I programmi di sviluppo negli anni '80 delle Casse Rurali ed Artigiane 1981*

I principi e gli ideali che 100 anni fa animarono i fondatori delle prime cooperative e delle prime Casse Rurali mantengono inalterata la loro validità.

Il richiamo alle origini non è retorico; la riflessione che ci accingiamo a compiere sugli adeguamenti delle nostre strutture e del nostro operare è infatti finalizzata a meglio interpretare, nella realtà che ci circonda, la genuinità del messaggio cooperativo; messaggio che si sostanzia nella pratica e nella diffusione sociale della solidarietà.

Con l'odierno incontro, ci proponiamo di proiettare il discorso in avanti, più che attardarci sul passato, perché, se abbiamo commesso errori, sono convinto che i medesimi non riguardano le scelte di fondo.

Occorre prendere atto che la società e le condizioni in cui essa opera sono mutate e stanno rapidamente evolvendo. Ne consegue la necessità di un ripensamento operativo, ma nella ferma fedeltà ai principi originali.

Per semplicità di sintesi possiamo considerare due ritmi di evoluzione della società, tra loro interdipendenti: a medio ed a breve periodo. Nel medio periodo il fatto saliente è rappresentato dal passaggio, tuttora in corso, da una economia industriale a quella postindustriale, caratterizzata da un notevole sviluppo del terziario. Si tratta di una evoluzione che sta avvenendo a ritmi assai più rapidi di quelli che hanno seguito la transizione dall'economia agricola a quella industriale.

Sempre nel medio periodo si è poi, sul piano sociale, verificato un processo di "imborghesimento di massa" nel senso che il

---

* Relazione tenuta in un incontro degli esponenti delle Casse Rurali ed Artigiane, Napoli, 11-12 dicembre 1981, in *Cooperazione di Credito*, 1982, n. 86, pp. 237-248.
"La replica al dibattito", pp. 318-319. **[133]**

"proletariato" di un tempo si è gradualmente elevato, sia nella condizione economica, che nel settore e nel modo di vita.

Le mutazioni di breve periodo, quelle cioè riguardanti di anno in anno il comportamento della società, sono rese più celeri dall'incalzare dello sviluppo tecnologico e dalla crisi economica, che, tra tanti aspetti negativi, ne ha almeno uno positivo: quello di sollecitare l'ingegno e la creatività nella ricerca di nuovi metodi e di nuovi strumenti di organizzazione economica e sociale.

Si sono, così, verificati uno sviluppo molecolare e diffuso di imprenditorialità minore sul piano industriale ed artigianale, e la crescita di peso nella dimensione locale, anche attraverso forme spontanee e circoscritte di solidarietà collettiva. Queste ultime, se si fa eccezione delle imprese cooperative, si manifestano prevalentemente in settori extraeconomici, ove sono richiesti minore professionalità e minore impegno continuativo; sono tuttavia indicative di una volontà di stare e di fare insieme che non deve sfuggire all'attenzione di chi, come noi, opera seppure in campi più professionali, nello stesso segno della solidarietà.

La maggior parte di questi fenomeni, accanto al segno positivo di vitalità e di capacità di reazione della società, denuncia tuttavia un comune segno negativo; si limita, cioè, ad uno sviluppo orizzontale. Manca la dimensione "verticale", il senso della strutturazione piramidale, che rappresenta il momento di coagulo di tante energie sparse, la loro congiunta finalizzazione e quindi la piena estrinsecazione di potenzialità che diversamente restano per larga parte inespresse. Noi abbiamo, dunque, visto giusto, quando, a suo tempo decidemmo di strutturarci in "gruppo"; un gruppo non gerarchico, ma organizzato, un gruppo di unità autonome, ma coordinate, un gruppo dalle molteplici e multiformi energie, finalizzate ad un comune obiettivo.

La transizione verso il terziario e quindi il considerevole sviluppo del settore servizi, correlato alla crescita di importanza e di potere della dimensione locale, così come lo sviluppo diffuso di microimprenditorialità, richiedono, in generale, partecipazione: partecipazione per la gestione diretta di

imprese, in forma cooperativa, partecipazione e collaborazione tra più imprese omogenee, per la gestione in comune di servizi di *marketing*, di commercializzazione, di ricerca e così via.

Ma richiedono anche cooperazione nella gestione dei mezzi finanziari, poiché un tessuto socio economico dalle caratteristiche sopradescritte ha bisogno di un credito particolare, un credito più di qualità che di quantità, un credito accessibile, agile e duttile rispetto alle specifiche caratteristiche del richiedente, un credito che non è costituito solo dal denaro, ma anche da una efficiente e soprattutto rapida offerta di servizi parabancari, così come di assistenza economico-finanziaria: in definitiva, un credito a misura di uomo. In tale contesto le Casse Rurali sono le banche più omogenee ad esigenze così peculiari. Conseguentemente ci si pongono con immediatezza tre obiettivi: essere pronti ad aprire ed a gestire nuove Casse Rurali nelle regioni in cui meno diffusa è la nostra presenza, specie nel Mezzogiorno; dilatare, a certe condizioni, l'operatività territoriale di quelle esistenti; potenziare ed estendere per qualità e per quantità la gamma dei servizi prestati.

Si tratta di direttrici impegnative, le quali presuppongono anzitutto una solidarietà ed una partecipazione di "gruppo" sempre più accentuate ed efficienti.

Presuppongono altresì, anche forme di collaborazione intercooperativa, cioè di rapporti e di programmi coordinati con gli altri comparti cooperativi.

Ho l'impressione che a proposito dell'intercooperazione siano sorti equivoci e malintesi, proprio perché non abbiamo sufficientemente approfondito il discorso. Allora, primo punto da sottolineare: proprio le caratteristiche di una società frammentata, la suddivisione del potere in tanti poli, non solo centrali ma anche periferici, in presenza di una crisi economica e politica che non conosce ancora stabili vie risolutive, espongono gli "isolati" a gravi pericoli. In questo senso, la solidarietà del "gruppo" con gli altri comparti del più ampio movimento cooperativo appare il primo elementare modo di difesa e rappresenta una importante condizione per la nostra presenza.

Non si tratta di confondersi, di annullarsi, di perdere la propria identità, che anzi deve risultare esaltata, ma di collaborare insieme.

I problemi di crescita delle aree economico-sociali locali possono essere risolti in modo più adeguato e soddisfacente per tutti sulla base di "progetti integrati". In altri termini, perseguire la costituzione di nuove Casse Rurali e l'ampliamento territoriale e operativo di quelle esistenti, diviene meno rischioso e più producente se la Cassa Rurale si colloca al centro di altre forme di aggregazione socioeconomica.

Ciò premesso, è importante entrare nella prospettazione più dettagliata dei possibili ed opportuni orientamenti del nostro agire in prospettiva.

Proprio per calare valori e opzioni nel vivo della realtà, abbiamo realizzato un assetto organizzativo costituito da organismi di varia natura, ai diversi livelli, a partire dalle Federazioni regionali, dalla Federazione Italiana, a Iccrea, alle varie società di servizi.

Nel nostro progetto di sistema integrato, che salvaguarda rigorosamente i rispettivi ambiti di autonomia delle diverse istanze, abbiamo posto come centro propulsore la Federazione Italiana che, soprattutto dopo lo scioglimento dell'Ente Nazionale, è divenuta il momento unificante del movimento ai vari livelli, nel rispetto dello statuto dei diversi organismi.

In questa prospettiva, non vi è dubbio che un ruolo ancora più incisivo deve essere svolto dalla Federazione, la cui funzione non può limitarsi alla sola attività di contrattazione sindacale, né tanto meno ad una azione meramente notarile. I suoi compiti sono molto più complessi ed articolati; la Federazione deve rappresentare il crogiuolo in cui avvengono i processi di elaborazione delle linee programmatiche e degli orientamenti che debbono guidare tutto il "gruppo", in uno sforzo continuo tendente ad allargare ed a consolidare il confluire ed il determinarsi del "consenso", senza il quale ogni disegno, anche il più limitato, sarebbe inevitabilmente condannato all'insuccesso.

Del resto, nella nostra società, anche perché così abbiamo

deciso di operare e di comportarci, non è assolutamente ipotizzabile una sorta di centralismo democratico, con decisioni che si riversano a pioggia dal vertice alla base degli associati. È un metodo, tra l'altro, che ripugna alla nostra coscienza di uomini liberi e democratici e di cooperatori. Sarebbe forse un metodo più semplice per risolvere i problemi, ma abbiamo scelto, e giustamente, la via faticosa della permanente ricerca della partecipazione più lenta e più laboriosa, ma sicuramente più consona al nostro modo di essere e più sicura per la conquista degli obiettivi che il movimento si è posto.

Di conseguenza, Federcasse rappresenta la "coscienza critica" del movimento che si realizza nella capacità di saper raccogliere le diverse istanze della nostra base, e di ricondurle ad una efficace sintesi operativa.

Pertanto l'azione di Federcasse, si deve sviluppare su alcune linee di fondo, che riguardano:

- l'area culturale;
- l'area promozionale;
- l'area sindacale;
- l'area revisionale;
- l'area di assistenza operativa.

Si tratta di aspetti indissolubilmente intrecciati che costituiscono le condizioni di base per consolidare la realtà del "gruppo" e per aprire nuovi obiettivi di "qualità" al nostro ulteriore sviluppo.

Area culturale

Non a caso è stata posta, quale prima area di riferimento, quella culturale, perché siamo convinti, in una visione fortemente pragmatica, che vi sono ritardi che dobbiamo rapidamente recuperare, allargando gli spazi di ricerca, di approfondimento, di informazione.

L'impegno nel settore culturale rappresenta non solo un investimento altamente produttivo, ma indispensabile, pena l'isterilirsi della nostra stessa operatività.

Dobbiamo mettere a punto un organico progetto culturale, di studio e di elaborazione, anche in collaborazione con le

università ed i centri di ricerche e di studio.

In questo impegno occorre intensificare il rapporto con le realtà del Credito Cooperativo degli altri paesi: non per importare a scatola chiusa modelli altrui, ma per cogliere stimoli utili al nostro progetto.

In questa direzione un buon lavoro è stato avviato dal Censcoop. Occorre proseguire su questa strada, ponendosi due urgenze: la finalizzazione di studi e di ricerche agli obiettivi della politica del movimento, la dotazione di mezzi adeguati allo scopo.

Senza supporto culturale, senza una elaborazione costante delle nostre tematiche, anche l'azione formativa e quella informativa rischiano di esaurirsi, perché condannate alla ripetitività.

La formazione rappresenta un momento decisivo per un salto di qualità della nostra presenza e della nostra azione.

In linea generale, occorre programmare considerando tre aspetti fondamentali: la maggiore disponibilità di formatori all'altezza del compito, l'aggiornamento costante dei quadri esistenti, la preparazione di nuovi quadri per consentire l'ampliamento della nostra rete. Per collegare, infatti, l'attività di formazione agli obiettivi ideali e pratici delineati nella nostra strategia, non ci possiamo affidare esclusivamente all'esperto esterno in questa o quella disciplina, nel senso che è necessario che quanti sono impegnati in questa attività debbono saper calare le proprie conoscenze nella dinamica complessiva del nostro movimento.

Identico discorso va fatto per i responsabili regionali della formazione. Anche essi vanno preparati in modo idoneo, in quanto devono costituire il veicolo per affermare, sempre di più nel concreto dell'operatività quotidiana, la realtà della cooperazione di credito, in cui il personale, oltre che bancario, deve sentirsi, anche, cooperatore. Altrimenti, ogni nostra indicazione, tendente a qualificare la Cassa Rurale come strumento di servizio per le comunità locali, che vuole piegare le leggi dell'intermediazione finanziaria in senso sociale, resta una sterile declamazione di principio.

Occorre, perciò, prevedere che chi è delegato alla forma-

zione, anche nelle Federazioni regionali, sia impegnato "a tempo pieno", evitando che questo compito finisca per essere residuale rispetto ad altri incarichi di lavoro.

Un elemento importante, per rinvigorire lo spirito di interdipendenza nel "gruppo", è l'informazione, che deve completare il proprio circuito nelle due direzioni: dal vertice nazionale alla realtà di base e viceversa, per una più adeguata conoscenza delle rispettive esperienze, che altrimenti, anche quando sono altamente positive, rischiano di consumarsi in clandestinità.

Per fissare un primo obiettivo, in proposito, è opportuno che ogni Cassa Rurale si proponga di far pervenire, a tutti gli amministratori e a tutto il personale, il settimanale *L'Italia Cooperativa* ed il mensile *Credito e Cooperazione*. Quest'ultimo verrà ulteriormente arricchito per meglio corrispondere alla esigenza, largamente avvertita, di tempestiva e più completa informazione.

Affideremo, invece, alla riedizione di *Ruralcasse* una funzione non tanto di informazione per i quadri, quanto di *marketing* e di immagine, destinata ai soci ed alla clientela.

Area promozionale

Ogni obiettivo di consolidamento e di ulteriore sviluppo del nostro movimento presuppone quale condizione di base uno stretto coordinamento fra la Federazione Italiana e le Federazioni regionali.

La scelta regionale, da noi fatta prima ancora che lo stato italiano realizzasse l'istituto delle regioni, è valida e storicamente giusta. Il problema che ci sta di fronte non è certo quello di mettere in discussione quella scelta, ma di operare, insieme, per evitare che interpretazioni ed applicazioni erronee provochino fughe disgreganti con la conseguenza di indebolire il gruppo.

Non si tratta di ridurre gli ambiti di autonomia che vanno anzi garantiti e rafforzati, ma di evitare situazioni di isolamento e di chiusura in se stessi, che contrastano con i principi dell'autonomia coordinata.

Definita la linea generale, con il concorso di tutti, emerge allora un importante aspetto del ruolo delle Federazioni regionali; quello di assicurarne il rispetto e l'adozione generalizzata, con gli opportuni adeguamenti alle diverse realtà locali.

Non si può, infatti, pensare a comportamenti in tutto e per tutto identici dal Trentino alla Sicilia, poiché le condizioni, economiche e sociali, sono profondamente diversificate, così come diversificati possono essere mezzi e metodi da impiegare. L'importante è che i comportamenti siano riconducibili in una cornice, entro cui il movimento, tutto insieme, ha scelto di muoversi.

Nel delineare il nostro processo di sviluppo, vanno chiariti alcuni aspetti ed operati alcuni aggiustamenti.

Nella dinamica evolutiva della società italiana, oggi occorre rimeditare sul modello di Cassa Rurale a struttura monocellulare. La Cassa Rurale deve poter allargare la propria operatività, attraverso la costituzione di filiali e sportelli, ma a condizione che ciò non porti alla snaturazione del suo carattere di banca locale e cooperativa. La dinamica espansiva deve sempre avere, come irrinunciabile punto di riferimento, l'omogeneità economica e sociale dell'area di riferimento, che non è detto coincida sempre con i confini amministrativi.

Ma la nostra strategia di sviluppo deve puntare soprattutto alla costituzione di nuove Casse Rurali, per moltiplicare la nostra presenza nel Mezzogiorno ed in quelle regioni dove ancora siamo assenti: Liguria e Sardegna. In quest'ultima regione ove inizierà ad operare, con il prossimo anno, la prima Cassa Rurale, si aprono interessanti prospettive di crescita.

Al fine di conquistare nuovi spazi e per sostenere, secondo un corretto metodo cooperativo, le nuove Casse Rurali, abbiamo bisogno di adeguate risorse. È giusto propagandare la solidarietà; ma è ancor più giusto e logico applicarla concretamente, a partire dal nostro gruppo.

A questo fine, è auspicabile che ogni Cassa Rurale destini una quota del proprio bilancio per investire risorse a sostegno della strategia di sviluppo di tutto il gruppo.

Area sindacale

Un'altra area è quella sindacale. Questo settore di attività non può essere visto da Federcasse in termini tradizionali di controparte, che esaurisce i suoi compiti nell'attività negoziale con i sindacati. L'azione nell'area sindacale rappresenta, per noi, un necessario e fondamentale supporto della strategia di "gruppo". Il contratto di lavoro è stato ed è certamente uno strumento di aggregazione e alcuni suoi contenuti di avanguardia hanno contribuito a delineare un modo più consapevole di intendere la prestazione lavorativa.

Il contratto e le relazioni sindacali sono infatti componenti di una più generale politica per il personale.

Dobbiamo, perciò, essere capaci di allargare gli spazi di partecipazione, di coinvolgere nella nostra strategia i dipendenti, i quali, oltre che avere una adeguata e specifica professionalità nello svolgimento del loro lavoro bancario, si devono sentire cooperatori. È una condizione di base per dare una concreta attuazione a quel legame professionalità-impegno nel sociale, che costituisce un dato caratterizzante delle Casse Rurali.

Il coinvolgimento non può avvenire su vaghe e generiche indicazioni di principio. Occorre far partecipare attivamente i dipendenti alla vita complessiva della Cassa Rurale, dando loro anche la possibilità di diventare "soci". Non è una rivoluzione copernicana, quanto piuttosto un modo coerente di dare soluzioni positive ad alcuni problemi di fondo.

Area revisionale

È un comparto di supporto indispensabile, con compiti delicati, che la Federazione Italiana deve essere in grado di assolvere nei confronti delle Federazioni regionali e queste, a loro volta, nei confronti delle Casse Rurali.

Anche tale attività va svolta con persone qualificate in uno spirito di servizio nei confronti delle diverse istanze del "gruppo", ed in un quadro nel quale Federcasse fissa obiettivi e metodologie, forma ed aggiorna i revisori, e le Federazioni

regionali effettuano la revisione stessa. La nostra linea di comportamento, anche in questo campo, non è solo quella di cogliere eventuali deficienze, quanto soprattutto di assicurare alle associate, con gli opportuni suggerimenti e sostegni tecnici, di sviluppare la propria operatività in modo corretto. E, dunque, un'azione in positivo a tutela delle aziende e dei loro amministratori che ci deve portare, anche, nello spirito di "gruppo", ad avere con immediatezza, attraverso le elaborazioni comparabili effettuate da ciascuna Cassa Rurale, i dati di rischio e quindi un quadro puntuale delle diverse situazioni. A questo fine emerge l'esigenza del supporto dell'informatica, che deve trovare espressioni omogenee; supporto che rappresenta la base dell'organizzazione creditizia di oggi e soprattutto di domani.

Area di assistenza operativa

In questo comparto Federcasse continuerà a trattare problemi di carattere legale, tributario e tecnico-bancario, raccordandosi con gli organismi centrali tipo Abi e ministeri competenti, ma spostando il suo campo d'azione su un piano più generale, essendo, nel contempo, emersi specificità ed ambiti dei servizi resi alle Casse dalle Federazioni locali.

Dovremo semmai affrontare nuovi settori, come il *marketing* e la organizzazione aziendale, in termini più professionali.

Ciò che si impone, in particolare, per la Federazione è il coordinamento di veri e propri supporti di incentivazione dell'operatività delle Casse Rurali – da realizzare nell'ambito delle Federazioni locali – che riescano a saldare, in modo più efficace, il circuito finanziario all'interno del gruppo e gli interventi dell'Iccrea nelle zone di competenza delle Casse Rurali stesse.

Ciò vale anche per le società di servizi e specialmente nel settore del parabancario.

Bisogna poter, per quanto possibile, coordinare, ai fini della valorizzazione dello sforzo di ciascuno, anche iniziative particolari. Alludo, tanto per esemplificare, ad operazioni di *marketing* e di pubblicità a livello regionale e nazionale, così

come all'importanza, ai fini dell'immagine, che nelle relazioni annuali delle Casse Rurali, delle Federazioni regionali e degli organismi centrali appaiano, sistematicamente, alcuni temi e motivi comuni.

Questi spazi di azione di Federcasse costituiscono il nucleo per una riprecisazione e per un rilancio del suo ruolo. Sono indicazioni di sviluppo di settori fondamentali, le quali pongono l'esigenza di dotare la Federazione Italiana di un vero e proprio *trust* di cervelli e di adeguate risorse finanziarie.

In questo lavoro, articolato per aree, occorre il sostegno di tutte le istanze del movimento e, in particolare l'impegno degli amministratori. Un utilissimo contributo, inoltre, può venire, e lo auspichiamo, dalla conferenza dei direttori, istituita proprio nell'intento di operare con il metodo della partecipazione attiva.

Accanto ai compiti già indicati, si impone, per Federcasse, anche un ruolo di controllo dell'efficienza del sistema.

La complessità del suo raggio d'azione evidenzia l'esigenza di reperire uomini e mezzi finanziari da destinare al perfezionamento delle sue strutture.

È opportuno riflettere su alcune linee propositive, cui bisognerebbe dare soluzioni pratiche, con riferimento alle esigenze che:

1) Federcasse, nell'immediato, abbia una sua articolata autonomia di uomini e di mezzi finanziari;
2) si determini al più presto una strategia della partecipazione e della distribuzione con le Federazioni locali;
3) si attui una migliore azione di coordinamento di Federcasse sulle società di servizi, attraverso varie forme, che vanno dalla determinazione da parte della medesima di linee di orientamento preventivo ad una più sistematica e puntuale informativa da parte delle società nei confronti della Federazione;
4) si esaminino in modo approfondito le conseguenze derivanti dalle direttive comunitarie e le connessioni con il Fondo di garanzia, in rapporto alla costituzione di nuove Casse;
5) anche per assicurare un maggiore e tempestivo flusso di

informazione all'interno del nostro "gruppo", si studi e si metta in pratica, il più rapidamente possibile, uno specifico sistema informativo del "gruppo";

6) si valorizzi il ruolo delle Federazioni regionali e si precisino le modalità della loro azione, anche attraverso interventi che sostengano le Federazioni più deboli o quelle dove più numerosi sono i casi di costituzione di Casse Rurali. Occorre dare costante significato positivo all'organizzazione locale, favorirne lo sviluppo, ma evitando ogni tentazione individualistica e centrifuga;
7) si collabori non solo alla definizione della linea politica del movimento, ma anche alla sua gestione, offrendo contributi di idee, di esperienze e di concreta operatività.

Per rilanciare il ruolo di Federcasse occorre che essa abbia un proprio organigramma e una sede idonea, di proprietà, che si può realizzare attraverso la capitalizzazione del Mocra. Oggi, questa società, in cui la Federazione ha una partecipazione azionaria dell'85% ed il Ciscra del restante 15%, rappresenta solo il braccio operativo nel settore delle assicurazioni. Il Mocra potrebbe invece diventare la *holding* del "gruppo", anche per risolvere l'esigenza della sede. Il Mocra potrebbe essere il punto di incontro finanziario di tutte le Federazioni regionali, le quali, di conseguenza, devono capitalizzarsi, per avervi una sostanziosa partecipazione. Così, il Mocra potrebbe realizzare una più ampia partecipazione del "gruppo" in Assimoco ed acquisire quote adeguate di partecipazione in altre società, per conto di Federcasse e delle Federazioni regionali, particolarmente nel parabancario. Sempre attraverso il Mocra il "gruppo" potrà aumentare la propria partecipazione nell'Ific.

Una riflessione particolare va sviluppata sul Fondo di garanzia di cui si devono aumentare i fondi e modificare il regolamento, per renderne più efficaci gli interventi, anche in sintonia con l'attuazione delle direttive Cee. Si pone, in proposito, l'esigenza di una scelta politica, oltre che tecnica, nel senso che, proprio come "gruppo", nella nostra autonomia, dobbiamo essere in grado, con un adeguato rifinanziamento del Fondo, di far fronte anche alle necessità delle

nuove Casse Rurali che costituiremo. Sul piano della gestione, i tempi sono ormai maturi perché il Fondo operi come sezione autonoma dell'Istituto o da esso indipendente, come società a se stante.

È opportuno che anche Iccrea diventi socio del Fondo di garanzia.

L'esperienza positiva fatta dal movimento delle Casse Rurali, attraverso la politica fondata sull'"autogestione coordinata", deve portare ad ulteriori sviluppi di un sistema integrato, dal quale si possa trarre la maggiore sinergia possibile, per far fronte alle nuove e non piccole difficoltà interne al sistema bancario e al sistema economico italiano.

Le società di servizi dovranno muoversi in questa ottica. Nel rispetto del loro statuto, esse dovranno essere stimolate a porsi traguardi non solo compatibili con le loro finalità istituzionali, ma che siano anche il frutto di una politica per progetti, la cui impostazione sia stata inserita nella prospettiva generale del movimento.

Per quanto riguarda l'Istituto, il medesimo, nel rispetto dell'autonomia coordinata su cui si fonda il nostro sistema integrato, dovrà conseguire la massima efficienza possibile anche in relazione alle nuove facoltà operative concesse dalla Banca d'Italia: cioè la costituzione di filiali; l'acquisizione di depositi da terzi; l'ampliamento della operatività nel settore del credito agrario di miglioramento, derivante dalla facoltà di emettere obbligazioni.

Questi tre punti vanno sviluppati in coordinamento con la Federcasse e con le Federazioni regionali.

Dovranno inoltre svilupparsi azioni in comune per quanto concerne la riconversione degli impieghi, le operazioni in *pool*, le accettazioni bancarie, il comparto dei crediti a medio e a lungo termine, il credito di miglioramento, il servizio estero e le tesorerie in *pool*.

Vanno pure analizzate tutte le potenzialità insite nella progettata costituzione delle filiali regionali dell'Istituto.

Su questo problema è necessario l'impegno congiunto dell'Istituto, di Federcasse e delle Federazioni regionali.

L'attuazione di tali proposte potrà consentire al nostro

gruppo, in un rinvigorito spirito associativo, di percorrere il cammino, contando su proprie strutture ed affidando agli ideali cooperativi, presenti in ognuno di noi, la funzione di indicare a tutti gli ulteriori traguardi da conseguire.

Nonostante alcuni limiti, il nostro "gruppo", in questi ultimi anni, si è andato consolidando. Le posizioni conseguite, con il concorso ed il sacrificio di tutti, possono, però, rappresentare qualche rischio.

Il forte sviluppo ha creato in molti casi condizioni di opulenza.

Stiamo attenti, perché la ricchezza stimola l'egoismo e genera spinte centrifughe e disaggreganti, facendo perdere il gusto dello stare insieme.

Ebbene, dobbiamo avere, tutti, coscienza, a partire dai consiglieri di amministrazione e dai direttori, che la nostra forza sta proprio nella capacità di essere "gruppo". Se ci presentiamo in modo disarticolato, ognuno per proprio conto, diventiamo fragili e vulnerabili e ben difficilmente riusciremo a superare le difficoltà che ci stanno di fronte.

Siamo riusciti a risalire la corrente ed a porci, anche nel sistema bancario, come banche di serie A. Non è un caso, ad esempio, che l'Imi abbia scelto di costituire con noi la società di *factoring* e di *leasing* e che ulteriori occasioni di collaborazione possano realizzarsi.

Ma il campionato, se mi consentite questo riferimento sportivo, è tutt'altro che chiuso, nel senso che in questa sfida i pericoli di una retrocessione, anche per la concorrenza agguerrita e non sempre leale, non vanno sottovalutati.

Ci dobbiamo, anzi, impegnare, ancora più a fondo, per consolidare e rafforzare ulteriormente la nostra presenza ed il nostro peso specifico. Prima eravamo solo clienti "ricchi" nei confronti degli altri istituti di credito. Oggi siamo dei *partner* forti e credibili. E lo saremo anche di più, se daremo seguito alle nostre scelte, a partire da un rafforzamento di Iccrea, che è l'Istituto di tutti, facendovi confluire le risorse delle Casse Rurali.

Non dimentichiamo che la futura applicazione delle direttive Cee relative al sistema bancario ci porterà, e non soltan-

to nei grandi centri, la diretta concorrenza delle banche degli altri paesi comunitari.

Conseguentemente maggiore e proiettato nel futuro deve essere il grado di conoscenza della posizione del movimento nei confronti del sistema bancario, interno ed internazionale, per aver ben presenti le opportunità da cogliere, ma anche le difficoltà da superare, in modo da presentarci, nel paese, come gruppo che sa costantemente offrire servizi bancari in una logica di servizio sociale tutto peculiare.

E dobbiamo portare questa nostra "specificità" anche all'interno dell'Abi. La nostra adesione come Federcasse a tale associazione rappresenta un aspetto significativo del processo di crescita del gruppo, attraverso il quale abbiamo conseguito un ruolo ufficiale all'interno del sistema bancario. Anche in questa sede dobbiamo portare avanti con coerenza e decisione le nostre linee politiche e strategiche.

Occorre ricordare infine il netto miglioramento dei rapporti con la Banca d'Italia, sia a livello centrale che periferico, che abbiamo conseguito, con un lavoro lungo e paziente. Oggi registriamo un apprezzamento positivo di ciò che facciamo così come il positivo recepimento del nostro modulo organizzativo, che pone come punto di riferimento le Federazioni regionali.

È necessario, infine, affinare le nostre conoscenze e la nostra consapevolezza in ordine ad una realtà sociale in costante e decisivo movimento, cui fanno da sfondo la crisi economica ed una instabile condizione politica.

Di conseguenza dobbiamo affrettarci ad adeguare strutture ed azione alla nuova realtà, ben sapendo che non basta la crescita del parabancario, pur necessario, a mantenere a livelli apprezzabili lo sviluppo del nostro sistema.

Dopo il rilancio degli anni '60 dobbiamo costruire insieme la strategia degli anni '80, per la quale occorre tanta intelligenza, dedizione, professionalità e volontà e poca improvvisazione, superbia ed egoismi personali e di gruppo.

La replica al dibattito

Considero questo incontro molto positivo. Al dibattito ciascuno ha portato il proprio contributo di esperienze e di suggerimenti per mettere a fuoco un nuovo progetto, capace di rendere più incisivo il nostro ruolo. I nostri lavori non si concludono in questa sede, in quanto gli organi statutari, in particolare il consiglio nazionale di Federcasse, saranno chiamati ad esaminare i problemi e le proposte che qui sono emersi ed a mettere a punto programmi ed iniziative adeguate, che insieme poi verificheremo in ulteriori incontri.

Voglio sottolineare l'enfasi che giustamente è stata posta su alcuni aspetti importanti:

1) il ruolo di base delle CRA;
2) le nuove funzioni delle Federazioni regionali;
3) Federcasse come guida politica del movimento;
4) l'autonomia coordinata: per stare insieme, per essere "gruppo".

Nello stare insieme è stato giustamente sottolineato che un ruolo centrale devono svolgere le Federazioni regionali, che vanno potenziate, perché attraverso la loro attività si costruisce il "gruppo" e si dà armonia allo stesso principio dell'autonomia coordinata, anche perché esse rappresentano il punto d'incontro tra il centro e la base.

Nella strategia di "gruppo", una funzione decisiva deve essere svolta da Iccrea, supporto fondamentale per far crescere tutto il "gruppo". Da ciò l'esigenza di un suo rafforzamento patrimoniale per ulteriori e più ampie partecipazioni, anche per una eventuale creazione della "banca agricola", in cui dobbiamo essere presenti ed in modo qualificato. Se questa iniziativa decolla, è un altro terreno d'impegno per noi, che scaturisce da una riscoperta del ruolo centrale dell'agricoltura, nel contesto economico e sociale, che pone l'esigenza di strumenti creditizi che oggi non ci sono.

Nel 1981, nell'attività dell'Istituto, si sono fatti dei progressi importanti e ci dobbiamo, oggi, attrezzare per risolvere, in modo adeguato, i problemi che derivano, in particolare, dalle filiali regionali, dalle modalità per il credito agrario

di miglioramento, dalla raccolta dei depositi da terzi, dal servizio estero, dall'amministrazione dei titoli.

In questo nostro convegno abbiamo messo a punto una serie di progetti: è necessario che, attraverso un esame più particolareggiato, da attuare in ulteriori momenti di incontro, si metta meglio a fuoco ciascuno di essi, anche in relazione al ruolo e alla strategia di ogni nostra società.

Dobbiamo, inoltre, realizzare, per rendere più pregnante la realtà di "gruppo", un circuito di informazione interna, che faciliti una più adeguata conoscenza di ciò che si fa ai diversi livelli del nostro movimento. È un fatto importante che ci aiuta a stare ed a operare insieme.

Ritengo necessario, infine, dare continuità a questo convegno di Napoli, con ulteriori incontri, per verificare, insieme, obiettivi e risultati e per fare il punto sui programmi che ci siamo dati.