

# Documento di Sistema

## Diamo un futuro al Credito Cooperativo



**Dare un futuro al Credito Cooperativo attraverso il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro. L'analisi, le prospettive, le difficoltà e le opportunità viste dalla parte dei rappresentanti dei lavoratori.**

**Bologna, 18 aprile 2014**

## Documento di Sistema

# Diamo un futuro al Credito Cooperativo

### 1) Premessa

Il 22 dicembre 2012 le Organizzazioni Sindacali Nazionali e Federcasse hanno sottoscritto il rinnovo del CCNL di settore dopo circa due anni di difficili trattative. Quel risultato condiviso ha saputo realizzare, nell'equilibrio dei costi, un avanzato apparato strumentale finalizzato alla gestione delle forti pressioni che l'avanzare della crisi finanziaria esplosa nel 2008 e della tardiva e indifferenziata stagione della "regolazione Europea" avrebbero esercitato prima sui margini reddituali, poi sull'equilibrio economico, sulla liquidità e sui requisiti patrimoniali e infine sulla stabilità dei livelli occupazionali.

La lungimiranza di quelle scelte ha tuttavia incrociato l'involuzione comportamentale di parte dei gruppi dirigenti del credito cooperativo, che ne hanno disconosciuto nei fatti i meriti rallentandone gli effetti "contenitivi", come conseguenza dell'indisponibilità alla realizzazione di alcuni pilastri solidaristici di sistema come il fondo per l'occupazione e gli indicatori previsionali, contemplati dal CCNL 22.12.2012.

Com'era prevedibile nei mesi successivi al dicembre 2012 sono aumentate le crisi di singole BCC, anche in ragione di limiti ed opacità preesistenti, fino ad assumere in modo preoccupante dimensioni tendenziali sistemiche, soprattutto in alcune regioni. Nel novembre 2013 il rapporto di S&P rivela il declassamento di 17 emittenti retrocesse in "territorio speculativo" tra le quali 6 europee di cui 4 aziende italiane: una di esse è Iccrea Holding.

Se nonostante gli effetti della crisi, le BCC nell'insieme considerate mantengono una tranquillizzante solidità, all'opposto se singolarmente "pesate" evidenziano fragilità

strutturali in parte di natura propria ed in parte riconducibili al ritardo del processo di costruzione del network, con particolare riferimento alla condivisione e semplificazione di funzioni, strumenti, servizi e fabbriche.

Le risposte fornite dai molteplici livelli "istituzionali" alle problematiche crescenti, appaiono da un lato un disordinato "tamponamento" delle singole difficoltà a posteriori e dall'altro un'ossessiva riproposizione priva di visione strategica, delle necessità di ridurre i costi contrattuali del personale e aumentarne le flessibilità, che nel primo caso rappresentano, tra i differenti costi diretti (amministratori, consulenze, federazioni) e indiretti (duplicazioni, gestione del credito, politica degli sportelli, adeguatezza della governance, efficacia dei controlli, autoreferenzialità dei gruppi dirigenti) quelli assolutamente più calmierati e contenuti anche in proiezione storica, mentre nel secondo caso esprimono una tendenza priva di ogni concreta utilità, come dimostrato dallo scarso utilizzo delle possibilità già esistenti.

Per queste ragioni sommariamente riassunte occorre dotarsi di un approccio analitico fondato sull'analisi obiettiva delle criticità esistenti e sulla costruzione di una strategia finalizzata al superamento dei reali problemi delle BCC.

Una riedizione della stagione delle riforme balbettanti, dei cantieri inutili, dei cambiamenti mai realizzati non sarebbe tollerabile, perché la complessa questione in campo attiene con tutta evidenza alla sostenibilità del credito cooperativo con tutto ciò che ne consegue anche per le persone che vi lavorano.

Da qui la necessità di attivare, con scansioni temporali differenti, una pluralità di leve in base ad un progetto condiviso che:

- Alleggerisca i bilanci dall'appesantimento delle partite deteriorate per liberare risorse da indirizzare al finanziamento dell'economia di riferimento;
- Avvii finalmente la realizzazione di servizi interni di sistema per superare la logica della parcellizzazione e dell'esternalizzazione valorizzando all'opposto le economie di scala e di scopo;
- Programmi la razionalizzazione della rete degli sportelli caratterizzata da evidenti problemi di sostenibilità;
- Attivi la riorganizzazione delle funzioni di rappresentanza associativa per accrescere l'omogeneità e l'adeguatezza degli standard di servizio interni;
- Implementi l'offerta tradizionale al proprio mercato di riferimento in un'ottica di diversificazione reddituale pur nel rispetto della missione tipica.

Ogni ulteriore ritardo nell'assumere con responsabile consapevolezza questa direzione contribuirà ad aggravare le criticità esistenti, con pregiudizio della possibilità di continuare a svolgere l'insostituibile funzione tipica delle BCC al servizio delle economie locali e conseguentemente di garantire l'occupazione e la creazione e distribuzione equilibrata di valore economico e sociale.

La semplicistica riduzione di questa complessità senza precedenti a un problema generalizzato d'impoverimento strutturale delle regole di governo dei rapporti di lavoro e di alleggerimento dei costi contrattuali, già in assoluto e comparativamente competitivi, scaricherebbe semplicemente i ritardi e le

contraddizioni sistemiche sui dipendenti senza risolverle.

Un approccio non assecondabile in quanto certamente sbagliato e ingiusto.

Un criterio dall'orizzonte breve e privo della dimensione progettuale, che rappresenta l'unica strada percorribile per non abbandonare nei fatti alla deriva una barca che ha bisogno, all'opposto, di una guida responsabile, lungimirante e inclusiva perché non si supera la tempesta scaricando parte dell'equipaggio in mare! Al credito cooperativo non servono ricette retoricamente efficientiste, né una classe dirigente autoreferenziale dal piglio autarchico, che ne sia culturalmente avulsa.

Per tutte queste ragioni e per la responsabilità che avvertiamo in questa fase della storia del credito cooperativo nei confronti degli oltre 37.000 dipendenti, ma anche dei tanti (soci, comunità locali, famiglie produttrici, piccoli risparmiatori, piccoli imprenditori), che hanno relativa voce in capitolo ma un futuro fortemente dipendente dalla condizione che le BCC rimangano un agente sociale ed economico di prossimità svilupperemo l'analisi che segue sulla quale fonderemo la nostra proposta per le BCC e per un impegno consapevole nella direzione della crescita e del consolidamento della specificità cooperativa.

## 2) Scenario macro-economico e del sistema paese

E' opinione prevalente che la ripresa in atto a livello mondiale proseguirà, ma sarà debole, fragile e disomogenea. Se si trattasse di una ripresa con caratteristiche "tipiche", dovremmo occuparci di governare spirali inflazionistiche e crescita del prezzo degli immobili.

Al contrario le Banche centrali, BCE in testa, temono un pericolo "deflazione" che renderebbe ancora più oneroso il peso dei debiti sovrani e inibirebbe la crescita

della produzione, mentre la disoccupazione non diminuisce in modo apprezzabile e in alcuni paesi come l'Italia addirittura continua a salire.

Si affacciano possibili pericoli provenienti dai paesi emergenti alle prese con problemi strutturali di tipo socio-politico e congiunturali di profilo economico legati al disinvestimento di capitali provenienti dall'area sviluppata a causa del ridimensionamento della politica d'espansione monetaria americana.

Si prevede quindi un 2014 caratterizzato da scarsità di domanda.

Il FMI stima una crescita del PIL mondiale nel 2014 al 3,7% e nel 2015 al 3,9%, che rappresenta un risultato migliore del biennio precedente ma non lusinghiero in quanto, sempre secondo le stime del FMI, una crescita inferiore al 3% è di fatto una condizione di recessione a causa dell'incremento demografico.

In Europa la ripresa media rimane fiacca e si prevede un timido + 1% nel 2014 e +1,4% nel 2015, senza grandi eccezioni, Germania compresa e con l'Europa del sud che arrancherà sotto la soglia del 1% nel 2014.

In questo caso il crinale tra ripresa debole in via di consolidamento e il rischio deflazione è molto labile.

L'Italia, dopo l'ennesima rivisitazione al ribasso delle stime di crescita, si prevede possa realizzare un modesto + 0,6% nel 2014, che se rapportato alla perdita di PIL di -9,2 punti su base 100 al 2007 (Spagna - 3,69; Francia +2,58; GB +2,62; Germania + 6,21) dimostra tutti i nostri limiti strutturali.

A un simile quadro aggravato dal record della disoccupazione al 12,9% (Istat 28.2.2014) e al 42,4% per i giovani e dal risultato sui consumi del 2013 che è stato il peggiore dal 1990, si sommerà un fabbisogno pubblico superiore a quello

stimato in precedenza dal Governo perché calcolato su una crescita del 1% del PIL.

La domanda interna stenta e i consumi delle famiglie risentono della debolezza sia occupazionale, sia della dinamica dei redditi.

Questo lieve accenno di ripresa deve essere sostenuto anche sul piano nazionale favorendo la domanda, il mantenimento dei livelli occupazionali e la loro espansione, l'innovazione finalizzata all'incremento della produttività a beneficio dell'adeguamento dei redditi.

Continua la contrazione dei prestiti alle imprese italiane (-9% negli ultimi due anni), dovuta alla debolezza della domanda e alla persistente tensione dell'offerta particolarmente riscontrabile in riferimento alle piccole imprese.

Il ritorno alla crescita non potrà avvenire senza l'apporto dei mercati e delle banche, le quali potranno agevolare l'accesso ai mercati medesimi o indirizzarlo nel caso delle piccole e medie imprese, valorizzando la stabilità del rapporto e prevenendo eventuali conflitti d'interesse.

### **3) Caratteristiche e limiti strutturali delle BCC nel tempo della crisi**

L'esplosione della crisi finanziaria avvenuta nel 2008 ha confermato l'importanza, soprattutto in un paese morfologicamente caratterizzato da un sistema produttivo e sociale come il nostro, di un'offerta di credito cooperativo adeguata e che integri la presenza del sistema bancario ordinario.

Tuttavia, il perdurare delle condizioni recessive ha reso più evidenti i limiti preesistenti delle BCC imponendo una riflessione non rinviabile circa il legame tra la stabilità finanziaria, intesa principalmente come stabilità della banca e alcuni fattori come ad esempio la composizione dell'attivo, la formazione dei ricavi, il grado

di coesione ed efficienza, il modello di funzionamento adottato e altri aspetti che incrociano e ne condizioneranno la capacità di continuare a svolgere il proprio importante servizio e in buona sostanza di garantire le condizioni e i livelli occupazionali.

### **a) La questione dimensionale e delle economie di scala e di scopo**

Una corrente di pensiero non marginale ritiene che ci sia un legame diretto tra la stabilità finanziaria della banca, la dimensione dell'attivo, il grado di concorrenza e il modello di business adottato. Secondo questa visione le banche di credito cooperativo erano considerate un "incidente della storia" sino a prima dell'inizio della crisi finanziaria nel 2008 e oggi sarebbero incapaci di reggere il mercato.

A questo proposito vale la pena menzionare un articolo apparso Sabato 1 febbraio 2014 sul quotidiano "La Repubblica" nella pagina di economia che espone uno studio della società Alix Partners, dal titolo "L'insostenibile leggerezza di essere una banca europea" in cui il responsabile italiano dichiara: "L'industria ormai impone economie di scala e investimenti sulla gestione dei rischi al di là delle possibilità dei piccoli. La vicinanza al territorio, che facilitava conoscenze e informazioni, nell'età dell'informazione digitale conta poco: le piazze sono vuote, siti e supermercati pieni. Se aggiungiamo che molte aree sono depresse e, che le piccole banche non accedono al mercato dei capitali, capiamo che il modello BCC non è sostenibile. Per abbattere i costi va industrializzata la filiera creando la catena fordista dei servizi bancari."

Ancora di più della tesi sostenuta, certamente priva di serie argomentazioni analitiche, colpisce che un simile intervento si materializzi in modo così estemporaneo e incomprensibile, ma ci rafforza nella

convincione che indugiare ulteriormente nei ritardi strategici ricercando scorciatoie improduttive come quelle sui costi del personale, sia un "assist" a chi, per ragioni più o meno nobili, vorrebbe archiviare l'esperienza del credito cooperativo.

In realtà l'assunto secondo il quale la stabilità della banca e la sua efficienza sarebbero direttamente proporzionali alla dimensione della stessa è stato smentito dai fatti: nel primo caso dalla crisi finanziaria esplosa nel 2008 originata e veicolata dalle grandi banche d'affari e più in generale dai "big player" del sistema bancario-finanziario internazionale; nel secondo caso dagli esiti, sul piano dell'efficienza, della stagione delle aggregazioni bancarie nazionali negli anni 90. Rispetto alle piccole banche quelle grandi sono certamente più esposte, anche sul piano sistemico, in ragione della maggiore leva finanziaria così come la formazione di conglomerati finanziari può condurre alla creazione di gruppi notevolmente complessi sul piano gestionale e conseguentemente opachi nonché permeati da conflitti d'interesse.

All'opposto, il modello di business cooperativo incentiva di meno l'assunzione di rischi e presenta una minore volatilità nella formazione dei ricavi a beneficio della stabilità.

La dimensione ridotta delle BCC di solito favorisce anche una maggiore celerità nei processi decisionali e nelle attività di servizio, che tuttavia possono rappresentare un rischio, e quindi un limite, se è basso il livello d'integrazione sistemica.

Di conseguenza, per le BCC l'aspetto dimensionale comparativamente inferiore non rappresenta in se il problema, ma hanno perciò necessità di un network funzionalmente integrato dotato: sia di una filiera industriale, che agisca a supporto delle BCC fornendo con qualità ed economicità i servizi di sistema nell'approvvigionamento, nell'offerta, nel back office, nell'innovazione di prodotto e di

processo, nell'informatica e in tutti gli ambiti valorizzabili sul piano sistemico; sia di una filiera associativa più efficiente e adeguata nell'offerta di servizi specialistici di consulenza ad alto valore aggiunto, di supporto operativo e di vigilanza; sia di strumenti di sistema che ne presidino la coesione e le coerenze e pertanto intervengano anche a monte e non solamente a valle di eventuali disequilibri. Il Fondo di garanzia Istituzionale rappresenterà certamente un pilastro verso l'approdo necessario, ma per tutte queste ragioni non sarà sufficiente.

Alle condizioni richiamate si annullerebbero molti dei limiti più evidenti di un sistema cooperativo - micro cellulare – parcellizzato, come: l'autofinanziamento, la rigidità dei costi, la dipendenza dei ricavi dall'intermediazione tradizionale, la bassa ancorché stabile redditività, la duplicazione delle funzioni e delle spese di gestione e la limitata possibilità di diversificazione.

Le caratteristiche peculiari delle BCC diventerebbero quindi, e prevalentemente, generatrici di valore aggiunto.

## **b) La questione reddituale e il modello d'intermediazione**

Alle circa 380 banche di credito cooperativo, fanno capo il 10 per cento dei prestiti a famiglie e imprese; in questo senso e in termini aggregati, rappresenterebbero tutte assieme il terzo gruppo italiano.

Questo dato, assume ulteriore importanza se riferito al sottoinsieme del 20 per cento dei prestiti alle piccole imprese, formatosi in conseguenza di una dinamica crescente della quota di mercato soprattutto nel periodo tra il 1995 e il 2008 (+9%).

Nel periodo della recessione le BCC hanno svolto una "funzione anticiclica" stabilizzando l'offerta di credito in virtù dell'adeguatezza patrimoniale, della

stabilità della raccolta e delle caratteristiche specifiche del modello cooperativo.

Conseguentemente alla crisi del debito sovrano (terzo stadio evolutivo della crisi finanziaria), nella seconda parte del 2011 la liquidità è entrata in sofferenza e la posizione interbancaria netta del Movimento Cooperativo ha presentato il segno negativo per la prima volta. La dinamica degli impieghi ha rallentato sino a diventare negativa all'inizio del 2013.

Oggi le BCC scontano gli effetti del deterioramento dei crediti (anno 2012: sofferenze + 25%; altri crediti deteriorati + 33%), che hanno raggiunto il 14,4% dei prestiti deteriorati sul totale concesso (un punto percentuale in più dell'intero sistema) conseguente al prolungamento della fase recessiva.

Va detto tuttavia che i problemi sono maggiori nelle BCC cresciute a ritmi più elevati, in alcune regioni e in presenza di criticità nella valutazione del merito creditizio (rileviamo inoltre che quando nelle BCC emergono condizioni particolarmente difficili, anche tali da giustificarne a volte il commissariamento, quasi sempre si evidenziano rilevanti conflitti d'interesse e più in generale carenze gestionali, amministrative e nella formazione del processo decisionale).

Le inevitabili difficoltà generate dal deterioramento del contesto, sono notevolmente amplificate dai ritardi nell'integrazione funzionale del network, che potrebbe sopperire alla dimensione limitata delle BCC sia dal lato delle sinergie a beneficio delle economie di scala e di scopo, sia dal lato della diversificazione delle fonti di ricavo per consentire alle BCC di mantenere il proprio radicamento senza essere eccessivamente dipendenti dai destini del credito erogato alle economie locali, sia rispetto al limite dell'autofinanziamento agendo con funzioni centrali sul mercato e sulla allocazione "interna" della liquidità.

### **c) la questione dei costi assoluti e comparati**

La pressione negativa e combinata esercitata sui bilanci delle BCC dalle conseguenze e dai fattori attivati dalla crisi (deterioramento del credito, introduzione dei parametri di solidità, stabilità e solvibilità europei), ma anche dai tanti ritardi (livello di integrazione, funzionalità e strumenti di sistema; disomogeneità e frequente inadeguatezza dei servizi forniti dalle Federazioni locali) e dai molti errori gestionali e strategici (strategia di crescita dimensionale per aree e fasce di clientela servite, politica di apertura degli sportelli, investimenti in duplicazioni e ripetizioni di funzioni) fa emergere un reale problema di debolezza strutturale.

Tuttavia tra le varie prerogative del modello di attività delle BCC, si tende ad evidenziare prevalentemente quella dei costi, con particolare riferimento al costo del personale, che è bene ricordare rappresenta tra l'altro solo una parte del costo del lavoro.

Un simile approccio oltre ad essere riduzionistico è fuorviante perché non inquadra correttamente le criticità della situazione. La componente dei costi subisce, come altri fattori, i ritardi nell'integrazione funzionale del network e l'alto costo della democrazia interna che ha condotto alla moltiplicazione delle funzioni, delle società, delle strutture e dei rispettivi livelli amministrativi e dirigenziali a discapito dell'efficienza e dell'adeguatezza.

Il trend di crescita delle spese per il personale, al netto dell'incremento dei livelli occupazionali che è continuato anche dopo il 2008, è oggettivamente contenuto sia in termini medi pro capite, sia in senso assoluto anche quando comparato con il settore del credito ordinario.

Tale condizione va ascritta al profilo delle politiche contrattuali realizzate nel settore, che hanno consentito di articolare soluzioni di lungo periodo (welfare di

sistema e flessibilità retributiva in ingresso a fronte di stabilità occupazionale), di modulare la distribuzione del valore prodotto assumendo i vincoli straordinari e senza caricare stabilmente i costi fissi (salario variabile di produttività depurato di una parte consistente della voce 130 "sofferenze" del conto economico), di focalizzarsi sulla strumentazione anticiclica di solidarietà di sistema per presidiarne la coesione e l'integrità anche occupazionale (fondo di solidarietà, fondo per l'occupazione, strumentazione preventiva di monitoraggio delle criticità, ente bilaterale, banca dati di sistema).

Si può ben dire che le relazioni industriali abbiano svolto una funzione di profilo istituzionale realizzando in molti casi un'azione di supplenza ai deficit di integrazione e quindi di stabilità prospettica del movimento.

La dimostrazione di questa "lungimiranza strategico -negoziale" è ben fotografata dalla composizione degli organici comparativamente giovani e da un livello di inquadramenti in assoluto molto più basso della media di settore (salvo limitate eccezioni in alcune aree del sistema).

La rigidità dei costi, sempre che non si immagini di ridurre drasticamente i livelli occupazionali mediamente giovani o di esternalizzare gran parte delle lavorazioni con dubbi esiti sull'efficienza, trasparenza ed economicità di tali scelte, o ancora di abbattere le retribuzioni di circa il 70% per ottenere un risparmio che consenta di ripristinare l'utile d'esercizio ante crisi occorre prendere atto che rimanda principalmente ad altre ragioni, ad altri costi alle disfunzioni ed ai ritardi già menzionati.

Nota: I conteggi sono effettuati sul campione delle prime 25 BCC con più di 200 addetti nel periodo 2006 – 2012 (per verificare l'andamento prima e durante la crisi economica).

<b>Incremento delle principali voci di costo</b> (periodo 2006 -2012)	
Stipendi medi per dipendente	+9,55%
Costo Amministratori e Sindacali (a)	+30,42%
Costo delle Consulenze	+69,69%
Contributi Associativi	+40,78%
Elaborazione Dati	+9,59%
Costi Operativi	+37,28%
(a) <i>l'incremento del costo complessivo corrisponde ad un incremento medio pro capite superiore a questa percentuale in quanto nel periodo considerato sono avvenute diverse fusioni che hanno diminuito il numero complessivo degli Amministratori.</i>	

<b>Costo Medio Amministratori e Sindaci</b> <b>Rapportato al Costo dei Dipendenti</b> (periodo 2006 -2012)		
anno	2006	2012
Retribuzioni / Costo Amm.(a)	3,10%	3,15%
Costo Amministratori /Dip.	<b>1.362 €</b>	<b>1.514 €</b>
Scostamento Percentuale (b)		<b>11,62%</b>
(a) La percentuale esprime l'incremento del peso specifico, nel periodo temporale considerato, del costo degli amministratori in rapporto alle retribuzioni dei dipendenti.		
(b) La percentuale esprime, nel periodo considerato, l'aumento dell'incidenza del costo degli Amministratori in rapporto al numero dei dipendenti.		

<b>Incremento delle principali voci di costo sul margine di intermediazione</b> (periodo 2006 -2012)		
Nel periodo il margine di intermediazione è aumentato del		32,49%
anno	2006	2012
Retribuzioni (a)	24,51%	23,77%
Amministratori e Sindaci (b)	0,76%	0,75%
Consulenze	1,74%	2,23%
Contributi Associativi	0,83%	0,88%
Elaborazioni Dati	4,70%	3,88%
Costi Operativi	56,64%	58,69%
(a) la voce stipendi è l'unica direttamente influenzata dalle scelte di politica sindacale e dimostra il contributo fornito dalle relazioni industriali al governo responsabile dei costi.		
(b) L'incidenza del costo degli amministratori, pur essendo aumentata in valore assoluto è leggermente diminuita in percentuale sui ricavi perché gli stessi rappresentano uno stock molto rilevante, ancorché cresciuto in percentuale di poco superiore.		

La concezione semplicistica in base alla quale si vorrebbe affrontare l'evidenza delle difficoltà odierne del credito cooperativo con un intervento "urgente e significativo" sul costo del personale, da realizzarsi attraverso lo smantellamento o la riduzione della contrattazione collettiva, non trova quindi giustificazione nell'oggettività dei numeri e nella reale utilità oltre che nell'equità dello stesso. Ma, aspetto ancora più rilevante, è fuorviante e non affronta i veri problemi sia contingenti, sia strutturali sacrificandoli ancora una volta all'autoreferenzialità del sistema che come "l'Uroboro", il serpente mitologico che mangia la sua coda, morde se stesso.

Pensare a una qualsiasi situazione in termini di sostenibilità nel lungo periodo, sia essa aziendale, familiare, istituzionale, relazionale significa immaginarla oltre le convenienze contingenti e in un'accezione di bene comune, come un valore collettivo destinato a durare e a crescere ben oltre i protagonisti del momento. Esattamente l'opposto della concezione proprietaria evidenziatasi, per altro non giustificata dal capitale di rischio investito dai singoli o della logica manageriale di chi è solamente di passaggio o è cresciuto a "pane e mercati finanziari".

## **d) Solidità e solvibilità nella prospettiva di Basilea 3**

Sapendo che Basilea 3 promuove una prospettiva di maggior adeguatezza qualitativa e quantitativa del capitale delle banche, BCC comprese, in un lasso temporale graduato a seconda dei parametri considerati tra il 2015 e il 2019, occorre domandarsi quali scenari ci attendono.

Troppo spesso si commette l'errore di pensare che il rischio di solvibilità delle cosiddette banche minori sia scarsamente rilevante perché privo di effetti sistemici. E' certamente vero se considerato rispetto ai grandi gruppi bancari.

Tuttavia il comparto delle BCC movimentata oltre 149 miliardi di € d'impieghi, che rappresentano circa il 7,1% del mercato, che sale rispettivamente al 9,6 % per le imprese, al 10,7% per il settore produttivo, al 22,7% per le imprese artigiane, al 17,5% per le famiglie produttrici, al 12,3 % per il terzo settore.

E' pur vero che il comparto è composto di 388 banche di credito cooperativo che in buona misura fanno vita a sé, ma è altrettanto certo che l'insolvenza di una BCC provocherebbe un effetto domino di tipo orizzontale sulle altre BCC e un effetto di tipo verticale sulla comunità di riferimento in ragione della caratteristica di banca di prossimità. Una pluralità di BCC di medie dimensioni che diventassero insolventi, destabilizzerebbe il movimento di credito cooperativo e le comunità di riferimento, soprattutto in un paese come l'Italia fondato sulla piccola e media impresa e sulle famiglie risparmiatrici.

Ciò detto, il comparto delle BCC risultava essere percentualmente più solido in riferimento al restante sistema bancario (rapporto patrimonio di base/RWA; patrimonio di vigilanza/RWA; capital conservation buffer; requisito di leverage; ampia computabilità degli strumenti nel

CTE1) e l'impatto di Basilea 3 testato nel 2009 appariva, nel complesso sostenibile.

Anche eventuali shock sul rischio di credito, ipotizzabili in uno scenario molto avverso proiettato sui dati al 31 dicembre 2009, collocavano le BCC al di sopra dei limiti imposti da Basilea 3 pur in presenza di forti perdite.

Quindi le simulazioni effettuate sui dati 2009 confermavano l'adeguatezza patrimoniale delle BCC anche in riferimento ai rigorosi criteri di Basilea 3, grazie ad un modello di business meno ciclico e all'obbligo di destinare almeno il 70% degli utili a riserva legale.

Il punto è che dal 2010 L'Italia è sprofondata nella seconda recessione dall'inizio della crisi finanziaria che è tuttora in corso e le sofferenze dal 2008 sono triplicate, anche se equilibrate da una raccolta stabile e da una consistente patrimonializzazione media. E' tuttavia l'indicatore percentuale che misura la copertura dei crediti problematici che va valutato con attenzione, perché evidenzia una situazione non tranquillizzante e comparativamente inferiore alle banche ordinarie di oltre dieci punti medi.

Nell'esercizio 2012, i finanziamenti assistiti da collaterale concessi alle BCC si sono attestati a circa 16,3 miliardi di Euro rispetto ai 7,8 miliardi del 2011 e le plusvalenze titoli, in buona parte riconducibili al reimpiego della liquidità BCE, sono ammontate a 568 milioni di Euro: si tratta di proventi per definizione non ripetibili.

Occorre poi considerare che il 2014 sarà probabilmente un anno di ulteriore crescita delle sofferenze nelle BCC e nel 2015, al netto di eventuali rifinanziamenti, la BCE riscuoterà il proprio credito.

Si potrebbe quindi creare tra la fine del 2014 e il 2015 una sorta di: "dangerous cliff" (ricordiamo la preoccupazione per il rischio conseguente al "fiscal cliff")

americano poi scongiurato) con potenziali effetti destabilizzanti nel sistema e ripercussioni sulle economie locali tali da inibire anche il possibile lieve accenno di ripresa ipotizzato e creare un corto circuito preoccupante per l'occupazione e le economie locali.

Tutto ciò, ovviamente, non è né risolvibile, né affrontabile con qualche sforbiciata sui costi contrattuali o con miracolosi innesti di ulteriori flessibilità. Come di tutta evidenza le questioni sono più complesse e richiedono un approccio sistemico che metta in campo una pluralità di azioni di breve e di medio periodo.

#### **4) Criticità emergenti, fattori peculiari delle BCC durante la crisi e comportamenti**

Il livello di copertura del patrimonio di base rapportato al rischio di credito, pur in diminuzione per effetto dell'assorbimento generato dalla crescita dei crediti deteriorati, si mantiene complessivamente su livelli adeguati anche rispetto ai parametri fissati da Basilea 3. In merito al rapporto tra Patrimonio di vigilanza e rischio di credito si può fare una valutazione analoga.

Altri importanti parametri come i "filtri prudenziali", i "buffer di capitale" per far fronte al rischio di pro-ciclicità e altri rispetto ai quali non ci soffermiamo presentano, sempre nell'insieme considerati un livello di adeguatezza e quindi di sostenibilità dell'impatto di Basilea 3.

Certo, ha un fondamento e quindi ci sentiamo di condividere la critica di Federcasse alla revisione del principio di proporzionalità in atto da parte dell'autorità di vigilanza, mentre relativamente al presunto aggravio conseguente all'aumento degli adempimenti formali sarebbe giunto il tempo che si provasse a percorrere la strada della loro centralizzazione e proceduralizzazione, anziché insistere nel

chiedere "mani più libere" per banche medio piccole, che troppo spesso evidenziano una cronica insufficienza nel presidio di funzioni comunque importanti per la trasparenza, l'affidabilità, la stabilità dell'intermediario ancorché cooperativo.

Stupisce inoltre, anche se possiamo comprenderne le ragioni implicite, la difesa anacronistica del numero minimo attualmente previsto per gli amministratori e di alcune prerogative dei Presidenti, perché conosciamo il livello di autoreferenzialità di questi organi che non di rado assolvono poco più che formalmente alla loro funzione e presentano profili di conflitto d'interesse. Anche in questo caso, senza snaturare il dna cooperativo è giunto il tempo di fare un salto di qualità.

Continuare a considerare le BCC alla stregua di un sistema, ci fornisce una spaccato medio che in quanto tale non corrisponde alla situazione reale di un "agglomerato" tutt'ora privo degli anticorpi necessari per un sistema.

Durante la crisi il modello di business delle BCC, in quanto focalizzato sull'intermediazione classica e orientato dalla conoscenza del territorio, ha dimostrato di essere meno ciclico di quello degli intermediari maggiormente spinti sulla finanza e tutto sommato più stabile anche in conseguenza dell'obbligo di destinare almeno il 70% degli utili a riserva legale.

Questo è un aspetto positivo che richiederebbe un'attenzione anche regolamentare.

Tuttavia se da un lato la condizione di banca di prossimità consente innumerevoli vantaggi, anche rispetto al minor utilizzo di procedure standardizzate di rating, dall'altro proprio per evitare che questo valore aggiunto si trasformi in un limite e quindi in un potenziale rischio, occorre qualificare i controlli di merito e di secondo livello, oltre che sterilizzare ogni possibile condizionamento improprio derivante dall'ambiente "comunità".

Le crisi che hanno coinvolto tante BCC nel durante della fase recessiva hanno evidenziato puntualmente aspetti di questa natura e a questo proposito continuiamo a pensare che aprire la governance a forme di rappresentanza dei dipendenti soci, ancorché non in linea diretta, possa rappresentare un contributo al contenimento di questi fenomeni distorsivi.

Durante i lunghi anni della recessione, il livello di autonomia formale nella concessione del credito da parte del responsabile locale BCC risulta essere rimasto sostanzialmente immutato a differenza della diminuzione registrata nelle banche ordinarie. Va tuttavia ricordato che l'autonomia del responsabile locale nelle BCC era già comparativamente maggiore in rapporto alle banche ordinarie se riferita a quella dei rispettivi direttori generali, ancorché di molto inferiore in termini assoluti. L'accentramento decisionale, tuttavia e per diverse ragioni è un fenomeno apprezzabile nel periodo considerato e probabilmente in aumento.

Anche la mobilità dei responsabili tra filiali è aumentata nel periodo considerato in tutte le categorie di banche, BCC comprese, tenuto conto che è tradizionalmente inferiore nelle banche piccole e nelle BCC in particolare. Anche questo è un elemento degno di nota soprattutto se collegato ai sistemi d'incentivi decisamente meno utilizzati nelle BCC, ma che dove presenti non risulterebbero avere subito variazioni sostanziali in termini percentuali sulla retribuzione complessiva e nella composizione degli indicatori.

Da una ricerca della Banca d'Italia l'utilizzo di modelli di incentivazione ancorati a indicatori di rischio del portafoglio risulterebbe inferiore al 5% ; l'indifferenza del sistema di incentivi al variare delle condizioni esterne, non fa che confermare l'approssimazione organizzativa e gestionale tra i limiti strutturali soprattutto nelle BCC.

## 5) Il modello e gli strumenti

La banca del territorio deve poter ripartire e il fondo di garanzia istituzionale ancorché importante, non è sufficiente se privo di un contesto operativo e funzionale maggiormente integrato.

Occorre un di più di progettualità ed assunzione di responsabilità, che si fondi sulla consapevolezza della situazione, sulla necessità di maggiore trasparenza e sull'attivazione di una molteplicità di leve.

Nell'ambito delle rispettive prerogative ciascuno deve fare quanto di competenza, perché altrimenti nessun atto unilaterale, quindi parziale, risulterebbe efficace anche se nell'immediato a qualcuno potrebbe apparire utile avere guadagnato ancora un po' di ossigeno a discapito dei più, siano essi i dipendenti piuttosto che i soci o le stesse economie locali.

Le priorità sono diversificabili e modulabili su due orizzonti temporali rispettivamente di breve e medio periodo.

Nel breve occorre alleggerire i bilanci delle banche dalla zavorra dei crediti deteriorati attraverso la creazione di una struttura dedicata di sistema che migliori l'efficienza delle procedure e la trasparenza degli attivi, oltre a consentire di sostenere la piccola e media impresa e le famiglie consumatrici nella prospettiva di intercettare il flebile segnale di ripresa che si sta affacciando.

Nel medio periodo occorre: programmare l'integrazione funzionale del sistema e l'accentramento condiviso delle attività di servizio a costi prospettici più competitivi e con una necessaria crescita di efficienza per ristornare alla rete delle banche vantaggi diretti e indiretti; progettare per tempo le razionalizzazioni necessarie, anche delle reti, per superare il limite di un'espansione scoordinata e improduttiva che peserà sempre di più su margini ridotti e renderà tendenzialmente meno sostenibili i livelli occupazionali;

sviluppare con determinazione le funzionalità di sistema sia di tipo industriale, sia di tipo associativo per supportare e orientare l'attività delle BCC, surrogarne le funzioni sistematizzabili, presidiare la corretta allocazione del credito, la trasparenza, l'adeguatezza gestionale.

**L'architettura contrattuale del CCNL potrebbe essere solamente un complemento di questa inevitabile strategia a largo raggio**, che non mancheremmo di sviluppare e modulare per un progetto serio, che affrontasse i veri nodi strutturali e si aprisse al contributo attivo dei dipendenti.

Scorciatoie non ne esistono e non possono essere i comportamenti semplificatori, che nella ricerca di un vantaggio contingente, quindi effimero, mirano a qualche recupero di costi e di discrezionalità sui trattamenti contrattuali dei dipendenti a cambiare: l'oggettività dei fatti, la complessità dei problemi, l'inadeguatezza dell'impostazione datoriale stressata dal recesso unilaterale dal CCNL, l'inefficacia delle soluzioni ipotizzate, la parzialità di questa visione conservativa e autoreferenziale.

Coerenza, coraggio, responsabilità e lungimiranza sono le doti necessarie per chi si candida a governare questi processi e queste prerogative sono antitetico alla difesa di rendite di posizione o condizioni di status, anche economico, non compatibili con la delicatezza di questa fase storicamente senza precedenti.

La crisi finanziaria esplosa nel 2008 ha modificato irreversibilmente le condizioni precedenti e le risposte non possono essere le stesse di sempre o semplicemente l'attesa che tutto finisca. Non c'è nulla a cui tornare, ma una prospettiva da costruire.

La questione che s'intende porre deve interrogare tutti e ciascuno, perché riguarda i presupposti in base ai quali si possa investire nel futuro del credito cooperativo.

Un futuro che o sarà di sistema, per il paese e le comunità locali, inclusivo e partecipativo di tutti e per tutti o non sarà!

Su queste basi le Organizzazioni Sindacali Nazionali apriranno un'ampia fase di consultazione e condivisione con tutti i lavoratori sulla scorta della quale predisporranno il confronto con Federcasse.

Bologna, 18 aprile 2014

**Dircredito – Fabi – Fiba/Cisl – Fisac/Cgil – Sincra/Ugl – Uilca**