

## LA BANCA DEL TERRITORIO

di Paolo Romeo

### *Territorio: una parola che lega il futuro al passato*

Nel nostro Paese il concetto di territorio è qualcosa di più di un'enunciazione, è una realtà che affonda le proprie radici in secoli di storia, durante i quali l'intreccio di varie culture, lingue, modi di vivere e nuove modalità commerciali e produttive ha dato origine a tante differenti realtà territoriali le cui peculiarità hanno reso l'Italia un Paese unico. In questo articolo cercherò di proporre una interpretazione del territorio che, partendo dalla storia lontana, ci aiuti a collocare concettualmente le banche nel territorio e, in questo ruolo, capirne l'attualità anche nell'epoca della globalizzazione.

E' un'interpretazione che non pretende di essere condivisa ma che ha l'ambizione di indicare nella riscoperta del ruolo del territorio quello delle banche territoriali, quali soggetti protagonisti di un nuovo possibile rinascimento economico e sociale.

La scoperta del " territorio"

Dopo la caduta dell'Impero romano e la suddivisione dell'Europa carolingia in numerosi feudi, il lungo e sostanziale isolamento fra le diverse realtà urbane portò i loro abitanti a basare la reciproca convivenza sulla base di regole anche non formali ma peculiari del luogo e condivise. Ciò permise alle singole realtà di sopravvivere all'isolamento ed ebbe, quale conseguenza principale, quella di dar vita a comunità solide e indipendenti.

A partire dal XI e XII secolo, in particolare nel nord Italia (e nel nord Europa), le comunità si trasformarono riorganizzandosi istituzionalmente e basando la propria struttura socio-economica sui nuovi ceti sociali e produttivi a loro volta organizzati in corporazioni. Nacquero così le nuove istituzioni, i Comuni, dotati di proprie regole e formalità aggregative. Ciò contrastava con l'interesse delle Istituzioni sovrannazionali forti (Impero e Papato) che volevano imporre la loro visione globale del potere temporale che intendevano esercitare ovunque possibile.

Con la nascita dei Comuni, gli abitanti del *borgo* assumevano la dignità di *cittadini* e attraverso la tutela delle *corporazioni di arti e mestieri*, delle *attività creditizie* (legate ai rinati commerci) e della nascita delle prime *istituzioni di formazione professionale e universitaria*. Non si trattava, come nel medioevo, di realtà isolate le une dalle altre, bensì di Istituzioni basate sul governo democratico del territorio e sul rinnovamento economico e sociale, capaci di associare realtà analoghe in *leghe* e *federazioni* (lega Anseatica, Svizzera, Lega Lombarda, ecc.). Queste, divenute potenti, si posero l'obiettivo di cooperare militarmente ma soprattutto di realizzare economie e commerci efficienti e a basso costo. Nella nuova Europa si affermarono così nuovi modelli economici e militari e si consolidarono identità e modelli sociali innovativi (si pensi ad esempio alla nascita, nel 1456, del primo ospedale pubblico Ca' Granda o al fatto che il non pagare le tasse comunali poteva comportare la perdita dello status di cittadino) e modi nuovi di intendere la finanza pubblica (nel 1406, ad esempio, si registra la nascita della prima banca concepita in modo moderno: il Banco di San Giorgio, a Genova la cui attività non si limita alla custodia dei valori o all'emissione di garanzie ma gestisce il debito pubblico della Repubblica di Genova, fungendone da banca centrale). E' in questo contesto storico e sociale che si svilupparono le banche e la loro relazione con le economie e Istituzioni comunali che tanto diede in termini di sviluppo culturale, economico e sociale il cui impulso portò l'Europa verso il periodo noto con il nome di Rinascimento.

## *L'abbandono del territorio e le conseguenze sociali*

A partire dalla fine del XV secolo, i più potenti fra gli Stati euroei cominciarono a competere fra loro su un piano globale. L'epoca dei grandi viaggi e delle grandi scoperte geografiche, grazie a esploratori e navigatori coraggiosi, fecero immaginare nuove e incalcolabili ricchezze. Per poter operare efficacemente su scala mondiale gli Stati si riorganizzarono militarmente e affidarono la tutela dei propri commerci a grandi compagnie sovranazionali (con queste finalità nacque, ad esempio, la Compagnia delle Indie) che divennero tanto potenti da riuscire, talvolta, a condizionare le scelte degli Stati, in politica economica ed estera. Qualcosa del genere, per la verità, era già accaduto nel medioevo, si pensi alla potenza finanziaria oltre che militare dell'Ordine dei Templari, ma in quel caso la transnazionalità dei Templari non li pose al riparo degli interessi delle monarchie (in particolare di quella francese) che anzi imposero il loro scioglimento e la requisizione dei loro beni.

Nel caso della Compagnia delle Indie, invece, erano le monarchie stesse e le aristocrazie ad esserne proprietarie e uno scontro con la Compagnia avrebbe comportato automaticamente la guerra fra e all'interno degli Stati.

Ciò rappresentò l'inizio di un nuovo modo di intendere l'impresa (si suole pensare infatti alla Compagnia delle Indie come ad un primo modello di Società per Azioni e di Società mutinazionale) ma soprattutto di un modo diverso di intendere l'economia, non più basata prevalentemente sullo sviluppo locale (con un forte ruolo delle conoscenze e delle modalità produttive trasmesse fra membri delle corporazioni) e sull'efficienza dello sfruttamento del suolo (agricoltura e allevamento) contenuto entro spazi limitati. La nuova economia si basava sul possesso delle materie prime e dei metalli preziosi, sulla ricerca di fantomatici tesori e sull'estensione dei territori posseduti e di sopperire alla mancanza di qualità del lavoro (caratteristica propria delle economie comunali) attraverso la quantità di braccia rese disponibili, a costi risibili, attraverso il triste strumento della schiavitù.

Si costituirono vasti imperi coloniali che cessarono solo in epoche recenti in virtù di rivoluzioni sociali e anti-coloniali, durante le quali, l'interpretazione del nesso fra economia e territorio riportò quest'ultimo al centro del rapporto fra cittadini, istituzioni e regole socio-economiche (si pensi ai fondamenti politici della "Dichiarazione dei Diritti dell'Uomo e del Cittadino" e all'impulso che diede alla "Rivoluzione Americana" o alle prime "Associazioni" fra lavoratori e fra imprenditori, che riprendevano sia pur alla lontana le tradizioni delle corporazioni). Quanto di tutto ciò era già patrimonio dei Comuni e quanto di tutto ciò era stato successivamente accantonato... ma torniamo all'epoca coloniale durante la quale i diversi Stati europei poterono disporre di enormi quantità di risorse, in particolare materie prime agricole.

I nuovi mercati, non più solo locali, assorbivano le merci trasformate o conservate, alla ovvia condizione che esse non fossero deperite e che mantenessero intatte le caratteristiche per le quali considerarle ancora "utili". Entrarono nel ciclo produttivo, quindi, nuovi fattori:

- la distanza fra luogo di produzione e luogo di consumo (con sopravvenuti prezzi di stoccaggio, costi per il trasferimento delle merci, costi assicurativi),
- attualità della merce all'atto della vendita (riorganizzazione del lavoro per poter produrre a ritmi elevati in modo da rispondere in tempo reale alla domanda),
- mantenimento della convenienza del prezzo sia per quanto riguarda la produzione che per quanto riguarda la vendita.

Insomma, diventavano fondamentali il fattore tempo ed il fattore distanza e, con essi, nella combinazione fra prezzo e costo, i fattori quantità e qualità. Assieme ad essi occorreva considerare il mercato del lavoro (la schiavitù andava via via estinguendosi), l'andamento dei traffici internazionali e quello dell'andamento delle Borse che indicava i costi delle materie a seconda delle convenienze fra acquisti e vendite a determinate scadenze.

Le nuove imprese potevano restare competitive nel mercato a condizione che tutti i fattori economici soddisfacessero le esigenze aziendali ma risulta del tutto evidente che queste non avessero alcun riferimento al territorio, sia in quello in cui si sviluppava la produzione, sia in quello in cui venivano prodotte o estratte le merci oggetto di lavorazione.

Con la nascita dei poli industriali, masse di contadini abbandonarono la terra per trovare lavoro nelle fabbriche. Ciò provocò l'abbandono delle campagne e a causa del loro immiserimento, esse vennero ulteriormente abbandonate da chi vi era rimasto. Si avviò così quel circolo vizioso, non ancora cessato, che portò agli squilibri città-campagna che modificò radicalmente gli equilibri fra le due realtà sia per quanto riguarda le dinamiche demografiche sia per quanto attiene allo sviluppo sociale. Tuttavia, benché poveri, i contadini rimasti nelle campagne potevano continuare a contare sulle sia pur poche risorse della terra, per sopravvivere, mentre nelle città le condizioni per chi non fosse sufficientemente benestante divennero argomento di letteratura per le condizioni disumane in cui versavano gli operai, come documentano numerosi scrittori dell'800 (da Verga in Italia a Victor Hugo in Francia a molti altri in Inghilterra).

Numerose furono le ricerche di una risposta che risolvesse tale situazione, ormai generalizzata in tutta Europa. Ciò che è chiaro è che vi era distanza fra gli interessi delle imprese importanti (quelle che condizionavano le dinamiche sociali potendo influenzare gli Stati e le loro Istituzioni) e le popolazioni che venivano condizionate da tali dinamiche, così com'è altrettanto chiaro che solo il riequilibrio fra le esigenze delle imprese e quelle dei cittadini avrebbe consentito un cambiamento radicale dell'impianto delle società. Equilibrio che elaborazioni teoriche di economisti, filosofi e scienziati della politica, cercarono di trovare attraverso una definizione del ruolo del "Mercato", dei suoi fattori e delle sue dinamiche. I nomi degli economisti e dei filosofi sono abbastanza noti a tutti, così come note sono le correnti di pensiero volte ad analizzare le ragioni della ricchezza e quelle della povertà e a cercare soluzioni.

Mentre i teorici fisiocratici del "laissez faire" ipotizzavano la capacità del mercato di autoregolarsi gli umanisti liberali prima e socialisti poi, legavano il mercato e i modelli di produzione all'esigenza di salvaguardare la dignità umana. E passo dopo passo le diverse ricerche e i diversi trattati contribuirono a ricercare le soluzioni attraverso la definizione dei modelli di Stato e delle forme di partecipazione democratica, quali fondamenti risolutivi per le questioni politiche e sociali. In Inghilterra si sviluppò, con vicende alterne e senza molta fortuna, il movimento Owenista che diede forte impulso all'idea associativa tramite la forma cooperativa. Analoga sorte ebbero gli esperimenti comunitaristi tentati dallo stesso Owen negli Stati Uniti. Esperimenti spesso falliti ma che ebbero il merito di contribuire ad individuare le ragioni delle povertà non solo nelle dinamiche sociali ma anche delle forme organizzative delle istituzioni. Mancava, in particolare il legame comunitario, che oggi, sia detto per inciso, caratterizza molte realtà statunitensi.

Non tutti gli imprenditori delle grandi imprese erano indifferenti a quanto li circondava, anzi. Numerosi furono gli imprenditori che avevano capito di dover legare il destino della propria azienda al destino della società in cui essa operava e queste riflessioni li spinsero a dar vita a modelli di impresa basati sulla crescita culturale e professionale, nonché ad una maggior cura degli aspetti socio-sanitari dei dipendenti e delle loro famiglie. Nacquero così, all'interno delle imprese, scuole di formazione per i ragazzi che lavoravano da apprendisti e villaggi aziendali riservati ai dipendenti.

Piccole e limitate iniziative ma che riproponevano soluzioni analoghe a quelle già realizzate nei Comuni in secoli ormai lontani e dimenticati. Soluzioni che, considerate nei loro effetti positivi e nella loro convenienza per tutti, avrebbero rappresentato il modello al quale rifarsi quando lo Stato smise di essere spettatore e divenne attore dello sviluppo economico e sociale, promuovendo e gestendo la soluzione ai principali bisogni sociali: previdenza, assistenza, sanità e istruzione.

A spingere in questa direzione furono diversi fattori ed eventi:

- **economico sociali** (industrializzazione, urbanizzazione, secolarizzazione)
- **politico istituzionali** (fine degli Stati assoluti, parlamentarismo, progressiva affermazione della democrazia di massa, ampliamento dei diritti civili)

Alle soluzioni di iniziativa pubblica si affiancarono iniziative private, talune rispondenti ad esigenze di rivendicazione salariale, altre invece ispirate alla costituzione di forme associative con funzioni di assistenza reciproca, benché queste ultime fossero poco benviste dagli Stati e dalla Chiesa Cattolica che consideravano la cosa sociale come argomento da trattare “manu militari” o attraverso forme di carità e assistenza volontaria.

Cominciavano a muovere i primi passi, piccoli sistemi di previdenza e di assistenza che limitati inizialmente a ristretti gruppi di persone fra loro solidali, pian piano si estesero a più ampie categorie sociali (operai, commercianti, artigiani). Esse presero il nome di "società di mutuo soccorso" e costituirono, nelle intenzioni, le prime soluzioni ai problemi della previdenza sociale e per l'assistenza sanitaria sia in caso di malattia, che di maternità e di vecchiaia.

Assai preoccupato per le conseguenze politiche che avrebbe avuto il successo di queste società, lo Stato liberale italiano, rimasto assente nella legiferazione su questioni sociali, iniziò ad interessarsene e, se da un lato il suo intervento fu ispirato all'obiettivo di contenere i limiti operativi delle "società di mutuo soccorso" (nel 1877 alcune norme relative alla tenuta dei libri contabili e sulle formalità di ammissione introducevano forme di regolamentazione delle società di mutuo soccorso), dall'altro, con molta prudenza per non urtare gli interessi del clero e degli industriali, assumeva in proprio alcune delle attività fino ad allora oggetto delle attività delle “società di mutuo soccorso” medesime.

In breve ricordiamo alcuni passaggi:

- Nel 1878 venne varata la legge che istituiva il monte pensione per gli insegnanti.
- Nel 1879, invece, venne istituita una commissione governativa per lo studio di una proposta di legge istitutiva di una speciale Cassa pensioni, garantita dallo Stato.
- Vista la forte diffusione delle società di mutuo soccorso furono istituite commissioni a livello parlamentare per definire il quadro legislativo entro il quale farle operare mentre alle associazioni già riconosciute venne consentito il diritto di erogare pensioni e piccoli sussidi, ma anche ad effettuare piccoli prestiti. Ciò purchè si mantenessero entro limiti molto rigidi e ben definiti sia rispetto al livello contabile che al livello associativo.
- Nel 1886 il Governo varò la legge di regolamentazione delle società mutualistiche e ad ottobre dello stesso anno nacque la federazione nazionale delle cooperative con un forte radicamento nel Centro e nel Nord del Paese.
- Nell'anno successivo, il 1887, veniva istituita la Direzione di sanità e l'ufficio degli ingegneri sanitari.
- Nel 1888 vennero varate le norme a "Tutela dell'igiene nella sanità pubblica".

Con l'Enciclica "Rerum Novarum", del 1891, inizia anche per i cattolici un nuovo approccio ai temi della povertà visti non più come serie di fatti fra loro slegati ma parte di un'unica “questione sociale”.

### ***Dalla mutualità al RITORNO AL TERRITORIO***

Occorre evitare di credere che le società di mutuo soccorso nascessero esclusivamente per iniziativa spontanea e casuale. Spesso esse nascevano sulla base di riflessioni articolate e venivano promosse da liberali particolarmente attenti alle questioni sociali, talvolta convinti che l'impegno dei privati fosse l'ovvia contropartita all'esigenza di impedire che lo Stato entrasse in questioni che "non lo riguardavano", altre volte invece persuasi che solo sviluppo sociale avrebbe consentito lo sviluppo economico e che perciò occorresse affrancare le classi più modeste dall'ignoranza, dalla miseria e dalle malattie. Questo fu, anche, il modo di ragionare che spinse persone molto colte a promuovere una particolare forma di mutualità, quella del credito.

Il nuovo clima sociale e culturale spinse molte persone a desiderare di intraprendere attività imprenditoriali specie in campo artigianale e commerciale. Tuttavia le condizioni di accesso al credito rimanevano proibitive per chi non aveva grandi disponibilità o non poteva fornire corpose garanzie.

Con le medesime modalità con cui si era dato vita alle società di mutuo soccorso, gli artigiani ed i commercianti, guidati da illuminati imprenditori, si incontrarono per dar vita a forme di credito popolare. E' in questo contesto che nascono le prime cooperative di credito, fra cui la Banca Popolare di Lodi (1864) e la Banca Popolare di Milano (1865), il cui ruolo fu proprio quello di favorire l'accesso al credito ai piccoli imprenditori locali.

Iniziò così a cambiare il panorama bancario che torna a porre, secoli dopo, al centro del proprio agire e dei propri interessi il territorio. Sulla scia di quanto accaduto a Lodi e Milano, in molte città grandi e piccole, vedono intraprese iniziative che con modalità analoghe, associano numerosi cittadini, famiglie e piccole imprese in iniziative di credito locale.

Molto spesso abbiamo parlato o sentito parlare di territorio e di economia locale e forse è conveniente definirli allo scopo di evitare, ad esempio, che si confondano i termini di "banca del territorio" e "banca nel territorio". L'una, la prima legata prevalentemente al territorio e l'altra operante anche nel territorio.

Soprattutto, anche se molto è stato reso intuibile nel racconto scritto nelle precedenti pagine, occorre capire che senso abbia oggi, nell'epoca della globalizzazione, ricercare il senso del territorio e definirlo in relazione alle attività economiche e non solo in relazione alle dinamiche sociali. Cos'è dunque il territorio? Anzitutto esso è definibile nel riconoscimento reciproco di appartenenza, fra soggetti (persone, imprese, associazioni, amministrazioni) che vi intrecciano dinamiche condizionandone in modo anche formale, le strutture sociali, goiridiche, economiche e culturali.

La comunità territoriale è l'associazione fra una circostanza fisica ed una percezione mentale che, cementata dal senso di appartenenza, accomuna in una forma di solida relazione i diversi soggetti che la costituiscono, radicandosi in secoli di condivisione di valori e concezioni etico-morali attraverso un percorso storico in cui si è creato un profondo legame fra il territorio inteso come luogo fisico e delle relazioni fra i soggetti che lo costituiscono.

Le banche popolari e le banche di credito cooperativo nascono in queste realtà, che rappresentano la condizione costitutiva, ed in esse si radicano facendo del loro sviluppo la propria missione aziendale. Anche in questo caso lo Stato reagisce e interviene, in fasi successive, nell'ambito della politica creditizia promuovendo la nascita di banche pubbliche o legate alla pubblica utilità, attraverso la gestione delle Casse di Risparmio promosse da enti morali e/o con il concorso di amministrazioni locali.

Fra le banche di credito cooperativo, le banche popolari e le casse di risparmio individuano in questa forma relazionale, un sistema di mercato specifico da valorizzare da un lato e in cui operare secondo modalità molto diverse da quelle impersonali del mercato globale, dall'altro.

Questo approccio, assieme al successo e al progressivo radicamento delle banche territoriali consentì l'insediamento nelle aree industriali prima caratterizzate dalla grande impresa, di una forte presenza di piccole e medie imprese e lo sviluppo di progetti di varia entità (in particolare grazie all'apporto delle potenti casse di risparmio sorrette dalle Provincie).

La banca del territorio

Malgrado nell'ultimo ventennio del 1900 il panorama bancario avesse subito forti cambiamenti, fra cui la scomparsa di molte banche medie e piccole (ma anche grandi) conseguenti alle ondate di fusioni fra banche, il territorio ha continuato, in Italia, a poter contare su una possente porzione di sistema creditizio. Ciò nonostante numerosi e, francamente, inspiegabili tentativi di modificare tale stato attraverso interventi legislativi miranti, ad esempio, a modificare la *Governance* nelle Banche Popolari in genere organizzate in forma cooperativa, assimilandola a quella delle Società per Azioni.

E' indubbio che il territorio non sia più quello dei piccoli Stati indipendenti del tardo medioevo, ma esso è parte di uno Stato ben più grande e, fra l'altro, inserito in un contesto sovranazionale come l'Unione Europea. Ma questo, lungi dal rappresentare un problema, può invece rappresentare un'opportunità in quanto, liberi dai patemi dell'ostilità dei grandi Stati e anche dalle configurazioni artificiali i territori si ricostituiscono attorno alle omogeneità e alle occasioni di sinergia. E' il caso ad esempio della cosiddetta regione Alpe Adria che riunisce popoli di differenti nazionalità

accomunate non dalle origini, se non in senso storico, ma dalla coincidenza dei valori e degli interessi.

In tali contesti, le banche e gli enti pubblici, ad esempio le amministrazioni comunali, possono definire progetti comuni e proporre soluzioni organizzative e produttive, contando sul senso di appartenenza da essi stessi valorizzato e riproposto quale elemento di crescita e coesione. E' quanto fanno alcune banche, ad esempio attraverso le campagne pubblicitarie che si caratterizzano per il riferimento territoriale o sociale (si pensi alla campagna del Monte dei Paschi di Siena o a quelle delle BCC) ed è quanto avviene ultimamente in politica, in particolare per quanto attiene alle elezioni regionali e amministrative.

Concluderei questo articolo definendo la "banca del territorio" attraverso la rielaborazione di un testo che avevo proposto quale contributo al documento progettuale di una lista di soci di una banca popolare. Tale testo fu adottato dalla lista risultata vincente in occasione dell'Assemblea dei Soci.

*Con "Banca del territorio" intendo indicare quella tipologia di banca che si autocolloca fra i fattori locali avendoli come riferimento principale e mantenendovi le relazioni necessarie alla costruzione di un sistema territoriale di sviluppo economico e sociale, ovvero allo sviluppo di progetti, analisi economico-sociali e soluzioni condivise. La "Banca del territorio" è dunque parte integrante di quella rete economico-sociale e culturale che forma ciò che identifica il territorio e che costituisce il mercato di riferimento della Banca. Ciò la differenzia sostanzialmente dalle altre banche che pur operando nel territorio non lo considerano quello di riferimento.*

*Il territorio è il sistema delle relazioni e dei rapporti, basato su persone ed economie reali, il cui benessere dipende da amministrazioni locali efficaci in grado di erogare servizi reali ed utili.*

*La "Banca del territorio" vincolando il proprio futuro alla crescita di questa economia e di questo territorio e sceglie di essere attore attivo di ciò che avviene nei contesti locali dello sviluppo culturale e sociale e finalizzando a ciò l'ipotesi di essere partner dei progetti di crescita culturale, ad esempio progetti scolastici, e dei progetti di innovazione tecnologica nella pubbliche amministrazione.*

*Il territorio è, per la banca del territorio, l'orizzonte strategico per cui risulta fondamentale la conoscenza ed il rapporto diretto con i clienti, così come la conoscenza del territorio e delle sue dinamiche che rappresentano il vero fattore reddituale sul quale puntare per consolidare il radicamento commerciale e il rafforzamento patrimoniale.*

*Questo orizzonte rappresenta, perciò, il dato di riferimento quando vengono definite le strategie che, pertanto, si basano su visione etica del mercato, e non totemica. I soggetti portatori di interesse, nelle banche del territorio, richiedono infatti che esso venga interpretato esattamente come essi interpretano il mondo in cui vivono, con il propri affetti, il proprio lavoro e le proprie aspirazioni. Ciò rende peculiarmente differenti questi modelli di banca da altri, ispirati ad una visione diversa del mercato.*

Un'ultima riflessione riguarda la nozione di marketing del territorio, che segna necessariamente la strategia di comunicazione, oltre che di radicamento, delle banche nel territorio di riferimento.

L'Italia, è costituita dai comuni, con antichissima tradizione e con proprie articolazioni amministrative ed economiche spesso assai importanti (si pensi alle municipalizzate) il cui fine è di valorizzare il territorio in quanto entità sociale. Il territorio comunale è il luogo nel quale la strategia delle piccole e medie imprese, associazioni culturali e sociali, imprese del terzo settore ed una miriade di piccole banche locali (casse rurali, banche di credito cooperativo) è influenzata dal sistema delle relazioni e delle consuetudini (oltre che normativo ovviamente), in cui i diversi soggetti interagiscono consolidandone la specificità (non a caso si suole parlare di modelli milanese, torinese, bresciano, emiliano, toscano, ecc..).

E' in questa specificità che il sistema delle banche di credito cooperativo e delle banche popolari definiscono le proprie strategie di crescita, consolidando la propria capacità concorrenziale con il resto del sistema bancario costituito da grandi banche nazionali e internazionali. Tutto ciò richiede un elevato livello di conoscenza e analisi del territorio e delle sue singole componenti, così come richiede un'elevata capacità di sviluppo di strategie relazionali e comunicative con i soggetti che, tradizionalmente, rappresentano i portatori di interesse aziendali.

L'interazione con il territorio e con i soggetti che lo compongono è vitale, per le banche territoriali, così come lo è il fatto che esso si sviluppi in tutte le direzioni. Esso infatti rappresenta non un mercato ma il mercato per conoscere il quale occorre:

- saper comprendere le dinamiche fra i diversi soggetti che lo compongono,
- saper interloquire in prima persona con i soggetti (amministrazioni pubbliche, camere di commercio, scuole, associazioni imprenditoriali, ecc. ..) che ne condizionano lo sviluppo,
- saper individuare i bisogni che fanno del proprio territorio un mercato specifico,
- essere capaci di definire progetti di facilitazione e promozione della crescita della conoscenza e dell'innovazione ad ogni livello, pubblico e privato,
- saper coinvolgere i privati, le famiglie e gli altri soggetti nella vita societaria e nei processi aziendali della banca,
- saper porre la responsabilità verso l'ambiente e la società locale al centro del proprio agire etico.

Investire e operare nel *mercato* è sempre difficile, oggetto del marketing è proprio la conoscenza della sua composizione, delle dinamiche che ne determinano i flussi di scambio e la ragione delle scelte. Scegliere di operare nel mercato locale richiede le medesime capacità di analisi ma, in più, richiede di includere la conoscenza delle culture, degli usi, delle potenzialità nonché della storia che rendono quel *mercato* un insieme di soggetti, invece che un oggetto, partecipanti alla definizione di una specifica strategia commerciale.

Discorsi difficili e, forse, un po' utopistici ma chi avrebbe scommesso secoli fa, tanto per fare un esempio, sulle neonate banche toscane quando queste muovevano i primi passi in una di quelle che, grazie anche a loro, divenne una delle più splendide e ricche Signorie del Rinascimento?