeo – vedi Birchall (2013) cap.6. Nella fase immediatamente successiva allo scoppio della crisi, la scarsa esposizione ad asset tossici e il basso profilo di rischio adottato hanno fatto sì che il credito cooperativo non venisse colpito duramente consentendogli di continuare ad elargire crediti.

credito. Ulteriore elemento di debolezza è rappresentato dallo scarso livello di diversificazione in cui operano le BCC, radicate saldamente al territorio a cui appartengono.

- **La difficoltà di patrimonializzazione.** Le rettifiche di valore effettuate a bilancio hanno assorbito gran parte del risultato di gestione, già indebolito dalla contrazione della richiesta di credito e dalla compressione dei tassi che assottiglia il margine d'interesse. Considerando che l'autofinanziamento tramite l'accantonamento dell'utile è la tipologia primaria di patrimonializzazione per una BCC, emerge un'evidente difficoltà di adeguamento della dotazione patrimoniale agli standard (sempre più elevati) richiesti dalla normativa.

- **Debolezze dell'assetto di governance.** Infine, un peso rilevante nella decisione di realizzare la riforma lo hanno indubbiamente avuto i rischi legati all'assetto di *governance* delle BCC. Le piccole realtà in cui operano le banche di credito cooperativo in un sistema decentralizzato puro hanno portato spesso ad uno scarso ricambio degli esponenti degli organi amministrativi, che risultano quindi essere più esposti al rischio di *groupthink*<sup>2</sup> o, quantomeno, ad un limitato confronto dialettico interno. Può infatti accadere che, in un contesto di mercato indubbiamente più insidioso rispetto al passato, gli organi preposti non si dimostrino in grado di effettuare valutazioni adeguate sul rischio degli impieghi. Nei casi più gravi, esistono situazioni di vero e proprio conflitto d'interesse e di esposizione a condizionamenti nelle scelte.

## 2. Il testo della riforma e le disposizioni attuative di Banca d'Italia

Tutte le problematiche sopra evidenziate si sono manifestate con maggiore enfasi a seguito della crisi. Da qui la decisione del governo di accelerare il processo di riforma del settore, che si ripropone di intervenire con la creazione di uno (o più) gruppi bancari. Ciò che auspica il legislatore è che le sue dimensioni dovrebbero consentire la realizzazione di economie di scala, tagliando alcuni costi (ad esempio condividendo le risorse per i controlli di adeguatezza normativa), e l'individuazione di una strategia condivisa di gruppo dovrebbe rafforzarne la competitività e incentivare un processo di ammodernamento. La capogruppo potrà inoltre raccogliere capitale sul mercato, ed intervenire attivamente nelle politiche del credito e nella composizione dei consigli di amministrazione, nei casi ritenuti problematici.

Prima di affrontare meglio le novità introdotte dalla riforma, può essere utile ricordare che l'art. 35 del Testo Unico Bancario sancisce comunque l'operatività prevalente delle BCC nei confronti dei soci, e rimane immutato anche l'obbligo di destinare il 70% degli utili netti annuali a riserva e una quota ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione. Con l'intento di rafforzare la patrimonialità delle BCC, la riforma va invece ad aumentare il numero

---

<sup>2</sup> Maggiore è la compagine sociale, maggiore è il pericolo che il processo decisionale si accentri in capo ad un gruppo ristretto di soci, che potrebbe finire col delegittimare, nella sostanza, la restante parte della base sociale. Il rischio in questo caso è rappresentato dal cosiddetto *groupthink*, neologismo creato nella seconda metà del '900 – Whyte (1989) e Janis (1972) - con il quale si fa riferimento al fenomeno che si manifesta nel momento in cui un gruppo caratterizzato da un forte senso di appartenenza si coalizza al punto da non considerare più alcuna critica esterna e soffocare quelle interne, rinchiudendosi in un eccessivo conformismo.

minimo di soci da 200 a 500, mentre il valore massimo di partecipazione al capitale detenibile da un singolo socio raddoppia a € 100.000, ma rimane valido il principio di voto capitario.

L'obbligatorietà di adesione ad un gruppo bancario cooperativo (GBC) è sicuramente la principale novità introdotta dalla riforma. Per le BCC che non volessero aderire ad alcun gruppo bancario, era prevista la possibilità di *way out* (o clausola di non adesione)<sup>3</sup>. L'art. 37-bis comma 1 definisce la composizione del Gruppo Bancario Cooperativo, mentre il comma 3 del medesimo articolo definisce poi il *contratto di coesione* che le BCC devono sottoscrivere con la capogruppo, che è anche l'elemento costitutivo ed essenziale del GBC, che ne disciplinerà i rispettivi rapporti e che dovrà prevedere la garanzia in solido delle obbligazioni assunte. Con la circolare n.285 Banca d'Italia ha definito le disposizioni di attuazione della riforma, fornendo indicazioni più specifiche circa l'attuazione concreta della riforma.

## **2.1 I requisiti della capogruppo**

La capogruppo deve essere costituita in forma di società per azioni con sede legale e direzione generale nel territorio italiano. Il patrimonio di 1 miliardo di euro<sup>4</sup> deve essere posseduto per oltre il 50% dalle BCC aderenti, ma possono far parte del gruppo anche banche diverse dalle banche di credito cooperativo, sulle quali la capogruppo abbia il controllo, nonché società finanziarie e strumentali. La forma giuridica di società per azioni della capogruppo rappresenta sicuramente uno strumento per contrastare il problema della ricapitalizzazione delle BCC, ma quale impatto avrebbe la partecipazione al capitale da parte di investitori speculativi?

## **2.2 Il contenuto del contratto di coesione**

Le banche di credito cooperativo per aderire al gruppo bancario dovranno sottoscrivere un contratto di coesione, accettando di sottoporsi ai poteri di direzione e coordinamento della capogruppo. Questi poteri verranno esercitati proporzionalmente alla rischiosità delle banche affiliate, che verrà monitorata attraverso uno stretto controllo ed un sistema di indicatori di "*early warning*". Ciononostante, i poteri di intervento della capogruppo sono sì proporzionali, ma non sono affatto limitati ai casi eccezionali. È prevista infatti a tutela della stabilità del gruppo, la facoltà per la capogruppo di determinare indirizzi strategici e obiettivi comuni, e per questo di influenzare la composizione degli organi amministrativi e di definire le politiche del credito, indipendentemente da valutazioni di merito. Nell'esercizio dei suoi poteri, la capogruppo emana disposizioni vincolanti, e vigila sulla loro osservanza disponendo a tal fine anche di poteri sanzionatori (misure che vanno dalla restrizione sull'operatività, al divieto di nuove operazioni e, nei casi più critici, l'esclusione della BCC dal gruppo).

In materia di governo societario, il contratto di coesione dovrà indicare come si articolerà il raccordo fra gli organi delle società appartenenti al gruppo e quelli della capogruppo. Lo statuto può

---

<sup>3</sup> Con un patrimonio netto superiore a 200 milioni di euro, era possibile entro sessanta giorni dall'entrata in vigore della legge (e quindi entro il 14 giugno 2016) trasferire l'attività bancaria ad una Spa versando contestualmente allo Stato un importo pari al 20% del patrimonio netto. Le BCC ad avvalersi della facoltà di *way out* sono state la Banca di Cambiano, la Cassa Padana di Leno e, in un primo momento, ChiantiBanca che oggi sta valutando invece la possibilità di aderire al gruppo Iccrea.

<sup>4</sup> Per quanto riguarda invece il gruppo provinciale, il patrimonio netto minimo della capogruppo è stabilito in 250 milioni di euro e al gruppo è imposta l'operatività esclusiva all'interno del territorio provinciale (sede legale, base sociale, succursali).

prevedere che una quota (inferiore al 50%) degli organi della capogruppo sia composta da esponenti delle BCC aderenti. Di norma, la nomina degli organi di amministrazione e controllo spetta all'assemblea dei soci, ma nel caso in cui gli esponenti così scelti siano ritenuti inadeguati dalla capogruppo, essa potrà revocarne la nomina (motivando la decisione) e nominare direttamente amministratori e sindaci. La facoltà di revoca è esercitabile dalla capogruppo “*incondizionatamente nei confronti di ogni banca affiliata, indipendentemente dalla sua rischiosità*”.

L'*internal audit* e le funzioni di controllo di secondo livello sono esternalizzate presso la capogruppo, a cui è affidata l'esclusiva responsabilità in materia di vigilanza prudenziale e pertanto ha pieno potere di intervento in tali aree. Inoltre, tutte le operazioni che rivestono un interesse strategico rilevante debbono essere preventivamente approvate dalla capogruppo.

Il contratto di coesione prevede la garanzia in solido fra la capogruppo e le BCC affiliate, ed è condizione necessaria ai fini dell'adesione al gruppo. Tale garanzia è reciproca e si parla infatti di *cross-guarantee*: la capogruppo garantisce tutte le BCC aderenti ed ogni singola banca garantisce la capogruppo e le altre affiliate per le obbligazioni assunte. Il risultato dell'implementazione di questo sistema di garanzia è che le passività della capogruppo e di ogni BCC del gruppo possono essere considerate come obbligazioni in solido di tutte le banche, e rimuovendo qualsivoglia impedimento giuridico o burocratico, deve essere garantito un tempestivo trasferimento di fondi necessario al loro adempimento. Lo strumento principale della garanzia in solido è rappresentato dalle azioni di rifinanziamento, emesse dalla BCC in difficoltà, che la capogruppo potrà sottoscrivere contestualmente alla realizzazione di un piano condiviso (approvato dalla capogruppo) che elenchi le misure da implementare. In deroga al principio di voto capitaro, in questo caso la capogruppo sarà titolare in assemblea di un numero di voti proporzionale al capitale sottoscritto, a tutela dell'investimento partecipativo.

### **3. Le tappe della riforma: uno sguardo alla situazione attuale**

Un intenso e aspro dibattito si è sviluppato in seguito all'approvazione della riforma, fra i sostenitori di un gruppo unico (con Iccrea holding candidata naturale ad operare come capogruppo) e coloro i quali propendevano per la possibilità di nascita di due gruppi bancari nazionali distinti (oltre al gruppo provinciale di Bolzano che riunisce le Raiffeisen). Se infatti gli alto-atesini hanno scelto di aderire ad un gruppo provinciale capeggiato da Cassa Centrale Raiffeisen, beneficiando delle riduzioni in termini di requisiti patrimoniali minimi, per le Casse Rurali Trentine, legate a livello imprenditoriale a Cassa Centrale Banca insieme a numerose altre BCC del Nord-Est, le stringenti limitazioni di operatività territoriale a livello provinciale imposte dal legislatore non consentivano di seguire questa via, a meno di non chiudere o cedere gli sportelli fuori provincia ed escludere i soci non residenti in Trentino. L'alternativa per aggirare l'ostacolo dell'esclusività provinciale, era la creazione di un gruppo bancario a livello nazionale, che potesse anche includere le BCC che non hanno sede in Trentino, e che si affiancasse a quello guidato da Iccrea.

Ufficialmente i due schieramenti non hanno fornito una spiegazione delle divergenze che hanno impedito un accordo volto alla nascita di un unico gruppo (molto incentivato), ma dietro le quinte le banche vicine al Trentino reputano la gestione di Iccrea poco efficiente e poco industriale, mentre da Roma arrivano accuse di separatismo a danno del sistema. Come è lecito aspettarsi,

secondo CCB la presenza di due gruppi potrebbe migliorare l'efficienza stimolando la concorrenza, mentre Iccrea evidenzia i pericoli della creazione di più poli e di concorrenza interna fra le BCC.

La situazione che si è creata vede quindi da una parte il Gruppo Iccrea con 154 BCC pre-affiliate e un patrimonio di 12 miliardi di euro, e dall'altra il Gruppo Cassa Centrale Banca con 101 BCC al seguito ma con difficoltà a raggiungere il requisito patrimoniale necessario (1 miliardo)<sup>5</sup>. Per raggiungerlo, a fine giugno 2017, che è stato approvato e dovrebbe essere completato entro la fine dell'anno.

## 4. Il modello della banca di credito cooperativo

### 4.1 Il modello di interazione strategica

Il modello che proponiamo per descrivere la BCC, rappresentato in forma estensiva nella Figura 1: Il modello di interazione strategica nelle BCC *Figura 1*, è composto da due giochi, in uno scenario di interazione strategica tra tre giocatori: i potenziali soci, gli amministratori della banca e i soci influenti<sup>6</sup>.

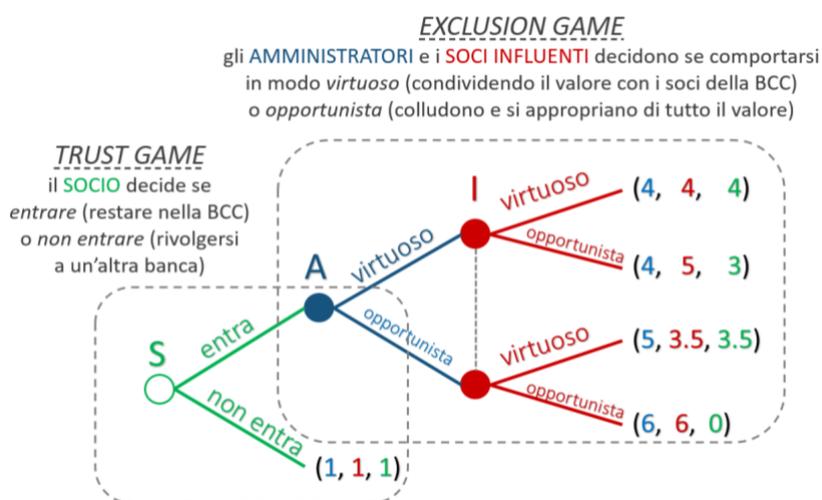


Figura 1: Il modello di interazione strategica nelle BCC

I potenziali soci scelgono se entrare/restare in una banca di credito cooperativo oppure scegliere un'altra banca (*trust game*); se entrano, la divisione del surplus generato dall'attività è decisa da amministratori e soci influenti che possono colludere spartendosi tutti i benefici (comportamento

<sup>5</sup> Cassa Centrale Banca ha inviato un'istanza a Banca d'Italia per un aumento di capitale di circa 700 milioni di euro (quasi interamente versato dalle BCC aderenti).

<sup>6</sup> Nel caso delle banche di credito cooperativo la base sociale (giocatore  $S^*=S+I$ ) detiene la proprietà della banca, ma il diritto residuale di controllo è delegato ad un manager (il direttore generale) e ad un consiglio di amministrazione (giocatore  $A$ ) che detengono nel concreto il potere di prendere decisioni discrezionali. Eventuali abusi nello svolgimento del loro compito potrebbero rimanere occultati agli occhi dei soci, vittime di asimmetria informativa, specialmente in caso di collusione con i dipendenti della banca. Ricordiamo che, di norma, i soci di una BCC rappresentano una parte rilevante della comunità locale e dei clienti della banca (sebbene vi siano dei clienti e dei membri della comunità che non sono soci). Infine, i soci prestigiosi e influenti all'interno della comunità (ad esempio importanti imprenditori locali) rappresentano il terzo giocatore, in quanto rivestono un ruolo chiave: possono beneficiare di finanziamenti che rischiano di "catturare" la banca, ovvero far sì che essa, esposta considerevolmente, in caso di difficoltà sia portata a rinegoziare le condizioni pur di non rinunciare alla possibilità di far rientrare un credito consistente, "allungando" la relazione creditizia (e andando a determinare quelle situazioni indicative di debolezza nell'assetto di *governance* per cui il settore del credito cooperativo è stato fortemente criticato).

*opportunistico*) oppure dividere il surplus in modo equo (comportamento *virtuoso*) anche con i soci non influenti, che in questa fase non hanno la possibilità di giocare attivamente (*exclusion game*).

Questo secondo gioco, in cui i giocatori agiscono contemporaneamente, è descritto in forma normale nella *Tabella 1*.

		STRATEGIE DI I:	
		Virtuoso	Opportunista
STRATEGIE DI A:	Virtuoso	4 ; 4 ; (4)	4 ; <u>5</u> ; (3)
	Opportunista	<u>5</u> ; 3,5 ; (3,5)	<u>6</u> ; <u>6</u> ; (0)
ST - Surplus totale =		16	
R - Riserva =		4	
S - Surplus netto =		12	

*Tabella 1: Esempio numerico dei payoff del gioco di esclusione fra A e I*

Supponiamo che il surplus prodotto – che non indica l’utile contabile d’impresa, ma la ricchezza creata dalla banca – ammonti a 16, e che vengano effettuati accantonamenti a riserva pari a 4. La parte restante, pari a 12, potrà essere utilizzata, conformemente al principio costitutivo della BCC, a beneficio dei soci e della comunità, indipendentemente dal fatto che essi siano influenti o meno (ad esempio offrendo condizioni più vantaggiose su finanziamenti e depositi, oppure sostenendo maggiormente le iniziative locali/associazioni a beneficio della comunità, elargendo finanziamenti alle imprese locali per sostenere lo sviluppo del territorio e così via...), una volta remunerati in maniera equa gli amministratori e il direttore generale. In questo caso, il surplus viene equamente distribuito fra gli accantonamenti a patrimonio e i tre giocatori (riquadro in alto a sinistra).

Diversamente, di parte di esso potrebbero appropriarsi gli amministratori/il direttore generale tramite *benefit* e remunerazioni elevate: in questo caso (riquadro in basso a sinistra), *A* sottrae parte del surplus agli altri due giocatori.

Il riquadro in alto a destra raffigura invece il caso in cui a operare opportunisticamente siano i soci influenti, e ciò può avvenire ad esempio qualora essi decidano di mentire sulle loro condizioni per ottenere dei finanziamenti che sanno di non poter rimborsare, che gli amministratori concedono loro agendo in buona fede (spinti dalla volontà di sostenere lo sviluppo del territorio), ma in condizioni di asimmetria informativa. Trattandosi appunto di soggetti rilevanti all’interno della comunità, la concessione di credito nei loro confronti non supportata da sufficienti garanzie potrebbe esporre la banca a dissesti, anche pesanti, che ricadrebbero sulle spalle degli altri soci.

L’ultimo caso è quello in cui, spinti dall’opportunismo, gli amministratori arrivano a colludere con una minoranza di soci, influenti, che hanno così modo di godere di un trattamento privilegiato rispetto agli altri, su cui invece ricadono i costi della collusione. Un amministratore potrebbe ad esempio abusare della propria posizione di autorità per concedere favori ad alcuni soci a fronte di un tornaconto personale. Indipendentemente da quale sia il modo, ciò che conta è che vi sia una quota di

surplus che non viene equamente distribuita fra gli *stakeholder*, ma di cui si appropriano *A* e *I* a discapito della base sociale. In caso di collusione, entrambi i giocatori opportunisti riescono ad appropriarsi di una maggiore quota di surplus rispetto ai casi visti precedenti.

L'equilibrio in strategie dominanti del gioco porta alla collusione (riquadro grigio), in cui i due giocatori che ne hanno l'opportunità si appropriano del surplus a spese dei restanti soci (non influenti). L'esito del secondo gioco determina anche quello del primo, formando le aspettative dei soci: se si attendono comportamenti collusivi riterranno più conveniente rivolgersi a un'altra banca. È questo l'equilibrio del gioco in caso di comportamenti mossi esclusivamente dall'auto-interesse (soci influenti e amministratori colludono, i soci non hanno interesse a scegliere una BCC rispetto ad un'altra banca).

#### **4.2 Introduzione delle preferenze di conformità**

Se l'unico equilibrio del gioco prevede la collusione dei giocatori e la conseguente scelta dei soci di rivolgersi a un'altra banca, come è possibile che nella realtà esistano banche di credito cooperativo in cui non si registrano fenomeni collusivi, capaci di distribuire il benessere prodotto alla comunità di riferimento, e che un gran numero di soci abbia interesse a scegliere questo tipo di banca?

Per spiegare l'insorgenza e la stabilità della BCC è necessario fare riferimento ai valori fondanti del credito cooperativo (mutualità, localismo e solidarietà all'interno della comunità di appartenenza). Questi principi pongono al centro i soci, in quanto rappresentanti della comunità locale ove la banca opera, che li mettono in atto e ne verificano l'applicazione mediante l'autogoverno. Tramite esso infatti l'assemblea nomina i suoi amministratori (li rinnova qualora il loro operato li soddisfi, e li sostituisce quando non è così).

L'emergenza di comportamenti "virtuosi" in questo contesto può essere spiegata come esito di equilibrio di un gioco in cui i giocatori non agiscono perseguendo unicamente l'auto-interesse, ma anche e soprattutto in quanto individui appartenenti a una stessa comunità che condivide dei principi ideali sull'equa ripartizione della ricchezza. Possiamo inoltre supporre che la capacità di autodeterminazione e di partecipazione al processo di scelta rafforzino la spinta motivazionale intrinseca, che è la componente decisiva per la nascita e l'esistenza di un'istituzione *non profit* come la banca di credito cooperativo.

Risulta pertanto coerente l'applicazione in questo contesto della teoria delle preferenze di conformità a un ideale (Grimalda e Sacconi, 2005)<sup>7</sup>, tenendo presente il concetto di *governance* allargata (Sacconi, 2005), secondo il quale l'impresa nasce dal contratto sociale costitutivo che viene stipulato fra *stakeholder* attorno a una distribuzione di benefici che viene unanimemente ritenuta equa.

Il punto di partenza è un patto costituivo fra gli *stakeholder* appartenenti alla comunità locale, in cui essi raggiungono un accordo dietro velo d'ignoranza (Rawls, 1971), cioè indipendentemente dai loro ruoli, su un principio equo che regola la divisione del surplus. È ragionevole assumere che in questa fase di contrattazione "ideale" *ex-ante* l'accordo equo e imparziale definisca un principio *T* che corrisponde al prodotto di Nash della contrattazione.

---

<sup>7</sup> Applicata dagli autori all'impresa sociale, e analogamente da Sacconi e Ottone (2015) alla *governance* cooperativa dei servizi pubblici locali.

In seguito a questa fase, si sviluppa nella funzione di utilità dei membri della comunità una componente “intrinseca” che dipende dalle aspettative di primo e secondo ordine sulla conformità rispetto a tale principio, con un parametro ( $\lambda$ ) esogeno e comune che indica la propensione degli individui a seguire motivazioni di tipo conformista (e quindi identifica il loro “peso” all'interno delle funzioni di utilità). In questo lavoro consideriamo come motivazione intrinseca il desiderio di conformità rispetto all'accordo costitutivo della banca: quando un individuo si comporta conformemente al principio che ha autonomamente deliberato (e si aspetta che anche gli altri lo facciano) egli trae un'utilità, psicologica, che può arrivare a controbilanciare il *gap* in termini di utilità materiale rispetto ad una scelta non conforme a  $T$  ma che gli consentirebbe di ottenere payoff maggiori.

Le preferenze di conformità conferiscono dunque all'accordo “ideale” il potere di auto-imporre in un contesto in cui non esiste un meccanismo di imposizione a garanzia che le parti si comporteranno virtuosamente.

Alcuni esperimenti di laboratorio (Sacconi e Faillo, 2010; Sacconi *et al.*, 2011; Faillo *et al.*, 2015), che replicano il gioco dell'esclusione, forniscono evidenza empirica circa l'efficacia dell'accordo raggiunto nella fase di *pre-play communication* dietro velo d'ignoranza. Ovvero, la maggioranza dei soggetti che hanno partecipato a questa fase iniziale (in cui concordano un principio distributivo equo del surplus senza essere a conoscenza di quale ruolo assumeranno poi), nella fase successiva si comporta conformemente a tale principio, pur non essendovi alcuna imposizione esterna.

## Il modello delle preferenze di conformità

(Grimalda e Sacconi, 2005; Sacconi e Grimalda, 2007;  
Cecchini Manara e Sacconi, 2018)

Un giocatore caratterizzato da preferenze di conformità agisce in conformità a un accordo su un principio che impone una scelta in contrasto con l'esclusivo auto-interesse quando:

- i) partecipa all'accordo *ex ante* sul principio equo e imparziale;
- ii) si aspetta che gli altri giocatori che hanno contribuito alla scelta del principio lo rispettino;
- iii) si aspetta che gli altri si aspettino che lui rispetti il principio.

I giocatori hanno preferenze, definite sugli stati del mondo  $\sigma$  che risultano dalla loro interazione, che sono la somma di due componenti, entrambe capaci di motivare le loro azioni: utilità *materiale*  $U_i(\sigma)$  e utilità *psicologica*  $\Psi_i(\sigma)$ .

La funzione di utilità complessiva è data da:  $V_i(\sigma) = U_i(\sigma) + \lambda F[T(\sigma)]$ , dove:

- $U_i$  è l'utilità materiale del giocatore  $i$  nello stato del mondo  $\sigma$ ;
- $\lambda \geq 0$  è un parametro esogeno che rappresenta l'intensità del *senso di giustizia*, o l'importanza attribuita alla componente intrinseca;
- $T$  è un principio di giustizia definito sugli stati del mondo;  
(si assume che esso coincida con la soluzione di Nash della contrattazione, che richiede la massimizzazione del prodotto dei surplus individuali al netto dello *status quo* (il punto di disaccordo  $d$ ):  $T(\sigma) = \prod_{i=1}^n U_i(\sigma) - d_i$ )
- $F$  è un indice che esprime la conformità condizionale del giocatore  $i$  e la stima della conformità all'ideale del giocatore  $j$ :  $F(T) = \left(1 + f_i(\sigma_i, b_i^1)\right) \left(1 + \tilde{f}_j(b_i^1, b_i^2)\right)$ .

Il modello si basa infatti sulla nozione di **equilibrio psicologico di Nash** (Geanakoplos, Pearce and Stacchetti, 1989; Rabin, 1993), caratterizzato dal fatto che le credenze reciproche dei giocatori entrano nelle funzioni di utilità.

Le condizioni affinché un equilibrio psicologico emerga sono:

- un principio  $T$  deve essere identificato (tramite accordo) e viene usato come termine di riferimento per calcolare i livelli di conformità,
- deve emergere un sistema di credenze di primo e secondo livello sulla conformità all'ideale,
- il parametro  $\lambda$  deve assumere valori sufficientemente grandi per entrambi i giocatori.

In particolare, nell'esempio presentato nel paragrafo precedente, il principio distributivo  $T$  prevede che il surplus prodotto dalla gestione della banca venga equamente distribuito fra amministratori, soci influenti e soci, una volta detratta la componente accantonata a riserva. I soci ricevono la loro quota di surplus non attraverso dividendi, ma beneficiando di maggiori finanziamenti o di migliori condizioni su di essi (ma anche attraverso il sostegno alle iniziative locali ecc.). Gli amministratori, oltre ad essere remunerati, possono ottenere dei *benefit*. L'accantonamento a riserva rafforza la solidità della banca sia per far fronte ad eventuali difficoltà che a vantaggio delle generazioni future.

Dunque l'insorgenza della BCC è possibile grazie al fatto che i soggetti attribuiscono un valore intrinseco alla ripartizione equa del surplus. Ogni volta in cui il surplus viene ripartito in quote differenti, ci si allontana dalla distribuzione ideale mettendo a rischio la stabilità del sistema motivazionale che garantisce l'esistenza della banca.

Vediamo raffigurati nella *Tabella 2* i diversi valori che assume la funzione  $T$  di benessere sociale di Nash a seconda delle strategie giocate da  $A$  e da  $I$ . Innanzitutto possiamo notare che l'introduzione del prodotto di Nash come criterio  $T$  implica che nessun esito di benessere sociale potrà avere valore positivo se anche soltanto uno dei giocatori ottiene benessere nullo.

<i>Combinazioni di strategie</i>	<i>Valore di T</i>
$(VIRT_A, VIRT_I)$	$(4-1) (4-1) (4-1) =$ <b>27</b>
$(OPP_A, VIRT_I)$	$(5-1) (3,5-1) (3,5-1) =$ <b>25</b>
$(VIRT_A, OPP_I)$	$(4-1) (5-1) (3-1) =$ <b>24</b>
$(OPP_A, OPP_I)$	$(6-1) (6-1) (0-1) =$ <b>- 25</b>
<i>Tabella 2: Valori assunti da T per ogni combinazione di strategie dei giocatori A e I.</i>	

Definiamo ora una nozione di equilibrio adatta a questo contesto, quello che è noto come "equilibrio psicologico di Nash"<sup>8</sup>, che si ottiene quando ogni giocatore massimizza la sua utilità e contemporaneamente le credenze dei vari ordini risultano confermate. Detto in altre parole, in equilibrio le aspettative/credenze dei giocatori devono essere coerenti con le strategie effettivamente giocate (posto che i giocatori siano razionali). Con questa premessa diventa possibile calcolare gli equilibri psicologici del gioco nel caso di preferenze conformiste, che dipenderanno dalla forma della funzione  $F$  che descrive l'utilità conformista.

L'aspetto rilevante è che in un contesto così definito, anche la soluzione che prevede che amministratori e soci influenti rinuncino a seguire un comportamento auto-interessato a vantaggio dei soci può essere un equilibrio, se  $\lambda$  è sufficientemente grande da controbilanciare la perdita in termini di utilità materiale. Diversamente, nel caso in cui ci si aspetti un comportamento totalmente

<sup>8</sup> In Geneakoplos, Pearce e Stacchetti (1989) vengono sviluppati vari concetti di soluzione per i giochi psicologici (TGP) equivalenti ai concetti di equilibrio di Nash. Il loro lavoro rappresenta un importante passo avanti nell'elaborazione di modelli che tengono conto della complessità motivazione degli agenti e quindi non solo delle loro azioni, ma anche delle loro intenzioni, credenze e emozioni.

difforme rispetto all'ideologia comune, il peso dell'utilità conformista sarà nullo, confermando come unico equilibrio possibile la combinazione di strategie (*Opp*, *Opp*).

Tornando all'esempio numerico visto sopra, nella *Tabella 3* vediamo le utilità complessive di ogni giocatore per ogni combinazione di strategie. Possiamo osservare come nel caso in cui  $4 + \lambda > 5$  e dunque  $\lambda > 1$ , allora la strategia (*Virt*, *Virt*) diventa un equilibrio psicologico (per *I* è ottimale scegliere le strategia “non mentire sulla propria situazione finanziaria” data la credenza che *A* sceglierà la strategia “non operare a costi gonfiati” e viceversa).

		STRATEGIE DI I:	
		VIRTUOSO	OPPORTUNISTA
STRATEGIE DI A:	VIRTUOSO	$4 + \lambda ; 4 + \lambda$	4 ; 5
	OPPORTUNISTA	5 ; 3,5	<u>6</u> ; <u>6</u>

\* per  $\lambda > 1$   $VIRT_A, VIRT_I$  diventa un equilibrio

*Tabella 3: Esempio numerico delle utilità complessive nel gioco di esclusione*

Ciò dimostra che per valori del parametro  $\lambda$  sufficientemente elevati da controbilanciare l'utilità materiale, e se c'è aspettativa di conformità, allora anche una strategia che non prevede opportunismo può diventare un equilibrio. Tuttavia, non è detto che esso verrà effettivamente attuato: detto in altre parole c'è un *problema di molteplicità*. L'esito collusivo rimane infatti un equilibrio (che se raggiunto impedisce di uscirvi). Ora però se un giocatore sceglie la strategia virtuosa, la risposta ottima dell'altro sarà a sua volta il comportamento non opportunistico. Cruciale diviene a questo punto il ruolo delle aspettative e delle credenze alla base della motivazione “ideale”: come esse nascono e da cosa sono influenzate.

L'aspettativa reciproca di conformità al principio costitutivo della BCC, che nasce dall'appartenenza alla comunità e che rende per *A* e *I* preferibile optare per la strategia di comportamento “virtuoso”, fa sì che anche *S* consideri questo esito più probabile rispetto alla strategia opportunistica. Dunque, anche nel primo gioco, il potenziale socio decide di entrare.

## 5. Riforma e impatto di un intervento esterno

Abbiamo visto che la riforma nasce nel tentativo di garantire maggiore stabilità al sistema del credito cooperativo ed evitare situazioni di cattiva gestione dovute ad incompetenza o opportunismo, conferendo alla capogruppo il potere di intervenire in maniera decisiva ogni volta che ritenga vi siano rischi in tal senso. La riforma determina dunque uno spostamento all'esterno del controllo, la cui intensità dipende dalla discrezionalità di intervento concessa alla capogruppo: più gli interventi diretti saranno limitati a situazioni eccezionali, minore sarà il suo impatto; al contrario, se il contratto di coesione declinerà questo potere di intervento in maniera più diffusa e meno vincolata al verificarsi

di particolari circostanze, lo spostamento del controllo verrà percepito in maniera più netta e generalizzata.

È noto dalla *Motivation Crowding Theory* (Frey, 1997) che le motivazioni intrinseche possono essere estromesse o spiazzate (effetto di *crowding out*) a causa di interventi esterni, che siano percepiti come atti di controllo, sia in forma di compensi monetari che di regolazioni accompagnate da sanzioni negative.

Per valutare i possibili effetti della riforma nel contesto del modello delle BCC descritto sopra, nel quale le preferenze di conformità consentono di raggiungere un equilibrio di strategie “virtuose”, introduciamo un intervento esterno, per verificare se tale intervento rischia di compromettere gli equilibri psicologici che si creano grazie alle motivazioni intrinseche. Chiaramente, essendo l’impatto della riforma commisurato all’entità e alle modalità operative dei poteri di intervento conferiti alla capogruppo, sarà necessario attendere il contenuto del contratto di coesione per poter formulare delle ipotesi verosimili; nel frattempo possiamo immaginare tre diversi modi in cui si può articolare l’intervento della capogruppo: un intervento con maggiore prelievo di risorse, uno caratterizzato da compensi monetari volti a incentivare comportamenti virtuosi da parte degli amministratori, e infine un intervento in cui sono previste sanzioni negative in casi di cattiva gestione.

### **5.1 Intervento con prelievo**

Il modo più immediato per garantire maggiore stabilità alle banche potrebbe consistere nel trattenere maggiori risorse all’interno della BCC, applicando un maggiore prelievo  $R$  sul surplus prodotto. In questo contesto l’incremento del prelievo  $R$  non va immaginato soltanto come una maggiore percentuale di utile contabile di esercizio che viene accantonato a riserva (che nelle BCC è già elevata): il maggior prelievo può avvenire infatti a monte ovvero, applicando condizioni meno favorevoli e/o erogando meno finanziamenti, la banca trattiene per sé maggiori risorse che può impiegare in diversi modi alternativi alla redistribuzione sulla comunità. Tale decisione può dipendere da due ordini differenti di motivazioni: prudenziali (l’intervento è mirato sostanzialmente a ridurre l’esposizione della BCC e a rafforzarne la solidità), oppure di maggiore redditività e *performance*, in contrasto con il fine *non profit* della BCC (il consiglio di amministrazione della capogruppo, che è una società per azioni che potrebbe avere fra i suoi azionisti soggetti differenti dalle BCC che aderiscono al gruppo, potrebbe utilizzare le risorse non distribuite per effettuare investimenti in prodotti finanziari oppure per acquisire partecipazioni ritenute strategiche in altre società e così via).

Ipotizziamo quindi che il prelievo effettuato passi da  $R=4$  del caso iniziale a  $R=8$ : residua quindi un surplus rimanente di 8 (rispetto ai 12 che avevamo nel caso iniziale) che deve essere diviso fra i tre giocatori (amministratori, soci influenti e soci). In altre parole, a parità di ricchezza prodotta dalla banca, la torta da spartire fra i tre giocatori si riduce a causa della politica restrittiva imposta dalla capogruppo.

Combinazioni di strategie	NON INTERVENTO <i>Payoff giocatori</i>			INTERVENTO CON PRELIEVO <i>Payoff giocatori</i>		
	<i>A</i>	<i>I</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>I</i>	<i>S</i>
$(VIRT_A, VIRT_I)$	4	4	4	4	2	2
$(OPP_A, VIRT_I)$	5	3,5	3,5	4,5	1,75	1,75
$(VIRT_A, OPP_I)$	4	5	3	4	3	1
$(OPP_A, OPP_I)$	6	6	0	5	3	0
	$R = 4$			$R = 8$		
SURPLUS TOTALE = 16						
<i>Tabella 4: Payoff in caso di non intervento e in caso di intervento con prelievo</i>						

In caso di intervento con prelievo  $R=8$ , i payoff dei giocatori sono quelli rappresentati nella seconda colonna della *Tabella 4*, mentre per comodità nella prima colonna è riportata la situazione iniziale. Analogamente, nella *Tabella 5* sono riportati i valori della funzione di benessere sociale  $T$  nei due casi.

Combinazioni di strategie	NON INTERVENTO <i>Valore di T</i>	INTERVENTO CON PRELIEVO <i>Valore di T</i>
$(VIRT_A, VIRT_I)$	$(4-1) (4-1) (4-1) = 27$	$(4-1) (2-1) (2-1) = 3$
$(OPP_A, VIRT_I)$	$(5-1) (3,5-1) (3,5-1) = 25$	$(4,5-1) (1,75-1) (1,75-1) = 1,97$
$(VIRT_A, OPP_I)$	$(4-1) (5-1) (3-1) = 24$	$(4-1) (3-1) (1-1) = 0$
$(OPP_A, OPP_I)$	$(6-1) (6-1) (0-1) = -25$	$(5-1) (3-1) (0-1) = -8$
<i>Tabella 5: Valori assunti da T in caso di non intervento e in caso di intervento con prelievo <math>R=8</math> per ogni combinazione di strategia.</i>		

In questo scenario, possiamo osservare che a seguito dell'intervento l'amministratore può distribuire meno ai soci, ma il suo compenso rimane di 4 (e aumenta in caso di un suo comportamento opportunistico penalizzando ulteriormente i soci); l'equilibrio del gioco senza utilità psicologiche è quello che prevede strategie opportuniste; il prelievo comporta una diminuzione di  $T$ : ora anche in caso di comportamento virtuoso da parte di entrambi i giocatori attivi il massimo benessere sociale che può essere raggiunto è di 3 (rispetto ai 27 senza intervento). Questa diminuzione, che può essere interpretata come il "costo dell'intervento della capogruppo" in termini di benessere sociale è dovuta in parte al fatto che ora il surplus suddiviso fra giocatori è inferiore e in parte al fatto che l'intervento rende i payoff squilibrati (verso l'amministratore). Infine, l'unico caso in cui il valore di  $T$  migliora è quello che prevede strategie opportuniste: ciò può essere interpretato alla luce del fatto che essendo stata ridotta la torta da spartire, ora i giocatori opportunisti possono appropriarsi di una minor quota di ricchezza a discapito dei restanti soci.

Dopo aver calcolato le utilità psicologiche legate alle preferenze conformiste, riportiamo nella *Tabella 6* il gioco fra amministratori e soci influenti con le utilità complessive:

		STRATEGIE DI I:	
		VIRTUOSO	OPPORTUNISTA
STRATEGIE DI A:	VIRTUOSO	$4 + \lambda ; 2 + \lambda$ *	4 ; 3
	OPPORTUNISTA	4,5 ; 1,75	<u>5</u> ; <u>3</u>

\* per  $\lambda > 1$   $VIRT_A, VIRT_I$  diventa un equilibrio

*Tabella 6: Gioco con utilità complessive nel caso di prelievo*

Dunque, analogamente al caso iniziale precedente all'intervento, il  $\lambda$  necessario affinché sia possibile raggiungere anche un equilibrio di strategie virtuose (evidenziato in grigio) deve essere maggiore di 1. Anche ora l'utilità conformista entra nella funzione di utilità complessiva soltanto per la combinazione di comportamenti virtuosi. Un intervento così strutturato – pur riducendo il massimo valore di  $T$  raggiungibile – non avrebbe dunque impatto sulle motivazioni intrinseche: poiché il prelievo imposto dall'esterno avviene a monte, prima dell'interazione strategica dei giocatori, la situazione è analoga al caso iniziale ma con un surplus prodotto inferiore.

Ipotizzando che il legislatore o la capogruppo non agiscano ignorando l'esistenza delle preferenze conformiste, un intervento di questo tipo non consentirebbe di evitare i comportamenti opportunistici ma di ridurre la quota di surplus di cui si appropriano i giocatori, trattenendo all'interno della banca maggiori risorse.

## 5.2 Intervento con incentivo

La seconda tipologia di intervento ipotizzata prevede l'introduzione di un "premio" in termini di compenso agli amministratori, laddove dimostrino di comportarsi in maniera corretta. La capogruppo dunque nell'intento di incentivare i comportamenti virtuosi premia il giocatore  $A$  quando non cede all'opportunismo. Non può invece intervenire in maniera diretta sugli incentivi dei soci influenti.

In *Tabella 7* vediamo raffigurati i nuovi payoff nella seconda colonna, mentre nella prima troviamo nuovamente il caso iniziale.

Combinazioni di strategie	NON INTERVENTO <i>Payoff giocatori</i>			INTERVENTO CON PRELIEVO <i>Payoff giocatori</i>		
	<i>A</i>	<i>I</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>I</i>	<i>S</i>
$(VIRT_A, VIRT_I)$	4	4	4	10	1	1
$(OPP_A, VIRT_I)$	5	3,5	3,5	5	3,5	3,5
$(VIRT_A, OPP_I)$	4	5	3	10	1	1
$(OPP_A, OPP_I)$	6	6	0	6	6	0
	$R = 4$			$R = 4$		
SURPLUS TOTALE = 16						

*Tabella 7: Payoff in caso di non intervento e in caso di intervento con incentivo*

È possibile osservare che in caso di comportamento opportunistico da parte del giocatore *A*, i payoff restano invariati (seconda e quarta riga della tabella); invece, quando *A* agisce in maniera virtuosa, gli viene attribuito un premio di 6, ma i soci vengono remunerati meno (è come se il surplus venisse prelevato dai soci - influenti e non - e venisse conferito agli amministratori). Per riuscire ad immaginare questo caso, pensiamo a una banca che remunera maggiormente gli amministratori e il direttore generale quando dimostrano di essere stati virtuosi, impiegando a questo scopo parte della ricchezza che prima veniva redistribuita sul territorio. Questo prelievo di risorse a favore del giocatore *A* può avvenire anche come un investimento in sistemi di controllo interni più efficaci e in programmi di formazione per migliorare le competenze degli amministratori e delle figure manageriali di rilievo. Un amministratore più preparato può meglio identificare un socio che tenta di mentire sulla propria situazione di merito creditizio. Questo fenomeno è catturato dai payoff relativi alla combinazione di strategie  $(VIRT_A, OPP_I)$  che ora sono uguali al caso  $(VIRT_A, VIRT_I)$ .

Come possiamo vedere in *Tabella 8*, nel gioco standard comportarsi in modo virtuoso diventa ottimo per gli amministratori. Inoltre, poiché quando il giocatore *A* riceve il “premio” riesce ad individuare meglio i soci che tentano un comportamento opportunistico, per il giocatore *I* diventa indifferente agire in modo virtuoso o opportunistico quando *A* è virtuoso. Gli equilibri sono dunque  $(VIRT_A, OPP_I)$  e  $(VIRT_A, VIRT_I)$  evidenziati in grigio nella tabella. Considerando soltanto le utilità materiali, questo intervento spinge effettivamente l’amministratore a comportarsi in maniera virtuosa e rende indifferente per il socio influente agire con opportunismo o senza in questo caso. Va notato che applicando tale intervento i soci ottengono un payoff equivalente alla loro utilità di riserva (ovvero lo stesso che otterrebbero rivolgendosi ad un’altra banca).

		STRATEGIE DI I:	
		VIRTUOSO	OPPORTUNISTA
STRATEGIE DI A:	VIRTUOSO	<u>10</u> ; <u>1</u> ; (1)	<u>10</u> ; <u>1</u> ; (1)
	OPPORTUNISTA	5 ; 3,5 ; (3,5)	6 ; <u>6</u> ; (0)

*Tabella 8: Gioco senza utilità psicologiche nel caso di incentivo*

Vediamo ora cosa accade alla funzione di benessere sociale e alle utilità psicologiche in seguito ad un intervento di questo tipo (*Tabella 9 e Tabella 10*):

Combinazioni di strategie	NON INTERVENTO	INTERVENTO CON PRELIEVO
	Valore di $T$	Valore di $T$
$(VIRT_A, VIRT_I)$	$(4-1)(4-1)(4-1) = 27$	$(10-1)(1-1)(1-1) = 0$
$(OPP_A, VIRT_I)$	$(5-1)(3,5-1)(3,5-1) = 25$	$(5-1)(3,5-1)(3,5-1) = 25$
$(VIRT_A, OPP_I)$	$(4-1)(5-1)(3-1) = 24$	$(10-1)(1-1)(1-1) = 0$
$(OPP_A, OPP_I)$	$(6-1)(6-1)(0-1) = -25$	$(6-1)(6-1)(0-1) = -25$

*Tabella 9: Valori assunti da  $T$  in caso di non intervento e in caso di intervento con incentivo*

		STRATEGIE DI I:	
		VIRTUOSO	OPPORTUNISTA
STRATEGIE DI A:	VIRTUOSO	10 ; 1	$10 + \lambda$ ; $1 + \lambda$
	OPPORTUNISTA	$5 + \lambda$ ; $3, 5 + \lambda^*$	6 ; 6

\* per  $\lambda > 5$   $OPP_A, VIRT_I$  diventa un equilibrio

*Tabella 10: Gioco con utilità complessive nel caso di incentivo*

La funzione  $T$  si annulla quando l'amministratore viene premiato, perché i soci ottengono un payoff uguale alla loro utilità di riserva; questo fa sì che la combinazione di strategie che ci permette di raggiungere un  $T$  maggiore è  $(OPP_A, VIRT_I)$ , perché paradossalmente essa garantisce una distribuzione più equa del surplus (il surplus di cui si appropriava l'amministratore opportunistico è comunque inferiore rispetto al "premio" che ora riceve); la conseguenza è che ora considerando le utilità complessive, le preferenze conformiste vanno a sostenere le combinazioni di strategie che prevedono che almeno uno dei due giocatori si comporti in modo opportunistico. In altre parole c'è spiazzamento delle motivazioni intrinseche; nel gioco psicologico quindi  $(VIRT_A, VIRT_I)$  non è più un equilibrio perché l'incentivo all'amministratore rende troppo squilibrati i payoff. In particolare: per qualsiasi valore di  $\lambda > 0$  la combinazione di strategie virtuose cessa di essere un equilibrio e

l'unico equilibrio risulta  $(VIRT_A, OPP_I)$ ; per valori di  $\lambda > 5$ , anche  $(OPP_A, VIRT_I)$  diventa un equilibrio.

Si tratta di un particolare esempio del noto “costo latente del compenso”, in cui un compenso monetario volto a incentivare un comportamento determina uno spiazzamento delle motivazioni intrinseche che favorivano l'emergere di tale comportamento. Questo esempio può risultare poco intuitivo e poco verosimile (l'entità del premio all'amministratore è chiaramente estremizzata), ma ci permette di soffermare la nostra attenzione su un fenomeno interessante in cui ci si imbatte quando, in un contesto di preferenze conformiste, un intervento esterno (seppur indirizzato a favorire il comportamento virtuoso) altera la distribuzione del surplus, “spiazzando” le motivazioni ideali. Quando uno dei due giocatori si comporta virtuosamente, le preferenze di conformità spingono la risposta ottima dell'altro giocatore verso il comportamento opportunistico per riequilibrare i payoff, alterati dall'introduzione del “premio”.

### **5.3 Intervento con indirizzi della capogruppo e sanzione in caso di cattiva gestione**

Il terzo tipo di intervento ipotizzato tenta di essere più verosimile, ma sconta per questo una maggior complessità dal punto di vista analitico. I due casi precedenti sono in un certo senso anche propedeutici a questo.

Con lo scopo di garantire maggiore solidità alle singole BCC e trovandosi nell'impossibilità di individuare i casi in cui gli amministratori si comportano con opportunismo, ipotizziamo come prima che la capogruppo promuova una gestione delle BCC che trattiene maggiori risorse al loro interno, effettuando un maggior prelievo  $R$  sul surplus prodotto e quindi ritornandone una minor quota sul territorio. Questo le consentirebbe infatti se non di individuare i casi di cattiva gestione, quantomeno di limitarne le conseguenze. In questo caso però, la capogruppo non ha il potere di imporre tale politica. Quello che può fare è minacciare gli amministratori di essere sanzionati laddove riscontrino episodi di cattiva gestione.

Gli amministratori sanno di avere maggiori probabilità di venire sanzionati quando si comportano in maniera opportunistica. Questa probabilità si riduce in caso di comportamento virtuoso, ma anche se agiscono in buona fede rimane comunque il rischio di incorrere in sanzioni per una cattiva gestione. È il caso di *deficit* di competenza oppure semplicemente una conseguenza dell'asimmetria informativa esistente fra i richiedenti prestiti e la banca. Quando seguono l'indirizzo della capogruppo, effettuando il prelievo sul surplus da distribuire, questa probabilità diminuisce ulteriormente (perché ad esempio credono che la capogruppo concentrerà i suoi controlli verso le BCC che elargiscono più finanziamenti sul territorio).

Gli amministratori ora, oltre a scegliere fra comportamento virtuoso e opportunistico, possono anche scegliere se seguire gli indirizzi della capogruppo che promuove una politica più restrittiva (e che abbassano il rischio di incorrere in una sanzione) oppure continuare a finanziare in modo consistente l'economia locale. Per ogni combinazione di strategia (che ora sono 8, avendo lasciato ad  $A$  la possibilità di scegliere) i payoff attesi dagli amministratori tenendo conto del rischio di sanzione sono quelli indicati in *Tabella 11*:

Combinazioni di strategie		Payoff del giocatore A			Payoff dei giocatori I e S	
		Base	Sanzione attesa	PAYOFF ATTESO A	PAYOFF I	PAYOFF S
Gestione espansiva ESP R=4	$(ESP VIRT_A, VIRT_I)$	4	1,5	2,5	4	4
	$(ESP OPP_A, VIRT_I)$	5	4	1	3,5	3,5
	$(ESP VIRT_A, OPP_I)$	4	1,5	2,5	5	3
	$(ESP OPP_A, OPP_I)$	6	4	2	6	0
Gestione restrittiva RES R=8	$(RES VIRT_A, VIRT_I)$	4	0	4	2	2
	$(RES OPP_A, VIRT_I)$	4,5	2,5	2	1,75	1,75
	$(RES VIRT_A, OPP_I)$	4	0	4	3	1
	$(RES OPP_A, OPP_I)$	5	2,5	2,5	3	0
SURPLUS TOTALE = 16						
<p><i>Tabella 11: Payoff di A in caso di intervento con minaccia di sanzione, nel caso in cui l'amministratore decida di effettuare un prelievo R=4 (gestione espansiva) e R=8 (gestione restrittiva).</i></p>						

Vediamo che, coerentemente a quanto detto sopra, il caso di sanzione attesa maggiore si ha quando l'amministratore non si uniforma alle direttive della capogruppo, continuando ad attuare una politica del credito espansiva, e sceglie il comportamento opportunistico (sanzione attesa = 4). Nell'esempio numerico della *Tabella 11*, la probabilità di sanzione attribuita dal giocatore A quando si comporta in modo opportunistico è superiore rispetto al caso in cui decida di non applicare un prelievo maggiore sul surplus (la sanzione attesa è infatti di 2,5 nel primo caso e di 1,5 nel secondo). Se si uniforma agli indirizzi restrittivi della capogruppo e si comporta onestamente l'amministratore riterrà di non ricevere alcuna sanzione (infatti la sanzione attesa per queste combinazioni di strategie è nulla). I payoff dei soci influenti e degli altri soci sono del tutto analoghi a quelli del caso iniziale e dell'esempio con prelievo. Per comodità li vediamo raffigurati tutti nella *Tabella 11* accanto a quelli degli amministratori.

Nella nostra usuale interazione strategica fra il giocatore A e il giocatore I, i soci influenti si trovano sempre a dover decidere fra il comportarsi in modo onesto oppure cercare di mentire o colludere. Gli amministratori ora hanno complessivamente 4 combinazioni di strategie fra cui scegliere. Il gioco dunque si presenta come di seguito:

		STRATEGIE DI I:					
		VIRT			OPP		
STRATEGIE DI A:	ESP VIRT	2,5	4	(4)	2,5	<u>5</u>	(3)
	ESP OPP	1	3,5	(3,5)	2	<u>6</u>	(0)
	RES VIRT	<u>4</u>	2	(2)	<u>4</u>	<u>3</u>	(1)
	RES OPP	2	1,75	(1,75)	2,5	<u>3</u>	(0)

*Tabella 12: Gioco con utilità materiali attese nel caso dell'intervento con indirizzi e sanzione*

L'equilibrio del gioco senza utilità psicologiche è quello evidenziato in grigio (in *Tabella 12*). Dunque, in maniera abbastanza verosimile, l'intervento esterno con la minaccia di sanzione induce l'amministratore a comportarsi virtuosamente e a propendere per una politica più restrittiva (sono le scelte che riducono la sanzione attesa). Nessuna influenza può avere invece sul comportamento del socio influente, che cercherà sempre di appropriarsi della maggiore quota di surplus possibile agendo con opportunismo. Osserviamo inoltre che per la combinazione di strategie d'equilibrio, i soci ricevono un'utilità pari alla loro utilità di riserva (ovvero a quella che otterrebbero rivolgendosi ad un'altra banca).

Vediamo ora cosa accade alla funzione di benessere sociale  $T$  e alle utilità psicologiche in caso di intervento. I risultati sono riportati in *Tabella 13* e sulla base di essi possiamo fare delle osservazioni, anche alla luce di quanto detto circa i due esempi precedenti di intervento: anche in questo caso, l'intervento ha un costo evidente in termini di benessere sociale massimo che è possibile raggiungere (ora è di 13,5). Inoltre nell'equilibrio del gioco senza utilità psicologiche  $T$  è nullo perché l'utilità dei soci è pari quella di riserva. L'intervento esterno che altera le distribuzioni attese dei payoff causa spiazzamento delle motivazioni intrinseche che vanno a sostenere anche un esito che prevede il comportamento opportunistico del giocatore  $A$ .

Combinazioni di strategie	$T$	$F(T)$ (1+fa)(1+fi)	Utilità complessive	
			$A$	$I$
$(ESP VIRT_A, VIRT_I)$	13,5	1	$2,5 + \lambda$	$4 + \lambda$
$(ESP OPP_A, VIRT_I)$	0	0	1	3,5
$(ESP VIRT_A, OPP_I)$	12	0	2,5	5
$(ESP OPP_A, OPP_I)$	-5	0	2	6
$(RES VIRT_A, VIRT_I)$	3	0,22	$4 + \lambda \cdot 0,22$	$2 + \lambda \cdot 0,22$
$(RES OPP_A, VIRT_I)$	0,56	0,04	$2 + \lambda \cdot 0,04$	$1,75 + \lambda \cdot 0,04$
$(RES VIRT_A, OPP_I)$	0	0	4	3

Combinazioni di strategie	T	F (T) (1+fa)(1+fi)	Utilità complessive	
			A	I
(RES OPP <sub>A</sub> , OPP <sub>I</sub> )	-3	0	2,5	3

Tabella 13: Valori assunti da T, F (T) e utilità complessive

Per capire cosa accade in termini di possibili equilibri psicologici osserviamo infine il gioco con le utilità complessive in *Tabella 14*. Sviluppando i calcoli otteniamo:

- per  $\lambda < 1,92$ : l'equilibrio rimane quello evidenziato in grigio scuro, lo stesso che avevamo considerando soltanto le utilità materiali (ovvero A attua una politica restrittiva comportandosi in modo virtuoso e I si comporta in modo opportunistico);
- per  $1,92 < \lambda < 4,55$ : anche la strategia per cui entrambi i giocatori si comportano virtuosamente e A non aumenta il prelievo sul surplus diventa un equilibrio psicologico. Abbiamo quindi i due equilibri evidenziati in grigio chiaro e scuro;
- per  $\lambda > 4,55$ : con un peso della componente motivazionale intrinseca così elevato, l'equilibrio di strategie virtuose con basso prelievo (quello evidenziato in grigio chiaro) diventa l'unico raggiungibile.

		STRATEGIE DI I:			
		VIRT		OPP	
STRATEGIE DI A:	ESP VIRT	2,5 + $\lambda$	4 + $\lambda$	2,5	5
	ESP OPP	1	3,5	2	6
	RES VIRT	4 + $\lambda \cdot 0,22$	2 + $\lambda \cdot 0,22$	4	3
	RES OPP	2 + $\lambda \cdot 0,04$	1,75 + $\lambda \cdot 0,04$	2,5	3

Tabella 14: Gioco con utilità complessive nel caso dell'intervento con indirizzi e sanzione

La prima osservazione che possiamo fare è che ora affinché vi sia un equilibrio di strategie virtuose da parte di entrambi i giocatori è necessario un  $\lambda$  più elevato (quasi il doppio: prima 1 ora 1,92). Se la capogruppo ritiene che il  $\lambda$  dei giocatori sia inferiore a 1, oppure opera non attribuendo rilevanza alle motivazioni intrinseche, allora dal suo punto di vista l'intervento riesce almeno a far desistere uno dei giocatori dal comportarsi opportunisticamente (e quindi c'è un miglioramento, anche in termini di T).

Se però avessimo un  $1 < \lambda < 1,92$ , prima dell'intervento era possibile raggiungere un equilibrio di strategie virtuose, ma ora non lo è più. In altre parole è stato eliminato il rischio di collusione perché ora il giocatore *A* teme la sanzione, ma per convincere il socio influente a comportarsi in maniera virtuosa nel caso in cui *A* applichi un prelievo elevato sarebbe necessario un  $\lambda$  molto grande (4,55). L'equilibrio virtuoso si può raggiungere grazie alle preferenze conformiste dell'amministratore che se  $\lambda > 1,92$  lo portano a scegliere la strategia *ESP VIRT<sub>A</sub>* in risposta alla quale anche per *I* è ottimale comportarsi virtuosamente.

Il nodo cruciale che determina l'esito dell'interazione strategica in questo contesto è la probabilità attribuita dagli agenti alla sanzione nelle diverse situazioni. L'amministratore in questo esempio riteneva più probabile che la capogruppo lo sanzionasse in caso di comportamento opportunistico che in caso di politica di credito più "generosa", quindi seppur con un  $\lambda$  richiesto più elevato, può comunque arrivare a decidere di comportarsi con onestà e senza effettuare degli eccessivi ed indiscriminati tagli ai finanziamenti concessi.

Vediamo però cosa accade se, in estremo, egli ritenesse di poter evitare completamente il rischio di sanzione riducendo gli impieghi sul territorio e trattenendo all'interno della banca maggiori risorse. In questo caso *A* si aspetta di venire sanzionato ogni volta che sceglie una politica espansiva (sanzione attesa di 2,5), mentre la sanzione attesa per il fatto di comportarsi con opportunismo è nulla<sup>9</sup>.

Di seguito sono riportati i valori assunti da *T* (Tabella 15) e il gioco psicologico in questo caso (Tabella 16) da cui possiamo ricavare i seguenti risultati:

- se  $\lambda < 2,5$ : l'equilibrio prevede la scelta di una politica restrittiva con strategie opportuniste. Infatti la probabilità di sanzione ora è "distorta": *A* si aspetta di essere sanzionato non quando si comporta opportunisticamente, ma quando eroga molti finanziamenti. In altre parole, pensa di poter evitare la sanzione semplicemente mantenendo un politica del credito restrittiva. Se in tal caso poi colludesse con qualche socio influente, reputa nullo il rischio di sanzione;
- se  $\lambda > 2,5$ : in questo caso anche la strategia che prevede una politica di credito espansiva con comportamento opportunistico dell'amministratore e virtuoso del socio influente diventa raggiungibile. L'intervento, ancora una volta, altera la distribuzione dei payoff facendo in modo che le motivazioni intrinseche sostengano un equilibrio che prevede il comportamento opportunistico del giocatore *A*. Ciò avviene perché a seguito della minaccia di sanzione, quella combinazione di strategie consente di raggiungere un benessere sociale maggiore rispetto al caso in cui entrambi i giocatori sceglievano il comportamento virtuoso.

---

<sup>9</sup> Questo caso può essere interpretato alla luce di un problema di incompletezza dell'informazione che determina l'incapacità della capogruppo di identificare meglio i casi di opportunismo, e che quindi utilizza come unico parametro di discriminazione la tipologia di politica del credito concessa, ritendendo più probabile imbattersi in episodi collusivi in caso di politica espansiva. Un altro modo di interpretare questo esempio può essere invece che la capogruppo sia interessata semplicemente ad incentivare politiche del credito restrittive, sanzionando volontariamente chi non vi si attiene a prescindere da ogni altra valutazione sull'opportunismo o meno del loro agire.

<i>Combinazioni di strategie</i>	<i>T</i>
<i>(ESP VIRT<sub>A</sub>, VIRT<sub>I</sub>)</i>	<b>4,5</b>
<i>(ESP OPP<sub>A</sub>, VIRT<sub>I</sub>)</i>	<b>9,38</b>
<i>(ESP VIRT<sub>A</sub>, OPP<sub>I</sub>)</i>	4
<i>(ESP OPP<sub>A</sub>, OPP<sub>I</sub>)</i>	-12,5
<i>(RES VIRT<sub>A</sub>, VIRT<sub>I</sub>)</i>	3
<i>(RES OPP<sub>A</sub>, VIRT<sub>I</sub>)</i>	1,97
<i>(RES VIRT<sub>A</sub>, OPP<sub>I</sub>)</i>	0
<i>(RES OPP<sub>A</sub>, OPP<sub>I</sub>)</i>	-8
<i>Tabella 15: Valori assunti da T</i>	

		<b>STRATEGIE DI I:</b>			
		<i>VIRT</i>		<i>OPP</i>	
<b>STRATEGIE DI A:</b>	<i>ESP VIRT</i>	$1,5 + \lambda \cdot 0,34$	$4 + \lambda \cdot 0,34$	1,5	5
	<i>ESP OPP</i>	$2,5 + \lambda$	$3,5 + \lambda$	3,5	6
	<i>RES VIRT</i>	$4 + \lambda \cdot 0,14$	$2 + \lambda \cdot 0,14$	4	3
	<i>RES OPP</i>	4,5	1,75	5	3
<i>Tabella 16: Gioco con utilità complessive attese nel caso in cui vi sia sanzione attesa soltanto per prelievo basso (con sanzione attesa = 2,5).</i>					

Da questi esempi possiamo dedurre che maggiore è l'aspettativa che la capogruppo non si limiterà ad intervenire soltanto in casi eccezionali (quando individua comportamenti collusivi e/o opportunistici), ma invece il suo intervento si dimostrerà indifferenziato e andrà a sanzionare tutte le banche che hanno elargito finanziamenti cospicui a sostegno del territorio, maggiore sarà il rischio di arenarsi in un equilibrio collusivo, "coperto" dalla politica restrittiva che evita i controlli della capogruppo. Tutto ciò avviene a discapito dei restanti soci che vedono il loro payoff annullarsi. Per evitare questa situazione il peso  $\lambda$  attribuito alle motivazioni intrinseche deve essere molto più elevato che nel caso iniziale ( $2,5 > 1$ ) e comunque, anche in caso di  $\lambda$  molto elevato non è più possibile raggiungere un equilibrio in cui entrambi i giocatori scelgano strategie virtuose.

#### 5.4 Estromissione e spiazzamento delle motivazioni intrinseche

L'elemento in comune fra tutti gli esempi di applicazione al modello visti sopra è l'intento della capogruppo di evitare situazioni di cattiva gestione che mettano a rischio la solidità della banca e quindi del gruppo. Quando interviene, a prescindere dalle modalità dell'intervento (che sia una limitazione, un premio oppure una sanzione), la capogruppo modifica la distribuzione del surplus. Questo comporta chiaramente anche un'alterazione del livello di benessere sociale  $T$  che può essere raggiunto per ogni combinazione di strategie dei giocatori e di conseguenza anche della "forma" delle preferenze conformiste e del loro impatto sui possibili equilibri psicologici.

I risultati ottenuti nel terzo tipo di intervento, quello più "verosimile", ci suggeriscono che esiste un intervallo di valori del parametro  $\lambda$  (che misura il peso attribuito dagli individui alle preferenze conformiste) per cui a seguito dell'intervento non è più possibile raggiungere un equilibrio in strategie virtuose da parte di entrambi i giocatori<sup>10</sup>.

Ipotizziamo ad esempio che  $\lambda=1,5$ . Nel caso iniziale (prima della riforma) le motivazioni intrinseche consentivano il raggiungimento di un equilibrio psicologico in strategie virtuose, compensando il *gap* in termini di utilità materiale. Dopo l'intervento invece, nel migliore dei due casi, la minaccia di sanzione riesce a rendere ottimale per l'amministratore il comportamento virtuoso in un contesto di politica del credito restrittivo, ma non più perché egli sia intrinsecamente motivato nel farlo: semplicemente perché ora teme la sanzione. Il socio influente invece sceglierà in risposta un comportamento opportunistico.

Nel peggiore dei due casi (quello in cui il rischio di sanzione è legato solamente al tipo di politica di concessione del credito applicata) l'esito per  $\lambda=1,5$  è addirittura quello collusivo con politica restrittiva. Dunque nell'equilibrio psicologico per entrambi i giocatori le motivazioni intrinseche vengono estromesse<sup>11</sup>. In questo caso inoltre, l'esito del gioco prevede un payoff nullo per i soci che non colludono, che ora attendendosi questo equilibrio saranno propensi a rivolgersi ad un'altra banca (presso la quale ottengono un'utilità di riserva pari ad 1). In questo caso, quello che nasce come un intervento volto a limitare i comportamenti opportunistici e di cattiva gestione da parte degli amministratori delle BCC rischia invece di favorirli. Questo avviene perché per quanti vincoli vengano posti esisterà sempre un margine di comportamento discrezionale che dipende unicamente dalla volontà dell'individuo. In ultima istanza, saranno quindi le sue motivazioni a determinare la natura più o meno opportunistica del suo agire. Se quelle intrinseche vengono danneggiate, o addirittura estromesse, l'individuo cercherà sempre di trovare una scappatoia per comportarsi in modo auto-interessato.

---

<sup>10</sup> Nel primo caso per  $1 < \lambda < 1,92$ . Nel secondo per  $1 < \lambda < 2,5$  l'equilibrio è quello collusivo, ed anche con  $\lambda > 2,5$  non si potrebbe più raggiungere un equilibrio di strategie virtuose.

<sup>11</sup> Ciò vale per tutti i casi in cui  $\lambda < 2,5$ .

## 6. Conclusioni

È opinione di chi scrive che il credito cooperativo possa ritagliarsi anche oggi un suo ruolo ben definito nel panorama bancario, forte delle caratteristiche che lo differenziano dalle altre banche. La scarsa propensione a investimenti in strumenti finanziari complessi, motivata dall'attenzione delle BCC al sostegno dell'economia reale delle comunità di appartenenza, unita alla prospettiva di lungo termine che ne guida le strategie aziendali (non imbrigliate dal vincolo della massimizzazione del profitto a beneficio di azionisti speculatori), rendono le banche di credito cooperativo un importante strumento a garanzia della stabilità del sistema. Le debolezze sono, sempre a parere di chi scrive, meno rilevanti dei punti di forza e possono essere affrontate e risolte.

Per quanto riguarda le debolezze dell'assetto di *governance* legate alla cattiva gestione, molto può essere fatto (e in parte lo si sta già facendo) attraverso una più attenta formazione degli amministratori tramite programmi di formazione per migliorarne le competenze e introducendo misure per limitare i casi di conflitto di interesse.

I recenti processi di fusione mirano a superare i problemi legati alla dimensione locale e spesso troppo contenuta delle BCC che gli impone elevati costi. Rimane la minaccia della scarsa partecipazione dei soci, che diventa più insidiosa al crescere della base sociale. Questo problema può essere affrontato ragionando ancora una volta sulla *governance* della banca. Il modello tradizionale presenta delle debolezze nei casi di base sociale ampia, dunque esso necessita di correzioni. In alternativa si può tentare di lavorare sulle potenzialità del modello duale che prevede di affidare maggiori poteri nelle mani di un consiglio di sorveglianza eletto dall'assemblea, il quale – agendo come un'assemblea selezionata e ristretta – può rappresentare gli interessi dei soci con maggiore competenza e cognizione.

Infine, le osservazioni di Birchall (2013) sulla “federazione” o “associazione” di banche cooperative possono essere applicate ai gruppi bancari creati con la recente riforma: vi sono evidenti vantaggi resi possibili dall'adesione al gruppo (come la diversificazione del rischio e il contenimento dei costi relativi ai servizi che possono essere gestiti in comune) ma bisogna porre attenzione ancora una volta al rischio rappresentato dalla perdita di autonomia. Essa rischierebbe di “svuotare” le BCC del loro potere decisionale, con la conseguenza di disincentivare la partecipazione dei soci, che si sentirebbero meno determinanti nelle scelte della banca e si allontanerebbero ancora di più da essa.

Abbiamo evidenziato con questo lavoro come l'effetto di *crowding out* a seguito di un controllo esterno nel contesto delle BCC si manifesti in un danneggiamento della componente intrinseca che avviene a prescindere dal contenuto dell'imposizione. Nel nostro esempio ciò significa che anche laddove l'intervento esterno tenti di favorire il comportamento virtuoso degli amministratori, esso dovrebbe comunque in qualche misura danneggiare le motivazioni intrinseche.

In parte questo effetto è catturato da quello che accade nel secondo esempio (quello con incentivo). Il premio concesso agli amministratori quando agivano virtuosamente alterava la distribuzione dei payoff “spiazzando” le motivazioni intrinseche, che finivano col supportare gli equilibri del gioco che prevedevano che uno dei due giocatori seguisse la strategia opportunistica. Riprendendo Frey (1997), gli amministratori in tal caso si sentirebbero “sovragiustificati” a comportarsi in modo virtuoso, visto che sono incentivati economicamente a farlo a discapito del benessere dei restanti giocatori, e ridurrebbero il peso della componente motivazionale sotto il loro

controllo ovvero quella intrinseca (che nel nostro esempio va addirittura a sostenere equilibri che prevedono il comportamento opportunistico da parte di uno dei due giocatori).

A prescindere dalle modalità in cui lo decliniamo, il rischio di alterare e spiazzare (o addirittura estromettere) le motivazioni intrinseche degli individui tramite un intervento esterno nel caso di una banca cooperativa e *non profit* si dimostra particolarmente insidioso, in quanto la costituzione stessa della banca dipende dalla componente motivazionale intrinseca<sup>12</sup>. Detto in altre parole, se le motivazioni intrinseche che consentono la nascita di imprese *non profit* come le BCC vengono compromesse, è la sopravvivenza della banca in quanto impresa cooperativa senza fini di lucro ad essere a rischio.

---

<sup>12</sup>Soltanto a seguito dell'introduzione di una componente intrinseca nella funzione di utilità dei soggetti è stato possibile dimostrare l'insorgere di un equilibrio di strategie alternativo a quello di strategie opportuniste.

## 7. Bibliografia

- Arnone, M. (2015), Il credito cooperativo negli anni della crisi: un'analisi territoriale, *Economia Cooperativa*.
- Birchall, J. (2013), *Finance in an Age of Austerity: the Power of Customer-owned Banks*, Edward Elgar Publishing.
- Boscia, V. (2009), *Cooperative Banking: Innovations and Developments*, Springer.
- Catturani, I. (2015), L'evoluzione del credito cooperativo tra il 2012 e il 2014, *Economia Cooperativa*.
- Cecchini Manara, V. and Sacconi, L. (2018), and Ex Post Stability of Constitutions: an Endogenous Explanation, mimeo.
- Frey, B. S. (1997), Not Just for the Money, *Books (trad. it.: Non solo per denaro, Mondadori, 2005)*.
- Geanakoplos, J., Pearce, D., and Stacchetti, E. (1989), Psychological Games and Sequential for Non-Cooperative Games, *International Journal of Game Theory*, 5, 61-94.
- Grimalda, G. and Sacconi, L. (2005), *The Constitution of the Not-for-Profit Organisation: Reciprocal Conformity to Morality*, *Constitutional Political Economy*, 16 (3), 249-276.
- Irving, J., and Janis, I.L. (1972), Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, *Boston: Houghton Mifflin*.
- Masera, R. (2016), Sfide e opportunità della regolamentazione bancaria: diversità, proporzionalità e stabilità, Ecra.
- Rabin, M. (1993), Incorporating Fairness Into Game Theory and Economics, *The American Economic Review*, 83 (5), 1281-1302.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*, Harvard University Press.
- Sacconi, L. (Ed.) (2005), Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa, *Bancaria Editrice, Roma*.
- Sacconi, L., and Faillo, M. (2010), Conformity, reciprocity and the sense of justice. How social contract-based preferences and beliefs explain norm compliance: the experimental evidence. *Constitutional Political Economy*, 21(2), 171-201.
- Sacconi, L., and Ottone, S. (Eds.) (2015), *Beni comuni e cooperazione*, Il Mulino.
- Whyte, G. (1989), Groupthink Reconsidered, *Academy of Management Review*, 14 (1), 40-56.