

XIV Congresso Nazionale del Credito Cooperativo

## **Il Credito Cooperativo del domani: sviluppo, efficienza e solidarietà**

Intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia

Anna Maria Tarantola

Roma, 9 dicembre 2011



## ***1. Premessa***

Il tema centrale di questo XIV Congresso del Credito Cooperativo è il futuro, il cammino che si trova di fronte un movimento la cui storia è strettamente intrecciata a quella del nostro Paese, con il quale ha condiviso e condivide le grandi conquiste, le difficoltà e le sfide.

L'obiettivo al quale tutti dobbiamo tendere è quello di costruire un futuro di crescita, di benessere e di equità. Non è un compito facile, soprattutto nel momento storico che stiamo vivendo, condizionato da una crisi finanziaria grave e persistente, da elevata instabilità, da una ripresa debole e incerta e, in alcuni paesi, dal pericolo di recessione. Ma è possibile se sapremo individuare con chiarezza e determinazione le azioni necessarie da avviare a vari livelli di responsabilità. Questa individuazione non può che fondarsi su una approfondita analisi delle lezioni del passato e delle condizioni del presente.

Il sistema bancario italiano, diversamente da quanto accaduto in altri paesi, ha superato senza gravi danni la prima fase della crisi. Gli interventi pubblici di sostegno sono stati molto limitati. Il nostro sistema è stato in grado di assorbire anche gli effetti negativi della recessione che ha colpito il sistema produttivo nel 2008 e soprattutto nel 2009, benché le conseguenze sui bilanci siano state rilevanti. Il Credito Cooperativo ha rappresentato un fattore di stabilità. Grazie alla forza maturata in una lunga stagione di crescita, ha garantito continuità nell'erogazione di prestiti alle piccole e medie imprese durante la fase più acuta della crisi, quando gli intermediari di maggiori dimensioni incontravano vincoli severi dal lato della provvista.

Dall'estate scorsa, il peggioramento del quadro internazionale ha contribuito all'aggravamento delle tensioni sul debito sovrano di alcuni paesi dell'area dell'euro, anche il mercato italiano ne è stato investito. Le banche sono particolarmente esposte a questa nuova fase di turbolenza, con pesanti ripercussioni sulla raccolta, sul patrimonio e sulla redditività. L'impatto è rilevante anche per le banche di credito cooperativo, che si trovano oggi in una situazione di minore solidità rispetto a tre anni fa.

Per il Credito Cooperativo nel suo insieme si impone una revisione profonda delle strategie e dei modelli operativi che hanno sostenuto due decenni di espansione. Il Credito Cooperativo del domani si costruisce con banche efficienti, solide e ben amministrare in grado di esprimere concretamente i valori della mutualità nel territorio; con una rete articolata capace di superare gli svantaggi della piccola dimensione e di mantenere coesa la categoria; con strutture in grado di rappresentare e orientare il movimento.

È su questi temi che concentrerò la mia relazione.

## ***2. La crescita del credito cooperativo***

Dalla metà degli anni novanta a oggi l'attività delle banche di credito cooperativo ha conosciuto una lunga fase di crescita ininterrotta. I fattori alla base di un così protratto periodo di espansione sono numerosi, ma i principali sono costituiti dai vantaggi comparati che caratterizzano questa categoria di intermediari, ben delineati da Tommaso Padoa-Schioppa quindici anni fa:

*Le BCC sono operatori di frontiera che portano i servizi bancari dove altrimenti non arriverebbero, sostengono iniziative imprenditoriali individuali, favoriscono lo sviluppo economico di nuove comunità. Contrariamente a un'opinione diffusa, nel loro habitat esse denotano una capacità di fornire credito maggiore delle altre banche<sup>1</sup>.*

La capacità delle BCC di fornire credito si basa sulla conoscenza del territorio e dei sistemi economici locali, sulla valutazione diretta della qualità delle iniziative dei piccoli imprenditori, su una struttura organizzativa in grado di rispondere in tempi rapidi e in forme non burocratiche alle esigenze della comunità.

La crescita ha riguardato in primo luogo la clientela che rappresenta il bacino di elezione del credito cooperativo. Dal 1995 al 2010 la quota dei prestiti alle imprese con meno di 20 addetti è salita dall'11 al 19 per cento, quella relativa ai finanziamenti alle famiglie dal 6 al 9 per cento. Di rilievo è stato anche l'aumento della presenza nel mercato del credito alle imprese medie e grandi, dove il peso delle BCC è salito dal 2 al 7 per cento. La conquista di posizioni sul mercato dei prestiti è andata di pari passo con lo sviluppo della capacità di attrarre risparmio e di perseguire forme di raccolta più stabili,

---

<sup>1</sup> Tommaso Padoa-Schioppa: "Il credito cooperativo in Italia: realtà e problemi", intervento al Convegno *Sviluppo Economico e Intermediazione Finanziaria: Piccole imprese, Banche locali, Credito Cooperativo*. Roma, 22 febbraio 1996.

benché relativamente onerose, come le obbligazioni, in grado di garantire un maggiore equilibrio tra le scadenze delle attività e quelle delle passività. La fiducia accordata dai risparmiatori alle BCC ha determinato flussi di raccolta diretta ampiamente superiori alle erogazioni di prestiti.

I dati sull'intermediazione, seppure molto indicativi, rappresentano soltanto l'aspetto contabile della crescita. Altrettanto rilevanti sono quelli riguardanti la diffusione sul territorio delle strutture del Credito Cooperativo. A settembre 2011, i comuni nei quali era presente almeno uno sportello di una BCC erano poco meno di 2.700, 900 in più rispetto al 1995; i due terzi della popolazione risiede in un comune in cui opera una BCC a fronte del 40 per cento di 15 anni fa. Si è rafforzata la presenza delle BCC nei comuni di maggiore dimensione e nelle grandi aree urbane. Nel periodo compreso tra il 1995 e il 2010, il numero di dipendenze è aumentato, in media annua, di oltre il 4 per cento, una crescita doppia rispetto a quella media del sistema. Nello stesso periodo il numero di dipendenti è passato da 20.000 a 32.000, a fronte di un calo di 40.000 unità degli occupati nell'intero sistema bancario.

Le dimensioni aziendali sono cresciute con riferimento a tutti i principali indicatori. Tra il 1995 e il 2010, per la BCC media i fondi intermediati sono triplicati in termini reali, il numero di sportelli è salito da 4 a 11, quello dei dipendenti da 32 a 76. In molti mercati locali le banche di credito cooperativo sono rimaste gli unici intermediari di piccole dimensioni; in molti comuni hanno mantenuto la loro caratteristica di "microgiganti" individuata da Tommaso Padoa-Schioppa.

Il processo di crescita è stato sostenuto, fino alla crisi, dal circolo virtuoso tra incremento dei volumi, ampliamento dei margini reddituali e crescita del patrimonio. L'utile di bilancio del sistema cooperativo, sceso al 6 per cento del capitale e delle riserve alla fine degli anni novanta, è progressivamente risalito su valori attorno al 9 per cento negli anni precedenti la crisi. L'accantonamento di ampia parte degli utili ha fatto delle BCC la categoria di banche con la più elevata base patrimoniale. Essa risulta però ridimensionata dalla forte espansione delle attività. Il grado di patrimonializzazione (rapporto tra patrimonio di vigilanza e il totale dei requisiti patrimoniali) è sceso da 2,9 nel 1995 a 1,9 nel 2010; il *Tier 1 ratio* e il *Total capital ratio* si sono ridotti rispettivamente di 8 e di 7,5 punti percentuali (essendo passati dal 22,2 al 14,2 per cento e dal 22,8 al 15,3 per cento). La leva finanziaria, definita come il rapporto tra il totale dell'attivo e il patrimonio di base, è aumentata di un punto collocandosi a 9,6 a fine 2010.

Patrimonio, stabilità delle fonti di provvista e risorse liquide hanno consentito alle BCC di continuare a erogare credito anche durante la recessione, sostituendosi ad altri intermediari

maggiormente colpiti dalle difficoltà della crisi. Nel 2009 la crescita dei prestiti concessi alle imprese dalle BCC è stata superiore al 4 per cento, a fronte di una contrazione del 3 per cento registrata dall'intero sistema. Il sostegno fornito alle economie e alle comunità locali ha attutito l'impatto della crisi sul benessere delle famiglie, ha consentito a numerose piccole imprese di superare la fase più acuta della recessione. Ha però lasciato visibili tracce nei bilanci delle BCC, che si riflettono in primo luogo in un notevole peggioramento della qualità degli attivi. La crescita annua delle sofferenze è stata elevata, fino a superare il 35 per cento, è ancora al di sopra del 20 per cento. Ha inciso anche l'aumento dei prestiti a favore di nuove categorie di prenditori, talvolta di dimensione o operanti in settori di attività atipici per il credito cooperativo.

Negli anni recenti le svalutazioni sui crediti hanno fortemente compresso i margini reddituali, non più sostenuti dalla crescita dei volumi e gravati da una struttura dei costi particolarmente rigida. Nel 2010 circa un quarto delle BCC presentava una capacità di generare utili inadeguata, soprattutto a causa della riduzione del margine di interesse, quelle che hanno chiuso l'esercizio in perdita sono state 65 a fronte di 31 nel 2009 e 13 nel 2008.

A queste difficoltà si sommano gli effetti della crisi del debito sovrano. Negli ultimi mesi per numerose BCC si sono manifestate crescenti difficoltà nella raccolta di fondi anche a seguito della concorrenza da parte dei gruppi bancari di maggiore dimensione. L'effetto è stato un forte rallentamento della dinamica della provvista: nei primi nove mesi del 2011 la raccolta complessiva è aumentata dello 0,6 per cento, essenzialmente grazie ai fondi reperiti sul mercato interbancario, al netto dei quali si sarebbe registrata una diminuzione dello 0,3 per cento.

L'insieme di questi fattori ha compromesso il circolo virtuoso che per lunghi anni ha alimentato la crescita del credito cooperativo, riportando la dinamica dei prestiti delle BCC in linea con quella del sistema. I timidi segnali di ripresa registrati nei primi sei mesi dell'anno non sembrano sufficienti a evitare una nuova flessione dei margini nei conti economici del 2011. La scarsità delle risorse da destinare all'autofinanziamento indebolisce la capacità di fronteggiare gli effetti di un eventuale, ulteriore, deterioramento della qualità del credito, rende particolarmente fragile la situazione dei segmenti del sistema più esposti al peggioramento della congiuntura.

Occorre valutare attentamente la sostenibilità dei rapporti che le BCC intrattengono con il territorio. I vincoli e le aspettative che sorgono all'interno della comunità sono importanti, ma non possono allontanare le politiche del credito dalla sana e prudente gestione. I finanziamenti non possono

costituire, come spesso è successo in passato, i principali ammortizzatori di gravi situazioni di crisi nel tessuto produttivo delle economie locali.

Sulla capacità di generare reddito delle BCC gravano inefficienze non sempre ricollegabili alla contenuta dimensione. In connessione con l'emergere degli effetti della crisi, la rigidità dei costi ha portato a un forte aumento del *cost/income ratio*, che a giugno del 2011 ha raggiunto il 74,2 per cento, quasi dieci punti percentuali in più rispetto a tre anni prima.

È necessario intervenire con scelte coraggiose sul livello e sulla struttura dei costi. In presenza di un forte calo dei ricavi, i costi operativi, infatti, hanno continuato a crescere dal 2008 al 2010. Più in generale è necessario un nuovo impulso verso il conseguimento di livelli più elevati di efficienza, anche rivedendo strutture produttive e distributive adottate per realizzare ambiziosi progetti di crescita ora non più realistici. Le BCC rappresentano il 5 per cento dei fondi intermediati del sistema bancario nazionale; ma contano per il 13 per cento del totale degli sportelli. La differenza non può essere ricondotta solo a un modello di attività incentrato sulla prossimità della banca alla clientela. Risparmi potranno derivare dalla chiusura o dalla cessione di quelle dipendenze che non riescono a raggiungere un adeguato equilibrio economico. Rilevanti economie sono ancora conseguibili attraverso un più ampio ricorso all'*outsourcing*. Un contributo rilevante deve venire dalle Federazioni, sul cui ruolo mi soffermerò più avanti.

### ***3. L'eterogeneità delle BCC: elementi di debolezza e fattori di forza***

Le oltre 400 banche di credito cooperativo oggi in attività costituiscono un insieme di realtà aziendali con forti differenze in termini di solidità e di capacità di reagire alle difficoltà. In parte queste differenze sono riconducibili al territorio in cui le BCC operano, in ragione dei divari di sviluppo tra le aree del Paese e del diverso grado di vulnerabilità delle economie locali alla crisi. Ma una parte non trascurabile dell'eterogeneità è riconducibile a scelte che ricadono interamente nella responsabilità degli intermediari e riguardano le strutture organizzative, la qualità dei processi gestionali e il governo societario. La combinazione di condizioni esterne difficili e strutture interne inadeguate è la causa principale della debolezza di alcuni segmenti della cooperazione di credito.

Nell'ultimo decennio, sono state avviate nei confronti delle BCC 40 procedure di amministrazione straordinaria, di cui 21 riguardanti aziende meridionali. Nello stesso periodo 12 BCC, di cui 9

operanti nel Mezzogiorno, sono state poste in liquidazione coatta amministrativa. I casi di insuccesso delle BCC, prima circoscritti a banche fragili localizzate in territori disagiati, si vanno ora estendendo a regioni economicamente dinamiche e coinvolgono anche intermediari grandi e complessi.

Le crisi hanno colpito banche caratterizzate da gravi squilibri nell'assetto di governo e nell'azione degli organi sociali, spesso favoriti da un accentramento di poteri presso amministratori in carica da lungo tempo e da carenze nel sistema organizzativo e dei controlli interni. I fattori che hanno portato al dissesto sono riconducibili a gravi anomalie nella gestione del credito, diffusi conflitti di interesse, gravi violazioni delle normative antiriciclaggio e in materia di trasparenza. Di recente è aumentato il numero di casi in cui la crisi aziendale è scaturita da squilibri tecnici connessi con una gestione non fondata sui canoni del modello mutualistico.

I problemi di governo societario, pur non generalizzati, sono comunque assai diffusi. Nei casi in cui carenze progettuali e inadeguatezze organizzative sono state tali da minare le prospettive degli intermediari, la Vigilanza ha richiesto, anche con il concorso delle strutture di categoria: ricambi nella composizione degli organi collegiali con immissione di professionalità adeguate; rafforzamento degli organi esecutivi; ridefinizione delle strategie aziendali nel rispetto dei vincoli interni ed esterni; riassetto organizzativi e dei controlli; revisione delle politiche e del processo di erogazione del credito; interventi sulla struttura e sul livello dei costi.

Accanto alle BCC in difficoltà, ve ne sono altre che si sono distinte per un atteggiamento sano, prudente e lungimirante, grazie al quale ora risentono in misura minore degli effetti della crisi. Le indagini condotte sul campo dalla Banca d'Italia negli ultimi due anni hanno consentito di delineare il ritratto di un nutrito gruppo di BCC che possono affrontare le difficoltà contingenti e le sfide future in posizione di forza.

Si tratta di intermediari di diverse dimensioni, presenti in tutte le aree del paese, cresciuti a ritmi molto sostenuti negli anni precedenti la crisi. La caratteristica che li accomuna è la capacità di compiere scelte gestionali coerenti con le diverse fasi della vita della banca. In generale si tratta di BCC che hanno accompagnato la crescita con una costante attenzione all'efficienza dei processi operativi. Hanno valorizzato il patrimonio di conoscenze del territorio di riferimento, sviluppando procedure per conservare e trasmettere le informazioni, per valutare adeguatamente i rischi e le potenzialità di crescita dei clienti, avvalendosi, ove necessario, della collaborazione di operatori specializzati.

Questo gruppo di intermediari ha perseguito strategie di crescita selettive frazionando i rischi, adottando rigorosi criteri di valutazione e gestione dei rapporti con imprese di ampia dimensione, rinunciando a finanziare soggetti troppo grandi e articolati rispetto alle proprie potenzialità.

Le banche più solide hanno reagito con prontezza alla crisi, definendo specifiche linee di azione riguardanti i processi gestionali, i meccanismi organizzativi e i criteri di gestione delle relazioni creditizie. Hanno rivisto tempestivamente le strategie espansive riguardo alla rete di vendita e ai volumi di impiego. Hanno corretto gli obiettivi di sviluppo, subordinando la crescita ai vincoli dell'equilibrio finanziario, del controllo dei rischi, del contenimento dei costi. Anche nei momenti più difficili, le BCC più solide non hanno fatto mancare il proprio sostegno alle imprese che presentavano concrete prospettive di risanamento e rilancio. Ma si sono distinte anche per la capacità di gestire con efficacia relazioni con operatori economici meno meritevoli, evitando il rischio di restare catturate dalla rischiosità dei rapporti di clientela. Alcune di queste BCC hanno definito specifiche linee di azione per rafforzare la propria situazione di liquidità già dalla fine del 2007. Con lungimiranza hanno perseguito un ritorno graduale a più contenuti livelli del rapporto tra impieghi e raccolta e una ristrutturazione del portafoglio titoli, al fine di accrescerne il grado di liquidità.

Buone prassi gestionali, capacità di governare i processi aziendali, rapporto corretto con il territorio sono qualità diffuse all'interno della categoria. Sono alla base di modelli di attività in cui i valori solidaristici e mutualistici non frenano, ma integrano e rinforzano l'equilibrio e la solidità degli intermediari. Da queste esperienze di successo l'intero movimento può ricavare linee guida per crescere in modo sostenibile.

#### ***4. La Vigilanza e il modello cooperativo***

La disciplina sulle banche di credito cooperativo ha seguito l'evoluzione dell'ordinamento creditizio generale salvaguardando il modello cooperativo, le finalità mutualistiche e il localismo. Agli indirizzi legislativi è sotteso il riconoscimento della funzione economica e sociale svolta da banche cooperative e locali, vicine alle esigenze del cliente-socio. Muovono in questa direzione il coordinamento del Testo unico bancario con la riforma del diritto societario che ha confermato, rafforzandolo, il carattere di mutualità prevalente delle BCC e l'introduzione dell'istituto della vigilanza cooperativa, diretta a verificare il rispetto delle condizioni mutualistiche.

Se l'evoluzione del quadro legislativo ha contribuito a preservare i caratteri peculiari delle BCC, la normativa prudenziale ha concorso a rafforzarne i presidi di stabilità e di sana e prudente gestione con regole ispirate alla proporzionalità in relazione alle caratteristiche dei soggetti vigilati.

I tratti qualificanti delle BCC, individuati dalla legge in termini generali, trovano compiuta espressione proprio nelle regole prudenziali relative all'operatività prevalente con i soci, alla territorialità, alle operazioni ammesse. Queste regole sono recepite negli statuti delle BCC grazie all'adozione dello statuto tipo che, da strumento di indirizzo strutturale della Vigilanza sul sistema delle Casse Rurali, è divenuto elemento di autoregolamentazione e, da ultimo, anche di autoriforma promossa dal sistema.

L'evoluzione della regolamentazione offre alla categoria nuove opportunità di sviluppo dei propri punti di forza: la cura delle relazioni con il cliente, l'attenzione alle esigenze del territorio, il presidio della stabilità, la vocazione verso un modello di attività lontano dagli eccessi che sono stati all'origine della crisi finanziaria. Le nuove norme sono temperate da regole e istituti speciali che, in aderenza ai principi di proporzionalità e sussidiarietà, tengono conto delle peculiarità delle banche mutualistiche.

Tale specialità è valorizzata anche con riguardo alla dimensione di sistema, avendo presenti le forme di integrazione in rete delle banche cooperative. È soprattutto nelle norme prudenziali sui sistemi di tutela istituzionale che si conferma l'attenzione per la categoria. Ricordo che queste norme, pur avendo matrice comunitaria, sono il frutto di una scelta discrezionale, non obbligata, dell'Autorità di vigilanza.

La capacità di operare in piena conformità con le innovazioni normative recenti e con quelle in via di introduzione è il presupposto della stabilità delle singole istituzioni e del sistema del credito cooperativo nel suo insieme.

Nei mesi scorsi la Banca d'Italia ha condotto un'analisi del possibile impatto di Basilea 3 sul credito cooperativo. L'indagine, che ha beneficiato anche della collaborazione delle associazioni di categoria, si è concentrata sui profili delle liquidità e del capitale, gli aspetti più rilevanti per le BCC in considerazione della loro dimensione e operatività.

Sul piano della liquidità, le simulazioni condotte si sono concentrate sull'indicatore di breve termine previsto da Basilea 3 (*liquidity coverage ratio*) che impone alle banche di detenere un determinato ammontare di attivo liquido a fronte dei possibili deflussi di cassa che si avrebbero in condizioni di stress. Ai fini del rispetto di tale regola, la nuova disciplina prevede un trattamento più favorevole nel caso di banche operanti in rete (*network*).

Dalle analisi emerge che gli istituti centrali, che gestiscono i flussi finanziari per la categoria, e un quinto delle BCC potrebbero incontrare difficoltà nell'adeguarsi al nuovo *ratio* di breve periodo. Le carenze complessive di liquidità, stimate sulla base dei dati di dicembre 2010, ammonterebbero a 6 miliardi di euro, di cui poco meno di 5 attribuibili agli istituti centrali. Vi sarebbe però un'eccedenza di liquidità superiore ai 10 miliardi da parte delle rimanenti BCC. In presenza di un *network* operativo conforme ai criteri previsti da Basilea 3, che potrebbe essere rappresentato dal Fondo di Garanzia Istituzionale, l'impatto sulla situazione di liquidità non si modificherebbe, ma si potrebbe realizzare una significativa crescita di efficienza.

Con riferimento al capitale, la simulazione ha posto in evidenza che la patrimonializzazione della quasi totalità delle BCC supererebbe l'obiettivo del 7 per cento di *common equity Tier 1* (CET1) previsto dalla nuova normativa. Soltanto poco più dell'uno per cento degli intermediari non raggiungerebbe il minimo regolamentare, facendo segnare comunque una mancanza di capitale complessivamente molto contenuta. Infatti, anche applicando all'esercizio di simulazione ragionevoli ipotesi di stress su un orizzonte triennale, la quota di BCC per la quale il CET1 scenderebbe al di sotto della soglia del 7 per cento sarebbe del 5 per cento (si tratta di BCC alle quali fa capo il 6 per cento dell'attivo di sistema del credito cooperativo).

Nel complesso, l'impatto di Basilea 3 in termini di capitale e liquidità sembra sostenibile per la maggior parte degli intermediari; marginalmente colpiti sarebbero quelli che già oggi presentano profili di criticità. Nondimeno, sarà necessaria una crescente capacità di gestione dei rischi e di valutazione in termini di assorbimento di capitale e di liquidità di tutte le decisioni aziendali.

Al di là dalle possibili ricadute di Basilea 3, rimane ferma la necessità che le BCC sfruttino al meglio le opportunità offerte dalla normativa prudenziale già in vigore (Basilea 2), specificamente quella sul rischio di credito, rimasta sostanzialmente inalterata anche nella nuova disciplina prudenziale. Faccio riferimento, in particolare, alla necessità di proseguire negli sforzi – anche con

il contributo delle associazioni di categoria – per rafforzare ulteriormente il sistema dei controlli, la metodologia e il processo per la gestione dei rischi, l’organizzazione dei dati.

### **5. Le strutture di rete**

L’obiettivo strategico di mantenere e consolidare la presenza di banche autonome del territorio, strutturalmente in equilibrio, non può prescindere da un efficiente funzionamento del sistema di rete. Le iniziative di razionalizzazione delle strutture associative e di quelle per l’offerta di servizi a livello accentrato, impostate negli anni novanta, vanno nella giusta direzione, ma sono state sviluppate con eccessiva gradualità mediante interventi parziali, talvolta a respiro locale, frenati da una complessa dialettica interna. Le ripetute sollecitazioni della Banca d’Italia sulla necessità di riconsiderare il modello di rete adottato – caratterizzato da sovrapposizioni tra soggetti con diverse finalità e ridondanze tra soggetti con uguali finalità – sono state recepite soltanto in parte.

Le Federazioni locali hanno conseguito miglioramenti, ma continuano a presentare situazioni molto diverse in termini di organizzazione interna e professionalità, con ricadute sulla qualità dei servizi prestati. A obiettivi ambiziosi e relativamente omogenei per tutte le Federazioni corrispondono livelli di efficienza e capacità operative assai differenziati.

L’impegno delle quindici Federazioni locali si è concentrato sulla prestazione di servizi professionali tipici: *internal audit*, *compliance* e antiriciclaggio. Solo un ristretto numero di Federazioni ha offerto nuovi servizi, estendendo l’assistenza ad aspetti di *governance* e di indirizzo strategico.

L’utilizzo di sistemi informativi non omogenei, anche da parte di BCC appartenenti alla medesima Federazione, ha rappresentato un limite alla standardizzazione dei processi e all’efficacia dei controlli. Tutti i sistemi informativi, nonostante la razionalizzazione intervenuta negli ultimi anni e i miglioramenti nella funzionalità, continuano a essere connotati da elementi di criticità.

La frontiera dell’attività di servizio fornita dalla rete è rappresentata dall’*outsourcing* di funzioni e dalla centralizzazione di attività. Per le BCC, soprattutto quelle di minori dimensioni, i benefici in termini di costo che possono derivare da un maggior ricorso all’*outsourcing* sono ingenti. Ma il pieno conseguimento di economie di scala incontra un limite nella difficoltà di estendere il processo di integrazione a livello interregionale, raccordando le iniziative promosse dalle diverse Federazioni.

Ciò richiama un elemento strutturale di debolezza del sistema: l'assenza di un centro di coordinamento dotato di adeguata capacità di *enforcement*. L'attività della Federazione nazionale, elemento cardine del sistema, risente di un sistema associativo in cui risulta difficoltoso portare a sintesi le istanze localistiche.

È necessario recuperare unità di intenti tra le diverse componenti della rete per giungere a una più corretta allocazione di compiti e responsabilità in capo alle strutture di direzione e coordinamento, associative e industriali; a una più chiara separazione tra compiti di pianificazione strategica e funzioni produttive. Va perseguita un'organizzazione associativa più efficace e razionale sia mediante la polarizzazione in centri di eccellenza interfederali delle attività prestate alle associate, sia attraverso la concentrazione delle rappresentanze locali meno dotate di mezzi e risorse. Occorre realizzare, infine, una struttura industriale contrassegnata da razionalità economica e capacità di innovare, integrando tutte le componenti del sistema.

Le sfide che la categoria è chiamata a fronteggiare richiedono un grande impegno per coniugare la democrazia cooperativa con l'efficienza delle strutture di governo delle banche, l'eliminazione di rendite di posizione, la selezione di amministratori capaci.

Il sistema cooperativo si è mosso in tal senso. Il nuovo statuto tipo, che le BCC si sono impegnate ad adottare entro la fine di quest'anno, introduce criteri stringenti di selezione dei componenti gli organi aziendali, promuove un più fisiologico ricambio degli esponenti, prevede rigorose regole per i conflitti di interesse. Ad oggi 219 BCC hanno già adottato il nuovo statuto, una parte di queste ha apportato deroghe anche in senso restrittivo. L'esperienza applicativa ha fatto emergere l'opportunità di ulteriori riflessioni su alcune previsioni sul governo societario del dettato statutario.

Molti interventi del Fondo di Garanzia dei Depositanti del Credito Cooperativo – che svolge un ruolo significativo nella soluzione di situazioni di difficoltà e di crisi delle BCC – si sono connotati per la definizione di operazioni complesse e innovative e presuppongono un suo coinvolgimento nella scelta dei nuovi amministratori.

Il Fondo di Garanzia Istituzionale (FGI), del quale la Banca d'Italia ha approvato lo Statuto nei giorni scorsi, può rappresentare un fattore di sviluppo del *network* del Credito Cooperativo, accelerando i processi di integrazione delle componenti associative e produttive, di omogeneizzazione

dei sistemi informativi di categoria, di rafforzamento dei processi operativi e di *risk management* delle singole banche.

Le regole di organizzazione e di funzionamento definite dallo Statuto delineano un sistema volto a controllare in modo puntuale ed esteso la rischiosità delle BCC aderenti, le vulnerabilità potenziali, la sostenibilità delle strategie di sviluppo. I poteri di intervento del FGI sono disegnati in modo da adempiere alla funzione di prevenire le situazioni di crisi senza introdurre vincoli impropri all'autonomia delle consorziate. Spetta al Fondo segnalare alle banche aderenti l'emersione di situazioni di criticità e stimolare gli organi aziendali a individuare e attuare linee di azione efficaci per ricondurre la banca in condizioni di normalità.

Attraverso l'azione di analisi e controllo dei rischi, il FGI potrà promuovere la diffusione delle *best practices* e l'adozione di comportamenti virtuosi da parte delle BCC. Il Fondo dovrà esercitare con obiettività e determinazione il proprio potere di *enforcement*, escludendo dal sistema le banche che non perseguano con tempestività ed efficacia il superamento delle criticità aziendali.

Il consolidamento – attraverso l'approvazione dello Statuto – dei profili regolamentari fondamentali del sistema rappresenta un passaggio essenziale per la realizzazione del progetto; altri passi sono necessari: l'adesione al FGI da parte di un numero congruo di banche, il riconoscimento del sistema a fini prudenziali, l'avvio della sua operatività. Restano da completare l'organizzazione e la realizzazione dei meccanismi di controllo dei rischi. La loro funzionalità si pone ora al centro del confronto con la Vigilanza; saranno valutate l'idoneità delle risorse del Fondo a fornire le previste garanzie di liquidità e solvibilità alle banche aderenti e la sostenibilità dei relativi impegni. Il livello di garanzia dovrà essere coerente con la normativa comunitaria in via di evoluzione.

Il nuovo strumento di autoregolamentazione e di autocontrollo del Credito Cooperativo richiede la partecipazione e l'apporto operativo di tutte le componenti del sistema: le BCC, le banche di secondo livello e gli organismi associativi. Il buon funzionamento del nuovo Fondo e la sua capacità di conseguire gli obiettivi attesi dipenderanno dalla funzionalità dei suoi assetti organizzativi e di *governance*, dall'efficacia nel contenere i rischi di conflitti di interesse, dall'autonomia e indipendenza dei processi valutativi e decisionali, dalla disponibilità di idonee risorse professionali, da strutture e processi di qualità adeguata.

## **6. Conclusioni**

Negli ultimi due decenni, in una fase di grande trasformazione del sistema creditizio italiano, le banche di credito cooperativo hanno saputo coniugare spinta all'innovazione e valori tradizionali, senza alterare i principi fondativi della mutualità e del localismo.

La grave crisi finanziaria che affrontiamo da quattro anni impone sfide impegnative anche al Credito Cooperativo. Le conquiste realizzate rischiano di essere effimere se non saranno difese rafforzando tutte le strutture del sistema. Le BCC devono saper coniugare sviluppo e solidarietà con l'efficienza; gli esempi di intermediari che hanno già intrapreso questo percorso non mancano. Anche le strutture di rete devono fare un ulteriore salto di qualità, diventare più integrate e connesse, capaci di fornire servizi di qualità al minor costo. Da esse dipende l'effettiva capacità delle BCC, soprattutto di quelle più piccole, di abbattere in misura rilevante i costi. Il Fondo di Garanzia Istituzionale può rappresentare un'importante opportunità anche per riorganizzare l'intera rete, non va sprecata.

Efficienza aziendale e di rete, coesione di sistema, elevata qualità dei sistemi associativi sono obiettivi da conseguire con determinazione e tempestività per costruire un domani di sviluppo sostenibile per questo particolare modello di attività bancaria fondato su principi di solidarietà. All'interno del movimento esistono valori, capitale umano, capacità professionali e progetti imprenditoriali in grado di misurarsi con le difficili sfide che la cooperazione di credito si trova di fronte.

Concludo questo intervento con le stesse parole, semplici ma quanto mai attuali, con cui Tommaso Padoa-Schioppa concluse la sua relazione, prima richiamata, al convegno del 1996: *La banca di credito cooperativo rimane per l'economia, per il sistema bancario e per la Banca d'Italia una formula pienamente vitale e più che mai necessaria.*