

ACRI

Associazione fra le Casse di Risparmio Italiane

Giornata Mondiale del Risparmio del 2006

Intervento del Governatore della Banca d'Italia

Mario Draghi

Roma, 31 ottobre 2006

Sommario

	<i>pag.</i>
1. <i>Risparmio e investimenti</i>	5
2. <i>Il rilancio della crescita</i>	6
3. <i>Il contributo del sistema finanziario alla crescita</i>	8
3.1. <i>La Borsa e gli investitori istituzionali</i>	8
3.2. <i>L'assetto del sistema bancario</i>	10
3.3. <i>Banche: i costi e la trasparenza</i>	13
3.4. <i>Servizi di pagamento</i>	15
4. <i>La Banca d'Italia</i>	16
4.1. <i>Assetti proprietari</i>	16
4.2. <i>Evoluzione organizzativa</i>	16

1. Risparmio e investimenti

Mezzo secolo fa, in una Italia in marcia verso il benessere, era la parsimonia dei suoi cittadini a finanziarne la crescita. Ancora a metà degli anni settanta, a fronte di una spesa per investimenti pari al 26 per cento del reddito nazionale lordo disponibile, il risparmio privato superava il 30 per cento, di cui oltre due terzi dovuti alle famiglie: la loro virtù risparmiatrice era coltivata e celebrata come valore sociale.

Sul finire del secolo scorso, sia la spesa per beni capitali, sia il risparmio privato scendevano intorno al 20 per cento del reddito nazionale, il risparmio familiare sotto il 9. Le famiglie italiane hanno da allora iniziato di nuovo ad accrescere la quota di reddito risparmiata, anche a seguito delle riforme della previdenza pubblica attuate negli anni novanta; esse restano fra le più parsimoniose del mondo sviluppato.

Cadute le barriere ai movimenti di capitale, divenuto globale il mercato finanziario, il risparmio mondiale va alla ricerca di opportunità di impiego ovunque esse si manifestino. Il legame tra i risparmi e gli investimenti non è più determinato dai confini nazionali. Solo se cresce un paese attrae capitali, dall'interno e dall'estero.

La scarsa dinamica dell'economia italiana negli ultimi dieci anni ha risentito di investimenti insufficienti non tanto per quantità, quanto per qualità e composizione. Accrescono la propria rilevanza la tecnologia incorporata nel capitale fisico, il capitale umano, il capitale organizzativo. Affinché la ripresa in atto non sia effimera, la politica economica, il sistema finanziario sono chiamati ad accompagnare l'adeguamento strutturale del sistema produttivo, a convogliare il risparmio verso investimenti innovativi.

2. Il rilancio della crescita

Il 2006 si avvia a diventare un altro anno record per la crescita del prodotto mondiale. Dall'estate si sono diffusi segnali di rallentamento negli Stati Uniti, dove una lunga stagione di euforia nel mercato immobiliare sembra giunta al termine. La domanda mondiale potrà risentire del rallentamento statunitense, ma continua ad alimentarla lo straordinario sviluppo delle economie asiatiche.

La crescita economica nell'area dell'euro è ora ben più sostenuta che nei mesi scorsi. Possono indebolirne lo slancio, nei prossimi trimestri, la riduzione della domanda degli Stati Uniti, l'esigenza di riequilibrare i conti pubblici in alcuni importanti paesi dell'area.

Anche in Italia nel primo semestre il prodotto interno lordo è tornato a crescere a ritmi elevati. La produzione industriale, con un aumento stimato di oltre 2 punti percentuali nei primi dieci mesi dell'anno rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, è in progressiva ripresa dai minimi toccati all'inizio del 2005. Il forte incremento del gettito delle imposte indirette è anche sintomo di una fase congiunturale favorevole. Gli indicatori disponibili suggeriscono un andamento sostenuto del prodotto interno lordo anche nel terzo trimestre.

La ripresa ha finora tratto slancio soprattutto dalle esportazioni e dagli investimenti. L'accresciuta penetrazione delle nostre merci nei mercati esteri, compresi quelli più dinamici del Sud Est asiatico, ha frenato l'erosione delle quote di mercato dei prodotti italiani. Le esportazioni in Cina aumentano fortemente, non solo nei settori tradizionali ma anche in quelli dei beni strumentali, segno della migliorata competitività di talune imprese a tecnologia medio-alta. L'espansione della domanda estera ha contribuito al riavviarsi degli investimenti in macchine e attrezzature, favoriti anche dai ridotti margini di capacità inutilizzata, dall'ampia disponibilità di risorse finanziarie, dal livello tuttora basso dei tassi di interesse. Gli ordini nazionali di beni di investimento si sono portati sui valori massimi degli ultimi cinque anni. Le indagini della Banca d'Italia presso le imprese indicano una prosecuzione di questi andamenti per i prossimi mesi.

La crescita del prodotto, benché più vivace del previsto, è tuttora più bassa che nel resto d'Europa. La produttività nell'industria ha continuato a ristagnare nel primo semestre di quest'anno, mentre in Germania e in Francia aumentava a tassi trimestrali superiori al 3 per cento. Occorre rafforzare l'azione, appena iniziata, tesa a superare i vincoli strutturali che da noi frenano lo sviluppo.

Il disegno di legge finanziaria per il 2007 mira ad assicurare la stabilità finanziaria per gli anni a venire. È comune auspicio che il dibattito parlamentare non ne attenui lo slancio verso il risanamento strutturale della finanza pubblica. Il raggiungimento di questo obiettivo è un prerequisito dello sviluppo, ma ne è anche il risultato. La migliore risposta alle valutazioni delle agenzie di rating sta in un paese che cresce.

La proposta del Governo contiene anche alcuni provvedimenti miranti a favorire il recupero di competitività delle imprese, come la riduzione della componente fiscale del costo del lavoro. Ma il grosso delle politiche per il rilancio della crescita resta fuori dell'ambito della legge finanziaria, perché riguarda misure volte a cambiare le regole del gioco economico più che a modificare l'entità delle risorse pubbliche.

Cinque mesi fa, nelle Considerazioni finali, indicavo varie aree d'azione per una politica strutturale. Tema comune era la necessità di accrescere la concorrenza, nel mercato dei prodotti come in quello dei fattori della produzione, eliminando protezioni corporative e rendite monopolistiche che pesano sui costi delle imprese e sui bilanci delle famiglie.

Il Governo ha compiuto in estate alcuni passi verso una maggiore apertura del mercato dei servizi privati. Una serie di interventi volti a rivitalizzare il sistema produttivo sono ora prefigurati in disegni di legge recentemente varati dal Consiglio dei ministri. È auspicabile che si prosegua in questa direzione di marcia, tenendo fermo l'obiettivo di accrescere la concorrenza e l'efficienza in ogni snodo del sistema produttivo.

In materia di incentivi alle imprese, strumenti di agevolazione automatici sono da preferire, perché meno costosi e distorsivi di interventi discrezionali. Questi ultimi

presuppongono che i soggetti pubblici coinvolti individuino i settori da promuovere e scelgano in concreto fra diverse opzioni tecnologiche e di progetto. Un simile modello esige una notevole capacità di valutazione strategica. In mancanza, è forte il rischio di un'allocazione subottimale di risorse scarse.

Per la promozione dello sviluppo, incidere sulle condizioni ambientali in cui il sistema produttivo opera è più importante che accrescere o affinare le agevolazioni dirette alle imprese. Molte e ben note sono le linee di azione da intraprendere: tra esse, semplificare il sistema normativo e fiscale; introdurre nel sistema dell'istruzione e della formazione meccanismi di premio del merito e logiche concorrenziali; ridurre i costi e migliorare l'efficacia dei servizi alle imprese e al territorio, promovendo la concorrenza nella loro produzione e distribuzione dovunque possibile; far sì che ordinamento giuridico e pubbliche amministrazioni assumano come guida i valori del mercato e dell'efficienza, anziché quelli, deleteri, del formalismo e del potere burocratico.

3. Il contributo del sistema finanziario alla crescita

3.1. La Borsa e gli investitori istituzionali

L'azione di riforma strutturale deve coinvolgere anche l'industria finanziaria. La possibilità di ricorrere direttamente o indirettamente al mercato dei capitali svolge un ruolo essenziale nel facilitare la crescita delle imprese con potenzialità di sviluppo. L'accesso al mercato è favorito dall'ampiezza della Borsa, dalla diffusione degli investitori istituzionali, dall'esistenza di un tessuto di intermediari specializzati. Su tutti questi fronti occorrono progressi.

È noto che il mercato azionario italiano ha dimensioni più limitate di quello degli altri grandi paesi avanzati. Sia il numero delle società quotate, sia la loro

capitalizzazione in rapporto al prodotto interno lordo, lontani da quelli degli Stati Uniti e del Regno Unito, si collocano al di sotto anche del valore medio dell'area dell'euro.

Quanto agli intermediari specializzati, nel 2005 in Italia gli investimenti complessivi nel settore del *private equity* erano, in rapporto al prodotto interno lordo, la metà della media europea. Gran parte delle risorse investite in Italia è dedicata a operazioni di riallocazione proprietaria; solo il 15 per cento degli investimenti (contro il 27 per cento della media europea) ha finanziato nel 2005 operazioni di *venture capital*, e tra questi solo una minima quota, assai inferiore anche a quella degli altri maggiori paesi europei, è stata rivolta al finanziamento di nuove iniziative imprenditoriali. Gli investimenti nel settore dell'alta tecnologia sono esigui. Una gran parte dei capitali ha origine internazionale; la componente interna è in larga misura di matrice bancaria, ed è scarso il peso di altri investitori, in particolare dei fondi pensione.

Le piccole imprese portatrici di progetti fortemente innovativi non riescono di regola a rivolgersi direttamente al mercato dei capitali, né può bastare il solo intervento ordinario delle banche; anche le medie imprese che hanno l'occasione di un salto dimensionale spesso non sono in grado di accedere alla quotazione. Sono necessari intermediari capaci di selezionare progetti rischiosi ma promettenti in cui investire, con l'obiettivo di collocare successivamente il capitale sul mercato. Più in generale, il *private equity* è di aiuto anche in altri importanti momenti di transizione nella vita di un'impresa, quali passaggi generazionali, *buy-out* manageriali, crisi e ristrutturazioni.

L'espansione della Borsa e degli intermediari specializzati può essere favorita, tra l'altro, da una più forte presenza di investitori istituzionali, soprattutto di fondi pensione. Nei paesi dove il ruolo di questi ultimi è rilevante, anche imprese di dimensione contenuta tendono ad accedere alla Borsa. Gli investitori istituzionali svolgono un ruolo attivo quali azionisti di minoranza, vigilando sulle azioni del management. Riducono le asimmetrie informative, ampliano le risorse disponibili sui mercati per finanziare le imprese. Sono tra le più importanti fonti di finanziamento del *venture capital* e in generale di tutti quegli intermediari che sono specializzati nel fornire capitale di rischio alle imprese.

La diffusione dei fondi pensione nel nostro paese è fondamentale per l'equilibrio e l'equità del sistema previdenziale. Le regole per la destinazione degli accantonamenti per il trattamento di fine rapporto avranno un ruolo chiave nell'influenzarne lo sviluppo. Ferma restando la destinazione previdenziale delle somme accumulate, è necessario attribuire ai lavoratori piena libertà di scelta: una concorrenza aperta e paritaria fra categorie di operatori e tipi di schemi previdenziali, a costi contenuti per i risparmiatori, è garanzia di uno sviluppo robusto e competitivo del settore. I lavoratori devono ricevere informazioni chiare ed esaurienti sulla propria situazione pensionistica e sulle alternative disponibili, in modo da essere messi in grado di scegliere con cognizione di causa. La previsione, contenuta nelle legge finanziaria, di un parziale trasferimento all'INPS dei fondi ancora destinati al TFR non deve implicare conflitti con l'obiettivo dello sviluppo della previdenza complementare.

3.2. L'assetto del sistema bancario

Un tempo erano le banche, quasi da sole, a raccogliere il risparmio nazionale e a convogliarlo verso le imprese. Vigilare sulla loro stabilità significava tutelare il risparmio delle famiglie. Oggi banche e mercati dei capitali hanno funzioni complementari nel sostenere il funzionamento e promuovere lo sviluppo dell'economia, ma le piccole e medie imprese dipendono ancora in misura determinante dal finanziamento bancario. Aiutarle a crescere è necessario per rafforzarne la capacità competitiva in un mercato sempre più globalizzato. Un'attenta, rigorosa valutazione del merito di credito non contrasta con politiche di finanziamento tese ad accompagnare la crescita dimensionale delle imprese, quando ve ne siano le condizioni tecnologiche, umane, di mercato.

Progresso tecnologico, privatizzazione e deregolamentazione hanno dato vita, a partire dallo scorso decennio, a un intenso processo di consolidamento. Negli ultimi dieci anni il numero delle banche si è ridotto; le concentrazioni hanno interessato circa l'80 per cento delle attività totali del sistema. Altre significative aggregazioni si prospettano in questi giorni. Sempre di più, coloro che promuovono le operazioni di consolidamento, presidenti e amministratori, si stanno mostrando capaci di comprendere

la necessità, i benefici dell'aggregazione, di superare i campanilismi, i personalismi che la ostacolano. La Banca d'Italia vuole che la stabilità e la competitività del sistema ne escano rafforzate; in un sistema finanziario aperto alla concorrenza internazionale, incoraggia le banche a proseguire sulla strada del consolidamento, sulla base di progetti decisi autonomamente dal mercato.

Nei processi di concentrazione bancaria, prevedere un assetto razionale della *governance* della nuova banca è necessario per cogliere integralmente i benefici derivanti dal consolidamento. Modelli innovativi di governo societario possono risultare utili per agevolare le aggregazioni; essi devono essere connotati da razionalità organizzativa e non devono pregiudicare l'efficienza dei futuri processi decisionali.

Alla riorganizzazione del sistema bancario hanno dato un contributo determinante le fondazioni. Cedute nella grande maggioranza dei casi le partecipazioni di controllo, le fondazioni restano azionisti significativi delle banche, anche se il processo di consolidamento ne ha in molti casi diluito le partecipazioni. I loro comportamenti sono oggi orientati alla valorizzazione del capitale investito, in armonia con il loro ruolo di investitori di lungo periodo; il loro interesse è concentrato nel perseguimento delle finalità istituzionali. Potrebbero essere riconsiderate le discriminazioni normative che limitano la capacità delle fondazioni di acquisire e gestire partecipazioni bancarie, quale la sterilizzazione dei diritti di voto eccedenti il 30 per cento.

Il consolidamento ha interessato anche le banche popolari, il cui numero si è ridotto da 95 a 36 negli ultimi dieci anni. Prevalentemente insediate nelle regioni più sviluppate del Paese, queste arricchiscono l'articolazione del sistema bancario; traggono vantaggi competitivi dalla vicinanza al tessuto produttivo del territorio; svolgono un ruolo di rilievo nell'investimento del risparmio delle famiglie. Esiste spazio per ulteriori aggregazioni, che consentano di sfruttare potenziali sinergie senza che la maggiore complessità dei nuovi gruppi ne comprometta la vocazione al finanziamento delle economie locali.

Le concentrazioni hanno accentuato le differenze fra le banche popolari. Accanto a istituti che conservano un'esclusiva vocazione locale, sono emersi e stanno emergendo

gruppi di dimensioni significative e proiezione nazionale. È necessaria una riflessione sul modo in cui adattare i canoni del governo societario tipici delle banche popolari alla realtà di ciascuna banca. Recenti vicende hanno messo in luce i rischi di instabilità che possono derivare da regole inadeguate. Rigidità del principio del voto capitario, limiti alla raccolta delle deleghe di voto, vincoli alla partecipazione individuale possono determinare autoreferenzialità del *management*, insufficiente tutela degli azionisti, ostacoli al rafforzamento del patrimonio. Negli ultimi anni il Parlamento ha esaminato varie ipotesi di riforma. Sul finire della scorsa legislatura aveva trovato ampio consenso un progetto di legge che avrebbe attenuato i limiti di partecipazione, specie per gli investitori istituzionali, e rafforzato la protezione degli azionisti per le banche popolari quotate, pur mantenendo i caratteri essenziali della forma cooperativa. È necessario riprendere la riflessione sull'argomento.

Le regole che impongono una rigida separazione tra banca e industria, in particolare quelle che stabiliscono stretti vincoli quantitativi all'intervento di soggetti non finanziari nel capitale delle banche, costituiscono nel panorama europeo un caso isolato, di cui occorre anche valutare la compatibilità con proposte di riforma normativa oggi in discussione in sede comunitaria.

La necessità di adeguate tutele non viene meno. Resta essenziale assicurare l'autonomia della banca nei confronti dei soggetti che, per effetto di conflitti di interesse, possono indebitamente influenzarne le decisioni, distorcendo l'allocazione dei finanziamenti e mettendo a rischio la stessa stabilità. Ma, come per altri aspetti dell'attività di supervisione, cambiano gli strumenti da utilizzare. Essi consistono in primo luogo in regole di *governance* che assicurino la trasparenza delle decisioni, il bilanciamento dei poteri, la presenza di soggetti indipendenti, la dialettica tra le diverse funzioni aziendali, controlli interni efficaci. In secondo luogo, acquisiscono importanza crescente le regole che limitano la concentrazione del rischio, in particolare nei confronti dei soggetti collegati.

Anche per quanto riguarda i vincoli “a valle”, cioè alle partecipazioni delle banche nelle imprese, l’esperienza maturata e lo sviluppo delle tecniche di gestione e controllo dei rischi consentono oggi di attenuare i vincoli esistenti, allineando la disciplina italiana a quella comunitaria. La necessità di gestire i conflitti di interesse che sorgono nell’attività di *private equity* richiede adeguati presidi di trasparenza e garanzie sui processi decisionali, inclusa la separazione societaria di questa attività nell’ambito dei gruppi bancari, nonché regole di frazionamento e diversificazione dei rischi.

Sostituire rigidi vincoli normativi con principi flessibili di supervisione restituisce autonomia alle banche, agli imprenditori; stimola l’efficienza del processo decisionale. Accresce d’altra parte la responsabilità della Vigilanza; richiede continui affinamenti del suo apparato tecnico; le impone piena trasparenza nel render conto del proprio operato.

3.3. *Banche: i costi e la trasparenza*

I guadagni di efficienza che derivano dai processi di concentrazione devono essere trasferiti appieno a famiglie e imprese.

I costi dei servizi bancari per la clientela sono in Italia tuttora troppo alti. La tutela del cliente deve essere affidata soprattutto a strumenti che garantiscano una piena informazione sulle condizioni praticate e l’applicazione di un generale canone di correttezza nelle relazioni d’affari. La concorrenza è normalmente lo strumento più efficace per contenere gli oneri addossati alla clientela. Tuttavia una specifica categoria di costi – quelli direttamente o indirettamente connessi con l’estinzione dei rapporti bancari – ostacolando la mobilità della clientela rappresenta in sé un impedimento al libero operare dei meccanismi concorrenziali. È opportuno che tali costi siano eliminati; anche la piena portabilità dei conti, inclusi i servizi accessori, deve essere assicurata.

Le finalità del recente provvedimento che ha previsto l’estinzione senza spese dei “rapporti di durata”, insieme ad altre norme a tutela dei clienti bancari, sono dunque condivisibili. Tuttavia l’impostazione della norma, basata sulla fissazione imperativa di

clausole economiche per via di legge, ha generato problemi interpretativi, in particolare per quanto riguarda l'obbligo di modificare contestualmente tassi attivi e passivi in determinate circostanze e l'esatta individuazione delle voci da considerare negli addebiti connessi alla chiusura del conto. Si è determinata una situazione di incertezza che crea difficoltà operative alle banche, non consente ai clienti di beneficiare pienamente dei nuovi diritti, può causare costose liti giudiziarie. Sarebbe preferibile che la legge si limitasse a stabilire disposizioni di principio, demandandone l'attuazione alla normativa secondaria e all'autoregolamentazione.

È del resto interesse delle stesse banche rafforzare gli strumenti di tutela del consumatore già esistenti nell'ambito delle iniziative di autoregolamentazione, estendendone la portata e prevedendo meccanismi efficaci di risoluzione delle controversie. Nel nostro Paese sono già diffusi organi per la soluzione stragiudiziale delle controversie bancarie. Per le relazioni bancarie la legge sul risparmio attribuisce ora al CICR la disciplina delle procedure e della composizione degli organismi decisionali. Si potranno valutare forme di coinvolgimento diretto dell'Autorità di vigilanza.

Trasparenza e correttezza verso la clientela sono parte integrante della sana e prudente gestione degli intermediari. Ogni mancanza crea rischi legali e reputazionali. I rapporti bancari si fondano sulla fiducia; il venir meno della fiducia può determinare rischi di instabilità, anche a livello di sistema.

La Banca d'Italia deve verificare che l'organizzazione e i controlli interni delle banche assicurino adeguati presidi rispetto ai rischi legati a comportamenti non corretti verso la clientela. Una proposta di disciplina della funzione di *compliance* è stata sottoposta alla consultazione degli operatori e del pubblico; sarà presto emanata la relativa normativa.

La trasparenza dell'attività bancaria richiede anche la comparabilità dei bilanci e delle altre informazioni pubbliche sulla situazione finanziaria delle banche. Questa è significativamente aumentata in Europa con l'adozione dei principi contabili internazionali. Deve crescere la convergenza nei criteri di classificazione dei crediti deteriorati.

Adottando per la definizione dei crediti in default il criterio più severo – che vi include sconfinamenti e ritardati pagamenti dopo 90 giorni dal loro manifestarsi – i dati delle banche italiane risultano elevati per effetto di una tolleranza nei confronti dei ritardi. Occorre che le banche riducano ancora i propri tempi di reazione, accelerando gli interventi organizzativi e procedurali che già hanno portato nell'ultimo anno i crediti sconfinanti dall'1,7 all'1 per cento del totale.

3.4. Servizi di pagamento

Il progresso tecnologico offre ampi margini per l'accrescimento della concorrenza e l'incremento dell'efficienza nel settore dei servizi di pagamento. La diffusione della telefonia mobile, le cui reti sono utilizzabili per la prestazione di servizi finanziari, nonché di carte o apparecchi predisposti da fornitori di servizi per l'effettuazione di pagamenti elettronici, favorisce l'ingresso nel mercato di nuovi operatori e l'affermarsi di modalità di pagamento innovative, soprattutto per piccoli importi.

La Banca d'Italia ha già provveduto a consentire l'acquisto di prodotti attraverso apparecchi telefonici, quando essi sono offerti dall'operatore del servizio e non si creano strumenti di pagamento generalizzati. Ma alla luce dell'evoluzione delle tecnologie e del mercato occorrerà tornare a esaminare la disciplina delle riserve di attività in materia di moneta elettronica e di incasso e trasferimento fondi, in armonia con la revisione in corso delle norme europee. Va assicurato l'accesso a una molteplicità di operatori in concorrenza, preservando in ogni caso la fiducia del pubblico nei confronti del sistema dei pagamenti.

4. La Banca d'Italia

4.1. Assetti proprietari

In occasione della mia recente testimonianza di fronte al Parlamento sulla legge per la tutela del risparmio, ho richiamato la necessità di compiere una riflessione sull'attuazione della norma che dispone la ridefinizione dell'assetto proprietario della Banca d'Italia e il trasferimento entro tre anni delle quote di partecipazione al capitale dell'Istituto in possesso di soggetti diversi dallo Stato o da altri enti pubblici.

Come ho avuto modo di osservare, non spetta alla Banca la scelta dei suoi proprietari; ma è interesse, anzi dovere, dell'Istituto segnalare quelle ipotesi applicative che possono entrare in conflitto con la salvaguardia della sua indipendenza.

Pluralismo dei partecipanti, equilibrio nella distribuzione delle quote, non ingerenza nelle funzioni istituzionali, garanzia dell'autonomia finanziaria dell'Istituto e, innanzitutto, coerenza con il diritto comunitario – un aspetto che la Banca centrale europea ha più volte richiamato – sono i principi ai quali deve conformarsi l'assetto proprietario e di governo della Banca centrale.

Tenendo anche conto degli standard internazionali e dell'esperienza di altri paesi, può emergere la necessità di tornare a riflettere sulla scelta operata dalla legge, movendosi verso una configurazione della proprietà dell'Istituto che ne tuteli pienamente l'indipendenza, garanzia di stabilità ed elemento fondante della costituzione economica europea.

4.2. Evoluzione organizzativa

È stato oggi trasmesso alle organizzazioni sindacali presenti in Banca d'Italia un documento di lavoro sulla riforma della struttura organizzativa dell'Istituto. Nel documento sono individuati e articolati gli obiettivi strategici di medio periodo per

l'esercizio delle funzioni della Banca centrale, in armonia con l'evoluzione del contesto istituzionale italiano ed europeo.

Gli interventi delineati mirano a rendere più efficace ed efficiente l'azione della Banca a livello internazionale e nel Paese, concentrando l'articolazione periferica sul livello regionale, con strutture adeguatamente potenziate. L'assetto organizzativo – che prevede anche l'incorporazione dell'UIC – dovrà essere in grado di rispondere alle sfide poste dal cambiamento e di offrire al personale una maggiore partecipazione ai processi decisionali e operativi dell'Istituto, e migliori opportunità di crescita professionale e culturale.

Questo processo di riforma farà leva sul grande patrimonio di professionalità di cui la Banca dispone. Conorderemo con le rappresentanze del personale un percorso comune che individui i tempi, i contenuti e le modalità per il conseguimento degli obiettivi della riorganizzazione. Chiarezza degli obiettivi, gradualità nell'attuazione degli interventi, apertura al dialogo sono i requisiti necessari per la realizzazione del processo in tempi contenuti e senza traumi. Dal successo di questa iniziativa, cui dovranno contribuire gli sforzi congiunti di tutte le componenti dell'Istituto, dipende la capacità della Banca d'Italia di continuare a svolgere con efficienza e autorevolezza il ruolo che le è proprio nel Paese, nel Sistema europeo di banche centrali.