

Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo  
XII Convegno Nazionale del Credito Cooperativo

**Il credito cooperativo:  
dimensione d'impresa, efficienza e localismo**

Intervento del Direttore Generale della Banca d'Italia  
Vincenzo Desario

Riva del Garda, 10 dicembre 1999

## SOMMARIO

<i>Premessa</i>	<i>pag. 5</i>
1. <i>L'evoluzione del sistema bancario italiano</i>	“ 6
2. <i>La posizione competitiva del credito cooperativo</i>	“ 10
3. <i>La dimensione aziendale nel credito cooperativo</i>	“ 14
4. <i>Prodotti finanziari e servizi strumentali delle strutture di categoria</i>	“ 15
5. <i>La riorganizzazione delle strutture associative</i>	“ 18
<i>Conclusioni</i>	“ 20

## *Premessa*

Il tema delle prospettive del credito cooperativo non ha soltanto rilevanza settoriale; è parte essenziale della riflessione più generale sulla riorganizzazione del sistema bancario italiano.

E' convinzione della Banca d'Italia, e mia personale, che le attuali dinamiche sociali ed economiche non riducano il ruolo del credito cooperativo né l'importanza dei valori che lo ispirano.

La presenza capillare sul territorio e la specifica vocazione delle banche di credito cooperativo, la loro naturale identificazione con l'economia locale si confermano elementi fondamentali di difesa contro l'abusivismo bancario e l'usura, come è nella tradizione del movimento mutualistico nel settore del credito.

La corretta interpretazione e il consolidamento della missione delle banche di credito cooperativo esigono che le singole aziende e gli organismi di categoria reagiscano tempestivamente ai mutamenti in atto nei mercati.

Ritardi nell'agire rischiano di indebolire la capacità competitiva di questa categoria di banche; di accrescere i fattori di difficoltà; di rendere inefficienti le loro gestioni con riflessi negativi sul tessuto economico delle aree servite.

Nel novembre del 1997, intervenendo all'assemblea annuale della Federcasse, segnalavo come l'inasprirsi della concorrenza sui mercati locali imponesse al sistema del credito cooperativo di muovere verso assetti più efficienti, di rafforzare gli elementi di imprenditorialità nelle gestioni; sottolineavo il ruolo cruciale che avrebbero assunto l'efficacia, la concretezza e la tempestività delle iniziative degli organismi di categoria per il raggiungimento di tali obiettivi, anche al fine di cementare la coesione del movimento.

L'intervento odierno offre l'opportunità di valutare i progressi conseguiti nel frattempo, di indicare i passi ancora da compiere alla luce dell'accelerazione del processo di cambiamento del mercato creditizio italiano.

## *1. L'evoluzione del sistema bancario italiano*

La configurazione strutturale e i processi produttivi e distributivi del sistema bancario nazionale vivono una fase di rapida e intensa trasformazione. Vi hanno contribuito i profondi mutamenti regolamentari che hanno promosso lo sviluppo del mercato e l'intensificarsi delle pressioni competitive.

La liberalizzazione dei movimenti di capitale, la deregolamentazione realizzata nei principali paesi, i progressi della tecnologia informatica, l'innovazione finanziaria hanno reso ancora più stretta l'integrazione dei mercati.

E' cresciuta l'esposizione dei sistemi bancari nazionali alla concorrenza estera, specialmente in particolari segmenti di mercato come l'operatività all'ingrosso e i servizi di finanza aziendale, che non richiedono una capillare presenza sul territorio.

Si sono aperte nuove prospettive che implicano tuttavia nuovi rischi; si sono ampliati i canali di trasmissione dell'instabilità.

In Europa l'introduzione della moneta unica, l'eliminazione dei rischi di cambio, la tendenziale riduzione del costo delle transazioni costituiscono ulteriori, decisivi impulsi all'integrazione finanziaria, all'effettiva unificazione del mercato.

L'evoluzione dei mercati finanziari si è riflessa sulla struttura dei tassi bancari italiani. I tassi attivi applicati dalle banche sono sostanzialmente allineati a quelli degli altri paesi dell'area dell'euro.

Il differenziale tra i tassi medi sugli impieghi a breve termine e quelli sui depositi è sceso nell'agosto scorso al 3,8 per cento, il valore più basso dagli inizi degli anni sessanta, contro il 4,8 della fine del 1997, il 6 dell'inizio degli anni novanta.

Si amplia il novero di investitori istituzionali in diretta concorrenza con gli intermediari bancari nel mercato del risparmio.

La riduzione del rendimento dei titoli pubblici ha stimolato una rapida espansione del risparmio gestito. Nel giugno scorso il patrimonio dei fondi comuni di investimento e delle gestioni patrimoniali individuali ha superato 1.200.000 miliardi di lire, importo pari a oltre l'80 per cento della raccolta bancaria.

Il raffronto con altri sistemi finanziari prefigura un'ulteriore crescita del risparmio gestito, forse a ritmi inferiori rispetto a quelli registrati nel recente passato. L'avvio della previdenza privata fornirà, nel medio-lungo periodo, un concreto contributo allo spessore del mercato dei capitali.

In una situazione di bassi tassi di interesse e di equilibrio finanziario degli emittenti pubblici nell'area dell'euro, aumenterà la quota di titoli emessi dalle imprese, stimolata dalla domanda di strumenti con un più elevato profilo di rischio-rendimento.

La legge 130 dell'aprile scorso delinea una cornice giuridica favorevole allo sviluppo della cartolarizzazione dei crediti anche in Italia; dischiude possibilità operative in passato ostacolate da incertezze normative. Si accrescono le opportunità per le banche di fornire consulenza e assistenza finanziaria alle imprese; di valorizzare la loro capacità di selezionare il merito creditizio.

Ai rilevanti cambiamenti nella domanda e nell'offerta di strumenti finanziari si associano gli effetti della crescente flessibilità della rete distributiva degli intermediari bancari. Il ruolo dello sportello rimane ancora importante; nondimeno, nell'offerta di servizi di investimento e pagamento la vicinanza tra banca e cliente tende ad assumere minor rilievo. Alla fine del 1998 oltre 120 aziende offrivano servizi di banca telefonica, utilizzati da 1.350.000 clienti; si espande la distribuzione di prodotti per il tramite di promotori finanziari; cresce la presenza delle banche su Internet. Nascono intermediari bancari specializzati nella distribuzione di prodotti e servizi attraverso canali innovativi.

Recenti modifiche regolamentari hanno ampliato le forme di attività bancaria fuori sede; è ora possibile, previa stipula di apposite convenzioni, il collocamento di prodotti bancari da parte di compagnie e agenzie assicurative; l'erogazione di credito al consumo con l'intermediazione di esercizi commerciali.

Si è intensificato il processo di concentrazione del sistema bancario italiano alla ricerca di economie di scala, complementarità operative, dimensioni adeguate sia per sostenere i necessari investimenti in tecnologia e in attività specializzate sia per consolidare la posizione sul mercato interno e creare condizioni per l'espansione all'estero.

Dal 1990 sono state realizzate oltre 450 operazioni di aggregazione. Esse hanno determinato spostamenti di quote di mercato pari complessivamente al 39 per cento dei fondi intermediati dal sistema. In parte rilevante le acquisizioni hanno riguardato aziende del Meridione di piccole e grandi dimensioni con situazioni tecniche gravemente deteriorate.

Negli anni più recenti le aggregazioni hanno coinvolto le maggiori banche. Il grado di concentrazione del sistema è aumentato sensibilmente, attestandosi su valori analoghi a quelli dei principali sistemi bancari europei. La quota delle attività complessive facente capo ai primi cinque gruppi bancari è passata in tre anni dal 35 all'attuale 49 per cento; per i primi dieci gruppi si ragguaglia al 60 per cento. Si sono formati gruppi che per dimensione e articolazione organizzativa possono sostenere il confronto con i principali competitori europei.

Il consolidamento del sistema bancario si è intrecciato con la progressiva riduzione della proprietà pubblica. All'inizio degli anni novanta oltre i due terzi dei fondi intermediati dal sistema erano riconducibili a banche controllate dallo Stato e dalle Fondazioni. Con la privatizzazione del Mediocredito Centrale la quota scenderà al 15 per cento; è destinata a diminuire ulteriormente a seguito dei recenti interventi di riforma delle fondazioni di origine bancaria.

Al processo di concentrazione si accompagna una revisione degli assetti organizzativi dei gruppi bancari volta a conseguire maggiori livelli di efficienza nella combinazione dei fattori produttivi e dei canali distributivi.

Il tratto comune degli interventi previsti è costituito dalla tendenza verso strutture caratterizzate da un elevato grado di specializzazione, con l'obiettivo di sfruttare le

economie di scala, di valorizzare le competenze professionali specifiche di ciascuna unità organizzativa.

All'interno dei gruppi di grandi e medie dimensioni si assiste al graduale accentramento della produzione dei servizi finanziari in specifiche società-prodotto: leasing, factoring, crediti a medio e lungo termine, credito al consumo, asset management e risparmio gestito, assicurazioni. In apposite strutture confluiscono funzioni strumentali e di supporto per le componenti del gruppo: sistemi informativi, acquisti e logistica, consulenza legale, recupero crediti. Le risorse liberate vengono dedicate allo sviluppo dei rapporti con la clientela.

Queste iniziative si completano con lo snellimento delle tradizionali strutture centrali, a cui restano attribuite funzioni di indirizzo strategico, coordinamento e controllo; con il decentramento di compiti e responsabilità operative; con la riqualificazione delle risorse umane; con il miglioramento degli strumenti e delle procedure di controllo dei rischi.

Per sfruttare i vantaggi della specializzazione e per accrescere il grado di efficienza della gestione si trasferiscono a soggetti esterni alla banca o al gruppo bancario alcune fasi di processi produttivi complessi, che non è economicamente conveniente sviluppare all'interno, sia perché la dimensione non consente di sostenerne direttamente i costi, sia perché non si possiedono le necessarie competenze professionali, sia, infine, per concentrare le proprie risorse sulle attività di carattere strategico.

L'*outsourcing* sta assumendo dimensioni rilevanti, specialmente nel settore informatico; il fenomeno ha segnato un'accelerazione in connessione con gli adeguamenti resi necessari dalla transizione all'euro e all'anno 2000; ha coinvolto in misura significativa anche gruppi di grandi dimensioni. Oltre i due terzi delle banche, diverse da quelle di credito cooperativo, hanno esternalizzato funzioni ausiliarie, amministrative e contabili a basso valore aggiunto: trasporto valori, gestione archivi, trattamento assegni ed effetti, inserimento dati negli archivi informatici. Il ricorso a società esterne si estende ad altre attività di supporto, quali la formazione del personale, la consulenza legale, il marketing.

Nella redistribuzione dei ruoli le banche di più contenute dimensioni si configurano in misura crescente come reti di distribuzione di prodotti e servizi finanziari di gruppi maggiori e di intermediari specializzati.

La ristrutturazione organizzativa e produttiva, pur presentando stadi di avanzamento molto differenziati, già manifesta nel complesso positivi effetti. L'incremento dei ricavi da servizi e i primi risultati nel contenimento della dinamica dei costi hanno permesso alle banche italiane, soprattutto a quelle di maggiori dimensioni, di conseguire un deciso recupero di redditività.

## ***2. La posizione competitiva del credito cooperativo***

Gli sviluppi che hanno caratterizzato l'industria bancaria nel corso degli anni novanta si sono riflessi sul sistema del credito cooperativo.

E' diminuito il numero degli intermediari. L'espansione della rete di sportelli ha allargato gli ambiti di riferimento e i contesti operativi delle banche di credito cooperativo, non ne ha mutato la natura spiccatamente locale.

Alla fine dello scorso settembre operavano sul mercato 543 banche di credito cooperativo, con una rete di oltre 2.800 sportelli.

Dall'inizio del decennio il loro numero si è ridotto, in analogia proporzione sull'intero territorio nazionale, del 24 per cento, di 172 unità; le dipendenze sono raddoppiate, con un incremento del 120 per cento per quelle insediate nel centro-nord. Ogni azienda dispone in media di cinque sportelli, a fronte dei due posseduti alla fine degli anni ottanta. Il ritmo di crescita della rete, particolarmente elevato negli anni che hanno seguito la liberalizzazione, è rallentato dal 1996; si colloca attualmente intorno al 3 per cento, in linea con quello delle altre banche.

Nello stesso periodo è quasi raddoppiato, da 1.156 a 2.077, il numero dei comuni in cui le banche di credito cooperativo sono presenti; la clientela potenziale è cresciuta

sensibilmente. I residenti nelle aree di insediamento erano 14 milioni alla fine degli anni ottanta, oggi sono 28 milioni.

Si è più che duplicato il numero medio di intermediari che operano nelle medesime piazze delle banche di credito cooperativo. Ciò è da attribuire sia all'entrata di nuovi concorrenti nelle aree da queste già presidiate sia all'apertura di dipendenze da parte di banche della categoria in mercati con elevata e diversificata presenza bancaria; nei comuni da esse serviti la quota dei loro sportelli si è ridotta da più del 30 a meno del 20 per cento.

Per l'acuirsi del confronto competitivo le aziende uscite dal mercato hanno sopravanzato i pur numerosi ingressi.

Dal 1990 sono state incorporate, si sono fuse o hanno ceduto il complesso delle loro attività e passività 259 banche di credito cooperativo; i fondi dalle stesse intermediati rappresentavano più del 15 per cento delle attività totali della categoria all'inizio del periodo. Un quinto delle medesime banche è stato acquisito da intermediari esterni alla categoria.

Attività di impiego carenti nella valutazione del merito creditizio dei richiedenti fido, nella verifica del regolare andamento dei prestiti erogati e nella gestione del contenzioso, associate alla fragilità relativa dei presidi patrimoniali, sono le cause principali delle crisi aziendali. Lacune negli assetti organizzativi e nei sistemi di controllo interno aumentano il rischio di infedeltà.

Una quota rilevante delle banche di credito cooperativo uscite dal mercato è rappresentata da organismi di recente costituzione. L'assenza di un'autentica vocazione mutualistica e politiche di espansione aggressive, ma non presidiate sul piano organizzativo e patrimoniale, sono le più frequenti determinanti del fenomeno.

Nel decennio in corso le autorità creditizie hanno emesso nei confronti di banche della categoria 26 provvedimenti di liquidazione coatta amministrativa (20 nei confronti di aziende con sede nel Mezzogiorno) e 44 di amministrazione straordinaria (30 riguardanti aziende meridionali), a fronte rispettivamente dei 4 e dei 25 complessivi degli anni ottanta.

La dinamica degli impieghi delle banche di credito cooperativo è risultata di recente particolarmente sostenuta; alla fine di agosto la crescita su base annua si è attestata al 17 per cento, contro un valore inferiore al 9 per il resto del sistema. Nell'ultimo biennio la loro quota sui finanziamenti complessivi è aumentata di oltre mezzo punto percentuale, raggiungendo il 4,6 per cento.

Il rapporto tra sofferenze e impieghi si colloca al 5,5 per cento, contro l'8,4 registrato dalle altre banche.

Nei dodici mesi terminati ad agosto, tuttavia, le partite in sofferenza sono cresciute del 7,7 per cento, rispetto a una flessione di 3,5 punti percentuali per il resto del sistema. La contrapposta dinamica delle sofferenze non muta anche se si eliminano gli effetti delle operazioni di cartolarizzazione di crediti inesigibili di recente effettuate da intermediari di ampie dimensioni.

La conoscenza approfondita del mercato di riferimento e la possibilità di instaurare durature relazioni di clientela costituiscono il vantaggio competitivo delle banche di credito cooperativo nei processi di selezione e controllo del rischio creditizio.

Nelle comunità locali alla valutazione tecnica del rischio compiuta dalle banche si affianca una importante funzione di controllo sociale svolta dalla collettività, tanto più incisiva quanto più solide sono la coesione e la condivisione dei valori mutualistici e cooperativi.

E' fondamentale che i criteri di selezione e controllo del rischio non vengano distorti dalla stretta 'vicinanza' con la clientela; il non corretto sfruttamento dei vantaggi informativi può condurre al riemergere dei problemi di 'selezione avversa' e di 'azzardo morale'.

Politiche di forte espansione, se non accompagnate da un'accurata valutazione della rischiosità dei prenditori di fondi, possono pregiudicare l'equilibrio economico dell'azienda.

La rigorosa valutazione dei rischi costituisce condizione fondamentale per operare con successo nel mercato, soprattutto per quelle banche che fondano la loro attività sull'erogazione dei finanziamenti a clientela di piccole dimensioni.

Negli ultimi anni i risultati reddituali delle banche di credito cooperativo, pur beneficiando di un favorevole trattamento fiscale, hanno registrato una progressiva flessione. In rapporto al capitale e alle riserve, gli utili sono diminuiti dal 14 per cento del 1996 all'11 del 1997, al 9,5 del 1998. I dati del primo semestre dell'esercizio in corso confermano tale tendenza: in media d'anno il rapporto si è commisurato al 4,9 per cento.

L'andamento dei risultati economici si è mostrato, soprattutto nell'ultimo biennio, in controtendenza rispetto al resto del sistema. Dal livello minimo dell'1 per cento toccato nel 1997 lo stesso indicatore di redditività per gli altri intermediari è risalito: al 7,3 per cento nello scorso anno, al 10,6 nel primo semestre del 1999.

I ricavi da servizi, in particolare quelli connessi con la gestione del risparmio delle famiglie, hanno rappresentato per il resto del sistema bancario una consistente fonte di guadagno, integrativa di quella, flettente, dell'attività tradizionale. Nel biennio 1997-98 sono aumentati, in rapporto al margine di intermediazione, dal 9 al 18 per cento; sono cresciuti dal 3 al 7 per cento per le banche di credito cooperativo.

Nel primo semestre di quest'anno, in connessione con la fase di rialzo dei tassi di interesse, soprattutto di quelli a medio e a lungo termine, il contributo alla redditività proveniente dalla gestione del portafoglio titoli si è sensibilmente ridimensionato; la riduzione dell'utile da negoziazione e le consistenti rettifiche di valore hanno influito sui risultati reddituali delle banche di credito cooperativo in misura più rilevante rispetto al resto del sistema.

Margini di recupero vanno ricercati sul fronte dei costi. Non si riscontrano azioni volte a incidere durevolmente sulla loro struttura.

Il rapporto tra costi operativi e margine d'intermediazione delle banche di credito cooperativo si è mantenuto, fino al 1997, su valori non dissimili da quello registrato dalle altre banche; nel 1998 si è attestato invece al 64 per cento, a fronte del 61 per il resto del sistema; il divario si è ancora ampliato nei primi sei mesi di quest'anno, superando i 10 punti percentuali.

Ulteriori ritardi su questo fronte rischiano di vanificare gli effetti della diversificazione delle fonti di ricavo.

Non è più rinviabile l'attuazione di idonee iniziative per ridurre le aree di debolezza e, più in generale, per fronteggiare efficacemente le pressioni competitive a cui le banche di credito cooperativo sono esposte in misura crescente.

Lo sviluppo delle economie locali richiede che siano aggiornate le modalità di svolgimento del loro ruolo, rafforzate le capacità di stare sul mercato, attraverso programmi di arricchimento dell'offerta, una decisa razionalizzazione della struttura dei costi, il miglioramento dei processi di gestione e controllo dei rischi, assetti organizzativi coerenti ed efficaci.

In definitiva, il consolidamento delle relazioni preferenziali con il territorio e con i soci - tradizionale patrimonio delle banche di credito cooperativo - va affiancato al perseguimento di equilibri tecnici e gestionali capaci di assicurare condizioni di stabilità ed efficienza.

### ***3. La dimensione aziendale nel credito cooperativo***

All'ampliamento delle dimensioni e dell'operatività in aree socio-economiche e segmenti di mercato diversi da quelli originari - spesso influenzato dai comportamenti dei concorrenti, anche appartenenti alla categoria - non sempre ha fatto seguito una effettiva capacità di allacciare nuove relazioni creditizie, di conseguire adeguati ritorni reddituali.

Lo sviluppo dell'operatività nei nuovi comuni ha incontrato un limite nella scarsa disponibilità ad ampliare le compagini sociali. La tendenza al mantenimento di equilibri consolidati non favorisce l'arricchimento della dialettica assembleare; frena il ricambio nelle conduzioni aziendali.

Deve essere attentamente perseguita una stretta coerenza tra strategie di crescita e risultati, in termini di economicità degli investimenti, efficacia del posizionamento e validità del presidio sul territorio.

Nella ricerca della dimensione minima efficiente ogni azienda deve accuratamente valutare la propria capacità di radicarsi nei nuovi territori per fruire al meglio del vantaggio della prossimità.

L'aumento delle dimensioni può non essere di per sé sufficiente a conseguire obiettivi di riduzione dei costi, diversificazione dei ricavi, efficiente governo dei rischi; nel contempo possono attenuarsi i vantaggi del localismo e può indebolirsi l'ispirazione mutualistica.

Una crescita sana e duratura per aziende caratterizzate da dimensioni contenute richiama il ruolo che le strutture di categoria possono svolgere, specie nei settori in cui sono possibili economie di scala o che richiedono competenze specialistiche: nuove linee di prodotto e sviluppo di professionalità con esse coerenti, funzionalità delle strutture informatiche, prevenzione e gestione di situazioni anomale.

#### ***4. Prodotti finanziari e servizi strumentali delle strutture di categoria***

Le esigenze di cambiamento indotte dall'integrazione dei mercati, dalle dinamiche concorrenziali e dall'evoluzione delle regole sono state sostanzialmente recepite dagli organismi di categoria, che da tempo ricercano modalità appropriate per innalzare la qualità dei prodotti finanziari e dei servizi di supporto forniti alle associate.

Le iniziative avviate sembrano muovere nella giusta direzione; i risultati fin qui conseguiti sono apprezzabili ma non sufficienti. Occorre proseguire senza indugio sulla strada intrapresa, coinvolgendo le componenti più sensibili del sistema per superare le inevitabili resistenze al cambiamento.

La ristrutturazione delle imprese comuni di produzione è completata. L'obiettivo è ora quello di migliorare i meccanismi decisionali e di controllo interni al gruppo bancario della categoria, di ampliare la gamma dei servizi e dei prodotti finanziari, esposti alla crescente pressione degli intermediari concorrenti.

Sul versante dei servizi strumentali si registra la semplificazione dell'offerta informatica alle associate. Si impone un più deciso impegno per integrare ulteriormente linguaggi e procedure; calibrare i servizi informativi sulle effettive, differenti esigenze delle aziende; assicurare capacità elaborative adeguate all'operatività, elevata qualità degli output, significative economie di costo.

Il progetto telematico unitario per il sistema cooperativo è uscito dalla fase di sperimentazione: prende così corpo un'architettura a rete, il cui scopo è quello di rendere disponibili in tempo reale informazioni, servizi e prodotti, accrescendo la capacità distributiva delle singole aziende.

Una visione di sistema implica la possibilità di contare, all'occorrenza, su professionalità qualificate, ovunque collocate, acquisibili anche dall'esterno, rafforzando nel contempo l'attività di formazione, da inserire in via permanente tra le priorità strategiche.

Il confronto continuo tra culture aziendali, maturate all'interno o di estrazione esterna, stimola il dibattito, arricchisce le dialettiche, rende più rapide le soluzioni.

La formazione costituisce una variabile importante per le performance di impresa. L'intervento degli organi centrali di categoria, che fa leva sulla presenza nell'ambito del gruppo di una società specializzata, deve proseguire con decisione, sollecitando la condivisione delle associate.

Lo stato di difficoltà in cui versano numerose componenti del sistema del credito cooperativo, prevalentemente localizzate nel Mezzogiorno, ha spinto di recente all'individuazione di modalità di intervento fortemente innovative: sotto l'egida degli organi centrali, sono stati instaurati su basi bilaterali rapporti di collaborazione e sostegno tra aziende dell'Italia settentrionale e consorelle del sud, in particolare con l'apporto di qualificate risorse professionali.

E' stato costituito un organismo bancario che, utilizzando mezzi patrimoniali e professionalità interne alla categoria, intende assumere il compito di subentrare nella conduzione di aziende in situazioni di crisi.

La finalità ultima delle iniziative avviate è quella di restituire al territorio che lo ha espresso un complesso aziendale idoneo ad assecondare le istanze di sviluppo delle comunità locali, attraverso la diffusione delle pratiche migliori e la condivisione delle risorse più qualificate del sistema del credito cooperativo.

L'innovazione finanziaria che si sviluppa rapidamente in mercati integrati ha notevolmente ampliato la tipologia dei rischi che possono generare situazioni di instabilità; oltre ai rischi di credito e di mercato, assumono rilievo quelli operativi, legali, di reputazione, di infedeltà, non quantificabili ma interrelati con i primi e fronteggiabili soprattutto con misure di tipo organizzativo, in particolare con un efficiente sistema di controlli interni.

L'emanazione della nuova normativa della Banca d'Italia, volta a diffondere e a rafforzare la cultura del controllo in ambito aziendale, integra gli strumenti di vigilanza prudenziale, traccia il percorso da seguire per assicurare all'impresa bancaria una gestione più consapevole.

La delicatezza dell'attività di revisione interna e il suo carattere di continuità richiedono che ciascun soggetto operi, in autonomia, scelte organizzative coerenti con la propria identità di impresa, avendo presente che la responsabilità primaria del corretto ed efficace esercizio della funzione, anche quando esternalizzata, ricade sui vertici aziendali.

I costi per adeguare il sistema dei controlli interni agli standard richiesti possono essere di entità non trascurabile per la singola azienda; è possibile tuttavia contenerli con il concreto ausilio delle strutture associative, entro gli spazi di flessibilità previsti dalla regolamentazione.

Gli organismi di categoria sono impegnati nella messa a punto di uno strumento metodologico utilizzabile dalle singole banche nel processo di revisione organizzativa; nello studio per la realizzazione di strutture indipendenti a cui affidare, in qualità di outsourcer, lo svolgimento della funzione di revisione interna.

Allo stesso modo, le strutture di categoria possono guidare gli approfondimenti sulle opportunità dischiuse dalla prospettata riforma dell'Accordo di Basilea sul capitale,

in particolare per quanto attiene alla possibilità di utilizzare sistemi di *rating* interni per il calcolo dei requisiti patrimoniali.

### ***5. La riorganizzazione delle strutture associative***

Nel novembre del 1997, concludendo il mio intervento all'Assemblea della Federcasse, rappresentavo l'esigenza che la riorganizzazione del versante associativo della categoria e la ristrutturazione della componente di impresa procedessero con pari incisività e tempestività; condividevo la priorità assegnata alla razionalizzazione delle strutture federative territoriali.

Le ipotesi di riassetto che ora si profilano segnalano la difficoltà di pervenire a un innalzamento dell'efficienza dei servizi di supporto alle associate attraverso la semplificazione delle federazioni locali.

Attribuire a distinti soggetti la rappresentanza istituzionale e l'attività di servizio, separando il momento associativo da quello connesso con l'operatività strettamente aziendale, può rappresentare una soluzione soddisfacente, a condizione che una proliferazione di soggetti intermedi non prevalga sulle auspicabili primarie esigenze di semplificazione.

Le federazioni manterrebbero l'importante ruolo di filtri e collettori delle istanze locali, offrendo consulenze e revisioni, operando nell'attuale configurazione di articolazioni territoriali del Fondo di garanzia dei depositanti del credito cooperativo. Non sono tuttavia venute meno le ragioni che inducono ad auspicare processi di razionalizzazione, con l'obiettivo di eliminare aree di debolezza e di rendere più efficace lo svolgimento delle loro funzioni.

Le società di servizi, integrando il funzionamento delle singole aziende in modo da ridurre i costi e migliorare la qualità dei processi produttivi, potranno concorrere a rendere competitivo il sistema del credito cooperativo nei mercati locali, a condizione che rigorosi criteri di funzionalità ed economicità caratterizzino l'offerta di servizi alle associate.

La riscrittura delle regole di governo del movimento cooperativo deve rinsaldare i legami tra le diverse componenti del sistema; definire con chiarezza il ruolo di ciascuna, in termini di compiti e responsabilità; evitare sovrapposizioni; rispettare l'autonomia delle imprese.

Il punto di equilibrio tra strutture centrali e territoriali, associative e produttive rimane in definitiva quello di creare condizioni e opportunità che consentano alle cooperative bancarie, organismi di per sé di piccole dimensioni, di svolgere in modo efficiente, sano e prudente la funzione allocativa.

I vantaggi dell'esternalizzazione non risiedono nel demandare ad altri le responsabilità connesse con lo svolgimento di un insieme di funzioni, bensì nel realizzare economie di costo e nell'indirizzare le risorse aziendali verso le attività in più diretto rapporto con il territorio e i soci, in particolare verso l'erogazione del credito e il collocamento dei nuovi prodotti, al fine di prestare un'assistenza finanziaria modellata sulle specifiche esigenze della clientela di riferimento.

Agli organismi di categoria spetta il compito di valutare quanta parte dei servizi attualmente offerti dalle strutture territoriali possa essere accentrata, con benefici di natura economica e qualitativa; individuare, nel contempo, profili professionali e modalità operative idonei ad assicurare il più efficace svolgimento dell'attività di *internal auditing*.

Il complesso percorso da affrontare va governato con fermezza, nella consapevolezza che le scelte operate risulteranno decisive per le prospettive del credito cooperativo e per la riaffermazione dei suoi valori.

La riorganizzazione della vita associativa deve estendersi al funzionamento degli organi delle banche di credito cooperativo.

La riflessione sul governo d'impresa deve soffermarsi in special modo sulla delicatezza del ruolo degli amministratori nel gestire le relazioni creditizie e nel

sanzionare i debitori insolventi; funzioni sulle quali non viene esercitata, come sarebbe da attendersi, un'efficace azione di controllo successivo da parte dei soci.

In un contesto di controllo sociale debole possono maturare comportamenti che si discostano dal modello tipico del credito cooperativo.

Una relazione più equilibrata tra gli organi aziendali presuppone che i valori alla base dell'esperienza cooperativa vengano condivisi fino in fondo, che si abbia una partecipazione più attiva e un maggiore coinvolgimento nelle vicende societarie.

Su queste basi si sono sviluppate e hanno prosperato banche e comunità locali; su di esse deve fondarsi il futuro del credito cooperativo.

### ***Conclusioni***

Il sistema bancario italiano ha saputo reagire ai cambiamenti normativi e all'evoluzione dei mercati finanziari intervenuti nel corso degli anni novanta; ha dovuto confrontarsi con una fase di difficoltà dell'economia reale, più grave nel Mezzogiorno. Le spinte competitive hanno indotto una profonda ristrutturazione del sistema; negli ultimi due anni i mutamenti degli assetti strutturali hanno raggiunto velocità e ampiezza senza precedenti, dando luogo alla formazione di gruppi bancari di dimensioni tali da poter competere con i principali intermediari europei.

Le banche hanno colto le opportunità derivanti dall'evoluzione dei mercati e dalla domanda di servizi di investimento; sviluppato l'offerta di prodotti di risparmio gestito; migliorato l'assistenza finanziaria alla clientela; conseguito un soddisfacente recupero di redditività, il cui consolidamento richiede tuttavia di procedere ancora sul versante del contenimento dei costi.

Sviluppare nei fatti il valore aggiunto che le concentrazioni potenzialmente esprimono esige una incisiva revisione degli assetti organizzativi aziendali e di gruppo, la ricerca di combinazioni più efficienti nei processi produttivi.

Si assiste alla tendenziale separazione tra unità specializzate nella produzione di servizi e banche che incentrano la propria attività sulla distribuzione e sulla consulenza aziendale.

L'esigenza di conseguire economie di scala e di disporre di competenze specialistiche porta sempre più di frequente a trasferire fasi lavorative all'esterno dell'azienda o del gruppo bancario.

Le pressioni concorrenziali e l'evoluzione del sistema finanziario investono anche i mercati locali. Una reazione lenta e non adeguata delle banche di credito cooperativo rischia di indebolirne la posizione competitiva. Segnali non positivi provengono dalla tendenziale erosione della redditività e dalla situazione di problematicità in cui versano molte aziende, soprattutto meridionali; è necessario agire senza indugio in direzione di un contenimento dei costi, della diversificazione dei ricavi, del miglioramento delle procedure di erogazione del credito e del sistema dei controlli interni.

La ristrutturazione del gruppo bancario di emanazione della categoria e delle relative società-prodotto, la semplificazione dell'offerta informatica, la rete telematica unica, il diffondersi di iniziative finalizzate al superamento di situazioni aziendali anomale, il progetto in materia di controlli interni rappresentano le premesse per realizzare il salto di efficienza e l'arricchimento operativo che l'evoluzione dei mercati richiede. E' fortemente avvertita l'esigenza di un ulteriore rafforzamento dei contenuti imprenditoriali delle società-prodotto del gruppo; dalla riconfigurazione organizzativa si attendono risultati concreti sul piano degli incrementi di qualità e produttività.

Il progetto di riforma delle strutture associative, con la separazione tra funzioni di rappresentanza e compiti operativi, sembra indicare che all'interno del movimento esiste consapevolezza degli interventi da compiere. Va colta l'opportunità di procedere a una decisa razionalizzazione nella produzione dei servizi strumentali e ausiliari, a beneficio delle associate. L'efficacia delle soluzioni adottate dovrà trovare riscontro in risparmi di costo, nella qualità dei prodotti che le singole aziende potranno offrire sui mercati locali di riferimento.

Il ruolo propulsivo degli organismi centrali rafforza la coesione e la condivisione degli obiettivi del sistema delle banche di credito cooperativo; ne discenderà giovamento per l'intera categoria.

L'affermarsi di gestioni bancarie attente ai profili di impresa può e deve integrarsi con i valori mutualistici. E' questa la condizione per mantenere vitale una componente del sistema bancario - il credito cooperativo - che resta essenziale anche nell'era della globalizzazione; per corrispondere al meglio alle esigenze delle comunità locali, delle imprese minori, delle famiglie, primo presidio contro l'usura nel solco di una tradizione più che secolare.