

Assemblea annuale della Federazione italiana
delle Banche di credito cooperativo

Il Credito Cooperativo: le sfide di un modello

Intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia
Anna Maria Tarantola

Roma, 27 novembre 2009

1. Premessa	5
2. L'evoluzione del credito cooperativo nel decennio 1999-2008	6
3. I profili tecnici	7
4. Le tendenze in atto.....	9
5. I rischi.....	10
6. Il ruolo della rete	12
7. Conclusioni	14

1. Premessa

La Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo ha compiuto da pochi giorni cento anni. Come ho avuto modo di osservare recentemente a Brescia in occasione della celebrazione di questa importante tappa, colpisce oggi la modernità dei principi che hanno ispirato i padri fondatori, la capacità di accompagnare sin dalla fase embrionale le realtà cooperative con una struttura rappresentativa; la percezione dell'importanza della collaborazione *inter pares*; l'intuizione del rilievo assegnato alla presenza sul territorio; l'accortezza di dotare la rete delle Casse di strutture centralizzate in grado di sopperire ai limiti connessi con le ridotte dimensioni aziendali delle aderenti. La significativa evoluzione del credito cooperativo testimonia la solidità e l'attualità dei principi della solidarietà e della sussidiarietà.

In questi cento anni la Federazione ha accompagnato le Casse Rurali, oggi Banche di Credito Cooperativo, nell'affrontare sfide importanti: il passaggio da un'economia rurale a una prima industriale e poi post-industriale, il mutamento delle esigenze della clientela, l'evoluzione dei mercati finanziari. Il movimento ha dimostrato capacità di risposta sia a livello aziendale che di sistema; è aumentata la dimensione dei singoli intermediari, si sono irrobustiti gli assetti organizzativi, si sono meglio articolate le strutture di categoria, si sono preservate le caratteristiche proprie della mutualità e della democrazia societaria.

In epoca più recente si sono venuti delineando alcuni fattori di potenziale vulnerabilità, connessi proprio con la maggiore complessità operativa e dimensionale, che vanno adeguatamente presidiati e gestiti, soprattutto nel difficile contesto attuale. È in questa fase che il ruolo di assistenza e di guida della Federazione diventa cruciale per accompagnare le singole aziende verso l'adozione di assetti organizzativi e gestionali più robusti, per rafforzare il modello d'impresa sociale a rete.

Nel mio intervento, dopo aver richiamato i tratti salienti dell'evoluzione registrata nell'ultimo decennio dal sistema delle BCC, svolgerò alcune riflessioni sui profili di rischio attuali e prospettici; mi soffermerò sull'importanza delle strutture di gruppo, sulla rilevanza delle iniziative avviate o da avviare per accrescere la coesione interna al sistema, l'integrazione della rete e la capacità di gestire situazioni di crisi.

2. L'evoluzione del credito cooperativo nel decennio 1999-2008

A partire dalla fine degli anni novanta il sistema cooperativo del credito ha registrato una significativa dinamicità, un processo di forte cambiamento negli assetti strutturali, organizzativi e di governo societario. Non sono state intaccate, peraltro, le caratteristiche di fondo dei singoli intermediari: radicamento nel territorio, relazioni di lungo periodo con la clientela, buona dotazione patrimoniale. L'evoluzione ha tratto impulso dai cambiamenti intervenuti nel quadro normativo e regolamentare, ma anche dal mutamento del contesto di mercato.

Nel decennio 1999-2008 il numero delle BCC si è ridotto da 531 a 432, a seguito soprattutto di operazioni di aggregazione, finalizzate per lo più a dare soluzione a crisi aziendali. Nello stesso periodo si sono realizzate 55 iniziative costitutive in risposta alle istanze delle comunità locali di volersi dotare di un interlocutore bancario prossimo al territorio.

Lo sviluppo operativo delle BCC è stato realizzato soprattutto attraverso l'ampliamento della rete distributiva; gli sportelli sono aumentati in misura maggiore del resto del sistema, passando da 2.862 a 4.111, con un incremento del 43,6 per cento; crescente è stato il ricorso all'utilizzo di "sedi distaccate" (passate da 33 a 108). L'espansione territoriale ha privilegiato comuni già bancati di media e grande dimensione. Oggi alle BCC fa capo il 12 per cento del complesso degli sportelli bancari. All'ampliamento della rete è corrisposta una forte crescita del personale: il numero degli addetti, in controtendenza rispetto alle politiche adottate dal resto del sistema, è cresciuto di oltre un terzo, nonostante l'esternalizzazione a enti e società di categoria di numerose fasi dei processi aziendali.

All'incremento degli sportelli e degli addetti è corrisposto un aumento in termini reali più che proporzionale delle masse intermedie (+82,2 per cento). I fondi intermediati per addetto e per sportello, pur cresciuti, rimangono ancora inferiori a quelli delle altre banche. Ciò riflette la peculiarità del modello di intermediazione delle BCC, che, nonostante gli sviluppi più recenti, appare ancora rivolto prevalentemente alle famiglie e alle piccole e micro imprese, che effettuano generalmente transazioni di importo contenuto.

Le quote di mercato sono significativamente aumentate sia dal lato della raccolta sia da quello degli impieghi, giungendo, rispettivamente, al 7,8 e al 7,2 per cento (con una crescita di 1,6 e 2,7 pp.). Le BCC hanno saputo approfittare dei cambiamenti dei gruppi bancari di maggiore dimensione, impegnati in complessi processi di ristrutturazione, e sfruttare pienamente i propri punti di forza, i legami duraturi con il territorio e la clientela. Se le singole BCC fossero considerate come un unico "gruppo" in senso stretto, il sistema del credito cooperativo si collocherebbe oggi al quarto posto, sia per l'erogazione di fondi che per la raccolta, nella graduatoria dei gruppi bancari italiani. In numerose realtà la presenza delle BCC continua a rappresentare il sistema bancario *tout court*, in termini sia di erogazione di fondi che di servizi di pagamento.

La specializzazione nel finanziamento alle famiglie, agli artigiani e alle piccole imprese è rimasta elevata (con una quota del 69,7 per cento sul totale degli impieghi); ma il modello operativo si è andato progressivamente avvicinando, quanto a servizi e prodotti offerti, a quello delle altre banche a vocazione localistica, in risposta alla crescente concorrenza nelle nuove piazze di insediamento.

Sono cresciuti i crediti erogati a fasce di clientela nuove per dimensione e per comparto di attività economica, specie al settore immobiliare e delle costruzioni, con finanziamenti a più lunga scadenza.

3. I profili tecnici

Una dotazione patrimoniale ancora relativamente elevata continua a costituire un punto di forza delle BCC, anche se l'accentuata crescita dei volumi delle attività a rischio e l'introduzione di nuovi requisiti per i rischi operativi hanno ridotto il differenziale rispetto al resto del sistema. Alla fine dello scorso anno il total risk ratio si attestava al 15,3 per cento, a fronte del 10,9 per cento del resto del sistema; il tier 1 ratio era pari al 13,2 per cento, rispetto al 7,6 per cento delle altre banche.

La rischiosità del portafoglio prestiti non ha manifestato criticità di rilievo nel decennio: l'incidenza delle sofferenze sugli impieghi, che era diminuita fino a raggiungere il valore minimo del 2,6 per cento a fine 2007 (dal 4,9 per cento nel 1999), è risalita al 2,8 per cento nel 2008, mantenendosi comunque su valori contenuti e inferiori a quelli medi delle altre banche. Nel 2008 il tasso di

decadimento, cioè il rapporto tra il flusso di nuovi ingressi in sofferenza e la consistenza dei prestiti in bonis, è cresciuto in linea con le altre banche, attestandosi all'1,2 per cento.

La struttura di bilancio delle BCC, connotata da una raccolta da clientela ordinaria stabile e frazionata e da consistenti attività prontamente liquidabili, ha concorso a determinare una minore esposizione ai rischi di liquidità.

Nel periodo in esame la redditività si è rafforzata, riequilibrando in gran parte il divario con le altre banche, per effetto della crescita dei volumi degli impieghi e di *spread* tra i tassi attivi e passivi che continuano a essere mediamente più elevati rispetto al resto del sistema.

Ampia è la variabilità dei risultati in funzione della dimensione aziendale: la scala dimensionale, la struttura patrimoniale, la minore differenziazione delle fonti di ricavo sono tra i fattori che penalizzano in misura significativa le aziende di minore dimensione all'interno della categoria.

Nonostante alcuni progressi nel contenimento dell'incidenza dei costi operativi (dal 69,2 al 65,2 per cento del margine di intermediazione nel decennio considerato), il *cost-income ratio* rimane ancora superiore al dato riferibile al resto del sistema (63,4 per cento). Gli oneri per il personale – che assorbono poco più della metà dell'aggregato – hanno registrato una dinamica particolarmente sostenuta, anche in relazione alle strategie di presidio del territorio. Gli oneri relativi al sistema informatico pesano, in media, per circa il 5 per cento del margine di intermediazione e mostrano ampie differenziazioni tra le regioni, anche in relazione ai diversi sistemi di tariffazione adottati dai vari centri consortili.

La maggiore complessità operativa e la crescita dimensionale non sempre sono state accompagnate da un tempestivo adeguamento degli assetti organizzativi e di governo societario. Nonostante i miglioramenti, realizzati anche a seguito dell'adeguamento al nuovo quadro normativo e regolamentare, si registrano ancora non trascurabili ritardi. Squilibri nei sistemi di governo e di controllo hanno infatti quasi sempre rappresentato uno dei principali fattori alla base dei “casi di insuccesso” sfociati in passato in crisi aziendali.

4. Le tendenze in atto

Dall'autunno del 2008, con l'inasprirsi della crisi finanziaria e il sostanziale blocco del mercato interbancario, i finanziamenti all'economia hanno registrato un rallentamento in tutta Europa. In Italia il tasso di crescita annuo del credito al settore privato a settembre 2009 è sceso allo 0,3 per cento, dal 10 per cento di un anno prima. I prestiti concessi dalle BCC, pur rallentando, hanno continuato a crescere a tassi superiori al 6 per cento.

Il differenziale di crescita degli impieghi rispetto alle altre banche, soprattutto grandi, testimonia come le BCC siano propense a continuare a erogare credito anche in momenti di difficoltà. Ma occorre prestare attenzione ai segnali di deterioramento della qualità dei prestiti.

Le sofferenze sono cresciute a settembre 2009 del 34,3 per cento su base annua, a fronte di un aumento del 25,1 per cento per il resto del sistema. Il rapporto "sofferenze lorde/impieghi" si è portato al 3,2 per cento, allineandosi a quello delle altre banche.

Particolarmente elevata è risultata la crescita delle sofferenze nei confronti dei prenditori di maggiore dimensione; più contenuta quella relativa alle famiglie produttrici e consumatrici. A giugno 2009 il tasso di decadimento ha raggiunto l'1,5 per cento, a fronte dell'1,7 per cento per il resto del sistema.

La provvista ha continuato a crescere a ritmi sostenuti (11 per cento circa a giugno 2009 in ragione d'anno), così come il patrimonio di vigilanza (5,7 su base annua).

Nei primi sei mesi di quest'anno la redditività si è ridotta in misura superiore a quanto già osservato nel 2008: l'utile è diminuito del 39 per cento sull'analogo periodo dello scorso anno. Sul processo di formazione del reddito grava l'aumento delle perdite su crediti e la forte incidenza dei costi operativi, in particolare delle spese per il personale che sembrano destinate a crescere ulteriormente nel corso del 2009, anche in relazione all'erogazione dei premi di produttività relativi agli esercizi precedenti.

5. I rischi

L'attenzione rivolta agli andamenti dei principali indicatori di bilancio è giustificata dall'interesse della Vigilanza per la tenuta di un sistema che riveste un ruolo talora determinante nei territori di insediamento. In alcuni contesti, infatti, la stabilità della BCC e quella del sistema economico locale sono strettamente interrelate.

Trasformazioni di mercato, scelte strategiche e di posizionamento a volte non del tutto 'centrate', interventi non sempre adeguati sugli assetti organizzativi hanno generato l'emersione di rischi nuovi, una maggiore intensità di quelli tradizionali, una crescente variabilità tra aziende.

Per alcune BCC è aumentata l'incidenza della clientela pluriaffidata, con il conseguente rischio che vengano applicate nella valutazione del merito di credito logiche di tipo meramente assicurativo, facendo venire meno il tipico vantaggio informativo derivante dalle "relazioni" di lungo periodo che hanno di norma caratterizzato la politica creditizia delle BCC. Altre hanno registrato un aumento anche rilevante dei crediti erogati a clientela di fascia medio-grande, cui si associa una maggiore difficoltà nell'acquisire le informazioni necessarie per una compiuta valutazione del rischio di credito.

È aumentato anche il rischio di concentrazione per soggetto affidato e, per settore di attività economica, in particolare nei confronti della clientela operante nel comparto relativamente rischioso dell'edilizia e in quelli connessi.

L'ingresso in ambiti operativi non tradizionali e l'insediamento in nuovi mercati, anche attraverso l'apertura di sedi distaccate, hanno accentuato la rilevanza del rischio strategico e di quello reputazionale. Per sopperire alla minore conoscenza dei nuovi ambiti territoriali le BCC hanno spesso fatto ricorso a figure professionali, sia commerciali sia finanziarie, in precedenza operanti presso banche medio-grandi già insediate sul territorio; l'approccio alle relazioni con la clientela mostrato da queste figure professionali non sempre è risultato in linea con quello tipico delle BCC.

Diffuso e in crescita è il ricorso all'esternalizzazione di importanti processi aziendali, cui non sempre si associa un sufficiente presidio.

Le lezioni della crisi sono rilevanti anche per le banche di credito cooperativo. Sul fronte della gestione della liquidità e dell'evoluzione dei tassi di interesse, ad esempio, potrebbero determinarsi in futuro ricadute negative che richiedono già oggi un incisivo presidio.

Lo scenario delineato, che non vuole essere di preoccupazione ma di attenzione, richiede che i rischi vengano individuati, controllati, gestiti efficacemente per attenuarne l'impatto sui profili reddituale e patrimoniale e preservare la solidità d'impresa. L'ancora ampia dotazione patrimoniale non può essere un alibi per allentare i criteri di massima prudenza nelle scelte aziendali; in prospettiva, l'evoluzione della regolamentazione internazionale sul capitale bancario imporrà un rafforzamento della quantità e della qualità del capitale anche alle banche cooperative.

È questa una fase in cui gli aspetti organizzativi e gestionali rivestono un ruolo fondamentale. Un governo ben strutturato, con organi dotati delle necessarie professionalità, una chiara ripartizione di ruoli e responsabilità, flussi informativi tempestivi e completi, sono fondamentali per perseguire tale obiettivo, così come il miglioramento nella qualità dei vertici aziendali, un graduale ricambio generazionale, un migliore funzionamento degli organi amministrativi e di controllo. L'attività di vigilanza ha posto in luce che le BCC che hanno accompagnato modifiche anche significative nella composizione della clientela e nella tipologia operativa con adeguate trasformazioni organizzative e un rafforzamento delle competenze professionali sono state meglio in grado di sopportare o attenuare i rischi connessi con i mutamenti del contesto esterno.

Le BCC hanno introdotto negli statuti i nuovi principi normativi in materia di *governance* adottando i nuovi schemi statutari "tipo" elaborati in ambito Federcasse: il modello organizzativo tradizionale risulta rafforzato e integrato da nuovi presidi a salvaguardia della dialettica interna e dei controlli. Occorre ora dare piena attuazione ai principi con comportamenti virtuosi e conseguenti.

All'adeguamento degli assetti di governo deve accompagnarsi un coerente rafforzamento dei sistemi di controllo interni al fine di realizzare una gestione integrata ed efficace delle varie tipologie di rischio. Come ho più volte richiamato, controlli e governo societario concorrono insieme al buon funzionamento dell'impresa bancaria.

6. Il ruolo della rete

La logica di "sistema" è un punto di forza del credito cooperativo. Si è rafforzata nell'ultimo decennio anche in risposta ai rilevanti cambiamenti di contesto; costituisce una peculiare modalità di attenuazione dei rischi, grazie alla diffusione di strumenti di valutazione omogenei.

Le strutture centrali e periferiche hanno fornito alle associate i necessari supporti per l'adeguamento degli assetti organizzativi e dei meccanismi di controllo, attraverso una progressiva standardizzazione dei processi aziendali. Sotto il profilo informatico si è realizzato un progressivo allineamento tra gli applicativi definiti dai diversi *outsourcer*, anche al fine di rendere omogenei gli strumenti gestionali di supporto alle decisioni.

I fattori di potenziale vulnerabilità delle BCC rendono nondimeno opportuna una ulteriore qualificazione del *network*, con l'evoluzione del ruolo delle strutture di categoria verso un'attività di presidio dei rischi del sistema nel suo complesso in un'ottica preventiva. Significativo può essere il ruolo svolto, oltre che dalle strutture centrali, dalle Federazioni locali. La Vigilanza ha più volte sensibilizzato le Federazioni a elevare il livello qualitativo dell'assistenza prestata alle associate, a migliorare i servizi offerti e a prestare un adeguato supporto gestionale; specifico rilievo è stato dedicato alle realtà meridionali più problematiche.

Coerente con il quadro evolutivo sopra delineato è l'iniziativa relativa al Fondo di Garanzia Istituzionale (FGI). Con questa iniziativa si apportano elementi di originalità alla "rete di sicurezza" del credito cooperativo, grazie al passaggio da un ruolo prevalentemente ex post - incentrato sul risanamento delle BCC in crisi, attraverso l'attività del Fondo di Garanzia dei Depositanti - alla intercettazione ex ante delle situazioni di difficoltà, mediante l'adozione di uno schema di funzionamento più marcatamente basato sul rischio. Il FGI può rappresentare un importante strumento per valorizzare la specificità della cooperazione e della mutualità in ambito bancario, a beneficio della stabilità e della competitività delle BCC.

L'iniziativa, consentita dal recepimento nella normativa prudenziale della Banca d'Italia delle norme europee sui "sistemi di tutela", costituisce una novità per il sistema bancario italiano e presenta importanti implicazioni su molteplici versanti. Il riconoscimento del sistema a fini prudenziali richiede la valutazione da parte della Vigilanza di una serie di importanti requisiti,

riguardanti tra l'altro l'adeguatezza: delle risorse finanziarie del "sistema" rispetto agli impegni assunti in relazione allo scopo istituzionale; degli strumenti e delle metodologie per il controllo e la classificazione del rischio delle singole aderenti e del "sistema di tutela" nel suo complesso; delle concrete modalità con cui il fondo valuta in modo indipendente i rischi delle singole banche partecipanti e promuove iniziative correttive nei confronti delle aderenti. Le funzioni di controllo del fondo vanno coordinate con le attività di supervisione dell'Autorità di Vigilanza; va inoltre assicurato l'opportuno raccordo con il Fondo obbligatorio di garanzia dei depositanti.

La complessità dell'iniziativa giustifica l'intenso confronto con la Vigilanza, avviato da tempo; particolare rilievo assume la *governance* del FGI. L'obiettivo di preservare e valorizzare il peculiare assetto del *network* non deve confliggere con la necessità di assicurare rigore, obiettività e indipendenza nella classificazione e gestione dei rischi del sistema e nella promozione delle necessarie azioni correttive. A esito di un'articolata fase dialettica su tale tema, la Categoria è apparsa consapevole del carattere essenziale di tale aspetto ai fini del conseguimento degli obiettivi istituzionali del Fondo e, dunque, del successo dell'iniziativa.

In vista della formalizzazione del procedimento di riconoscimento del FGI a fini prudenziali si prospetta ora un'intensificazione del confronto. La Vigilanza, nell'ambito di una procedura di "convalida" anch'essa innovativa, terrà conto delle esigenze particolari della Categoria nel rispetto dei requisiti normativi essenziali.

Specifica importanza rivestiranno le azioni previste per innalzare in tempi ragionevoli competenze e standard organizzativo-funzionali delle Federazioni locali, tenuto conto del ruolo dalle stesse rivestito nell'ambito del FGI.

Sul punto ritengo opportuno sollecitare, ancora una volta, una riflessione circa la necessità di dar corso a forme di razionalizzazione di alcune realtà territoriali che, per numero di utenti, scarsità di risorse, prospettive limitate non appaiono in grado di assicurare un livello ottimale nei servizi resi alle associate. Soluzioni innovative ed efficienti di svolgimento delle attività di servizio, quali la specializzazione interna e la diversa ripartizione di compiti tra le Federazioni, potrebbero evitare duplicazioni, ridondanze, inefficienze. La Federazione nazionale, grazie alla sua posizione di centralità nel *network*, potrà assicurare forme di coordinamento e di sorveglianza attiva,

sensibilizzando gli organi di governo delle Federazioni locali sull'adozione delle iniziative necessarie per adottare e diffondere le migliori prassi.

Il sistema a rete, per essere veramente efficace, richiede anche un riassetto delle strutture produttive che devono essere in grado di offrire servizi sempre più competitivi alle associate. Molti passi sono stati fatti, ma il processo non è ancora pienamente compiuto. Il rafforzamento di una visione strategica unitaria, la focalizzazione sui settori rilevanti, un rinnovato impulso alla razionalizzazione del sistema informativo sono aspetti fondamentali per conseguire una piena integrazione. Le associate devono continuare a fornire il loro supporto alle strutture centrali contribuendo così alla costituzione di un vero gruppo.

7. Conclusioni

In questi cento anni di vita il credito cooperativo ha percorso un cammino non facile, ha superato crisi e affrontato sfide; ha dimostrato vitalità e dinamismo, rimanendo ancorato al proprio modello d'impresa, alla mutualità, alla cooperazione e alla sussidiarietà.

Le BCC hanno resistito ai momenti di difficoltà grazie ad alcune caratteristiche di fondo del modello cooperativo: la prevalente destinazione degli utili a patrimonio ha contribuito a irrobustire nel tempo la loro dotazione patrimoniale e a costituire risorse aggiuntive da utilizzare nelle fasi negative del ciclo economico; l'operatività prevalente con soci e i vincoli all'operatività le hanno protette dalle oscillazioni dei mercati finanziari. Una vigilanza particolarmente vicina e prudente le ha accompagnate in questo percorso.

La tradizionale clientela delle BCC sta ora attraversando una seria situazione di difficoltà; le sofferenze stanno aumentando a ritmo sostenuto. È necessario agire con oculatezza utilizzando nella valutazione del credito tutte le informazioni a disposizione; integrando la conoscenza diretta del cliente, delle sue potenzialità di crescita e di redditività di lungo periodo con accurate valutazioni quantitative. Il radicamento territoriale e la prossimità con la clientela sono per le BCC beni preziosi; vanno preservati e utilizzati al meglio per continuare a sostenere lo sviluppo delle economie locali.

La crisi deve essere l'occasione per cogliere appieno le potenzialità tuttora conseguibili dal sistema coniugando il modello "cooperativo" con quello d'impresa. L'adeguata organizzazione, l'attenzione ai rischi e l'efficace governo societario devono assumere un ruolo altrettanto rilevante di quello della mutualità e del bene comune. È necessario per evitare che rischi eccessivi mettano in discussione la solidità stessa della banca facendo venire meno il suo sostegno al territorio.

L'adeguatezza patrimoniale non è il solo presidio della stabilità. Occorre anche un'organizzazione ben delineata e adeguata al modello d'impresa prescelto. Al pari degli altri intermediari, le banche di credito cooperativo devono disporre di rigorosi ed efficaci sistemi di controllo e di gestione di tutti i rischi, anche di quelli non quantificabili. L'*Internal Capital Adequacy Assessment Process* (ICAAP) costituisce l'occasione per elevare la cultura organizzativa e la razionalità economica degli Organi delle BCC, dando impulso al miglioramento dei processi interni e alla rimozione delle eventuali inefficienze con una consapevole individuazione e gestione dei rischi, con un oculato censimento delle risorse da destinare allo sviluppo, con una più attenta pianificazione delle iniziative di crescita operativa e dimensionale.

In questa prospettiva un importante contributo può e deve essere fornito dalle strutture centrali di categoria, che devono continuare ad adoperarsi per rafforzare la capacità di risposta di sistema, con l'obiettivo di conseguire una maggiore efficienza interna.

Nel suo intervento all'Assemblea di Federcasse del 2007, il Direttore Generale della Banca d'Italia Fabrizio Saccomanni, soffermò la sua attenzione sul tema dello sviluppo delle sinergie nell'ambito del *network* del credito cooperativo, con una peculiare attenzione alla situazione della rete associativa e di quella industriale.

A due anni di distanza da quell'importante momento di sintesi, il processo verso una maggiore integrazione dei piani associativo e industriale ha fatto passi rilevanti. Ma non è stato ancora completato. Positivo e apprezzabile è lo sforzo prodotto per l'avvio del Fondo di Garanzia Istituzionale. Occorre un rinnovato impegno nel ridisegno della strutture di governo e di produzione del *network*, anche al fine di renderne i meccanismi di indirizzo, gestione e controllo più efficienti, maggiormente inclini a raccogliere le esigenze delle associate e le sfide di un mondo in profonda trasformazione.

Su questo terreno le strutture del movimento sono chiamate a raccogliere le migliori intelligenze e a approfondire ogni impegno, per la salvaguardia delle BCC, per la tutela delle comunità locali.

La Banca d'Italia non farà mancare il suo sostegno.