

Assemblea annuale della Federazione Italiana  
delle Banche di credito cooperativo

## **Il *Network* delle Banche di credito cooperativo**

Intervento di Antonio Finocchiaro  
Vice Direttore Generale della Banca d'Italia

Roma, 24 novembre 2006

Signore e Signori,

ringrazio il Presidente Azzi per l'invito a prendere la parola nell'Assemblea annuale del Vostro Organismo associativo.

Nel mio intervento, dopo una breve riflessione sullo stato, i risultati e le prospettive dell'industria bancaria italiana, con particolare riferimento al sottosistema delle "banche mutualistiche", mi soffermerò sulle possibili linee evolutive delle aziende locali anche alla luce delle nuove regole prudenziali.

Seguiranno talune considerazioni su quelle che sono, al momento, fra le priorità strategiche del *network* delle banche di credito cooperativo: il Fondo di garanzia istituzionale e la formazione "identitaria" per amministratori, dirigenti e operatori delle banche stesse.

Chiuderò con i richiami alle sfide che attendono il credito cooperativo.

### ***1. Il sistema bancario italiano nel confronto internazionale***

L'evoluzione del sistema bancario italiano nell'ultimo quindicennio non trova paragoni nel confronto con il passato.

La globalizzazione della finanza, la creazione in Europa di un mercato unico dei beni e dei servizi, la rapida innovazione nelle tecnologie di produzione e distribuzione degli strumenti finanziari, il processo di deregolamentazione del settore sono fra le maggiori sollecitazioni al cambiamento.

Gli intermediari hanno risposto a questi stimoli con interventi di ristrutturazione, volti a ridefinire assetti proprietari e organizzativi, strategie di posizionamento sul mercato, processi produttivi e distributivi, sistemi di controllo e gestione dei rischi assunti.

L'esigenza di competere in mercati sempre meno segnati dai confini nazionali ha imposto un aumento della dimensione media delle banche e dei gruppi bancari: rispetto al 1994 essa è quasi triplicata. Il processo di consolidamento - che ha

interessato circa l'80 per cento delle attività totali del sistema bancario e si è caratterizzato per contenimento dei costi e diversificazione delle fonti di ricavo - ha contribuito in misura significativa al conseguimento di guadagni di efficienza.

L'intensità del processo ha permesso di ridurre, e in alcuni casi di invertire, il divario con le principali industrie bancarie europee.

Il preesistente differenziale di efficienza e redditività risulta sostanzialmente colmato<sup>1</sup>.

Sul fronte dell'adeguatezza patrimoniale lo scostamento persiste. Il coefficiente di patrimonializzazione complessivo, che nel 2005 si è attestato al 10,2 per cento, è inferiore di oltre un punto percentuale rispetto a quello medio europeo; per il coefficiente relativo al solo patrimonio di base, pari al 7,3 per cento, la misura del divario è analoga<sup>2</sup>.

La distanza dalla media rimane elevata anche per la qualità dei portafogli bancari. L'incidenza dei crediti deteriorati sul complesso degli impieghi, pari nel 2005 al 5,5 per cento, è risultata superiore di quasi tre punti a quella media.

---

<sup>1</sup> Cfr. Banca centrale europea, *EU Banking Sector Stability*, novembre 2006. Nel 2005 per i gruppi italiani inclusi nel campione il rapporto tra costi operativi e margine d'intermediazione, pari al 59,8 per cento, è risultato inferiore di circa un punto rispetto a quello medio dei 17 paesi dell'Unione europea che, come l'Italia, hanno riportato i dati sulla base dei nuovi principi contabili internazionali IAS/IFRS. Il rendimento delle attività è risultato in linea con la media (0,63 per cento), mentre quello del capitale e delle riserve, pari al 13,3 per cento, è stato inferiore di circa tre punti a quello medio.

<sup>2</sup> Nel 2005 il grado di patrimonializzazione dei gruppi bancari italiani ha risentito di fattori che hanno inciso *una tantum* sul livello dei fondi propri. Da un lato, l'impatto della prima applicazione dei nuovi principi contabili internazionali ha rallentato, più che in altri paesi, la dinamica di crescita delle risorse patrimoniali per effetto dell'incremento delle svalutazioni dei crediti anomali. I principi prevedevano, infatti, che l'incremento di siffatte svalutazioni dovesse essere portato in deduzione dal patrimonio netto contabile e, quindi, anche dal patrimonio di vigilanza. Dall'altro, l'entrata in vigore, a seguito del recepimento in Italia della direttiva comunitaria sui conglomerati finanziari, delle nuove regole sulle partecipazioni in società assicurative che ne prescrivono la deduzione dal patrimonio delle banche, ha rappresentato un ulteriore elemento frenante.

Il confronto internazionale conferma che il processo di riorganizzazione del nostro sistema bancario non deve rallentare e che l'impegno delle banche nel migliorare prestazioni e adeguatezza patrimoniale deve rafforzarsi.

Anche nel segmento delle banche di media dimensione esistono margini per un ulteriore consolidamento delle strutture di offerta e per una crescita della capacità competitiva, anche a beneficio della clientela.

La dimensione è uno strumento concorrenziale, in particolare per le banche che competono sui mercati nazionali e internazionali. È meno rilevante per le aziende legate ai mercati locali i cui vantaggi comparati derivano dalla prossimità alla clientela.

## ***2. Le banche di credito cooperativo nel sistema bancario italiano***

Il processo di concentrazione che ha interessato il sistema bancario nazionale non ne ha limitato il grado di concorrenza, grazie anche alla crescente diffusione delle banche sul territorio. Un contributo di rilievo in tale direzione è venuto dal credito cooperativo, forte di 436 aziende e di circa 3.700 sportelli, l'11,6 per cento delle dipendenze operanti nel nostro Paese.

Nonostante la riduzione numerica indotta da operazioni aggregative<sup>3</sup>, le BCC - vere e proprie "banche del territorio" - hanno reso più capillare la propria presenza nel Paese grazie all'espansione della rete di vendita.

Tra dicembre 2000 e giugno 2006, il numero degli sportelli della categoria è cresciuto del 24 per cento, prevalentemente a opera di aziende insediate nelle regioni centro-settentrionali. Le iniziative espansive sono state realizzate in misura crescente

---

<sup>3</sup> La contrazione è pari al 12,6 per cento circa tra dicembre 2000 e giugno 2006. Il processo di riduzione delle aziende della categoria è stato maggiore nel Mezzogiorno. Oggi il 55 per cento delle BCC è insediato nelle regioni settentrionali, con una elevata concentrazione nelle aree nord-orientali.

mediante l'ingresso in piazze di maggiori dimensioni e già bancate, con ricorso anche all'istituzione di sedi distaccate<sup>4</sup>.

Il costante aumento delle compagini sociali, a fine giugno 2006 composte da circa 800 mila aderenti, concorre a mantenere saldo il legame del sistema cooperativo con il territorio, confermando la validità del modello di banca mutualistica. In controtendenza con il resto del sistema bancario, il processo espansivo delle BCC è stato accompagnato dalla crescita del numero dei dipendenti, aumentato di oltre il 20 per cento nel periodo considerato.

Il potenziamento della rete di vendita ha sostenuto lo sviluppo della raccolta e degli impieghi.

Nei primi anni del decennio in corso, la crescita di tali aggregati a saggi in media superiori ai corrispondenti valori delle altre banche ha comportato un rafforzamento delle posizioni di mercato; nell'ultimo anno, pur in presenza di segnali di attenuazione del fenomeno, le BCC si sono caratterizzate per una sostanziale tenuta delle quote raggiunte che, a giugno 2006, si attestavano al 6,7 e all'8,7 per cento rispettivamente per impieghi e raccolta.

Le aggregazioni aziendali, la realizzazione di progetti di ampliamento territoriale, l'evoluzione del concetto di localismo, non più strettamente riferito ad aree lontane dai grandi centri urbani, hanno determinato un innalzamento del grado di complessità organizzativa e gestionale; tale condizione riflette anche un'operatività con caratteristiche in parte nuove.

L'offerta di credito si è infatti indirizzata, più che in passato, verso soggetti di maggiori dimensioni: tra dicembre 2000 e giugno 2006, gli impieghi verso imprese con più di 20 addetti sono passati dal 30 al 37 per cento del totale dei prestiti.

È aumentata l'erogazione di finanziamenti a più protratta scadenza, con un tendenziale incremento del grado di concentrazione dei portafogli.

---

<sup>4</sup> Tra la fine del 2000 e giugno 2006, il numero di BCC attive con proprie succursali nei capoluoghi provinciali e regionali è aumentato, rispettivamente, da 126 a 170 e da 32 a 42; la quota dei comuni bancati nei quali esse sono presenti è salita dal 35,9 al 41,4 per cento.

Per finanziare la rapida crescita del credito, l'approvvigionamento dei mezzi fiduciari da parte della categoria si è indirizzato verso la componente obbligazionaria che ha raggiunto il 30 per cento della provvista sull'interno.

L'esposizione ai rischi di mercato si è mantenuta su livelli più contenuti rispetto al passato. È cresciuta l'esposizione ai rischi operativi, a causa di debolezze nelle procedure e nei sistemi di controllo all'interno di strutture aziendali più articolate. Rischi reputazionali sono emersi soprattutto in relazione alla prestazione di servizi di investimento.

Sul fronte della qualità degli attivi, il vantaggio di cui le BCC hanno tradizionalmente goduto nei confronti del resto del sistema è andato assottigliandosi<sup>5</sup>.

L'incidenza dei crediti in sofferenza è tuttora inferiore rispetto a quella del sistema, ma il flusso di nuove sofferenze rettifiche in rapporto alla consistenza degli impieghi vivi è oggi analogo a quello medio, pari allo 0,9 per cento, mentre il rapporto tra le sofferenze rettifiche e quelle contabili, pari al 109,5 per cento, risulta superiore di oltre un punto.

Rispetto al complesso degli impieghi, inoltre, le partite anomale delle BCC, che comprendono ora i crediti ristrutturati e quelli scaduti da oltre 180 giorni, si collocano al 6,9 per cento, un punto in più rispetto al valore medio del sistema bancario.

L'evoluzione degli indicatori di qualità del credito indica che le banche diverse dalle BCC hanno conseguito maggiori progressi nelle tecniche di selezione e gestione del rischio di credito.

Sul fronte della redditività permane il divario, sfavorevole per il sistema del credito cooperativo, nei confronti del resto dell'industria bancaria italiana.

---

<sup>5</sup> Il rapporto tra le partite inesigibili e il complesso degli impieghi si colloca oggi al 2,8 per cento, a fronte di una media di sistema del 3,6; alla fine del 2000 gli indicatori si attestavano, rispettivamente, al 4,4 e al 5,6 per cento. Nel periodo in esame, peraltro, la quota di sofferenze facente capo alle BCC è aumentata dal 3,7 al 5,4 per cento delle sofferenze complessive.

La diversificazione delle fonti di reddito è, per le BCC, ancora contenuta. I dati per l'esercizio 2005 mostrano un rapporto tra i ricavi, diversi da quelli derivanti dalla tradizionale attività di impiego e di raccolta, e il margine d'intermediazione pari al 23,2 per cento, a fronte di una media del 47,6 per cento. L'incidenza dei costi operativi risulta elevata. Nello scorso anno il rapporto *cost-income* delle BCC è risultato pari al 71,1 per cento, superiore di oltre dieci punti a quello osservato per il complesso del sistema bancario.

La minore diversificazione dei ricavi e la maggiore incidenza dei costi si riflettono anche sugli utili che nel 2005 si sono attestati all'8,1 per cento, in rapporto al capitale e alle riserve, a fronte del 13,3 medio del sistema.

Il grado di patrimonializzazione delle banche di credito cooperativo si colloca su livelli relativamente elevati.

Tuttavia, l'evoluzione registrata negli anni recenti mostra tendenze differenti per le BCC e per il sistema bancario nel suo complesso. Tra la fine del 2000 e giugno di quest'anno il coefficiente di patrimonializzazione medio del sistema è lievemente cresciuto, dal 10,3 al 10,8 per cento; quello delle BCC ha registrato una riduzione, dal 21,2 al 16 per cento, riconducibile in buona parte a un rapido aumento delle attività di rischio creditizie.

Più in generale, le BCC mostrano una certa difficoltà nel ricalibrare i processi di governo aziendale su realtà più grandi e articolate. Anche l'intensificarsi delle relazioni con soggetti più complessi non viene sempre sostenuto da un'adeguata pianificazione degli obiettivi di sviluppo e dall'affinamento delle procedure di valutazione e gestione dei rapporti.

Tali connotazioni ritardano e talora ostacolano la realizzazione dei benefici attesi dalla crescita dimensionale. In prospettiva, esse potrebbero attenuare la capacità di risposta del credito cooperativo ai recenti segnali di intensificazione della pressione concorrenziale, in particolare verso il comparto *retail*, da parte di banche di

maggiori dimensioni che si vanno dotando di quei sistemi più evoluti di gestione dei rischi richiesti dal Nuovo Accordo di Basilea.

Il credito cooperativo è oggi chiamato a riconfermare i vantaggi della mutualità e del localismo anche nel nuovo contesto regolamentare e di mercato, valorizzando con più efficaci processi interni la propria attitudine distintiva a intrattenere relazioni personalizzate e di lungo periodo con gli operatori economici del territorio.

### ***3. L'evoluzione del contesto e le strategie del sistema del credito cooperativo da Riva del Garda a Parma***

Tra il Convegno di Riva del Garda, in cui vennero indicate importanti iniziative di sviluppo per il credito cooperativo, e gli ulteriori progetti annunciati nell'incontro di Parma nel dicembre 2005 sono trascorsi circa 6 anni.

In questo periodo riforme di ampio respiro finalizzate ad accrescere la stabilità, l'integrazione e l'efficienza del sistema creditizio hanno inciso sul contesto operativo, accentuando le responsabilità assegnate, nei rispettivi ruoli, alle Autorità di vigilanza e agli intermediari.

Il nuovo diritto societario ha posto le condizioni per favorire la competitività delle imprese, incluse quelle cooperative. Il coordinamento della riforma con la disciplina del settore bancario ha rafforzato il carattere mutualistico delle BCC, riconducendole univocamente fra le cooperative a mutualità "prevalente" e mantenendo i presidi del Testo Unico Bancario a garanzia dell'integrità della categoria.

Il Decreto legislativo n. 220 del 2002, in materia di vigilanza cooperativa, ha riconosciuto alle Associazioni specializzate della categoria un ruolo centrale nelle verifiche sulle caratteristiche mutualistiche delle BCC.

L'introduzione dei principi contabili internazionali nel nostro ordinamento crea le condizioni per una più trasparente e omogenea rappresentazione al mercato dei fatti aziendali favorendo la competizione.

Il passaggio al regime prudenziale previsto da Basilea 2 orienterà anche i piccoli intermediari a promuovere l'efficacia dei sistemi di misurazione e controllo di tutte le tipologie di rischio, la pianificazione di strategie di adeguatezza patrimoniale affidabili e sostenibili, la ricerca di assetti organizzativi adeguati ad un contesto competitivo, normativo e regolamentare in mutamento.

Alla evoluzione del contesto e delle regole, le BCC hanno risposto progettando iniziative indirizzate alla ricerca di un punto di equilibrio tra valorizzazione degli elementi distintivi - mutualità e localismo - e capacità di sfruttare le sinergie e le economie derivanti dall'appartenenza a un *network*, sì da mantenere e sviluppare la propria capacità di sostenere la dinamica competitiva.

Le iniziative di razionalizzazione dei versanti associativo e industriale indicate a Riva del Garda sono state in parte realizzate. In alcuni settori, quali l'informatica, il processo di riorganizzazione è avanzato con decisione; divaricazioni qualitative e territoriali continuano però a connotare il sistema, sia sul versante associativo, sia con riferimento agli intermediari.

Specifici progetti sono stati indirizzati a rafforzare, mediante la definizione di *standards* e procedure condivise, i sistemi di controllo aziendali e di gestione dei rischi, con particolare riferimento alla classificazione dei rischi di credito verso le imprese. Altre iniziative stanno interessando le BCC nel percorso di adeguamento ai nuovi paradigmi regolamentari. Un impulso a tali adeguamenti potrà provenire da una maggiore coesione della categoria, nel pieno rispetto dell'autonomia e delle individualità imprenditoriali.

È questo l'obiettivo delle iniziative discusse e approvate nel Convegno di Parma del dicembre 2005.

#### **4. *Il Fondo di garanzia istituzionale***

Anche a seguito dell'emanazione della Direttiva comunitaria 2006/48/CE, che recepisce l'accordo quadro del Comitato di Basilea in materia di misurazione del capitale e dei requisiti patrimoniali, le BCC hanno dato il via agli approfondimenti per la creazione di un fondo istituzionale con le caratteristiche previste dalla normativa comunitaria per il riconoscimento di un trattamento prudenziale più favorevole alle esposizioni interbancarie tra gli aderenti.

La stessa Direttiva attribuisce alle autorità di vigilanza nazionali una discrezionalità relativa al riconoscimento a fini prudenziali dei sistemi della specie.

A questi fini assumono rilievo l'ampiezza e l'omogeneità della platea di partecipanti ai "sistemi di tutela" e la disponibilità, da parte di questi ultimi, di strumenti di monitoraggio e classificazione dei rischi delle banche aderenti e del sistema nel suo complesso. L'adeguatezza di tali strumenti deve essere valutata e periodicamente controllata dall'autorità nazionale di vigilanza.

La Banca d'Italia è attualmente impegnata nella complessiva opera di recepimento delle norme comunitarie nella regolamentazione di vigilanza. L'Istituto vaglierà le opportunità connesse con l'esercizio delle discrezionalità nazionali.

L'iniziativa della categoria persegue, tuttavia, obiettivi più ampi, specificamente orientati al rafforzamento della coesione e della stabilità complessiva del credito cooperativo. In tale ottica il nuovo fondo si propone di salvaguardare la liquidità e la solvibilità delle singole banche partecipanti, con il preminente obiettivo di prevenire le crisi delle aziende aderenti; se necessario, attraverso interventi correttivi sulla gestione aziendale.

Il progetto del credito cooperativo lascia ancora aperti, per la indeterminatezza di alcuni suoi meccanismi di funzionamento, spazi di analisi e di riflessione per un giudizio definitivo.

In particolare, andranno sottoposte ad accurato vaglio la validità e l'adeguatezza delle metodologie di classificazione dei rischi utilizzate dal fondo;

andrà approfondito il rapporto tra estensione delle garanzie offerte e pericolo di *azzardo morale* di clienti e creditori nonché di *selezione avversa* degli intermediari; andranno precisati i meccanismi di coordinamento tra gli interventi del fondo istituzionale e quelli del fondo di garanzia obbligatorio.

La creazione di una struttura dotata di effettivi poteri di monitoraggio dei rischi, in grado di effettuare tempestivamente gli interventi necessari per prevenire o risolvere le crisi, deve inoltre potersi conciliare con la complessiva attività di vigilanza, in particolare in materia di disciplina delle crisi e di intervento nei confronti degli intermediari.

I rapporti tra Autorità di vigilanza e nuovo fondo dovranno quindi essere incentrati sull'espressa previsione di relazioni formalizzate, già sperimentate con il sistema di garanzia obbligatorio, volte ad assicurare un funzionale raccordo tra l'attività del fondo e le responsabilità della Vigilanza.

Sul piano della *governance* interna al sistema, le possibilità di intervento del nuovo fondo non prefigurano né sollecitano una deresponsabilizzazione degli organi delle BCC, che devono, nel continuo, assicurare integrità, efficienza e autonomia alla gestione aziendale.

Nel contempo, appaiono necessarie riflessioni sulle modalità di funzionamento del fondo di garanzia istituzionale al fine di evitare l'insorgere di possibili conflitti di interesse tra le sue funzioni e quelle attribuite alle Federazioni locali.

## ***5. La formazione***

Le BCC hanno individuato nella formazione "identitaria" un'ulteriore leva strategica per favorire un approccio partecipe e consapevole delle componenti del credito cooperativo all'adeguamento delle politiche competitive di sistema.

Il progetto si caratterizza per le peculiari finalità di diffusione di un sapere comune sul carattere mutualistico delle BCC e sul modo in cui esso deve permeare la

partecipazione societaria, la visione strategica, il governo e la gestione operativa, concorrendo a definire e divulgare uno “stile bancario mutualistico”.

L’orientamento della formazione “identitaria” a indirizzarsi a tutte le figure professionali, a partire dagli amministratori, e la previsione di interventi ripetuti nel tempo sui soggetti coinvolti potranno favorire - ai diversi livelli - una maggiore consapevolezza della missione del credito cooperativo e una più chiara focalizzazione delle relative implicazioni, in specie sotto i profili dell’azione gestionale e direttiva e delle relazioni con il mercato locale e all’interno del *network*.

Gli interventi formativi dovrebbero tendere, tra l’altro, a prevenire l’adozione di iniziative di sviluppo dell’attività non coerenti con le caratteristiche delle BCC per entità, tempistica, finalità e prassi nell’ottica di preservare il patrimonio collettivamente accumulato.

La formazione “identitaria” si propone opportunamente di valorizzare il principale fattore competitivo delle BCC - la capacità di radicamento nelle comunità locali - riconoscendo la valenza cruciale del personale della BCC nello sviluppo dei legami con il territorio, funzionali anche a fronteggiare le opacità informative dei prenditori.

L’idoneità del progetto nel conseguire gli obiettivi fissati dipenderà dalla sua capacità di promuovere l’effettiva integrazione dei valori di riferimento della mutualità bancaria nei processi gestionali delle BCC.

Compito della formazione “identitaria” dovrebbe essere anche quello di sostenere le BCC nella verifica della rispondenza delle modalità gestionali e dei processi operativi alla funzione economica e sociale assegnata loro dall’ordinamento: favorire lo sviluppo di un circuito finanziario locale a vantaggio dell’economia del territorio.

In proposito, è importante la previsione, nell’ambito del progetto, di una specifica azione di sensibilizzazione sulle *responsabilità* delle BCC verso il territorio. In tale obiettivo si sostanzia la naturale “eticità” della banca a mutualità prevalente, la cui azione - attraverso una gestione aziendale corretta ed efficiente - è orientata a

tutelare al meglio gli interessi dell'ampia platea di soggetti costituenti le comunità di riferimento.

Promuovendo la conoscenza di regole e principi posti a base della mutualità bancaria e la conformità sostanziale con gli stessi nei comportamenti gestionali e operativi delle BCC, la formazione "identitaria" potrà accrescere l'attitudine del credito cooperativo a soddisfare le aspettative dei soci e della propria clientela, contribuendo a preservare il vantaggio competitivo nei mercati creditizi locali.

## **6. Conclusioni**

Signore e Signori,

i mercati bancari europei vivono una ulteriore fase di integrazione fra banche anche di diverse nazionalità. Il nostro Paese non costituisce un'eccezione. Si stanno formando conglomerati che possono beneficiare di economie di scala e di scopo; che hanno accesso ad ampi mercati per la raccolta; che dispongono delle risorse e della dimensione per sviluppare e diffondere servizi finanziari innovativi.

Per essere in grado di sostenere la competizione in mercati sempre più integrati dal lato dell'offerta, le banche locali devono saper sfruttare pienamente i loro vantaggi comparati.

Le BCC si trovano ad affrontare tre sfide, cruciali per il loro sviluppo.

La prima è la concorrenza sul mercato del credito; essa si gioca sul terreno dove le BCC hanno raccolto negli ultimi anni i maggiori successi, anche per la capacità di costituire un punto di riferimento per fasce di clientela non sempre raggiunte dagli operatori maggiori e di sottrarle a circuiti di finanziamento più costosi e talvolta meno trasparenti.

La presenza sul territorio e l'esperienza maturata nelle operazioni al dettaglio possono non essere sufficienti a preservare gli spazi di mercato acquisiti. La minore crescita rispetto alle altre banche in un settore in espansione come quello del credito alle famiglie testimonia le difficoltà delle BCC a competere in mercati dove la

conoscenza personale della clientela può non rappresentare l'unico elemento di vantaggio competitivo.

Nei settori dei mutui per l'acquisto di abitazioni e del credito al consumo, le BCC potrebbero subire la crescente concorrenza, anche di prezzo, di intermediari in grado di offrire prodotti standardizzati e di stabilire accordi con gli operatori del mercato immobiliare o con le grandi catene della distribuzione commerciale.

La diffusione, anche nel nostro Paese, di procedure automatizzate per l'erogazione del credito alle piccole imprese a condizioni vantaggiose rischia di incidere ancor più sulla presenza delle BCC su questo segmento di mercato.

Inoltre, per una parte delle imprese di medie dimensioni che negli anni scorsi si sono rivolte alle BCC e che intendono rafforzarsi, crescere e competere, la domanda di servizi finanziari non si limita al credito. Una risposta adeguata va trovata ricorrendo ad opportune sinergie nell'ambito del gruppo, anche allo scopo di attenuare la crescente tendenza alla concentrazione dei portafogli.

La seconda sfida riguarda il contenimento e la flessibilità dei costi. La specializzazione produttiva delle BCC è tale per cui i ricavi sono largamente legati all'andamento dei prestiti. Margini ridotti dalle pressioni concorrenziali impongono una severa disciplina dal lato dei costi. La quota di ricavi assorbita dalle spese per il personale è maggiore che per il resto del sistema; il costo medio per addetto è destinato ad aumentare con l'anzianità di servizio dei dipendenti assunti in passato. Esiste il rischio di dover limitare fortemente la disponibilità delle risorse da destinare all'innovazione dei processi produttivi e della catena distributiva.

La terza sfida riguarda l'ampliamento delle fonti di ricavo. L'accresciuta rete territoriale delle BCC deve essere utilizzata al meglio, nell'ottica di una ripartizione efficiente, all'interno del sistema, dei compiti di produzione e distribuzione. Nell'ambito delle stesse operazioni di finanziamento, è necessario trarre pieno vantaggio dalla posizione centrale che il credito cooperativo ricopre in molti piccoli centri. Le BCC dovranno essere pronte a cogliere, ad esempio, le opportunità dettate

da una ripresa della costruzione di infrastrutture locali. Andranno peraltro accuratamente monitorati i rischi, già emersi in qualche caso, connessi con una eccessiva concentrazione nel comparto edilizio-immobiliare.

Per far fronte a queste sfide la risorsa fondamentale delle BCC è la qualità del capitale umano, su cui si sta già investendo. Esistono all'interno del sistema punte di eccellenza, ma anche aree in cui sono possibili, indispensabili, ampi miglioramenti.

In sintesi, il credito cooperativo deve accrescere al suo interno competenze, professionalità e capacità imprenditoriali di elevato livello. Il perseguimento degli obiettivi definiti dalla forma cooperativa e il sostegno alle comunità locali deve coniugarsi a rigorosi modelli di gestione aziendale, lungimiranza nelle scelte di investimento, volontà di innovare e crescere. È questa la strada per rafforzare le singole banche, consolidare il sistema nel suo complesso, contribuire al benessere delle collettività locali, concorrere alla necessaria ripresa della nostra economia.