



CEU
Biblioteca

Me comprometo a utilizar esta copia privada sin finalidad lucrativa, para fines de docencia e investigación de acuerdo con el art. 37 de la Modificación del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual del 7 de Julio del 2006.

Trabajo realizado por: CEU Biblioteca

Todos los derechos de propiedad industrial e intelectual de los contenidos pertenecen al CEU o en su caso, a terceras personas.



El usuario puede visualizar, imprimir, copiarlos y almacenarlos en el disco duro de su ordenador o en cualquier otro soporte físico, siempre y cuando sea, única y exclusivamente para uso personal y privado, quedando, por tanto, terminantemente prohibida su utilización con fines comerciales, su distribución, así como su modificación o alteración.



La strategia di collaborazione delle banche cooperative spagnole

Ricardo J. Palomo Zurdo*

1 Introduzione**

Il raggruppamento denominato Grupo Caja Rural ha compiuto l'anno scorso il primo decennio di vita, essendo nato nel 1989 con la creazione della Asociación Española de Cajas Rurales e la costituzione del Banco Cooperativo Español nel 1990, atti cui si aggiunse l'incorporazione nel gruppo di due imprese preesistenti, e cioè la Seguros RGA e la Rural Servicios Informáticos (Rsi), ambedue costituite nel 1986.

Così si è formato, e continua a svilupparsi, ciò che alcuni chiamano "gruppo finanziario cooperativo" e che, una volta superate le prime fasi di avvio, sviluppo e crescita, sta giungendo a una fase di maturità, caratterizzata dall'intenzione di adottare un'impostazione strategica con uno sguardo al futuro, che consenta di affrontare con successo le nuove sfide che si presentano giorno per giorno nonché i molteplici effetti della globalizzazione dell'economia.

Questa formula, che cerca di combinare i diversi ingredienti che caratterizzano la banca cooperativa, si è rivelata efficace in altri paesi europei dove ha conosciuto un successo contrastato, come dimostra tra l'altro in Francia l'approvazione nell'estate del 1999 di una legge di trasformazione delle attuali casse di risparmio in cooperative di credito¹.

In questo senso è opportuno richiamare l'attenzione sul fatto che la banca cooperativa ha acquisito maggiore rilevanza proprio nei paesi più sviluppati, in cui le regole della libera concorrenza e i principi dell'economia di mercato incontrano un'applicazione più estesa². Di primo acchito, questo fatto

* Docente di finanza e banca alla Facoltà di scienze economiche dell'Università San Pablo-Ceu di Madrid e ricercatore presso l'Università Complutense di Madrid.

** Traduzione a cura di Igino Schraffi.

¹ Sull'argomento della conversione delle casse di risparmio in cooperative di credito e sul sistema che ne è risultato vedasi Arqueró, M., "El nuevo estatuto jurídico de las cajas de ahorros francesas", in *Banca Cooperativa*, anno IV, n. 17, dicembre 1999, pp. 24-28.

² Cfr. Palomo Zurdo, R. J., "Las credit unions norteamericanas: un modelo de crédito cooperativo en la cuna del capitalismo", in *Banca Cooperativa*, anno IV, n. 16, settembre 1999, pp. 33-35.

può risultare sorprendente per un certo numero di profani in materia, che sono soliti ritenere erroneamente che la formula cooperativa sia più adatta a situazioni di sviluppo che non a economie pienamente consolidate. Indubbiamente questa opinione, soggettiva e sbagliata, è purtroppo radicata in un certo numero di persone nonché in taluni gestori e dirigenti di imprese non cooperative. Tuttavia non è questa la realtà di paesi, come la Francia, la Germania, l'Austria, i Paesi Bassi o l'Italia, per citare solo alcuni tra quelli economicamente più sviluppati d'Europa³.

Al 31 dicembre 1998 sono state censite in tutta l'Unione Economica e Monetaria Europea (Ueme) 4.828 cooperative di credito con una rete di 51.725 sportelli, al servizio di circa 37 milioni di soci e 101 milioni di clienti. Il totale dell'attivo aggregato è di 1.900 miliardi di euro, con un volume di depositi di circa 1.200 e impieghi per circa 1.000 miliardi di euro. Il livello occupazionale è pari a 505.640 unità, e nell'Europa dei 15 la loro quota media di mercato è del 17%⁴.

2 Dimensione comparativa delle banche cooperative spagnole

Dai dati comparativi contenuti nei quadri seguenti è possibile desumere la dimensione delle banche cooperative in confronto alle banche commerciali e alle casse di risparmio.

DATI COMPARATIVI DEGLI ISTITUTI DI CREDITO SPAGNOLI (ESERCIZIO 1999)

Voci (1999) di credito	Cooperative di risparmio	Casse Commerciali	Banche
Numero di istituti	93	48 + CBCA	158
Totale attivo	5.300 mld pt. (3,7%)	55.000 mld pt. (36,6%)	89.600 mld pt. (59,7%)
Numero di sportelli	3.744	18.340	16.905
Addetti	13.840	98.812	135.164
Addetti per sportello	3,7	5,3	7,7
Addetti per sportello nella rete	2,7	4,1	5,9
Risultati netti	64.288	499.949	594.049
Roa	1,20%	0,94%	0,66%

Fonte: Elaborazione propria sulla base di dati Aeb, Ceca e Unacc, 1999.

³ Sulla presenza importante della formula cooperativa in generale, compresa quella della banca cooperativa, vedasi a livello europeo Commission Européenne (DG XXIII), *Le secteur coopératif, mutualiste et associatif dans l'Union Européenne*, DG XXIII (Politique d'entreprise, commerce, tourisme et économie sociale)/ Eurostat, Lussemburgo 1997.

⁴ Fonte: Associazione Europea delle Banche Cooperative, Bruxelles, 1999.

CONTI ECONOMICI COMPARATI DELLE COOPERATIVE DI CREDITO
BANCHE COMMERCIALI E CASSE DI RISPARMIO (31/12/99)

Voci (1999)	Cooperative di credito		Casse di risparmio		Banche commerciali	
	MM	%var./98	MM	%var./98	MM	%var./98
Ricavi finanziari	272.426	-8,1	2.632.934	-8,6	4.255.895	-11,8
Costi finanziari	-82.876	-28,8	-1.098.940	-22,9	-2.561.945	-17,0
Margine di Interesse	189.550	5,3	1.533.994	5,4	1.693.950	-2,5
Altri ricavi netti da servizi	33.081	13,0	356.675	13,0	687.371	9,3
Ricavi da operazioni finanziarie	5.817	-27,0	124.561	-5,6	93.498	-19,8
Margine di intermediazione	228.448	5,2	2.015.230	5,9	2.474.819	-0,3
Altri ricavi di gestione	1.049	15,0	14.556	19,2	12.349	-29,1
Spese generali:						
amministrazione	-122.204	5,2	-1.111.154	5,9	-1.490.121	1,0
personale	-79.368	5,9	-750.055	6,4	-1.019.545	0,8
Altre spese amministrative	-42.836	4,0	-361.099	4,9	-470.576	1,4
Ammort. e Risan.						
Att. materiali e immat.	-13.250	8,7	-139.344	5,0	-126.368	0,6
Altri oneri di esercizio	-6.333	-16,2	-7.652	1,1	-41.716	0,3
Risultato di gestione	87.710	6,6	771.636	6,4	828.963	-3,4
Ammort. e Accant. per insolvenze	-2.088	-80,3	-83.549	-15,9	-115.818	-7,0
Proventi straordinari	-8.944	-3.352,4	-44.051	14,3	39.530	-17,4
Risultato prima delle imposte	76.678	6,6	644.036	9,7	752.675	9,8
Imposta sugli utili	-12.390	4,6	-143.669	9,2	-145.126	32,5
Altre imposte	0	0,0	-418	198,6	-13.500	78,8
Risultato netto d'esercizio	64.288	7,0	499.949	9,8	594.049	4,5
Attivo totale medio	5.366.489		55.075.880		89.673.037	

Fonte: Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, 1999. Dati in milioni di pesetas.

ANDAMENTO COMPARATIVO DEL NUMERO DI ADDETTI, SPORTELLI E ADDETTI PER SPORTELLO

	Banche commerciali			Casse di risparmio			Cooperative di credito		
	Addetti	Sport.	Add./sport	Add.	Sport.	Add./sport	Add.	Sport.	Add./sport
1994	150.624	17.469	8,62	84.552	14.595	5,79	11.037	3.094	3,64
1995	147.452	17.841	8,26	84.866	15.010	5,65	11.472	3.141	3,65
1996	141.640	17.657	8,02	88.081	15.874	5,55	11.952	3.313	3,61
1997	138.386	17.727	7,81	90.853	16.647	5,46	12.747	3.493	3,65
1998	135.164	17.480	7,73	93.812	17.582	5,33	13.292	3.606	3,68

Fonte: Elaborazione propria sulla base di dati Aeb, Ceca, Unacc, varie annate.

3 Evoluzione storica delle banche cooperative spagnole e situazione attuale

Nel 1901 si costituisce nella località di Amusco nella provincia di Palencia la prima cassa rurale spagnola, promossa dal clero, seguita nel 1902 da altre entità nella provincia di Zamora.

Dagli anni della Guerra civile spagnola (1936-39) in poi, occorre attendere la fine degli anni '50 per assistere alla rinascita del settore, oltre che alla costituzione nel 1957 della Caja Rural Nacional (Cruna), società cooperativa di credito di secondo grado. Nel 1959 essa iniziò a operare a livello nazionale come organo centrale di un sistema federativo delle casse rurali.

Il buon andamento del settore si interruppe nel 1983 quando iniziò la cosiddetta crisi delle casse rurali⁵ - in un contesto di crisi bancaria generalizzata⁶ - che sfocia in una progressiva riduzione delle entità nonché nella scomparsa di alcune di esse. La situazione che si è venuta a creare porta alla necessità di adottare un piano di risanamento per l'intero settore (per il periodo 1983-1992, ma di particolare intensità fino al 1989) e la sottoscrizione di una convenzione di associazione da parte di 64 casse rurali con il Banco de Crédito Agrícola - Bca (integrato nell'Instituto de Crédito Oficial), tentando di impostare un modello misto pubblico-privato per le entità in questione per mezzo di detta convenzione⁷.

Nel 1987 inizia una fase di dissenso e di conseguente abbandono del Grupo Asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas Rurales da parte di un numero notevole di casse rurali provinciali.

Il 16 agosto 1989, 24 casse rurali provinciali promuovono la costituzione del Banco Cooperativo Español in collaborazione con la banca cooperativa tedesca Deutsche Genossenschaftsbank (DG Bank).

Il 4 luglio 1989 viene fondata la Asociación Española de Cooperativas de Crédito (Aecc) che serve da referente istituzionale per il nuovo sistema bancario cooperativo.

Dal 1989 prosegue, fino al 1999, un processo ininterrotto di incorporazioni di casse rurali nel Grupo Caja Rurales, tanto che il numero delle entità aderenti è passato dalle 24 alle 83 unità.

⁵ Un'analisi ampia e rigorosa della crisi delle casse rurali spagnole è offerta da A. Martín Mesa, *La crisis de las cajas rurales españolas y el nuevo modelo del cooperativismo de crédito agrario*, Banco de Crédito Agrícola-Instituto de Desarrollo Regional de la Universidad de Granada, Granada, 1988.

⁶ Vedasi al riguardo Cuervo García, A., *La crisis bancaria en España 1977-1983*, Ariel, Barcellona, 1988.

⁷ Banco de Crédito Agrícola, *Memoria anual*, Banco de Crédito Agrícola, Madrid, (varie annate).

CRONOGRAFIA DELLE BANCHE COOPERATIVE SPAGNOLE PERIODO 1901-1989 (ANTECEDENTI ED EVOLUZIONE STORICA FINO ALLA COSTITUZIONE DELLA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS RURALES NEL 1989)

Date	Eventi rilevanti
1858	- Prima esperienza spagnola di paracooperativa di credito, quella dei Papeleros de Buñol a Valenza.
1865	- Creazione della prima vera cooperativa di credito, il Manantial de Créditos, a Madrid.
1887	- Inizio del <i>cooperativismo de crédito</i> con la creazione di varie entità collegate ai sindacati agrari cattolici.
1901	- Costituzione della prima cassa rurale ad Amusco (Palencia).
1906	- Promulgazione della Legge del 20/01/1906 sui sindacati agrari. - Il numero delle cooperative di credito sale a 42 unità.
1916	- Costituzione della Confederación Nacional Católico Agraria (Cnca).
1927	- Costituzione del Servicio Nacional del Crédito Agrícola (Snca).
1942	- Promulgazione della Legge sulla Cooperazione del 2/1/1942.
1957	- Costituzione della Caja Rural Nacional (Cruna).
1959	- La Cruna inizia a funzionare come organo centrale nazionale di un sistema federativo delle casse rurali.
Anni '60	- Decollo delle casse rurali spagnole. - Creazione delle Uniones Territoriales de Cooperativas (Utecos). - Costituzione della Central de Cajas Rurales (Cecar) per le casse rurali locali e comarcali con carattere equivalente alla Cruna. - Costituzione di alcune delle attuali Cajas populares y profesionales (Caja Laboral Popular de Mondragón, Caja Grumeco, Caja Caminos, Caja de Ingenieros Industriales de Barcelona, ecc.). - Inclusione delle cooperative di credito nella Legge sul Credito (Ley de Bases de Ordenación del Crédito y la Banca) del 1962.
1969	- Costituzione della Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc).
1974	- Promulgazione della Legge 52/1974 del 19/12/1974, legge generale sulla cooperazione.
1980-1985	- Equiparazione progressiva delle cooperative di credito al resto del settore bancario, inclusa l'applicazione del coefficiente di liquidità, del coefficiente di investimento obbligatorio, del coefficiente dei crediti speciali e del coefficiente dei mezzi propri. - Costituzione nel 1983 del Fondo di garanzia dei depositi delle cooperative di credito.
1983	- Inizio dell'applicazione del Piano di risanamento del settore nel 1983 come conseguenza della crisi delle casse rurali (come parte di una crisi bancaria generalizzata). L'applicazione del Piano si estende fino al 1992.
1984	- Accordo di associazione tra 57 casse rurali e il Banco de Crédito Agrícola (Bca), integrato nell'Instituto de Crédito Oficial. - L'accordo trova applicazione dall'1/7/1984.
1986	- Nel 1984 sono registrate 154 cooperative di credito. - Costituzione della società Rural Informática e della compagnia di assicurazioni Rural Vida da parte delle casse rurali e del Bca.
1987	- Inizio del processo di abbandono del Grupo Asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas Rurales, da parte di un numero notevole di istituti di livello provinciale.
1989	- Costituzione della Sociedad Civil de Estudios y Proyectos promossa da 24 casse rurali. - Il 10/2 ratificano rinnovandolo l'accordo di associazione soltanto 23 casse rurali (2 provinciali e 21 locali). - Il 4/7 si costituisce la Asociación Española de Cooperativas de Crédito. - Il 16/8 24 casse rurali insieme alla DG Bank promuovono la costituzione del Banco Cooperativo Español.
1990	- Il 31/7 si costituisce il Banco Cooperativo Español (Bce).

Fonte: Elaborazione propria.

Attualmente il numero totale delle cooperative di credito spagnole è di 94 unità (86 casse rurali, 4 casse popolari⁸ e 4 casse professionali), tutte rappresentate a livello istituzionale da un organismo padronale comune denominato Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc) con sede in Madrid⁹.

In termini numerici le casse rurali rappresentano il 90% del credito cooperativo spagnolo, mentre in relazione al totale dell'attivo la loro dimensione economica risulta essere pari all'80% dello stesso⁹.

Le 4 casse popolari sono la Caja Laboral Popular, la Caja Grumeco, la Caja Escolar de Fomento e la Caja Cobanexpo.

Le 4 casse professionali spagnole sono la Caja de Caminos, la Caja de Ingenieros, la Caja de Arquitectos e la Caja de Abogados.

ASSETTO ISTITUZIONALE DELLE BANCHE COOPERATIVE SPAGNOLE (31/12/99)

Cooperative di credito	N°	Identificazione e/o denominazione	Organismo di rappresentanza	Strutture di gruppo
Cajas Rurales	86	-34 casse rurali provinciali o assimilabili: -33 nel Grupo Caja Rural -1 non integrate(*) 52 Casse comarcali/locali -50 nel Grupo Caja Rural -2 non integrate (**)	Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc)	A) 83 formano il Grupo Caja Rural: con gli organismi Asociación Española de Cajas Rurales, Banco Cooperativo Español, Rural Servicios Informáticos e Seguros Rga B) 3 non fanno parte del Grupo Caja Rural
Cajas Populares	4 (***)	Caja Laboral Popular. Caja Grumeco (***) Caja Escolar de Fomento Cobanexpo	Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc)	Non formano gruppo né sono vincolate direttamente al Grupo Caja Rural
Cajas Profesionales	4	Caja de Ingenieros Caja de Caminos Caja de Arquitectos Caja de Abogados	Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc)	Non formano gruppo né sono vincolate direttamente al Grupo Caja Rural

(*) Casse rurali provinciali o assimilabili non integrate: Caja Rural Vasca.

(**) Casse rurali locali o comarcali non integrate: Guissona e Castellón.

(***) Assorbita nel 2000 dalla Caja Rural de Málaga.

(****) La Caixa Popular è stata inclusa nelle casse rurali, a causa della sua incorporazione nel Grupo Caja Rural nel 1999 e della modifica del suo cambio di denominazione in Caixa Rural Popular.

Fonte: Elaborazione propria sulla base di dati Unacc.

⁸ In conseguenza dell'assorbimento della Caja Grumeco nel 2000 il numero di casse popolari si riduce a 3 unità, per cui alla fine del 2000 il numero totale di cooperative di credito è passato a 93 unità.

⁹ È opportuno rilevare che per quanto attiene al totale dell'attivo medio la maggiore cassa rurale spagnola, la Caja Rural de Almería, è la seconda cooperativa di credito dopo la Caja Laboral Popular del Paesi Baschi.

⁰ Le casse rurali rimaste all'interno del Grupo Cajas Rurales-Banco de Crédito Agrícola e trasformate in agenzie di quest'ultimo, hanno cessato di esistere come entità autonome nel 1998 per effetto dell'incorporazione del Banco de Crédito Agrícola nel Banco Argentaria (Nde).

DATI AGGREGATI DELLE BANCHE COOPERATIVE SPAGNOLE (31/12/1998)

	N°	Totale attivi	Depositi	Crediti	Mezzi propri	Utile netto	Soci	Occupati	Sportelli
Grupo Caja Rural	83	3.887.512	3.208.984	2.349.207	276.225	41.540	1.083.089	10.708	3.113
Resto Cajas Rurales	3	1.609.929	121.624	92.250	18.493	1.618	12.000	340	232
Totale Cajas Rurales	86	4.048.441	3.330.608	2.441.457	294.718	43.158	1.095.089	11.048	3.345
Cajas Pop. Profes.	8	1.111.169	876.112	639.602	113.675	17.332	53.703	2.223	323
Totale	94	5.159.610	4.206.720	3.081.059	408.393	60.490	1.148.792	13.271	3.668

Fonte: Elaborazione propria sulla base di dati della Unión Nacional de Cooperativas de Crédito e della Asociación Española de Cajas Rurales. Cifre monetarie in milioni di pesetas

4 Finalità e identità delle banche cooperative

La banca cooperativa costituisce un modello di banca dalle caratteristiche particolari e distinte, tanto per la sua compagine sociale che per la sua attività e tradizione.

Sebbene la finalità principale consista nella prestazione di servizi finanziari a soci e clienti – per cui viene privilegiata questa vocazione di servizio rispetto al semplice fine di lucro – i principi imprenditoriali nonché la necessità di mantenere la presenza e la continuità delle cooperative di credito nell'ambito dell'economia di mercato impongono il raggiungimento di risultati sufficienti che consentano di soddisfare in modo efficiente e in condizioni competitive gli incarichi affidati dalla base sociale, apportando valore a soci e clienti, assicurando e remunerando adeguatamente i posti di lavoro degli addetti – rafforzando la propria stabilità attraverso la patrimonializzazione – e cercando di utilizzare parte degli utili realizzati a favore della comunità umana e imprenditoriale presente sul territorio.

Occorre quindi sottolineare il fatto che l'utile è un mezzo e non necessariamente un fine per raggiungere gli obiettivi delle cooperative di credito.

Le cooperative di credito, e in particolare le casse rurali, assumono un impegno certo e forte rispetto al proprio territorio o ambito di attività

nonché nei confronti di soci e clienti, fondato sul radicamento territoriale e sulla vicinanza fisica (e "animica") nonché sulla conoscenza effettiva dell'attività imprenditoriale, professionale e lavorativa svolta dagli stessi.

Lo sviluppo futuro delle cooperative di credito dovrà fondarsi su un impegno interno costante, per mezzo del quale sia possibile realizzare veramente la configurazione di ciò che si definisce come sistema di "solidarietà efficiente"¹⁰, nel quale si inseriscano le entità aderenti e che agisca da cemento tra di esse e, in futuro, da fondamento a sostegno di un'evoluzione comune favorevole, come quella che si sta cercando di avviare in seno al Gruppo delle casse rurali spagnole. Comunque sia, il Gruppo si vedrà obbligato a dare una risposta soddisfacente alle richieste avanzate da tutte le casse rurali, per poter dimostrare la necessità della propria esistenza, anche in vista di una nuova configurazione del panorama del settore attraverso i processi di concentrazione attesi.

La banca cooperativa possiede tratti identificativi per i quali si distingue da altre forme di banca e che si concretizzano in determinati aspetti, e cioè:

1) radicamento locale e vincolo territoriale o settoriale, a seconda dell'origine di ciascuna cooperativa di credito.

2) conoscenza dell'ambiente in cui opera e dei settori di attività imprenditoriale di provenienza dei suoi soci e clienti, come ad esempio del settore agricolo e zootecnico, dell'industria agroalimentare, delle Pmi, di determinate associazioni professionali, del settore immobiliare, del commercio.

3) considerazione del servizio prestato come sostegno alle decisioni finanziarie dei soci, per cui entrano in gioco qualità essenziali e intangibili, come la vicinanza e il rispetto, l'interesse all'assistenza e alla consulenza, la conoscenza dell'attività professionale e delle circostanze personali del cliente ecc., cioè tutto ciò che abbia generato la tradizionale fedeltà e fiducia di soci e clienti.

4) ricerca attiva e permanente di innovazioni adeguate ai servizi che il cliente richieda o possa richiedere o che possano tornare a vantaggio sia per lo stesso sia per la cooperativa di credito.

5) sostegno crescente a determinate attività di ricerca e sviluppo delle imprese a cui le casse rurali sono legate; collaborazione attiva nel reperimento di *partner* commerciali per i soci; destinazione proficua dei fondi per l'istruzione e la promozione; patrocinio di attività culturali, fondazioni di interesse sociale ecc., e infine presenza notevole e crescente nella vita economica e sociale di ciascun'area di attività.

¹⁰ Sul concetto e sulle caratteristiche della cosiddetta solidarietà efficiente, concetto spesso utilizzato e molto diffuso tra le Banche di Credito Cooperativo Italiane, vedasi Cafaro, P., "La solidarietà efficiente", in *Credito Cooperativo*, anno XV, n. 1/2, gennaio-febbraio, pp. 16-19.

In altri termini, il nucleo essenziale e identificativo della banca cooperativa si costruisce intorno alla specializzazione, alla vicinanza fisica e personale al socio e cliente, alla conoscenza delle sue esigenze e circostanze, al sostegno e alla consulenza relativa alle sue decisioni finanziarie e al vincolo territoriale e/o settoriale.

Perciò si tratta di uno stile di "banca personale", di "banca societaria" (nel ristretto senso cooperativo del termine) e infine di "banca di relazioni", che presta in modo soddisfacente i servizi finanziari richiesti da una parte notevole di una popolazione che ha in comune alcune condizioni personali e attività imprenditoriali, servizi spesso non offerti in modo soddisfacente da altri istituti finanziari.

In altri termini, la banca cooperativa costituisce un tipo di banca nettamente specializzata, sorta e sviluppatasi per cercare di prestare il miglior servizio possibile per un insieme di richieste specifiche, tanto imprenditoriali quanto personali, da parte di determinati soci che vi partecipano contemporaneamente in quanto gestori, proprietari e clienti.

Le finalità attuali della banca cooperativa dipendono dai principi imprenditoriali e dai principi cooperativistici. Perciò nella formulazione attuale degli obiettivi della banca cooperativa si rileva la ricerca permanente dell'equilibrio tra aspetti societari e democratici difesi attraverso i principi cooperativistici e gli aspetti collegati all'efficienza economica.

Le cooperative di credito sono, in definitiva, società di persone che in quanto soci hanno una partecipazione nel capitale sociale, come imprenditori partecipano alla gestione e come clienti all'attività delle stesse.

Per quanto riguarda il settore di attività, gran parte delle casse rurali spagnole si è concentrata nell'ambiente rurale ed è strettamente legata alle cooperative agricole e ad altre aziende agrarie, zootecniche e forestali, sebbene si siano orientate anche in misura notevole e soprattutto negli ultimi anni verso il tessuto imprenditoriale costituito da Pmi di qualsiasi tipo - ma appartenenti per lo più al settore dei servizi - radicate nei rispettivi ambiti territoriali delle singole casse nonché in altre regioni, nelle quali si sono espanse in senso territoriale.

Sta di fatto che nel corso degli ultimi anni un numero notevole di casse rurali ha subito un mutamento radicale del settore di attività a seguito dei forti cambiamenti intervenuti nel loro ambiente, per cui il settore agricolo e zootecnico classico ha perduto la propria rilevanza, mentre hanno conosciuto una crescita inarrestabile le Pmi industriali, il commercio, l'edilizia, ecc.

Si rileva perciò una loro presenza crescente nell'ambiente urbano e vi sono perfino casi in cui l'attività principale di certe casse rurali si concentra sulle imprese non agricole, sul credito ipotecario e su altre attività, soprattutto in quelle province spagnole la cui vocazione economica è mutata

radicalmente, come si osserva in particolare in zone a forte sviluppo turistico o industriale, dove il fenomeno riguarda in particolare alcune casse delle coste dell'Andalusia e del Levante¹¹.

5 Il concetto di gruppo bancario cooperativo e la sua applicazione alla strategia di collaborazione del Grupo Caja Rural

Un "sistema o gruppo bancario cooperativo è un insieme organizzato e coordinato integrato per mezzo di cooperative di credito e altri organismi che operano e collaborano in base a direttrici comuni, condividendo mezzi, risorse e informazioni, conferendo così unità all'azione e conservando nel contempo lo spirito sovrano delle proprie componenti affiliate"¹². Perciò il concetto di banca cooperativa è ampio e si riferisce a una pluralità di istituti che presentano, inoltre, una certa diversità di persone giuridiche; tuttavia l'utilizzazione del concetto è pienamente giustificata e legittima a proposito delle società cooperative di credito.

Pertanto è opportuno indicare e porre in evidenza il fatto che, mentre i gruppi di imprese, caratteristici delle società per azioni, basano la propria struttura, le proprie funzioni e il proprio sistema di direzione sul fattore capitale – cioè sul possesso di partecipazioni azionarie – i gruppi di imprese cooperative trovano il proprio fondamento nella base societaria personalistica e il loro sistema di presa di decisioni emana dai soci con l'applicazione di criteri partecipativi ugualitari.

In questo senso, anche se i gruppi cooperativi possono considerarsi esteriormente o formalmente simili ai gruppi di imprese classici, nei gruppi cooperativi i vincoli giuridici e i meccanismi decisionali nonché quelli che presiedono all'attuazione degli impegni assunti presentano caratteristiche peculiari che nulla hanno a che vedere con i complessi intrecci di società capofila e di partecipazioni di controllo.

Si può quindi parlare di una forma particolare di gruppo di imprese, dalla struttura ibrida che, pur basandosi sul vincolo cooperativo, comprende anche determinate forme di controllo azionario non puramente cooperative. Per questa e per altre ragioni di identità, i gruppi cooperativi¹³

¹¹ È il caso, ad esempio, della *Caja Rural de Málaga* che, soprattutto per mezzo della propria sede di Madrid, è giunta a orientarsi verso il settore del commercio di piccole e medie dimensioni e dell'edilizia.

¹² Al riguardo vedasi Palomo Zurdo, R. J., "Grupo Caja Rural", in Barea, J., Juliá, J. F., Monzón, J. L., *Grupos empresariales de la economía social en España*, Ciriac-España, Valencia, 1999, pp. 293-349.

¹³ In materia di gruppi cooperativi vedasi tra l'altro Embid Irujo, J. M., "Los grupos cooperativos", *Ciriac-España. Legislación y Jurisprudencia*, n. 7, dicembre 1995, pp. 221-232.

presentano una sfumatura evidente che li differenzia rispetto ai gruppi di imprese convenzionali.

Definendo la forma di impresa che informa il gruppo cooperativo, si suscita un certo dibattito poiché si pongono due alternative:

- considerare i gruppi cooperativi, e tra questi i gruppi bancari, come una forma specifica e distinta di concentrazione di imprese con il proprio rango e la propria categoria che consentono una classificazione di questi gruppi di impresa come forma equivalente e distinta rispetto ai gruppi convenzionali;

- oppure considerare la classificazione possibile dei gruppi cooperativi come una varietà singolare all'interno del vasto insieme di forme di gruppi di imprese.

In ambedue i casi sembra certo che i gruppi cooperativi possano essere compresi nella classificazione più ampia delle diverse forme di concentrazione di imprese.

Per mezzo dell'applicazione del concetto di sussidiarietà funzionale, le banche cooperative regionali offrono alla clientela delle banche locali i servizi che queste non sono in grado di prestare a causa delle loro ridotte dimensioni aziendali o della loro minore capacità tecnica; a loro volta esse trasferiscono le proprie funzioni alle banche cooperative centrali o di livello nazionale quando esse stesse non possono svolgerle oppure se queste esorbitano dal loro ambito di attività, cioè si effettua un passaggio di funzioni allo scopo di raggiungere la piena efficienza operativa sfruttando le sinergie presenti.

A questo riguardo è importante porre in evidenza il fatto che nei gruppi bancari cooperativi il concetto di banca cooperativa centrale non può essere assimilato al concetto di sede centrale (o società madre) utilizzato per altri tipi di gruppi bancari. Infatti, nei gruppi cooperativi l'aggettivo qualificativo "centrale" si usa per caratterizzare l'accentramento di determinate attività e non per il fatto che la banca centrale opererebbe come centrale del gruppo. Perciò sarebbe meglio dire che si tratta di centrali bancarie piuttosto che di banche centrali.

Partendo dai concetti citati e prima di affrontare il problema della loro applicazione, è necessario far notare che la formazione del gruppo che si è autodenominato Grupo Caja Rural costituisce finora il processo più importante di integrazione di cooperative di credito spagnole e che concretizza l'impegno di questi istituti ad affrontare con successo le sfide poste dalla globalizzazione economica e dai cambiamenti profondi intervenuti nel sistema finanziario nazionale e internazionale nonché nel nuovo ordine economico, sociale e tecnologico.

Le cooperative di credito integrate nel Grupo Caja Rural

hanno realizzato una struttura dal doppio versante funzionale: funzione di coordinamento e rappresentanza e funzione di impresa:

- le funzioni di coordinamento, direzione e rappresentanza fanno capo alla Asociación Española de Cajas Rurales (Aecr)¹⁴;
- le funzioni operative sono primariamente di competenza delle casse rurali che costituiscono il Gruppo nonché delle entità centrali specializzate negli incarichi assegnati a esse dalle casse.

Perciò la struttura associativo-operativa in cui si articola il Grupo Caja Rural è composta da tre tipi di elementi:

- 83 casse rurali, che costituiscono il pilastro economico e societario del Gruppo;
- la Asociación Española de Cajas Rurales (Aecr) come piattaforma per lo sviluppo e il coordinamento del Gruppo nonché come punto di incontro degli interessi comuni delle casse rurali associate;
- l'insieme degli istituti speciali dotati di funzioni specifiche e vitali per il Gruppo, e cioè: Banco Cooperativo Español (Bce), Rural Servicios Informáticos (Rsi), Rural Grupo Asegurador (Seguros Rga), che a loro volta hanno società figlie specializzate, come illustreremo in seguito.

Nella creazione del Grupo Caja Rural l'obiettivo finale era la realizzazione di un insieme organizzato e interconnesso, composto da società cooperative di credito e altre forme giuridiche operanti in base a principi comuni e solidali che convergono in relazione al loro comportamento in vista della realizzazione di una politica di gruppo bancaria basata su una serie di direttrici comuni e nel rispetto del carattere sovrano dei propri componenti.

La Asociación Española de Cajas Rurales è reita da un'assemblea generale, in cui sono rappresentate tutte le entità associate, e da un comitato direttivo (*Junta directiva*) composto da un massimo di 12 membri, eletti per la durata di quattro anni, e rinnovabile parzialmente per metà grazie alla rieleggibilità dei membri. Quest'ultimo organo ha la facoltà di consentire la formazione di commissioni consultive. L'Associazione è presieduta da un presidente che, come tutti i membri del comitato direttivo, è a sua volta anche presidente di una delle casse rurali del Gruppo. La struttura amministrativa dell'Associazione fa capo a una direzione cui è preposto un segretario generale (che ha voce negli organi sociali dell'Associazione, pur essendo privo di diritto di voto) che dal 1995 in poi è la stessa persona che presiede anche la segreteria generale della Unión Nacional de Cooperativas de Crédito.

Ciascuna delle casse rurali associate ha il diritto di esprimere un voto nell'assemblea generale, cui si aggiunge un voto in più per ogni miliardo o frazione di miliardo di pesetas di totale dell'attivo calcolato al 31 dicembre

¹⁴ Fino al 1995 la sua denominazione era *Asociación Española de Cooperativas de Crédito*.

immediatamente anteriore alla data in cui si riunisce l'assemblea stessa. Questo criterio di voto plurimo, proporzionale alla dimensione, vale anche ai fini del calcolo delle quote annuali e dei contributi imputati a ciascuna cassa associata.

D'altra parte la Asociación Española de Cajas Rurales amministra un fondo privato di garanzia a favore degli istituti aderenti, denominato Fondo de insolvencia, complementare rispetto al Fondo di garanzia dei depositi pubblico al quale devono contribuire le cooperative di credito. Le risorse accumulate in questo fondo¹⁵ vengono considerate come patrimonio proprio delle casse rurali e sono costituite, per obbligo statutario dell'Associazione, da apporti proporzionali al volume dell'attivo. Infatti, ogni cassa rurale detiene presso il Banco Cooperativo Español un deposito permanente alimentato da contributi pari al 2,5 per mille del totale dell'attivo di ciascuna cassa, destinati a questo fondo, attualmente ammontante a 8,5 miliardi di pesetas.

Finalità del Banco Cooperativo Español S.A. è la realizzazione di sinergie e di economie di gestione, oltre a quella di fungere da raccordo operativo tra le casse azioniste e il mercato finanziario nazionale e internazionale. A tal fine esso è autorizzato all'esercizio delle funzioni di centrale bancaria del sistema di banche federate che si configura nel Grupo Caja Rural.

Tra le sue funzioni principali vi è quella del coordinamento di determinate aree della politica finanziaria comune delle casse rurali azioniste, lo sviluppo di servizi finanziari specifici e il ruolo di agenzia nelle operazioni consortili.

La Rural Servicios Informáticos (Rsi) consente di realizzare sinergie e di assicurare l'accesso a tecnologie informatiche avanzate, oltre a costituire praticamente l'unica alternativa efficiente per consentire alla maggioranza delle casse rurali di affrontare tempestivamente, in modo adeguato e con garanzie di successo la rivoluzione in atto nella tecnologia operativa e commerciale bancaria nonché gli eventi conseguenti all'introduzione dell'euro come nuova moneta europea e del cosiddetto "effetto 2000".

Fa anche parte delle funzioni di questa società di servizi la formulazione della strategia comune delle casse rurali per quanto riguarda il trattamento delle informazioni utilizzate ed elaborate, l'intercomunicazione (compresa la corrispondenza ordinaria e l'emissione e distribuzione di estratti conto per la clientela delle casse), lo sviluppo dei nuovi canali distributivi bancari (banca elettronica, Internet, ecc.), la rete di sportelli automatici (circa 2.300 nel Gruppo), i 42.230 terminali di punto di vendita (Pos).

Nell'ambito dell'attività parabancaria, in particolare della bancassicurazione, il Grupo Caja Rural può avvalersi dei servizi offerti da Seguros Rga (Rural Grupo Asegurador), una società il cui capitale sociale appartiene per

¹⁵ Nel 1999 il Fondo di insolvenza ha accumulato risorse per un totale di 10 miliardi di pesetas.

il 70% alle casse rurali, mentre il residuo 30% (dal 1988) è di proprietà della società tedesca Raiffeisen und Volksbanken Allgemeine Versicherung (R+V Versicherung), quarta compagnia di assicurazioni della Germania e parte integrante del sistema bancario cooperativo tedesco.

L'obiettivo del Gruppo, in relazione al sistema di direzione e alla formulazione delle strategie, è determinato in base ai seguenti principi¹⁶:

1. operare come strumento di collaborazione e solidarietà delle casse rurali associate mediante:

- il sostegno delle casse rurali al Banco Cooperativo Español e alle altre società di servizi centrali (come Rsi e Seguros Rga);

- la comunicazione obbligatoria alla Asociación Española de Cajas Rurales dell'assunzione di rischi nei confronti di persone fisiche o giuridiche vincolate a un'unità decisionale, quando detti rischi superino il 10% dei mezzi propri della cooperativa di credito associata;

- la richiesta di autorizzazione al comitato direttivo dell'Associazione relativamente all'assunzione di rischi del tipo sopra citato, quando questi superino il 20% dei mezzi propri (questo impegno ancora non è entrato in vigore).

2. operare come strumento di armonizzazione e vigilanza relativamente ai principi di politica di impresa mediante:

- l'effettuazione di revisioni straordinarie in caso di decisione in tal senso del comitato direttivo dell'Associazione;

- l'elaborazione di informazioni e l'invio di revisori professionisti indipendenti alle entità con problemi di liquidità, solvibilità o stabilità;

- l'assegnazione di mezzi per attenuare le conseguenze dei problemi, secondo quanto deciso dall'assemblea generale dell'Associazione.

3. coordinare le relazioni tra l'Associazione, i suoi membri e gli istituti speciali centrali mediante azioni quali:

- l'intervento in situazioni di conflitto o controversia tra entità associate;

- l'istruzione di pratiche e la proposta di sanzioni in caso di necessità.

4. promuovere le realizzazioni che portino al raggiungimento della massima quota di mercato possibile.

I principali caratteri definitori di questo modello di "banca federata" possono riassumersi in una serie di principi, e cioè: decentramento, sussidiarietà, solidarietà, intercooperazione, territorialità e assenza di concorrenza reciproca.

¹⁶ In base a quanto di può desumere in modo conciso dai diversi articoli che compongono il regolamento della Asociación Española de Cajas Rurales, ancorati nello statuto della stessa.

Ciononostante lo sviluppo del Gruppo (usando questo termine con una certa precauzione, poiché da un punto di vista strettamente legale non si tratta di un gruppo nel senso formale dell'interpretazione giuridica restrittiva vigente) ha conosciuto varie fasi di ristagno e qualche punto morto nel processo di avanzamento verso una maggiore coesione tra i suoi membri.

EVOLUZIONE DELLA DIMENSIONE DEL GRUPPO CAJA RURAL (*)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Numero Cajas Rurales (*)	29	29	29	29	33	44	79	81	83
Numero sportelli	2.052	2.145	2.207	2.250	2.347	2.416	2.691	2.939	3.295
Soci (persone fisiche)	610.399	657.548	663.937	673.309	710.146	714.703	873.230	962.077	1.085.043
Soci (imprese)	14.631	12.095	13.974	15.636	38.584	21.680	29.446	35.585	83.089
Totale soci	625.030	669.643	677.911	688.945	728.728	736.383	902.676	997.662	1.168.132
Addetti	6.662	6.715	6.968	7.057	7.427	7.974	9.099	9.994	10.708
Attivi	1.095.130	1.277.142	1.427.071	1.661.395	2.010.048	2.366.646	2.969.710	3.487.617	3.887.517
Mezzi propri	69.410	79.809	92.246	104.839	122.184	142.332	202.528	238.971	276.225
Raccolta	900.234	1.067.632	1.203.458	1.405.655	1.674.170	1.948.746	2.505.820	2.883.406	3.208.984
Impieghi	496.745	607.281	728.457	762.427	957.232	1.156.584	1.519.782	1.888.854	2.349.207
Quota merc. mc. %	2,9	3,1	3,3	3,5	3,9	4,2	5,3	6,0	7,0
Quota merc. imp. %	1,7	1,8	2,0	2,03	2,3	2,6	3,1	3,3	3,9

Dati monetari in milioni di pesetas al 31 dicembre di ciascuno degli anni indicati.

(*) Il Grupo Caja Rural è stato costituito nel 1990 da 24 casse rurali, il cui numero è poi aumentato negli anni successivi fino a raggiungere le 83 unità nel 1999. Per questa ragione non è possibile comparare i dati tra un anno e l'altro con rigore.

Fonte: Elaborazione propria con la collaborazione di Carmen Conde (Unacc), sulla base di dati della Unión Nacional de Cooperativas de Crédito e della Asociación Española de Cajas Rurales.

La costituzione del Grupo Caja Rural, malgrado gli ostacoli incontrati nella sua evoluzione, durante i primi 10 anni di vita ha comunque consentito all'insieme delle casse rurali spagnole di raggiungere la posizione competitiva di cui necessitavano, per poter superare le notevoli sfide poste dal nuovo ordine economico e finanziario, sconvolto dalla globalizzazione, dalla

rivoluzione tecnologica e informativa, dall'adattamento all'euro e dall'innalzamento della cultura finanziaria degli utenti, sebbene rimanga molto da fare e migliorare e un lungo cammino irto di ostacoli da percorrere.

Per questo cammino sarà essenziale giungere alla configurazione di sistemi decisionali più agili e operativi, che possano salvare la logica diversità dei criteri che concorrono alla formulazione di strategie di gruppo, tenendo presente che questo annovera oltre 80 entità eterogenee per dimensione e ambito di attività, con interessi non sempre convergenti.

A questo riguardo, le casse rurali iniziano ad assumere un impegno - finora non scritto - che praticamente può considerarsi come un decalogo di comportamento per i soci e nei territori in cui questi sono domiciliati.

Il decalogo si traduce in un vasto impegno costituito dai seguenti elementi¹⁷:

1. impegno sui principi cooperativistici, compatibilmente con gli aspetti positivi dell'innovazione e la modernità.
2. attenzione preferenziale alle necessità finanziarie dei soci e sostegno ai loro progetti e alle loro attese.
3. radicamento territoriale aperto e compatibile con il nuovo ambiente globale.
4. vocazione al servizio specializzato, localistico ed efficiente.
5. promozione dell'attività imprenditoriale e contributo alla creazione di posti di lavoro.
6. promozione di uno sviluppo regionale costruttivo, vitale e con prospettive per il futuro.
7. difesa dell'etica imprenditoriale e della buona condotta negli affari. Onestà e rispetto della parola data.
8. impegno per la tutela ordinata e realistica dell'intorno ecologico e dell'ambiente.
9. considerazione primaria delle relazioni umane, della cultura, dei costumi e delle tradizioni.
10. rafforzamento del Gruppo attraverso la realizzazione congiunta del progetto comune.

Durante i dieci anni di vita del Grupo Caja Rural, è stato difeso il modello di banca cooperativa federata per le ragioni indicate e avvalorate nelle sezioni precedenti. Comunque è stato anche ritenuto compatibile con la possibilità di realizzare fusioni (secondo qualsiasi modalità possibile) tra le casse rurali aderenti, principalmente in considerazione della fattibilità di inte-

¹⁷ Il decalogo è stato proposto dall'autore nel 1998 alla *Asociación Española de Cajas Rurales* e successivamente riveduto insieme fino alla versione definitiva, pubblicata nel maggio 2000 nel documento del Gruppo intitolato "10 años del Grupo Caja Rural".

grazione tra determinate casse rurali di ambito locale e le rispettive casse provinciali, sebbene in pratica durante i primi 10 anni di vita del Gruppo tali processi di concentrazione non si producessero con l'intensità attesa.

Per molti anni non si produssero fusioni di rilievo all'interno del settore, finché il 30 maggio 2000 la Caja Rural de Almería e la Caja Rural de Málaga non annunciarono simultaneamente l'avvio di un progetto di fusione¹⁸ con l'obiettivo di concluderlo entro la fine dell'anno. Con questa operazione si unirono la prima e la decima cassa rurale del Gruppo nell'ordine per totale dell'attivo, ambedue istituti molto dinamici e caratterizzati da attività complementari. A tale riguardo sono note la specializzazione della Caja Rural de Almería nel settore agricolo-zootecnico e nelle Pmi e quella della Caja Rural de Málaga nel settore immobiliare e turistico, tanto più da quando quest'ultima ha incrementato significativamente la propria attività sulla piazza di Madrid a seguito dell'assorbimento della Caja Grumeco¹⁹ all'inizio della primavera del 2000. Quindi gli ambiti operativi territoriali non si sovrapponevano in nessun caso.

Detta fusione sfociò nella costituzione della nuova Caja Rural de Almería y Málaga ("Caja Mar") con un totale medio dell'attivo pari a 740 miliardi di pesetas, mezzi propri per 75 miliardi e un utile di 10 miliardi nell'esercizio 1999. Si prevede, grazie alla fusione, di realizzare un attivo pari a 1.000 miliardi di pesetas nel 2001.

6 Conclusioni

Come si può desumere da quanto precede, le banche cooperative spagnole attuali sono il risultato della storia e dell'evoluzione più recenti. Durante gli ultimi anni sono riuscite a competere in modo efficace in un mercato sempre più aggressivo, ottenendo risultati superiori alla media. Mirando a un certo modello di cooperazione, si sono realizzati risultati favorevoli, senza che tuttavia il grado di coesione raggiunto corrisponda appieno agli auspici fatti.

La struttura d'impresa o di gruppo realizzata presenta una base solida nella forma, intelligente nella sua articolazione e consistente in rela-

¹⁸ L'autore ebbe l'occasione di vivere questo momento storico delle casse rurali spagnole in qualità di consigliere della Cassa Rurale di Málaga. I colloqui, tesi a raggiungere un accordo di fusione, tra i presidenti delle Casse di Almería (Juan del Aguila Milina) e di Málaga (Luis de la Maza) e tra i rispettivi direttori generali (Juan de la Cruz Gádenas e Mariano Miguel Velasco) si svolsero nel tempo da primato di poco più di 20 giorni.

¹⁹ Si tratta di una cooperativa di credito con una compagine sociale di estrazione popolare-professionale, la cui attività era specializzata nel piccolo e medio commercio di Madrid e caratterizzata da un notevole potenziale commerciale che non poteva essere sfruttato appieno a causa della dimensione eccessivamente ridotta dell'azienda.

zione alle funzioni svolte. Tuttavia potrebbe generare un valore aggiunto maggiore, assumendo impegni più fermi e vincolanti tra le casse aderenti alla Asociación Española de Cajas Rurales.

Questo modello associativo è stato denominato "banca federata" oppure è stato designato con il termine più innovativo di "fusione virtuale" e soprattutto di "gruppo"; tuttavia l'identificazione come modello d'impresa sembra difficilmente inquadrabile nelle forme più comuni di gruppo di imprese. Perciò al momento non sembra sussistere altra scelta all'infuori di quella di considerarlo come un modello "esclusivo" di carattere cooperativo e di identificarlo come "gruppo cooperativo", senza che il termine cooperativo possa essere scisso dal termine generico di gruppo.

È molto probabile che nel corso dei prossimi anni si assista a un processo di fusione o assorbimento di o tra cooperative di credito, a prescindere dalla maggiore o minore dimensione aziendale all'interno del settore. Una dimensione "sufficiente" è indispensabile ai fini della commercializzazione di un'ampia gamma di servizi e prodotti, per i cui requisiti operativi, tecnici e di flessibilità occorre contare su mezzi adeguati, tanto più in un ambiente caratterizzato da forte spinte concorrenziali e da un livello crescente di esigenze degli utenti dalla cultura finanziaria sempre più sofisticata.

L'avvio di un ipotetico processo di fusioni tra casse rurali, il cui inizio risale alla fusione del maggio 2000 tra le citate casse rurali di Almería e Málaga induce anche a ritenere possibile una ridefinizione del sistema di integrazione del Grupo Caja Rural.

Riferimenti bibliografici

- ARQUERO, M. (1999): "El nuevo estatuto jurídico de las cajas de ahorros francesas", *Banca Cooperativa*, Anno IV, n. 17, dicembre, pp. 24-28.
- ASCHHOFF G.; HENNINGSEN E. (1985): *The German Co-operative System, its History, Structure and Strength*, DG BANK, Frankfurt am Main.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS RURALES (1989 e 1997): *Estatutos de la Asociación Española de Caja Rurales*, Madrid.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS RURALES (1989 e 1997): *Reglamento de la Asociación Española de Caja Rurales*, Madrid.
- AZZI, A. (2000): "El desarrollo del crédito cooperativo en el año 2000", *Banca Cooperativa*, Anno V, N. 18, marzo, pp. 8-11.
- BANCO COOPERATIVO ESPAÑOL (varie annate): *Informe anual*, Banco Cooperativo Español, Madrid.
- BANCO DE ESPAÑA (varie annate): *Boletín Estadístico*, Banco de España, Madrid.
- BAREA TEJEIRO, J. (1987): "El nuevo modelo de cooperativismo agrario en España", *Papeles de Economía Española*, n. 32.
- BAREA, J.; JULIÁ, J.F.; MONZÓN, J.L. (Directores), (1999): *Grupos empresariales de la economía social en España*, Círculo-España, Valencia.
- BARLETT, C.A.; GOSHAL, S. (1993): "Beyond the M-form: toward a managerial theory of the firm", *Strategic Management Review*, n. 14, pp. 23-46.
- CAEIRO, P. (1999): "La solidarietà efficiente", *Credito Cooperativo*, Anno XV, n. 1/2, Gennaio-Febrero, pp. 16-19.
- COMMISSION EUROPÉENNE (DG XXIII) (1997): *Le secteur coopératif, mutualiste et associatif dans l'Union Européenne*, DG XXIII (Politique d'entreprise, commerce, tourisme et économie sociale) / EUROSTAT, Luxembourg.
- COTÉ, D.; VEZINA, M. (1998): *Profile des Institutions Bancaires Coopératives dans le Monde*, École des Hautes Études Commerciales du Québec, Montréal.
- CUERVO GARCÍA, A. (1988): *La crisis bancaria en España 1977-1985*, Ariel, Barcelona.
- CHANNON, D. (1991): *Estrategia global bancaria*, Díaz de Santos, Madrid.
- CHAVES, R. (1999): "Grupos empresariales de la economía social: un análisis desde la experiencia española"; in Barea, J.; Juliá, J.F.; Monzón, J.L. (1999): *Grupos empresariales de la economía social en España*, Círculo-España, Valencia, pp. 67-98.
- EMBIO IRIJO, J.M. (1995): "Los grupos cooperativos", Círculo-España. *Legislación y Jurisprudencia*, n. 7, diciembre, pp. 221-232.
- GARCÍA GUTIERREZ FERNANDEZ C. (1995): "Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y a los principios del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995: especial referencia a

- las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España", *Revesco*, n. 61, pp. 53-88.
- GRUPO CAJA RURAL (2000): *10 años del Grupo Caja Rural*, Asociación Española de Cajas Rurales, Madrid.
- KOULYTCHIZKY, S.: "L'organisation et la gestion des groupes coopératifs", *Recma*, N. 40, 4º trimestre, 1991, pp. 43-50.
- LÉVESQUE, B.; MALO, M.C.; ROUZIER, R. (1997): "The Caisse de Dépôt et Placement du Québec" and the Mouvement des Caisse Populaires et d'Economie Desjardins": Two financial institutions, the same convergence towards the general interest?", *Annals of Public and Cooperative Economics*, V. 68, n. 3, settembre, 485-502.
- MARCO GUAL, A.; MOYA CLEMENTE, I.(1999): "Análisis comparado de los aspectos técnicos y de las partidas del balance más importantes en las cooperativas de crédito en el período 1988-97", *Ciriec-España*, n. 31, giugno 1999, pp. 85-112.
- MARTIN MESA, A. (1988): *La crisis de las cajas rurales españolas y el nuevo modelo del cooperativismo de crédito agrario*, Banco de Crédito Agrícola-Instituto de Desarrollo Regional de la Universidad de Granada, Granada.
- PALOMO ZURDO, R. J. (1995): *La banca cooperativa en Europa*, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito y Asociación Española de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- PALOMO ZURDO, R. J. (1997): *Los principales sistemas europeos de banca cooperativa. Análisis comparado de la estructura, actividad y métodos operativos con el "Grupo Caja Rural"*, (Versión en Inglés: *The Main European Co-operative Banking systems. Comparative Analysis of the Structure, Activity and Operative Methods with the Spanish "Grupo Caja Rural"*), Unión Nacional de Cooperativas de Crédito y Asociación Española de Cajas Rurales, Madrid.
- PALOMO ZURDO, R.J. (1999): "Grupo Caja Rural"; en BAREA, J.; JULIÁ, J.F.; MONZÓN, J.L. (1999): *Grupos empresariales de la economía social en España*, *Ciriec-España*, Valencia, pp. 293-349.
- PALOMO ZURDO, R.J.; MATEU GORDON, J.L.(1999): "Verificación de la aplicación del criterio de territorialidad en las cajas rurales españolas", *Ciriec-España*, n. 32, agosto 1999, pp. 157-188.
- PALOMO ZURDO, R.J. (2000): *Pasado, presente y futuro de la banca cooperativa española*, *Ciriec-España*, Valencia.
- SCHEDIWY, R. (1997): "La teoría del ciclo de vida de los holdings y otros grupos o federaciones cooperativas", *Ciriec-España*, n. 27, pp. 7-21.
- UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (Varios años): *Anuario de las Cajas Rurales*, Populares y Profesionales, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.