

ASSEMBLEA ANNUALE DELLA FEDERAZIONE ITALIANA  
DELLE BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO

# **La gestione del cambiamento nel credito cooperativo**

Intervento del Direttore Generale della Banca d'Italia  
Fabrizio Saccomanni

Roma, 11 dicembre 2007

## ***SOMMARIO***

1. Introduzione	pag. 5
2. Principali tendenze nello sviluppo delle banche di credito cooperativo	pag. 6
3. L'evoluzione del network del credito cooperativo	pag. 9
3.1 La rete associativa	pag. 10
3.2 La rete industriale	pag. 13
4. L'adeguamento al quadro normativo	pag. 15
5. Conclusioni	pag. 18

## 1. Introduzione

Signore e Signori,

desidero ringraziare il Presidente Azzi per l'invito a prendere parte all'Assemblea annuale dell'organismo di rappresentanza del credito cooperativo italiano.

La cooperazione di credito è al centro di un diffuso interesse internazionale. Nelle economie più avanzate il credito cooperativo rappresenta un cardine dei sistemi creditizi e finanziari. Nei paesi emergenti e nelle economie in transizione esso afferma una diversa prospettiva di inclusione finanziaria per vasti strati di popolazione. Nel mondo, la cooperazione di credito tende ad avvantaggiarsi di sistemi centralizzati di assistenza produttiva e consulenziale agli associati, superando i vincoli della contenuta dimensione, della semplificazione operativa e della dispersione territoriale degli intermediari. Dalla coesione sono nati *network* strutturati e gruppi creditizi, anche di respiro internazionale.

In Italia, il credito cooperativo ha una storia secolare, frutto di una visione che, prima di essere imprenditoriale, è stata sociale, solidaristica, territoriale. Ha contribuito al progresso del mercato e della società.

Poco più di un anno fa, il Vice Direttore Generale della Banca d'Italia dott. Finocchiaro, intervenendo in questa Assemblea, richiamava lo sviluppo registrato negli ultimi anni dal credito cooperativo italiano e sottolineava – accanto ai risultati conseguiti – le sfide derivanti dall'operare in mercati sempre più integrati e concorrenziali e l'importanza, per fronteggiarle, di agire sul contenimento dei costi, sulla ricerca di nuove fonti di ricavo, sullo sviluppo del capitale umano.

Nel mio intervento, esaminerò le linee di fondo della recente evoluzione del credito cooperativo, che ha interessato con diversa intensità le banche del settore e le componenti associative e industriali e mi soffermerò sul tema dello sviluppo delle sinergie nell'ambito del *network*. Richiamerò i possibili margini di miglioramento di questo percorso evolutivo, che ritengo essenziali per garantire competitività e sano sviluppo in un contesto concorrenziale e regolamentare sempre più complesso.

## **2. Principali tendenze nello sviluppo delle banche di credito cooperativo**

L'articolazione del sistema creditizio italiano è arricchita da una notevole presenza di piccole banche locali, prevalentemente di matrice cooperativa. Questa connotazione persiste nonostante il consolidamento dell'industria bancaria nazionale, che ha determinato una consistente riduzione del numero di intermediari, la creazione di gruppi di grandi dimensioni e con una significativa presenza all'estero, l'innalzamento del grado di concentrazione del sistema.

Anche le BCC sono state interessate dal processo di consolidamento, più intenso sullo scorcio degli anni '90, che ne ha accresciuto le dimensioni e rafforzato la capacità competitiva. Nonostante la contrazione indotta dalle aggregazioni, il numero delle aziende della categoria – oggi pari a 439, ossia al 54 per cento delle banche operanti in Italia – è rimasto consistente. La nascita di nuovi organismi (30 da gennaio 2000) testimonia la perdurante vitalità del modello.

Negli ultimi anni il numero delle operazioni aggregative tra le BCC si è ridotto e gli obiettivi di crescita per linee esterne hanno ceduto il passo a strategie di sviluppo interno, soprattutto attraverso l'espansione della rete territoriale. È stato più intenso il ricorso all'apertura di “sedi distaccate” – sportelli ubicati in piazze esterne all'area di competenza territoriale – finalizzato ad accelerare la diversificazione dei mercati di

riferimento e ad accrescere l'operatività in aree più sviluppate dal punto di vista economico. Emergono strategie di sviluppo incentrate su un localismo "policentrico".

Il processo evolutivo delle BCC si è riflesso in un aumento generalizzato delle dimensioni operative – pur persistendo differenze di scala tra le diverse aree territoriali – e nella crescita delle quote di mercato. Tra dicembre 2001 e settembre 2007, le quote di mercato delle BCC sono aumentate dal 5 per cento al 6,9 per cento per gli impieghi e dal 7,8 per cento all'8,3 per cento per la raccolta da clientela. Nonostante la recente intensificazione delle pressioni concorrenziali esercitate da intermediari di maggiori dimensioni, il credito cooperativo sembra mantenere le posizioni raggiunte. Le quote di mercato continuano ad attestarsi su livelli particolarmente elevati nelle regioni nord-orientali (rispettivamente, 13,5 per cento e 16,1 per cento), trainate soprattutto dalla realtà trentina (nell'ordine, 52,8 per cento e 63,3 per cento) e altoatesina (34,1 per cento e 45,8 per cento); di tutto rilievo anche il posizionamento raggiunto in alcune regioni del centro e del meridione.

Lo sviluppo dei prestiti delle BCC è stato particolarmente significativo nel comparto delle imprese, sia di dimensioni medio-grandi, dove la quota di mercato si aggira intorno al 6 per cento, sia di piccole dimensioni, dove essa è pari a circa il 17 per cento<sup>1</sup>.

Pur in presenza di una generalizzata espansione degli impieghi, la rischiosità creditizia si è mantenuta su livelli contenuti nonostante il minor ricorso, rispetto al resto del sistema, a operazioni di cartolarizzazione di crediti problematici. A settembre 2007, il flusso di nuove sofferenze rettificata in rapporto alla consistenza degli impieghi vivi si attesta allo 0,8 per cento, pari a quello medio di sistema. Alla stessa data, l'incidenza delle sofferenze sugli impieghi si colloca al 2,7 per cento, contro il 3,4 per cento del sistema bancario nel suo complesso. Peraltro, il dato relativo alle partite anomale complessive – 6,2 per cento rispetto a un dato medio del 5,2 per cento – denota la presenza di margini di miglioramento nella gestione delle relazioni di fido.

---

<sup>1</sup> Quote di mercato calcolate sulle esposizioni segnalate in Centrale dei Rischi.

Sia la capacità di penetrazione commerciale nel mercato del credito alle imprese – maggiore rispetto a quella dimostrata in mercati caratterizzati da una maggiore standardizzazione dei rapporti, come quello dei mutui alle famiglie – sia la buona qualità del credito confermano l'attitudine delle BCC a intrattenere relazioni in cui contano i vantaggi di conoscenza, in particolare il *relationship banking* e l'assistenza finanziaria alle piccole e medie imprese (PMI).

Anche negli ultimi mesi di turbolenza finanziaria, le BCC hanno continuato ad assistere le imprese più delle altre banche. Il modello di intermediazione del credito cooperativo, basato sulla continuità delle relazioni di clientela, è importante per le PMI, che incontrano maggiore difficoltà rispetto a imprese più grandi nel diversificare le fonti di finanziamento esterno mediante l'accesso ai mercati dei capitali.

Aspetti di attenzione per le BCC sono la tendenza alla crescita della dimensione media degli affidamenti, con riflessi negativi sul frazionamento del rischio, e la difficoltà di soddisfare la crescente domanda delle PMI di servizi diversificati, per sostenere i processi di crescita dimensionale, di internazionalizzazione e di rinnovamento organizzativo.

Nel complesso, lo stato di salute del credito cooperativo si mantiene soddisfacente; persistono condizioni di maggiore fragilità nelle regioni del Mezzogiorno.

Ancora elevato, anche nel confronto con il resto del sistema, è il livello di patrimonializzazione, pur se in progressiva flessione a causa della crescita delle attività creditizie. A giugno 2007 il *solvency ratio* si attestava in media al 15,8 per cento a fronte di un dato medio pari al 10,9 per cento.

La redditività delle BCC ha beneficiato della crescita delle masse amministrare e dell'andamento dei tassi, nondimeno i risultati economici del credito cooperativo restano inferiori a quelli delle altre banche, principalmente a causa della maggiore incidenza dei costi.

Merita attenzione la gestione della liquidità, anche in relazione alle attuali debolezze nel mercato delle cartolarizzazioni che potrebbero condizionare il ricorso a tale forma di finanziamento, utilizzato in passato per sostenere lo sviluppo dell'attività creditizia, specie a medio e lungo termine.

A livello di singole BCC, permangono debolezze sotto il profilo organizzativo, a causa della vischiosità del cambiamento degli schemi gestionali e di controllo interno in risposta alle modificazioni strutturali e operative.

### **3. L'evoluzione del *network* del credito cooperativo**

I cambiamenti del contesto esterno hanno fatto emergere nuove istanze competitive per il credito cooperativo, riguardanti principalmente l'adeguamento dell'operatività ai mutati bisogni di soci e clienti, il miglioramento della produttività, il governo dei rischi connessi con l'espansione delle attività in nuovi mercati e con l'utilizzo di tecniche e strumenti finanziari più complessi.

Analogamente ai sistemi di banche cooperative di altri paesi, per fronteggiare le sfide della concorrenza, dell'efficienza e della complessità, il credito cooperativo italiano si è indirizzato verso il rafforzamento della "rete" in cui si inseriscono le sue diverse componenti associative, bancarie e industriali.

L'obiettivo è quello di minimizzare i vincoli della dimensione delle singole BCC attraverso un migliore sfruttamento delle strutture del *network*, al fine di realizzare economie di scala e di scopo nella produzione degli input necessari per l'attività di intermediazione e a consolidare la *safety net* di categoria per far fronte all'evoluzione dei rischi.

### **3.1 La rete associativa**

Nell'ambito delle strategie di sistema, il ruolo delle componenti associative è stato valorizzato soprattutto al fine di ampliare e riqualificare la "rete di sicurezza" del credito cooperativo. In tale ambito, si inquadrano, da un lato, i progetti avviati da Federcasse e dalle Federazioni locali per far progredire i sistemi di governo e di gestione dei rischi delle banche associate e, dall'altro, le iniziative di sviluppo dei sistemi di garanzia reciproca tra le BCC, con l'arricchimento degli strumenti di intervento del Fondo di Garanzia dei Depositanti e con l'attivazione del Fondo di Garanzia degli Obbligazionisti del credito cooperativo.

I progetti avviati negli ultimi anni dalle componenti federative del credito cooperativo hanno tenuto conto anche del susseguirsi di innovazioni regolamentari di ampia portata, che hanno posto enfasi sulla centralità del rischio nell'operatività aziendale e sulla modernizzazione dei processi operativi. Le iniziative di categoria stanno producendo progressi negli assetti interni delle banche associate. I risultati, ancora incompleti e disomogenei, riflettono la difficoltà di promuovere un generale innalzamento degli standard gestionali e operativi delle BCC facendo leva sul supporto di Federazioni locali frammentate e non sempre dotate di risorse adeguate.

Inoltre, è sempre più evidente come la concreta adozione di metodi e criteri procedurali condivisi a livello di sistema sia fortemente condizionata dalle caratteristiche dei sistemi informativi offerti dai diversi Centri Servizi della categoria. È mancato sin qui un adeguato raccordo tra l'evoluzione desiderata dell'organizzazione aziendale delle BCC e le linee di sviluppo della variabile informatica.

Si rafforza l'esigenza di un centro unitario di impulso, di coordinamento e presidio metodologico delle attività prestate alle BCC sia dalle Federazioni locali sia dai Centri Servizi. La Federazione nazionale sta gradualmente sviluppando tale ruolo, anche per corrispondere al bisogno di un confronto sistematico con l'Autorità di Vigilanza riguardo alle ricadute applicative per le BCC delle innovazioni regolamentari.



Tuttavia, l' incisività dell'operato di Federcasse è attenuata dai vincoli dell'architettura del sistema associativo, incentrata su forme di consenso delle componenti del *network* aventi limitato valore vincolante.

In particolare, i meccanismi di condivisione preventiva, da parte di Federazioni locali e Centri Servizi, delle linee di azione concordate nelle sedi nazionali non sono accompagnati da efficaci strumenti di controllo successivo sulla coerente divulgazione e sul supporto attuativo di tali indirizzi presso le singole banche. Ciò indebolisce la funzionalità complessiva del *network*, riflettendosi in definitiva sulla capacità delle banche di adottare più adeguati schemi metodologici e operativi in tempi compatibili con le esigenze competitive e regolamentari.

La creazione di maggiori incentivi alla coesione di sistema rappresenta uno dei principali obiettivi delle strategie del credito cooperativo in materia di Fondi di garanzia. Già connotata da elementi di originalità, grazie alla possibilità di attivare interventi sia di prevenzione sia di soluzione di crisi bancarie, la “rete di protezione” delle BCC potrebbe registrare un ulteriore importante sviluppo con la costituzione di un “sistema di tutela istituzionale” avente le caratteristiche richieste dalla normativa prudenziale sul requisito patrimoniale per il rischio di credito.

La realizzazione del progetto consentirebbe di ampliare la rete di protezione del credito cooperativo, risparmiare capitale regolamentare, accrescere la riconoscibilità del *network*, grazie al suo inserimento in uno schema istituzionale “convalidato” dall'Autorità di Vigilanza.

Nello stesso tempo, la funzione di prevenzione delle crisi otterrebbe un riconoscimento formale, a cui corrisponderebbe l'attribuzione al nuovo Fondo di una capacità di intervento effettiva nei confronti delle BCC – e delle strutture associative locali di appartenenza – riguardo all'adozione degli strumenti di sistema finalizzati a rafforzare la *governance* dei rischi, a beneficio dell'affidabilità complessiva del credito cooperativo. Tale aspetto sarebbe ulteriormente rafforzato da un sistema di calcolo delle quote di contribuzione al Fondo correlato alla rischiosità della singola banca aderente.

La realizzazione del progetto potrebbe favorire un effettivo e omogeneo innalzamento degli standard di gestione dei rischi delle BCC. La fattibilità di tale obiettivo, tuttavia, dipende dal modo in cui saranno affrontate le sfide organizzative connesse con l'iniziativa e che riguardano principalmente, anche in questo caso, le componenti associative locali.

L'eventuale attribuzione alle Federazioni di un ruolo nodale nell'ambito del Fondo di Garanzia Istituzionale – riguardante la classificazione della rischiosità delle banche e la definizione e la conduzione di azioni di supporto al risanamento gestionale – potrebbe accentuare criticità già presenti, legate ad aspetti di debolezza strutturale e alla molteplicità di compiti svolti.

Le ulteriori attività si aggiungerebbero a quelle già esercitate dalle Federazioni nel ruolo di consulenti in materia gestionale e organizzativa, di Internal Audit, di articolazione territoriale del Fondo di Garanzia dei Depositanti, di revisori cooperativi e, in alcune realtà territoriali, anche di revisori contabili e di erogatori di servizi informatici. Oltre alla sostenibilità sul piano della dotazione di risorse, è opportuno considerare la necessità di assicurare obiettività e incisività di azione delle strutture territoriali, chiamate a svolgere un'attività sia preventiva di supporto consulenziale e operativo, sia successiva di valutazione e di correzione delle situazioni aziendali.

Occorre presidiare efficacemente i rischi organizzativi insiti nel progetto di costituzione del nuovo Fondo e più in generale nell'assetto attuale degli organismi associativi, assicurando l'efficienza, la competenza e la buona organizzazione di tali strutture.

La realizzazione del Fondo di Garanzia Istituzionale può rappresentare l'occasione per adeguare la rete associativa del credito cooperativo alle nuove e più complesse esigenze imposte dall'evoluzione del contesto di riferimento, al fine di realizzare economie di scala, eliminare duplicazioni di compiti, assicurare più elevati livelli di competenza degli addetti, ridurre i conflitti di interesse.

A tal fine, vi sono esigenze di: (i) *razionalizzazione*, prefigurando, anche attraverso opportuni accorpamenti, organismi interregionali dotati di una più adeguata “massa critica” di utenti; (ii) *specializzazione*, anche attraverso la creazione di strutture dedicate allo svolgimento di specifiche funzioni (ad es. Internal Audit, *compliance*) nei confronti di un più ampio numero di BCC insediate in aree territoriali omogenee; (iii) *certificazione di qualità* delle attività esercitate dalle strutture di categoria, specie di quelle svolte in *outsourcing* in base alle disposizioni di vigilanza<sup>2</sup>. Il tendenziale ampliamento di tali funzioni e la rilevanza ai fini di una gestione sana e prudente stanno accentuando la dipendenza delle BCC dagli organismi di categoria per importanti aspetti di *compliance* normativa e regolamentare. Sono dunque opportuni rigorosi sistemi di verifica e certificazioni indipendenti dell’adeguatezza delle attività svolte da tali organismi, i cui esiti potrebbero essere resi noti alla Vigilanza.

### **3.2 La rete industriale**

La “centralità della periferia”, caratteristica della struttura associativa del sistema, riecheggia anche nell’ambito del versante imprenditoriale della Categoria. La proprietà della holding di gruppo e delle Casse Centrali locali è espressione delle BCC. A valle di queste strutture si dispongono le società di servizio del Movimento, a respiro nazionale o più strettamente territoriale.

Il delicato compromesso tra esigenze di coordinamento e autonomia, tra obiettivi di efficienza e presidio del territorio, si riflette sulla complessità dell’architettura industriale del sistema, sulla fluidità dei meccanismi decisionali e operativi.

Gli ambiziosi obiettivi disegnati in occasione dei progetti di riassetto delle funzioni industriali, impostati a seguito dell’XI Convegno nazionale di Sanremo del

---

<sup>2</sup> L’attuazione nelle BCC delle nuove norme sulla funzione di *compliance* e sul processo di autovalutazione dell’adeguatezza patrimoniale (ICAAP) nel quadro del Secondo Pilastro prevede la possibilità di esternalizzare ulteriori attività.

1993, con la creazione di Iccrea holding, e di quello di Riva del Garda del 1999, con la prospettiva di un “sistema coordinato di autonomie”, sono stati solo in parte raggiunti.

È apparso complesso, in particolare, il perseguimento di logiche di integrazione e interazione tra strutture nazionali, l’Iccrea holding, e locali, le Casse Centrali di Trento e Bolzano, per le quali sarebbe stato opportuno, nel mantenimento delle autonomie, presentarsi al mercato come un sistema industriale organico e convergente.

Pur tenuto conto degli sforzi compiuti e di un impegno non irrilevante da parte di tutti i soggetti coinvolti, il sistema è ancora contraddistinto da una frammentarietà delle strutture di offerta, con iniziative talvolta non correttamente inquadrare in una prospettiva strategica unitaria, espressione talora di logiche contingenti e territoriali, connotate da non sempre adeguata valutazione dei ritorni in termini di qualità del servizio e di vantaggi per gli intermediari e per la clientela.

Nei grandi conglomerati bancari, la specializzazione delle società del gruppo nella progettazione e nell’offerta di prodotti e di servizi destinati a soddisfare specifiche aree di business è volta a conseguire economie di scala e ad assicurare, nel contempo, qualità e innovazione, anche attraverso lo sviluppo e lo sfruttamento di risorse altamente specialistiche.

Le BCC attendono risposte concrete in termini di miglioramento della qualità delle piattaforme tecnologiche, anche al fine di evitare difficoltà e ritardi nella *compliance* alle regole di vigilanza, nonché di perseguimento di obiettivi di efficienza e diversificazione produttiva, per competere efficacemente sul mercato.

La Banca d’Italia, anche di recente, ha posto in luce come i cambiamenti in atto nelle strategie industriali e la crescente adozione da parte delle imprese di forme di internazionalizzazione generino nuove esigenze di assistenza. Si impone una riflessione sulle politiche che il credito cooperativo può mettere in campo per corrispondere a tali bisogni, attraverso la valorizzazione delle strutture del *network*.

Più in generale, sono necessarie risposte tempestive e adeguate da parte delle strutture industriali del Movimento, nell'ottica di una ripartizione efficiente e coordinata, all'interno del sistema, di compiti di pianificazione strategica, di produzione e di distribuzione.

Per conseguire tali obiettivi, è prioritario dotare la rete del credito cooperativo di una *governance* funzionale, in grado di sintetizzare le esigenze delle BCC in strategie di sistema coerenti ed efficienti e, una volta definiti gli indirizzi, di assicurarne e controllarne l'effettiva realizzazione. È necessario superare la logica della contrapposizione tra "poli" che negli ultimi anni ha caratterizzato i rapporti tra gli istituti centrali del credito cooperativo e le realtà associative e produttive a essi collegate.

I lavori avviati dalla categoria per approfondire ipotesi di ridisegno della struttura industriale e di ristrutturazione di segmenti operativi possono rappresentare l'occasione per una riflessione di più ampia portata sull'assetto ottimale del *network*, estesa ai processi decisionali e ai meccanismi di rappresentanza ai diversi livelli del sistema. In tale ottica, assumono rilievo anche le potenzialità già richiamate del contemporaneo progetto di creazione del sistema istituzionale di garanzie incrociate.

#### **4. L'adeguamento al quadro normativo**

Oltre al rafforzamento della coesione di sistema, da perseguire in modo integrato sul piano associativo e industriale, il credito cooperativo deve affrontare un ulteriore importante versante di impegno; esso è connesso con la necessità di gestire il processo di adeguamento delle BCC a un quadro normativo e regolamentare in profonda trasformazione e alle potenziali implicazioni competitive e strategiche di tali innovazioni.

I due ambiti di lavoro perseguono obiettivi complementari: un *network* coeso ed efficiente accresce la capacità delle singole BCC di realizzare le proprie strategie di sviluppo in conformità con le nuove regole e di gestire con efficacia la complessità del contesto di riferimento.

Tali sviluppi sono particolarmente importanti anche per superare le difficoltà che hanno condizionato finora gli esiti dei progetti di categoria per l'adeguamento delle BCC alle nuove normative contabili e di vigilanza. Le iniziative sono finalizzate a gestire tale transizione con soluzioni originali e calibrate sulle caratteristiche del credito cooperativo, nell'ottica di una piena valorizzazione del principio di proporzionalità. Ben impostate nella fase di sviluppo metodologico, esse incontrano difficoltà nella fase attuativa.

Emerge l'esigenza di procedure più fluide, efficienti e controllate di supporto operativo alle BCC e di attuazione informatica, indispensabili sia per facilitare il corretto utilizzo degli IAS/IFRS e il consolidamento della nuova filosofia contabile nei processi gestionali e nelle procedure aziendali, sia per affrontare le sfide legate a Basilea 2 e alla MiFID.

Riguardo a Basilea 2, una delle principali strategie del credito cooperativo si è concretizzata nello sviluppo del sistema di "Classificazione del Rischio di Credito" (CRC) delle BCC, finalizzato a minimizzare i rischi di *adverse selection* e di svantaggio competitivo potenzialmente connessi con il Primo Pilastro del nuovo ordinamento prudenziale. Questo, infatti, offre maggiori incentivi all'affinamento dei processi di gestione dei rischi a quegli intermediari che, anche grazie alle maggiori dimensioni, sono in grado di affrontare l'adeguamento alle severe condizioni richieste per utilizzare a fini regolamentari i metodi interni di misurazione dei rischi.

Per le BCC, che utilizzeranno metodi standardizzati di calcolo dei requisiti di capitale, un importante stimolo ad affinare i sistemi di gestione del rischio – anche attraverso l'utilizzo del sistema CRC nell'ordinaria gestione del rischio di credito, dopo la prolungata fase di sperimentazione – verrà dal confronto con la Vigilanza, nel quadro

del processo di controllo prudenziale del Secondo Pilastro. Questo offre alle banche l'opportunità di progredire verso più elevati standard gestionali, fortemente incentrati su sistemi di autovalutazione e di autocontrollo.

Al pari degli altri intermediari, le BCC dialogheranno con la Vigilanza sul processo interno (ICAAP) di determinazione dell'esposizione complessiva ai rischi e di definizione dei necessari presidi di natura sia patrimoniale sia organizzativa. Pur beneficiando di alcune semplificazioni regolamentari, in ossequio al principio di proporzionalità, le BCC dovranno confrontarsi con approcci, tecniche e concetti nuovi. Il contributo tempestivo ed efficace delle strutture del *network* è indispensabile per aiutarle a utilizzare i supporti metodologici sviluppati a livello accentrato in modo coerente alle proprie caratteristiche operative ed esigenze gestionali.

È questa la condizione perchè anche operatori di piccole dimensioni come le BCC, che di norma non utilizzano sistemi gestionali di ottimizzazione del capitale allocato, possano cogliere i vantaggi offerti dallo sviluppo di un processo di valutazione e pianificazione patrimoniale. Per le piccole banche, infatti, il processo di autovalutazione patrimoniale dovrebbe rappresentare un processo gestionale “chiave”, idoneo a soddisfare importanti finalità “aziendali” accanto a quelle regolamentari: accrescere la consapevolezza del rischio, specie di quello legato a cambiamenti interni o esterni; rafforzare la capacità di valutarlo e monitorarlo nel continuo; assicurare un'adeguata valutazione del livello di capitale sufficiente a far fronte a perdite non previste.

Una parte importante del confronto con le BCC riguarderà il contributo all'efficace governo dei rischi derivante da meccanismi di *governance* adeguati e da funzioni di controllo interno affidabili. Su quest'ultimo aspetto, l'apporto metodologico e operativo del *network* è indispensabile, al fine di integrare le funzioni di controllo interno già esistenti – il *risk controlling* e l'Internal Audit – con la nuova funzione di conformità alle norme. L'attivazione di tale presidio, anche mediante ricorso a un'esternalizzazione parziale o totale delle attività di *compliance*, richiede

l'individuazione di soluzioni in parte nuove, attente alle esigenze di razionalità ed efficienza dell'assetto e dei compiti delle strutture di categoria.

Riguardo infine alla disciplina di attuazione della Direttiva MiFID, assume rilievo l'adeguamento delle BCC all'articolata griglia di regole di comportamento e di trasparenza nei rapporti con la clientela, differenziate in relazione alla tipologia di servizio prestato, agli strumenti finanziari oggetto del servizio e alla natura del cliente.

Per intermediari di piccole dimensioni, l'impatto dei costi di *compliance*, sia di primo impianto, sia ricorrenti, può essere significativo. Rilevano le maggiori difficoltà di compensarli con la crescita dei ricavi generati dalle opportunità di *business* offerte dalle nuove regole, più facilmente sfruttabili da parte di intermediari di maggiori dimensioni<sup>3</sup>. D'altro lato, per le BCC è essenziale disporre di una gamma di offerta diversificata, con servizi di investimento di standard adeguato, erogati a condizioni competitive e nel rigoroso e sostanziale rispetto delle regole di tutela dei risparmiatori, al fine di mantenere saldo il rapporto con i propri clienti, specie con le famiglie, e di assicurare una struttura equilibrata delle fonti di ricavo. In questa prospettiva, il ruolo strategico e operativo del *network* appare particolarmente significativo.

## 5. Conclusioni

Il bilancio sul *network* del credito cooperativo è fatto di risultati positivi, ma anche di sfide da fronteggiare.

Negli ultimi anni le BCC hanno registrato un rilevante sviluppo operativo e dimensionale. Sono diminuiti i fattori di anomalia. Il sostegno al tessuto produttivo locale si è accresciuto, denota un'apprezzabile attitudine alla continuità del supporto

---

<sup>3</sup> Ad esempio in qualità di "internalizzatori sistematici", organizzatori di *multilateral trading facility*, produttori e distributori di dati di mercato, operatori nei servizi di *post trading*.



alle piccole e medie imprese. Taluni intermediari del credito cooperativo sono “piccoli colossi” nelle aree territoriali di elezione.

Le strutture di gruppo si sono evolute. Si sono ampliati i campi di intervento nel sostegno organizzativo e produttivo degli intermediari. Permane la difficoltà di assicurare una conduzione unitaria e condivisa delle iniziative di sistema. Stenta ad affermarsi una visione strategica.

Occorre riuscire ad allineare l'intensità e il ritmo di crescita dei diversi livelli del sistema.

La Banca d'Italia ha più volte sottolineato come ulteriori progressi dell'industria bancaria siano necessari per promuovere il recupero di produttività e competitività del nostro sistema economico, connotato dalla rilevante presenza di piccole e medie imprese. Vi è qui una sfida per le banche di credito cooperativo, chiamate a sostenere in maniera efficiente lo sviluppo del nostro tessuto imprenditoriale: per assistere le aziende nel loro percorso evolutivo, anche di innovazione tecnologica; per fornire ad esse, oltre al tradizionale sostegno creditizio, servizi avanzati volti a stimolare guadagni di efficienza e aumenti della dimensione operativa, anche su scala internazionale.

La limitata dimensione degli intermediari e la complessità del contesto esterno rendono opportuno che le BCC sfruttino le sinergie e le economie di costo derivanti dall'appartenenza a un *network*. Le strutture di coordinamento, in una logica di gruppo, devono corrispondere a queste esigenze garantendo un diverso e più pregnante ruolo di indirizzo, di gestione e di controllo delle componenti associative e produttive.

È questo un passaggio chiave nella linea evolutiva del credito cooperativo, al quale l'Autorità di Vigilanza guarda con interesse per i significativi guadagni in termini di cultura organizzativa, razionalità economica ed efficienza che esso richiederà.

L'azione di stimolo e di sostegno della Banca d'Italia non verrà meno.