

# *XIV Congresso Nazionale del Credito Cooperativo. Sintesi della relazione introduttiva del Presidente di Federcasse, Alessandro Azzi*

1.

Introduzione

I mercati finanziari sono indispensabili per la crescita. Convogliano risorse finanziarie verso banche, imprese e Stati. Vanno però evitate le loro distorsioni, alcuni eccessi che distruggono valore e la fiducia dei risparmiatori e degli operatori economici. Va evitato che pochi specialisti possano – da soli – modificare il corretto formarsi dei prezzi in relazione alla reale situazione delle aziende e degli Stati.

Per troppo tempo il mondo occidentale ha adottato un modello di sviluppo basato soprattutto sulla crescita del consumo, e spesso su un eccesso di debito privato e pubblico, all'interno di un processo di forte finanziarizzazione dell'economia. La necessità di correzioni profonde nelle scelte dell'Italia era nota da anni. La cultura del rinvio dei problemi, del "vediamo domani", del "qualcun altro risolverà", che consente di non affrontare i nodi nell'immediato, ha offerto un vantaggio di corto respiro. Che diventa un danno, appena si guarda oltre l'orizzonte del breve termine.

Le soluzioni prospettate dal Governo Monti sono certamente dure. Al presidente del Consiglio, cui vanno la nostra stima anche se non saremo meno vigili, spettano scelte ardue. Che avrebbero potuto essere effettuate in modo diverso se negli anni si fosse sviluppata una politica economica diversa e se talune decisioni più lungimiranti fossero state assunte in anticipo.

La lezione che se ne trae è che, prima o poi, chi non sceglie, paga. In genere con gli interessi. Un altro rischio è la delega. Non c'è una salvezza che magicamente si produrrà senza un nostro intervento, come non ci sono salvatori. Ci sono piuttosto soluzioni, da individuare e mettere rapidamente in pista. Se questo è il contesto, oggettivamente complesso, va anche evitato un terzo rischio: che si agisca da soli. Come abbiamo detto concludendo l'assemblea di Federcasse di qualche anno fa citando un proverbio africano: "Se vuoi arrivare primo, corri da solo; ma se vuoi arrivare lontano, cammina insieme", la cooperazione nel breve termine può sembrare più lenta, faticosa e apparentemente inefficiente, ma nel lungo produce un dividendo ben maggiore e risultati ben più stabili.

Il dibattito di questi mesi sulla moneta unica e sulle scelte degli Stati all'interno dell'Europa ben si adatta a queste considerazioni. Il fallimento dell'Euro avrebbe costi rilevanti per tutti, anche per chi pensa di farcela da solo. Vale in Europa, vale in Italia, vale nel Credito Cooperativo. Emerge allora una domanda rispetto al nostro modo di interpretare la banca. Tiene il nostro modello anche rispetto alla tempesta scatenata dalla crisi? Fondamentalmente sì. Necessita però di essere realmente e pienamente attuato. Facendo dunque "robusta manutenzione" di tutto ciò che non può andare avanti oggi, in una fase di mercato come l'attuale, per inerzia o abitudine.

2.

Il

Credito

Cooperativo

oggi

Nell'ultimo quinquennio il sistema del Credito Cooperativo ha continuato ad aumentare i suoi numeri, confermando alcune tendenze già in atto nei cinque anni precedenti. Le BCC sono diventate un punto di riferimento per la piccola impresa e di conseguenza per la struttura

produttiva italiana.

A giugno 2011, su quasi 150 miliardi di finanziamenti a clientela (incluso quelli delle banche di secondo livello del sistema), ben 104 miliardi erano erogati a imprese. Più del 12% di tutte le imprese italiane affidate dal sistema bancario ha ottenuto un finanziamento da una BCC. La percentuale cresce sensibilmente se parliamo di aziende non di capitali con meno di 20 dipendenti. Nel settore artigiano supera ormai il 22%. Le nostre banche sostengono, in media, le piccole imprese più delle altre banche. L'affidamento medio delle famiglie produttrici e delle imprese minori è superiore del 40% rispetto al resto delle banche (mentre il fido medio alle imprese di capitale è inferiore del 30%). Anche sul versante delle famiglie, con oltre un milione e 150 mila affidati e una quota di mercato dell'8,5%, le BCC hanno assunto un ruolo rilevante. Se in questi anni, in cui la crisi mordeva, questo tessuto imprenditoriale e sociale ha potuto contare su un po' di ossigeno, lo si deve - in misura sensibile - all'azione svolta dalle Banche di Credito Cooperativo e Casse Rurali. Abbiamo continuato a svolgere un prezioso ruolo anticiclico nel mercato, esercitando con coerenza il mestiere di banca del territorio e di relazione, e di banca mutualistica.

Ne siamo orgogliosi. Anche se la coerenza ha sempre un prezzo. E noi lo stiamo pagando in termini di innalzamento della rischiosità dei nostri impieghi e di riduzione di cuscinetti di liquidità. Ci piacerebbe che questo impegno, questa responsabilità, questa esposizione - utili ed apprezzati in molte dichiarazioni - non lasciassero una traccia soltanto nei nostri bilanci. Ma anche nella memoria di tutti i nostri interlocutori.

Ci piacerebbe venissero attentamente valutate anche dal legislatore nazionale.

Ciò non è accaduto questa estate, con la duplice manovra di stabilizzazione di luglio e di agosto, quando si sono penalizzate le BCC, prima come banche, con l'innalzamento dell'Irap, poi come cooperative, con l'ampliamento della base imponibile ai fini Ires. Andando ad incidere sul processo di patrimonializzazione che, come noto, per le BCC si fonda esclusivamente sull'accantonamento degli utili. E che, come sottolineano da Londra e da Basilea, è sempre più indispensabile. Abbiamo rappresentato con ancora più forza le nostre ragioni, e abbiamo trovato in Confcooperative la conferma di una solida alleanza.

È stata però quella l'occasione per verificare la vicinanza alle ragioni del Credito Cooperativo espressa anche da altri importanti interlocutori. In particolare, la Banca d'Italia, che nel corso dell'Audizione in Commissione al Senato, attraverso le parole dell'allora Vice Direttore Generale, Ignazio Visco, ha sottolineato le criticità che quel provvedimento avrebbe causato alle BCC, e l'Associazione Bancaria, che ha preso esplicita posizione, con il Presidente Mussari, nei confronti del Ministero dell'Economia. Anche a questi interlocutori il nostro grazie. Ma un'altra manovra nel frattempo è arrivata.

Guardiamo con favore alla revisione dei criteri della tassazione Irap operata dal decreto "salva-Italia" pubblicato tre giorni fa. Altre misure sono oggetto di attenta valutazione. Sempre in questi anni, i numeri del Credito Cooperativo si sono accresciuti facendo leva su uno sviluppo di tipo "estensivo", indirizzato ad ampliare la copertura territoriale al fine di raggiungere un maggior numero di soci e clienti. Il numero dei primi si è tra l'altro notevolmente incrementato passando da 776mila a un milione e 150mila (+48%).

Nei sei anni dal 2005 al 2011 gli sportelli delle BCC-CR sono aumentati significativamente (+21,7%), rispetto alle banche nel loro complesso (+3,7%). L'espansione territoriale ha trainato anche la crescita degli organici (+19%) in controtendenza rispetto al resto dell'industria bancaria (-5,4%). I dipendenti del Credito Cooperativo raggiungono oggi complessivamente le 37.000 unità.

Questa evoluzione, se da un lato ha consentito alle BCC-CR di essere presenti in oltre 2.700 comuni, in particolare di piccole e medie dimensioni (oltre il 70% degli sportelli è localizzato in comuni fino a 25 mila abitanti e le BCC rappresentano l'unica presenza bancaria in 555 di questi comuni), ha anche prodotto insediamenti non sempre ottimali dal punto di vista del rapporto costi-benefici. Sono fortemente cresciute le zone di sovrapposizione tra aree di operatività di diverse BCC (il 24% degli sportelli opera in aree di sovrapposizione insediativa). Si sta evidenziando una tendenza alla crescita delle dimensioni: a dicembre 2010, le 48 BCC (12% del totale) con almeno 20 agenzie rappresentavano il 35% degli sportelli e il 40% degli attivi. La necessità di rispondere alla domanda di supporto e di vicinanza da parte della clientela ha di fatto messo in secondo piano aspetti di prudenza e talvolta di "equilibrio" in questo percorso di crescita.

Il Credito Cooperativo deve interrogarsi in maniera più consapevole sulle modalità del proprio sviluppo futuro.

In questo momento paghiamo, come tutti gli intermediari finanziari, un prezzo "Italia" assai elevato. Con un po' di ruvidezza, potremmo dire che il nostro Stato è, da un lato un handicap, dall'altro un concorrente.

Un handicap perché la riduzione del rating del nostro Paese, e la conseguente riduzione del rating di molte banche, comporta la compressione della disponibilità al finanziamento del sistema Italia da parte di investitori esteri e la maggiore difficoltà ed onerosità di accesso ai mercati.

Ma lo Stato è oggi anche un concorrente, per tre ragioni: in primo luogo, per la remunerazione offerta sui titoli del debito pubblico; in secondo luogo, perché, con la rimodulazione delle aliquote sulle rendite finanziarie approvata nella manovra dello scorso luglio, si sono create asimmetrie che svantaggiano la raccolta delle banche; da ultimo, perché si consente alle Poste di svolgere una concorrenza sulla raccolta forte di una aliquota agevolata e di una garanzia statale a costo zero.

Inoltre, le banche italiane, diversamente dai loro concorrenti stranieri, sostengono tutta una serie di oneri impropri che incidono pesantemente soltanto sulla nostra industria del credito. La consapevolezza del momento, il senso della sua rilevanza discriminante, è elevata in tutti. Proprio questa situazione ci deve far interrogare sulle modalità dello sviluppo futuro del Credito Cooperativo.

Dobbiamo individuare il nostro posizionamento prospettico in questa fase di mutamento partendo da una attenta valutazione del nostro posizionamento attuale.

Da una ricerca - che abbiamo effettuato come Federcasse per questo Congresso - sulle imprese affidate da 310 BCC e che rappresentano circa il 65% del totale delle imprese clienti, emerge questo identikit: l'impresa cliente è generalmente di dimensione micro (con meno di 10 addetti), è attiva nel settore dei servizi, è costituita in società di persone, ha un ambito di azione prevalentemente interno ai confini nazionali ed è affidata per un importo pari a circa il 14% del proprio attivo.

3. Futuro da scrivere

Il futuro non è ineluttabile. Non è già scritto. È "da scrivere", come abbiamo voluto sottolineare nel tema del nostro Congresso. Anche da come noi lo scriveremo dipenderà come sarà. Molto è nelle mani del Credito Cooperativo, dipende dal nostro coraggio di cambiare e di metterci in gioco.

Ma molto dipende anche da ciò che è fuori dalla sfera del nostro intervento: l'atteggiamento e le dinamiche dei mercati; l'andamento dell'economia nazionale nel più ampio contesto europeo e internazionale, dominato da persistenti squilibri; l'evoluzione dei mercati e

della domanda di servizi e prodotti finanziari; le risposte dei regolatori, ivi compresi gli eccessi o gli errori insiti in complicati processi di de-regolamentazione e di ri-regolamentazione.

La nuova ondata di regole – che rischia di travolgere con la propria forza d’urto soprattutto le piccole banche e di danneggiare quindi soprattutto l’economia reale – non pare essere la risposta più adatta. Le carenze nei controlli pubblici alla base di alcuni fenomeni degenerativi che hanno afflitto il sistema finanziario internazionale sono ancora tutti lì. I derivati hanno continuato a crescere. Il conflitto di interessi che caratterizza spesso l’azione e i verdetti delle agenzie di rating non è stato risolto.

Oltre al problema dei controlli imperfetti, si è generato un problema di concorrenza sleale basato su interventi statali.

Le banche che hanno beneficiato di ingenti interventi pubblici fanno concorrenza ad altri operatori che hanno dovuto far fronte alle difficoltà della crisi esclusivamente con i propri mezzi. La Gran Bretagna ha immesso risorse pubbliche per salvare le banche nazionali per 295 miliardi di euro, la Germania 282, la Francia 141, l’Irlanda 117, la Spagna 98. In Italia i 4 miliardi messi a disposizione di una parte del sistema creditizio erano prestiti, già quasi interamente restituiti.

In questo quadro, nonostante la leva finanziaria delle banche italiane sia sensibilmente più ridotta di quella delle concorrenti tedesche, francesi o svizzere, proprio le banche italiane rischiano di essere fortemente penalizzate da una regola che imponga di valutare al prezzo di mercato i titoli di debito pubblico e di innalzare rapidamente e sensibilmente il core tier 1, creando anche un pericoloso affollamento sul mercato azionario.

Regole pensate da una tecnocrazia sempre più lontana dai territori rischiano di strozzare le possibilità di ripresa dell’economia.

Con un paradossale effetto penalizzante aggiuntivo proprio sulle piccole banche. Quella stessa tecnocrazia non può declinare il concetto di “regole comuni” (single rule book), che correttamente è stato messo alla base della profonda innovazione normativa in atto su tutti i temi di rilievo per l’operatività bancaria, come “taglia unica adatta a tutti”.

Equità non vuol dire “lo stesso per tutti”! Non si può non distinguere se un intermediario opera a livello territoriale o trans-nazionale, se lavora nella finanza speculativa o solo nell’intermediazione tradizionale e nel sostegno all’economia reale, se nel portafoglio possiede titoli del debito pubblico del suo Stato o titoli subprime.

Lo vogliamo dire oggi in modo ancora più forte e chiaro: chi scrive le regole deve esercitare anche l’arte del discernimento!

Per le PMI lo “Small Business Act” individua nella semplificazione dell’ambiente regolamentare e amministrativo un’azione rilevante per supportare le imprese.

Lo stesso deve valere per le PMI del credito. Le banche locali possono continuare a svolgere il loro ruolo di sostegno all’economia del territorio soltanto se norme e regolamenti sono proporzionati” (e coerenti) alle loro peculiarità, dimensione e complessità.

È questa una partita che sosteniamo in Europa in piena intesa con le altre banche cooperative, le Banche Popolari.

Va difesa la piccola industria del credito contro eccessi di alcune emanande direttive europee: nel caso

di informativa di mercato, onde evitare pesanti costi per le piccole banche; nel caso di Basilea 3, per tutelare le specificità del sistema a rete nel computo degli indicatori di liquidità; nel caso della riforma dei sistemi di garanzia obbligatori (DGS) per evitare il rischio di contrazione dell'attività di credito.

Chiediamo con forza una maggiore difesa degli interessi nazionali sui tavoli di Bruxelles, sin dalle prime fasi di costruzione della norma. Chiediamo un processo di razionalizzazione e semplificazione. A livello nazionale, tenuto conto della stretta interdipendenza delle norme e dei diversi profili operativi, è necessaria una costante interazione tra i diversi regolatori.

Proponiamo, a questo riguardo, un Tavolo di coordinamento tra le Authorities che favorisca l'interpretazione coerente delle diverse normative e consideri con una indispensabile "visione sistemica" e di sostenibilità complessiva la produzione di regole. Equità, proporzionalità, semplificazione, coerenza: sono queste le parole d'ordine che devono guidare il processo di adeguamento della normativa, se realmente si intende tutelare il pluralismo come valore di mercato che serve al buon funzionamento del mercato.

La biodiversità - è dimostrato e riconosciuto - genera maggiore stabilità. È tempo di essere conseguenti! Le regole non esistono "in assoluto". Anche la regola "aurea" del rafforzamento del patrimonio delle banche, evidenziata nel dopo crisi, deve essere verificata: se il patrimonio è elevato, ma gli attivi sono pieni di titoli "tossici" che azzerano la stabilità di quella banca, il patrimonio potrebbe non bastare. Di crisi di liquidità le banche possono morire in un giorno. Di ipertrofia normativa in qualche tempo ulteriore, ma l'esito, alla fine, potrebbe essere il medesimo.

Non diciamo tutto questo per difendere sacche di inefficienza, di non-modernizzazione, di potenziale conflitto di interesse. Tutt'altro. Il Credito Cooperativo lo ha dimostrato sia adeguando di propria iniziativa e con grande rapidità le proprie regole di governo con il nuovo statuto-tipo approvato dalla Banca d'Italia nel febbraio scorso (prima che una disciplina, europea o italiana lo imponesse), sia rivedendo i meccanismi di intervento del Fondo di Garanzia dei Depositanti.

4. La determinante persone

Vogliamo promuovere e sviluppare una cultura gestionale professionale e distintiva negli organi di governo delle BCC, nel management, negli organi esecutivi in generale. Vogliamo costruire e alimentare, soprattutto dall'interno, il rinnovamento della classe dirigente del sistema, in particolare per i ruoli di direzione generale delle BCC-CR.

Vogliamo supportare lo sviluppo professionale e organizzativo dei collaboratori, in particolare dei giovani, anche alla luce del rilevante innesto effettuato dal sistema BCC negli ultimi cinque anni (più di 6.000 ragazzi assunti, di cui oltre la metà laureati), valorizzando in modo coerente l'investimento sostenuto.

Sentiamo il bisogno di investire fortemente sulla formazione degli amministratori, perché acquisiscano e aggiornino costantemente non solo gli elementi fondanti dell'identità cooperativa, ma anche le migliori competenze finanziarie.

Occorre che i collegi sindacali sviluppino una maggiore efficacia nella relazione con la struttura interna, per favorire, nello svolgimento del proprio ruolo, il miglior equilibrio della conformità e dei controlli interni complessivi.

È necessario che i soci maturino il pieno convincimento di essere “proprietari” e parte fondamentale della “cooperativa di credito”, lavorando più intensamente, da protagonisti, con essa e rendendosi disponibili anche a svolgere un ruolo più attivo nella banca.

Con riferimento a chi svolge il ruolo di amministratore o dirigente nel Credito Cooperativo, vi è la necessità di favorire meccanismi di ricambio che valorizzino la crescita dall'interno e l'apporto di professionalità esterne.

In particolare, per quanto riguarda i Direttori, occorre mettere mano ad una rivisitazione organizzativa del percorso “Ateneo”, per renderlo un patrimonio ancora più diffuso e fruibile dalle diverse realtà territoriali, senza perdere il valore dello scambio di conoscenze tra realtà diverse. Essenziale il taglio sempre più concreto, anche con il coinvolgimento di operatori del sistema.

Da questo percorso potrebbe nascere una sorta di “Albo” dei direttori BCC “abilitati” dalla Scuola manageriale del Credito Cooperativo.

5. La BCC del futuro

Crediamo nel futuro di una Banca di Credito Cooperativo e Cassa Rurale sempre più mutualisticamente coerente, competitiva, conforme alle regole. Soprattutto quelle che autonomamente sceglie di darsi.

Mutualisticamente coerente significa in primo luogo aperta alla partecipazione dei soci e sempre più orientata al loro servizio. Supera oggi il milione e centomila il numero dei soci delle BCC-CR, notevolmente incrementato specie negli ultimi anni, ma ancora ampiamente migliorabile.

Se volessimo darci un obiettivo di riferimento, potremmo immaginare un rapporto di 1 a 2, con uno spazio di crescita dunque notevole. Ma come promuovere un'adesione sempre meno scontata? Se la motivazione fosse solo l'interesse, sarebbe facilmente esposta ad evidenti oscillazioni opportunistiche. Occorre perciò che le ragioni del “vantaggio” siano arricchite anche da motivazioni di carattere ideale, che rafforzano e rendono più inattaccabili anche quelle di interesse.

Obiettivo di incremento notevole del numero dei soci, dunque. Ma poi i soci devono anche lavorare concretamente con la “loro” cooperativa bancaria, così come la BCC fa con i “propri” soci. Dobbiamo interpretare il concetto di “partecipazione” in senso ben più sostanziale di quanto fatto fino ad oggi. Dobbiamo portare il nostro socio a ricordarsi della sua cooperativa bancaria non solo quando chiede un mutuo, ma anche quando ha liquidità da impiegare, o rischi da assicurare.

Una BCC non può reggersi esclusivamente sulla gamba dell'intermediazione tradizionale, che assorbe capitale e che genera margini sempre più compressi.

La BCC del futuro dovrà essere:  
- banca di sviluppo locale;  
- banca per la gestione del risparmio;  
- banca per il presidio del ciclo di vita finanziario del socio;  
- banca assicurazione, per il presidio dei rischi della vita;  
- banca di copertura dei rischi finanziari dell'impresa;  
- banca per la previdenza in un sistema misto pubblico-privato.

Nella maggioranza di tali ambiti determinante è il supporto atteso dalle realtà imprenditoriali del sistema, sempre più partner delle BCCCR e non soltanto fornitrici di prodotti e servizi. Con riferimento al linguaggio corrente, potremmo dire che ruolo del partner è non soltanto quello della vendita. C'è un ruolo prezioso nel pre e post-vendita, ovvero nell'accompagnamento, nel tutoraggio, nel servizio ai prodotti.

Vogliamo essere, continuare ad essere, la banca delle famiglie, delle piccole imprese, con speciale attenzione alle reti di impresa che si vanno affermando e molto di più si affermeranno in prospettiva, la banca delle cooperative, la banca del terzo settore? Non potremo rivolgerci a questi nostri mercati elettivi con un'offerta indifferenziata. La "media" del portafoglio di offerta non va bene per nessuno.

Non potremo non disporre di soluzioni competitive, da rendere rapidamente operative, per gestire il risparmio delle famiglie: sia per la loro liquidità sia per i loro investimenti. Non potremo non spingere sulla monetica, ora che si abbassa la soglia dei pagamenti in contante e cresce la concorrenza anche di soggetti non finanziari. Non potremo non promuovere con convinzione la previdenza complementare, le soluzioni assicurative per la protezione verso i rischi della vita o il supporto alle imprese che vogliono ampliare il loro mercato oltre confine o proteggersi dai rischi finanziari di base.

Spesso quello che difetta non è la gamma di offerta, ma la capacità, o la convinzione, nel proporla. È questione di cultura e competenza. Su questi due aspetti occorrono rapidi e incisivi investimenti. Le non scelte, come detto, si pagano.

La capacità di una BCC di stare sul mercato dipende in prima battuta ovviamente dalla sua capacità di fare reddito: estendere l'area dei ricavi, contenere i costi, controllare i rischi. Non basta.

Il Credito Cooperativo è una risorsa per i tanti territori italiani. Soprattutto in alcuni di essi, e penso in particolare al nostro Mezzogiorno, che è ancora per tante ragioni una opportunità non colta, lo è ancora di più. Dove l'economia è più fragile, i vincoli più forti, le difficoltà più stringenti dovrebbe esserci uno spazio ancora più rilevante per il Credito Cooperativo, occasione di riscatto e sviluppo.

Nelle BCC del Mezzogiorno esiste mediamente una buona capacità di credito: nell'incrocio con la domanda di credito si rileva tuttavia spesso una scarsità di buoni progetti imprenditoriali, una fragilità del sistema delle garanzie (ancora troppi confidi 106) e una scarsa consuetudine nell'utilizzare i fondi comunitari.

Se il Credito Cooperativo, soprattutto in alcune aree, non rafforza le proprie ragioni e le proprie capacità di creare valore connettivo e capitale sociale non produce soltanto un danno economico. Ma anche sociale e civile. La nostra adesione iniziale al progetto di costituzione della Banca del Mezzogiorno si inseriva in questa visione. Le condizioni sono poi mutate. Continuiamo comunque, anzi con maggior energia, ad affiancare il Credito Cooperativo del Sud che si mette anch'esso in discussione nello sforzo di rendere un servizio quanto mai prezioso per quei territori e per il resto d'Italia.

C'è dunque una dimensione efficiente ed una dimensione coerente che debbono essere declinate nel definire concretamente, in relazione al mercato di riferimento, qual è la dimensione ottimale della BCC. Sintetizzando l'ampio dibattito interno su questo punto, potremmo dire che non deve essere troppo piccola da non consentire il presidio efficiente del proprio mercato, né troppo grande da far smarrire le caratteristiche distintive del modello BCC, o da generare un rischio potenziale per tutto il sistema.

Oggi siamo di fronte ad alcune prepotenti urgenze. Non trascurabili da nessuno. Il patrimonio è una

risorsa sempre più scarsa e tale sarà nei prossimi anni.

Dobbiamo aumentare il capitale e, da subito, gestirlo meglio. I soci vanno sollecitati a rinnovare la fiducia nelle loro cooperative. I sistemi delle garanzie sui crediti (pubblici e privati), efficaci nel ridurre l'assorbimento patrimoniale, devono essere usati costantemente, in ogni pratica di fido. E muoviamoci congiuntamente, come sistema, nel dialogo con i Confidi, modernizzando la relazione su basi di presidio del rischio e non su logiche solo commerciali o di altro tipo.

Altro tema, la liquidità.

Le risorse finanziarie, sempre più preziose, vanno dedicate al finanziamento del sistema e fatte circolare all'interno del sistema. Anche questa è mutualità. E poi dobbiamo procedere rapidamente con la realizzazione di una banca on line del Credito Cooperativo.

Il tasso di accelerazione delle utenze Internet nel Paese è impetuoso. E allora non si tratta solo di servire i clienti, ma di evitare di perderne, o di attirarne di nuovi anche grazie ad Internet. In particolare i giovani.

Siamo abituati a stare nelle piazze. Non possiamo non essere anche in quelle virtuali. Ogni giorno che passa e che ci vede fuori da questo mercato lo sconteremo, lo sconteranno le nostre banche, e soprattutto la loro raccolta. Non possiamo permettercelo.

Il Credito Cooperativo è l'unica realtà bancaria che sta mantenendo i livelli di occupazione, e anzi li sta ancora in netta controtendenza.

Determinante è un salto di qualità nella condivisione da parte dei lavoratori e delle loro rappresentanze dell'analisi della situazione e delle sfide che essa pone al Credito Cooperativo. Dovrà trovare traduzione nell'imminente rinnovo contrattuale, occasione da non perdere.

È il tempo di ragionare con sobrietà sullo sviluppo, rivedendo piani di espansione "in orizzontale" che ci hanno portato a non poter utilizzare alcuni dei vantaggi informativi che ci contraddistinguono. E che forse ci hanno allontanato da una impegnativa misurazione di coerenza circa il nostro grado effettivo di radicamento nel territorio, di profondità di relazione nel mercato, di efficienza dell'espansione territoriale già realizzata.

6. La rete del futuro

Il Credito Cooperativo ha steso, si potrebbe dire praticamente da sempre, la propria rete.

Nel tempo l'ha rafforzata, immaginando e realizzando nuovi collegamenti e perfezionando quelli esistenti. Oggi è il momento di renderla più efficiente e più incisiva.

In primo luogo, perché è sempre più necessaria: il mondo "post-crisi" richiederà notevoli e crescenti investimenti in conoscenza, che superano di molto le capacità di azione delle singole BCC-CR. In secondo luogo, perché se il vantaggio di una rete è quello di generare "moltiplicatori di conoscenza" a costo zero o quasi, la capacità di "ri-uso" all'interno del Credito Cooperativo è ancora troppo bassa.

Infine, perché, sul piano dell'efficienza, ancora molti risultati vanno conseguiti. Alcune concrete

possibilità di miglioramento possono essere colte mettendo mano alla nostra filiera e rivedendone il funzionamento.

È il momento di dimostrare che la rete sa fare sistema. Che il rispetto delle autonomie non degenera in corporativismo e chiusa conservazione, ma sa fare un passo indietro per l'interesse di tutti, nella consapevolezza che oggi il momento richiede scelte più coraggiose e determinate di ieri.

Va estesa una riflessione alle Federazioni Locali, molte delle quali si stanno interrogando sullo sviluppo della propria funzione verso le BCC e sui più congrui assetti per affrontare le presenti sfide competitive.

Oggi le Banche di Credito Cooperativo chiedono alle Federazioni Locali: maggior sostegno nella gestione dei processi, anche strategici (con un'attività consulenziale che riguarda ad esempio la pianificazione strategica, la gestione delle persone, l'assistenza ai CdA); di anticipare/gestire anche come tramite territoriali dei sistemi di garanzia le situazioni di crisi delle BCC; un maggiore supporto organizzativo.

Il Fondo di Garanzia Istituzionale. Il FGI negli anni ha modificato il suo profilo, adattandosi alle esigenze del contesto di riferimento, all'evoluzione normativa e alle istanze rappresentate dai nostri interlocutori, essenzialmente la Banca d'Italia che ringraziamo – nelle diverse persone che si sono avvicinate nel seguire il progetto e nel Direttorio che lo ha attentamente accompagnato nella sua evoluzione – del costante impegno e della confermata professionalità.

Siamo vicini ad un traguardo per noi strategico, che sintetizza e rafforza la nostra determinazione ad essere sistema, cogliendone anche i vantaggi, e la nostra vocazione mutualistica a vantaggio di soci e clienti, che vedranno accrescere la protezione loro già assicurata dagli strumenti di legge in essere.

La dottoressa Tarantola ci darà notizie, al riguardo. Avrebbero fatto molto piacere a Franco Caleffi. A lui dobbiamo molta parte dell'intuizione originaria del FGI.

Il FGI suggella la nostra capacità di auto-regolamentazione e rafforza:

1. la ricerca della sana e prudente gestione: con il fine di assicurare una crescita sostenibile di lungo termine del sistema del Credito Cooperativo;
2. l'autonomia responsabile: con l'obiettivo di preservare l'indipendenza delle BCC-CR ben gestite, rafforzandone la capacità competitiva ed il conseguente ruolo di sviluppo nel territorio;
3. la prevenzione: individuando fenomeni patologici con il massimo anticipo possibile;
4. l'individuazione delle best practices nella governance interna;
5. l'autonoma capacità di reazione del sistema, nel pieno rispetto del ruolo e dei poteri dell'Autorità di Vigilanza.

Esso opererà in raccordo con il Fondo di Garanzia dei Depositanti. Per garantire la forza delle controgaranzie prestate, il FGI introduce nel sistema del Credito Cooperativo una serie di miglioramenti di tipo organizzativo: nella filiera dei controlli, nella efficienza della gestione della liquidità di sistema, nella condivisione dei sistemi di misurazione e gestione del rischio, nel monitoraggio e nella prevenzione dei fenomeni patologici anche legati alla governance, nella definizione di un accordo con le Federazioni locali, dotandosi di alcuni poteri di azione preventiva.

Le BCC che decidono di aderire al FGI si sottopongono pertanto – a maggior garanzia dei loro soci e clienti – a forme più incisive di controllo e di monitoraggio e ricevono in cambio una serie di benefici, tra i quali il riconoscimento della ponderazione zero nei rapporti con le altre aderenti e l'efficientamento del sistema dei controlli e della liquidità di sistema.

I tempi di conclusione del progetto non sono irrilevanti. La manovra presentata pochi giorni fa dal nuovo Governo interviene anche sulla garanzia offerta dallo Stato alle obbligazioni bancarie, modificando il quadro concorrenziale (all'interno del quale, ricordo, le BCC offrono dagli inizi del 2005 obbligazioni garantite ai propri risparmiatori da un apposito autonomo Fondo consortile). Il rischio della dilatazione dei tempi è che le intuizioni – che certamente vanno tradotte puntualmente in architetture, procedure, discipline – vengano in parte superate dai fatti ed attenuino la loro portata. Attendiamo che il Fondo possa “diventare” concretamente ciò che vuol essere: uno strumento per innalzare la protezione offerta dalle BCC-CR ai propri soci e clienti, adempiendo ancora più efficacemente e in modo innovativo ad uno dei principi-chiave dello statuto delle BCC-CR, ossia la promozione del miglioramento economico e sociale dei territori da esse serviti.

Rete di servizio, rete di rappresentanza, rete di protezione, rete di conoscenza, dicevamo. Queste reti vanno declinate, potenziate, annodate. Per essere un sistema dobbiamo sempre più parlare una lingua comune ed usare lo stesso sistema di misura. Avere, insomma, quello che in letteratura si definirebbe un “lessico familiare”. Sono esempi di lingua comune il modello di corporate governance con il nuovo statuto tipo della BCC, il modello di monitoraggio e controllo dei rischi, espresso dai Fondi di garanzia.

Roma, 9 dicembre 2011