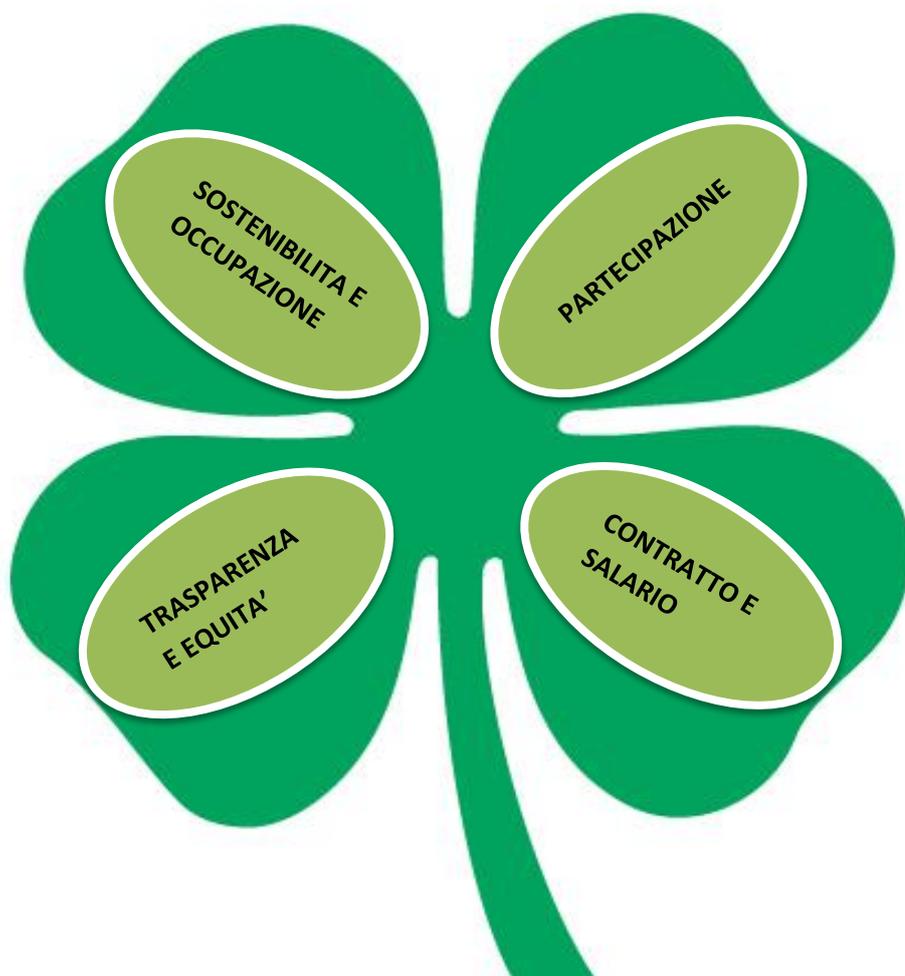


Diamo un futuro al Credito Cooperativo



**Linee di piattaforma
per la sostenibilità del
modello cooperativo,
le tutele
occupazionali, l'equità
e la trasparenza
per il rinnovo del
Contratto Collettivo
Nazionale di Lavoro
del Credito
Cooperativo**

Roma, 18 giugno 2014

Linee di piattaforma per la sostenibilità del modello cooperativo, le tutele occupazionali, l'equità e la trasparenza

Il 21 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" producono prima sui margini reddituali, poi sull'equilibrio economico, sulla liquidità e sui requisiti patrimoniali e infine sulla stabilità dei livelli occupazionali.

Com'era prevedibile nei mesi successivi al dicembre 2012 sono aumentate le crisi di singole BCC, anche in ragione di limiti e opacità preesistenti, fino ad assumere in modo preoccupante dimensioni tendenziali sistemiche, soprattutto in alcune regioni.

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.

Continuare a pensare che la soluzione sia la riduzione dei costi contrattuali del personale e l'aumento della flessibilità non finalizzata, 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, è iniquo e profondamente sbagliato.

Per queste ragioni 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 agendo su una pluralità di leve in base ad un progetto auspicabilmente condiviso**: che alleggerisca i bilanci dall'appesantimento delle partite deteriorate per liberare risorse da indirizzare al finanziamento dell'economia di riferimento; che 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; che programmi la razionalizzazione della rete degli sportelli caratterizzata da evidenti problemi di sostenibilità; che attivi la riorganizzazione delle funzioni di rappresentanza associativa per accrescere l'omogeneità e l'adeguatezza degli standard di servizio interni; che 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.



Le soluzioni non arriveranno dall'esterno: occorre assumersi la responsabilità di cambiare e di evolvere, per dare un futuro al modello di Credito Cooperativo e all'occupazione.

E' opinione prevalente che la ripresa in atto a livello mondiale proseguirà, ma sarà debole, fragile e disomogenea. 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.

La crescita del PIL mondiale nel 2014 prevista al 3,7% e nel 2015 al 3,9%, rappresenta un risultato migliore del biennio precedente ma non lusinghiero in quanto, 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 debole 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 dell'1% nel 2014.

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

Dopo l'ennesima rivisitazione al ribasso delle stime di crescita, in Italia si prevede si possa realizzare un modesto + 0,6% nel 2014, con ancora il primo trimestre in negativo; questo dato, 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), al dato della disoccupazione complessiva al 12,9% (Istat 28.02.2014), al 42,4% per i giovani, nonché al risultato sui consumi del 2013, dimostra tutti i limiti strutturali del nostro Paese.

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

Il ritorno alla crescita potrà avvenire solamente con 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 della relazione e prevenendo eventuali conflitti d'interesse.

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 di medie dimensioni 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.

Le BCC complessivamente considerate appaiono ancora solide, ma singolarmente valutate risultano più fragili perché non sono un "sistema" e il dato di patrimonializzazione media in fasi come questa non dice granché. Inoltre "socializzano" solo marginalmente molte funzioni e solidarizzano prevalentemente a valle dei processi, quindi sulle ricadute.

Per sostenere il modello e le sue caratteristiche peculiari occorre quindi realizzare adeguati livelli d'integrazione funzionale, gestionale e strategico operativa.

Nell'esercizio 2012 le plusvalenze titoli, in buona misura riconducibili al reimpiego della liquidità ottenuta dalla 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** per le BCC e nel 2015, al netto di eventuali rifinanziamenti, la BCE riscuoterà il proprio credito. Il gruppo bancario all'esito dell'ispezione in corso da parte della BCE potrebbe avere necessità di adeguarsi patrimonialmente.

Tutto ciò **incrocerà una situazione delle BCC già "fiaccate"** con bilanci progressivamente sempre più ingessati da necessità di accantonamenti crescenti e liquidità in contrazione.

Si potrebbe quindi creare **tra la fine del 2014 e il 2015 una concomitanza di fattori con potenziali**

effetti destabilizzanti e ripercussioni sulle economie locali tali da inibire anche il possibile lieve accenno di ripresa ipotizzato. Questa condizione potrebbe generare un **corto circuito preoccupante che si scaricherebbe sull'occupazione e sulle economie locali.**

I problemi richiamati sono circoscrivibili per semplicità in due macro – aggregati: da un lato l'aggregato "economico – patrimoniale" che è condizionato dalla quantità elevata e crescente di "crediti problematici" e dalla bassa percentuale della loro copertura e degli accantonamenti, che ridimensionano la dotazione patrimoniale ancora nominalmente adeguata; **dall'altro "il ritardo strategico nell'integrazione funzionale del network cooperativo"** e conseguentemente nella insufficiente crescita di efficienza e ampiezza dei servizi interni (sia della filiera industriale degli istituti centrali, sia dei livelli federativi), nell'adeguatezza dei controlli e delle funzionalità di sistema, nella programmazione di un'ordinata razionalizzazione della rete cresciuta in modo scomposto.

Se non si affrontano questi nodi, come ribadiamo essere necessario, i rischi di instabilità, le criticità occupazionali, i livelli retributivi e la qualità lavorativa potrebbero subirne le dirette conseguenze.

Alla contrattazione nazionale deve essere attribuita la facoltà e la responsabilità di concertare un'azione multilivello, della quale il CCNL può essere solamente una parte.

Nel breve periodo occorre porsi il tema dell'alleggerimento dei 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 liberare liquidità utile a sostenere la piccola 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 e di offerta 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 la strumentazione di sistema sia di tipo industriale, sia di tipo associativo per supportare e orientare l'attività delle BCC.

Dalla capacità del credito cooperativo di riformarsi come precedentemente delineato dipenderà la possibilità delle proprie banche di svolgere, in questa fase particolarmente critica, e poi nel futuro, il loro delicatissimo compito, che rappresenta una sfida ineludibile per il Paese, la piccola impresa, le comunità locali, i soci e i 37.000 dipendenti.

L'unico modo per tutelare il destino dei tanti coinvolti è prevedere nel confronto negoziale una impostazione che ne tenga conto.

1. L'occupazione bene primario

Quando l'analisi dimostra chiaramente che si prospettano importanti effetti negativi sulla tenuta occupazionale complessiva, la costruzione di argini credibili diventa la priorità. L'occupazione non si tutela solamente con regole stringenti, per altro necessarie ancorché inefficaci se non sorrette da presupposti di equilibrio economico e solidità patrimoniale, ma a partire dalla rimozione e possibilmente dalla prevenzione dei fattori strutturali di rischio.

Area contrattuale

Il perimetro di applicazione delle regole contrattuali di settore fu, tra le altre, la più importante delle felici intuizioni che hanno consentito sino a oggi di mantenere unito il settore nonostante la spinta disgregativa di contratti "secessionisti" favoriti nel tempo da alcune espressioni locali del credito cooperativo. Gli effetti negativi di quella stagione sono visibili soprattutto oggi nella disgregazione di quei "sistemi" e per la presenza costante in molte situazioni di crisi aziendali dei trattamenti che hanno appesantito ingiustificatamente i costi.

In parallelo con i necessari interventi strutturali già delineati, **occorre oggi immaginare un rafforzamento dell'area contrattuale in ordine agli appalti, alle esternalizzazioni e alla nozione di controllo, a partire dalla valorizzazione delle funzioni di sistema.**

Le opportune economie di scala e di scopo sulla crescita dei servizi di sistema, sia dal punto di vista quantitativo, sia qualitativo dovranno essere regolate da specifiche previsioni contrattuali e garantite da un'area contrattuale, che favorisca tale processo di coesione interna



a discapito delle estemporanee e improduttive esternalizzazioni parcellizzate all'esterno del credito cooperativo.

Le funzioni di sistema devono avere gli obiettivi dell'equilibrio economico senza fini di lucro e del ristorno di attività, funzioni, servizi e prodotti innovativi, efficienti e a costi competitivi alle banche e alle attività del territorio.

Strumenti anticiclici: una barriera di sistema importante per prevenire, arginare e governare le criticità

Il completamento degli strumenti già individuati dal CCNL 21.12.2012 e confermati dal verbale d'intesa del 2 aprile 2014 non rappresenta solamente un dovere, ma una priorità. Il Fondo di sostegno al reddito riformato che sconta il periodo necessario dell'iter di approvazione, il Fondo per l'occupazione, l'Ente bilaterale, il sostegno alla mobilità di sistema, l'Osservatorio e gli indicatori di prevenzione delle crisi, la banca dati devono essere completati, potenziati e raccordati.

Riorganizzazioni, riassetto, costruzione del network

Il processo industriale di breve e medio periodo, che si ritiene debba far parte della strategia condivisa per rendere più adeguato il credito cooperativo e superarne le criticità strutturali, ha necessità:

- del supporto di previsioni contrattuali specifiche che accompagnino la nascita di una struttura di sistema per la gestione del credito deteriorato;
- di un network cooperativo in senso proprio che sappia socializzare molte attività funzionali;

- di un sistema di prevenzione più "robusto", tempestivo e indipendente di quello di gestione a valle degli effetti di vicende negative

Le misure e le previsioni che dovranno accompagnare questi processi e garantire le necessarie tutele occupazionali e l'integrità e unicità contrattuale dovranno trovare specifica formalizzazione nel CCNL.

2. La trasparenza: una condizione irrinunciabile

Le disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari emanate dalla Banca d'Italia sono entrate in vigore dall'8 aprile 2011.

Sia pur con il rispetto alle debite proporzioni, dimensioni e caratteristiche di natura e struttura societaria, nel sistema delle Banche di Credito Cooperativo si è assistito ad un peso crescente del numero e della "rilevanza economica" degli Amministratori e delle Direzioni nelle circa 388 Aziende e negli Enti Centrali, nonostante il fenomeno registrato negli ultimi anni di aggregazioni, concentrazioni e fusioni.

Diventa perciò ineludibile quanto indifferibile che il "sistema" imbocchi un nuovo e radicalmente diverso corso, dimostrando di accettare la sua "prova riformista" adottando nuove e **più consone linee guida** per orientare e governare la gestione delle singole BCC.

Diventa irrinunciabile la necessità di **adottare nuovi e più stringenti requisiti di professionalità e competenza per chi rappresenterà la BCC negli organismi di governo e controllo.**



E' comunque fondamentale che i nuovi e futuri "amministratori" siano selezionati e formati con criteri particolarmente selettivi e severi, e che i loro compensi siano ricondotti ad un valore consono allo spirito cooperativo.

Il percorso di responsabilità che oggi s'impone, richiede che ciascuno contribuisca alla sua riuscita nella chiarezza e trasparenza. Per questa ragione non possono sopravvivere riserve protette o zone d'ombra autoreferenziali e, soprattutto, è nel diritto di tutti gli attori di pretendere e ottenere un presidio costante di tutti i fattori di costo e degli effetti dei processi finalizzati al loro riequilibrio.

Quando la posta in palio riguarda i beni fondamentali come l'occupazione e le retribuzioni, la trasparenza come principio universale è un dovere morale.

A questo scopo occorre conferire all'Osservatorio Nazionale il compito e gli strumenti per monitorare tutti i "fattori sensibili" con particolare riferimento alle consulenze, alle sinergie conseguenti i processi di accentramento funzionale, all'andamento disaggregato dei costi (operativi, del personale, della contribuzione interna, di eventuali componenti del costo del lavoro non contrattuali) e prevedere eventuali penalizzazioni nell'accesso ai benefici degli strumenti di sistema per chi non li fornisce o non mantiene un comportamento adeguato.

Su questo piano si misurerà la concreta volontà di promuovere un reale processo di trasformazione positiva.

Sistemi Incentivanti

Sono considerati sistemi incentivanti aziendali tutte le forme di erogazione economica o di benefits, ai lavoratori, a fronte del raggiungimento di determinati risultati.

Le BCC devono operare in coerenza con la propria specificità di missione e d'identità, realizzando politiche commerciali che incorporino obiettivi trasparenti e raggiungibili, che tengano conto del profilo di rischio del cliente e più in generale siano rispettose dei principi di eticità e sostenibilità. Tali motivazioni, che fondano la propria ragione nella "differenza" del Credito Cooperativo richiamata anche nella propria carta dei valori, dovranno prevedere le necessarie coerenze.

L'incentivazione del personale, in coerenza con il profilo sopra richiamato, dovrà essere finalizzata ad obiettivi collettivi e non produrre discriminazioni di opportunità tra i lavoratori, dovrà essere correlata ad obiettivi sia quantitativi sia qualitativi, allo scopo di creare maggiore coesione nei luoghi di lavoro. Considerato che, in una accezione sistemica del ciclo produttivo, anche i lavoratori non direttamente interessati dal raggiungimento di specifici obiettivi contribuiscono indirettamente al loro raggiungimento, si richiede che le aziende qualora adottino sistemi incentivanti coinvolgano tutto il personale anche in relazione ai riconoscimenti da erogarsi.

I sistemi incentivanti, comunque denominati, se attuati, dovranno essere oggetto di contrattazione a livello aziendale e garantire effettiva trasparenza ed oggettività. Gli stessi dovranno inoltre prevedere: obiettivi chiari, predeterminati e coerenti con la mission, l'identità ed i valori del credito cooperativo; l'ammontare economico certo dell'incentivo e le modalità di erogazione; verifiche periodiche degli stati di avanzamento nel conseguimento degli obiettivi (almeno trimestrali); una puntuale verifica dei risultati finali in relazione agli obiettivi raggiunti.

In fase di consuntivo va prevista un'apposita procedura di ricorso utilizzabile dal lavoratore che non ritenesse



correttamente applicate le condizioni previste dal piano d'incentivazione.

Le somme erogate unilateralmente dall'azienda (compresi i sistemi incentivanti non regolati da un accordo), saranno dedotte dai costi del personale ai fini del calcolo del P.D.R.

3. La sostenibilità come paradigma dell'orientamento alla persona

La Cooperazione deve esprimere in modo non retorico l'attenzione reale e misurabile per la persona in senso lato a partire dalle donne e dagli uomini, i collaboratori, che ogni giorno contribuiscono a creare il valore economico delle BCC e **quell'immenso valore intangibile, che si definisce nella "prossimità" e si realizza nella "fidelizzazione"**.

La Cooperazione dovrebbe essere "orizzontale" per definizione ad eccezione delle necessarie funzionalità comuni. Se nelle fasi di difficoltà prevale al contrario l'accentuazione della "verticalità" nei rapporti e nei comportamenti, anche organizzativi, oltre a snaturarsi il DNA costitutivo della cooperazione cresce l'autoreferenzialità di chi ha a disposizione leve da muovere a discapito di chi realizza ogni giorno i legami virtuosi con le comunità di riferimento, sui quali si reggono le banche del territorio. Soprattutto nelle fasi di difficoltà, nella cooperazione si dovrebbe praticare il "noi" e non solamente per ragioni etiche, ma anche per ragioni economiche legate alla necessità che non si spezzi il filo rosso che dovrebbe collegare ciascuno in quanto parte di un organismo collegiale e, appunto, cooperativo.

Quindi i problemi non si possono né derubricare, né scaricare a valle, né gestire con pesi e misure differenti a seconda di chi li vive.

Evidentemente si pone la necessità di una seria riflessione sui modelli gestionali, i sistemi di ricompensa e le pratiche in uso sviluppando finalmente un ragionamento organico, di sistema e integrato, che presidi le necessarie coerenze e specificità costitutive e di modello.

Cambiare per continuare a essere se stessi

La stagione inaugurata dalla crisi esplosa nel 2008, nonostante le resistenze previste genererà una inevitabile razionalizzazione, che coinvolgerà le banche proiettandole tendenzialmente ad una crescita dimensionale con conseguente riduzione numerica. Un processo analogo riguarderà anche i livelli federativi e le società di sistema. Ci sono due modi per attraversare queste scansioni della storia: fingere di non vederle e quindi subirle o produrre soluzioni condivise sulla base dell'analisi prospettica, cioè gestirle.

La nostra analisi e la limpidezza con la quale la offriamo al contribuente e alla condivisione di tutti dice con chiarezza che intendiamo gestire i processi in divenire e possibilmente prevenirne gli effetti. Questo è l'unico modo utile per agire un mandato di rappresentanza nell'ottica dell'interesse e del bene comune.

Occorre conseguentemente completare un'articolata strumentazione in parte già realizzata, in parte prevista e in parte ancora da immaginare.

I processi prefigurati saranno in buona misura ineludibili, ma non potranno essere realizzati contro o nonostante le persone.



La mobilità

Una seconda questione che determina condizioni di sensibile peggioramento della qualità della vita delle persone, dopo ovviamente la perdita del posto di lavoro, è la mobilità non sostenibile.

A certe condizioni la mobilità può rappresentare una positiva opportunità, ma ad altre produce un disagio che incide sensibilmente sull'equilibrio familiare, sul tempo soggettivo, sul reddito disponibile, sul rischio potenziale collegato agli spostamenti, ma anche sulla motivazione al lavoro, sulle relazioni interpersonali, sulla serenità e sul rendimento della persona.

Due sono i tipi di mobilità: quella ordinaria e quella straordinaria. Nel primo caso occorrono regole adeguate che non ingessino l'organizzazione del lavoro, ma che al contempo fissino criteri e limiti perché a una necessità di mobilità deregolata può solamente corrispondere un'incapacità gestionale.

Nel secondo caso si tratta della mobilità intesa come ammortizzatore sociale, utile ad affrontare unitamente ad altri strumenti le crisi aziendali o i processi industriali di aggregazione, fusione, riorganizzazione. Per queste fattispecie sono già stati previsti alcuni strumenti propedeutici nel CCNL 2012, che vanno completati e rafforzati prevedendo forme di sostegno anche economico a favore di coloro per i quali la mobilità possa rappresentare lo strumento di ultima istanza per la conservazione del posto di lavoro.

Il lavoro buono

Le forme e i modi di avviamento al lavoro, se propedeutici a un inserimento stabile o all'acquisizione di un'esperienza concretamente spendibile nel mercato del lavoro, non devono essere censurati ma limitati e regolati perché non diventino un modo surrettizio di sfruttamento della persona.

Tutte le forme "ibride" come lo stage, devono rispondere a criteri di trasparenza e doveroso riconoscimento del contributo fornito, ferma restando la necessità che l'esperienza costituisca una reale opportunità di crescita professionale.

Le azioni sociali e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

La centralità del "capitale umano", permeato nel settore dallo spirito della cooperazione, deve caratterizzare le parti sociali nel promuovere costantemente tutte le buone prassi in ordine all'inserimento lavorativo e alle tutele normative, in particolare riferimento alle categorie protette, così come disciplinate dalla legislazione di riferimento.

Dovranno parimenti essere sviluppate ulteriori forme e modalità di fruizione dei congedi parentali, dei permessi e della banca delle ore, per consentire un adeguato utilizzo degli stessi in considerazione dell'assistenza dei figli nei primi anni di vita e dei familiari più bisognosi di assistenza e di cura.

Dovranno essere adeguate e incentivate le percentuali di tutte le modalità di utilizzo del part time, per renderle sempre più utilizzabili rispetto alle presenti e future forme di organizzazione del lavoro.



Lo sviluppo professionale e la formazione

Se in una realtà come il credito cooperativo in crescita occupazionale da molti anni e caratterizzato da un'età media dei dipendenti comparativamente giovane, si fa troppo spesso ricorso a immissioni di professionalità esterne per le posizioni di media e alta responsabilità è doveroso domandarsi cos'è che non funziona e porvi velocemente rimedio.

E' quindi di tutta evidenza il limite gestionale esistente, i cui effetti tra i quali quello citato è il più macroscopico, producono disfunzioni e notevoli perdite di capitale umano, quindi di valore, che non trovano poste economiche nei bilanci d'esercizio, ma si potrebbero stimare tra le più consistenti. Non ci può essere azienda, a maggior ragione se si tratta di aziende di "relazione", che si possa permettere il lusso di non gestire opportunamente i propri collaboratori disperdendo così valore intangibile. Nel credito cooperativo questo fenomeno è statisticamente rilevabile così come sono evidenti le contraddizioni spesso generate dall'immissione di competenze avulse dalla cultura mutualistica-cooperativa.

Occorre quindi programmare una seria crescita e valorizzazione del personale, tematizzando le famiglie professionali e pianificandone lo sviluppo. La formazione rappresenta senza dubbio una leva fondamentale e, anche in questo caso, devono essere superati i limiti dimensionali immaginando che l'ente bilaterale, le federazioni e le società di sistema possano in raccordo tra loro erogare la formazione universale, specialistica e identitaria secondo una logica di crescita condivisa e certificata.

Se il modello della banca flessibile sembra oggi l'unico possibile per rispondere ai bisogni del mercato, sicuramente non è il solo in grado di restituire senso a questa continua

rivoluzione di strutture, processi, ruoli. In questo contesto per il Credito Cooperativo e per le sue caratteristiche, gli sportelli saranno ancora più indispensabili e strategici se sapranno rispondere alle effettive esigenze dei Soci e della clientela privilegiando le attività di consulenza e assistenza allo sviluppo per le piccole imprese e dei bisogni delle famiglie produttrici e consumatrici, a beneficio dell'ampliamento delle quote di mercato e della fidelizzazione secondo un modello di crescita economica socialmente orientato. E' quindi assolutamente indispensabile investire in assets intangibili come la formazione e le risorse umane, per sostenere il cambiamento, rivalorizzare le peculiarità, mantenere livelli occupazionali e aiutare le persone a interpretare questa nuova era del settore bancario.

Tutto ciò si può realizzare innanzitutto rilanciando il concetto di concertazione tra le parti sociali: una logica paritetica che produce un processo di condivisione in cui le Aziende e le Organizzazioni Sindacali si pongono come parti attive e proattive.

La multicanalità, l'innovazione e l'ampliamento dei servizi offerti alla clientela, impone una più rigorosa e stringente opera di pianificazione delle attività, nonché delle competenze trasversali (soprattutto relazionali) a tutti i livelli aziendali e per tanto la formazione necessita di una crescita e di un consolidamento adeguati.

A ciò dovrà accompagnarsi un aggiornamento dei profili professionali meglio rispondente ai cambiamenti auspicati, che promuova la crescita identitaria delle competenze professionali e trasversali distintive del Credito Cooperativo.

Tali obiettivi saranno realizzati anche attraverso la valorizzazione dell'Ente bilaterale.



Fare banca implica una complessità e delle attenzioni che prescindono dalla natura della stessa, ma fare la banca mutualistica del territorio richiede una specializzazione che è prima di tutto culturale, valoriale e si misura in competenze complesse che non possono essere abbandonate all'estemporaneità, né "svendute" dall'importazione di stili di gestione impropri.

Rischi professionali

Il tema in questione se specificatamente riferito all'attività del dipendente bancario nel credito cooperativo assume una ulteriore rilevanza in considerazione delle modalità operative esistenti.

In occasione del contratto nazionale del 21.12.2012 sono già state inserite alcune previsioni che necessitano di essere completate o meglio specificate anche in considerazione di alcune difficoltà insorte nella prassi applicativa.

Nello specifico occorre: chiarire meglio la fattispecie al ricorrere della quale l'azienda assume a proprio carico le eventuali sanzioni amministrative; prevedere il rimborso dei costi di assistenza legale tempo per tempo sostenuti; precisare che le disposizioni emanate dall'azienda devono intendersi come normativa aziendale ex decreto 231/2001 e superare alcune formulazioni lessicali che si prestano ad ambiguità interpretative come la previsione dei casi nei quali il lavoratore possa trovarsi in conflitto con l'azienda.

Per un'autentica partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori

La carta costituzionale riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata, riconoscendo altresì il

diritto a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalla legge, alla gestione delle aziende.

Risultano anacronistici quindi, nel terzo millennio, tutti i vincoli posti negli statuti per limitare o escludere la partecipazione dei "Collaboratori" del Credito Cooperativo alla vita sociale delle Aziende in qualità di "soci".

Risultano immotivate e prive di contenuto logico le barriere che ancora si frappongono tra chi amministra le BCC e chi sostiene giornalmente il carico e la responsabilità della produzione e della relazione con i clienti/soci, le famiglie, le piccole e medie imprese oltre le istituzioni locali.

Risultano quindi necessarie concrete politiche da parte delle BCC per la promozione della partecipazione dei dipendenti.

4. Contrattazione di secondo livello

I temi e le sfide che la delicata situazione di contesto e di settore comportano richiedono, anzi impongono, un quadro di riferimento di regole e garanzie coerente e aperto alle prospettive di preservare i livelli occupazionali, promuovere le competenze professionali distintive e le differenze "morfologiche" del settore del Credito Cooperativo.

In questa logica la definizione e la valorizzazione dei due livelli di negoziazione, quello nazionale e quello territoriale, sono l'architrova per mantenere e sviluppare le "buone prassi" di negoziazione e sottoscrizione di accordi che tutelano e definiscono nell'insieme il "capitale umano" nel settore della Cooperazione.



Se da un lato il Contratto Nazionale dovrà mantenere la sua forte centralità contrastando tutti i tentativi di deregolamentazione e frammentazione della categoria, la contrattazione integrativa di secondo livello dovrà continuare a perseguire la ricerca di soluzioni e soddisfazione dei bisogni e delle aspettative delle singole e specifiche realtà territoriali.

In una coerente e complessiva delega delle materie demandate al secondo livello si dovranno ricercare e sviluppare in primis, tutte le possibilità di distribuire la produttività ed il valore realizzati all'interno di un quadro di regole nazionali e a garanzia dell'omogeneità e dell'esigibilità delle stesse, collegando e modulando i criteri e le misure a indicatori che consentano la massima oggettività e aderenza all'andamento economico delle Aziende.

Il secondo livello dovrà affrontare i temi afferenti al modello organizzativo, alle nuove figure professionali, alla formazione professionale certificata, allo sviluppo delle competenze, per garantire le lavoratrici ed i lavoratori in ordine ai processi e ai cambiamenti dell'organizzazione aziendale, in stretta relazione con il forte presidio di queste normative a livello nazionale.

Il secondo livello dovrà sviluppare le opzioni possibilità di "welfare" a livello territoriale, aprendosi a tutte le forme e previsioni utili ai bisogni e alle necessità delle lavoratrici, dei lavoratori e delle loro famiglie ferme le prestazioni universali nell'unicità degli strumenti di sistemi.

5. Rivendicazione Economica

La rivendicazione salariale, pur nella situazione di crisi che ha caratterizzato questi ultimi anni, tiene conto della necessità **di garantire il recupero ed il mantenimento del potere d'acquisto delle retribuzioni**, sia rispetto al triennio appena trascorso, sia rispetto alle aspettative di inflazione reale da qui al 2017 in coerenza con le regole già definite dalle Parti.

Le lavoratrici ed i lavoratori del Credito Cooperativo con il loro impegno e la loro professionalità hanno permesso di rendere, nel settore, meno drammatici gli effetti della crisi.

Per queste ragioni la richiesta economica dovrà perseguire, coerentemente con le scelte responsabili effettuate sin dal rinnovo contrattuale del 7 dicembre 2000, l'adeguamento agli andamenti previsti per il recupero del differenziale inflattivo verificatosi durante la vigenza del CCNL del 21 dicembre 2012, oltreché le previsioni di aumento per il secondo semestre 2014, per gli anni 2015, 2016 e il primo semestre del 2017.

Il dato relativo all'inflazione registrata nel periodo 2011/2013 è stato calcolato usando come indicatore di riferimento l'IPCA.

Per quanto riguarda i periodi successivi il 31 dicembre 2013, il dato previsionale fornito dall'Istat fino al 2016 e relativo all'IPCA è datato 30 maggio 2013 e sconta diversi problemi rispetto al mutato contesto economico.

Nella presente ipotesi, quindi, per realismo, le previsioni adottate per i periodi successivi al 2013 e fino al 2016 sono fonte Prometeia/Fmi i quali forniscono dati simili.



Inflazione reale	2011	2012	2013	2014 sei mesi
%	2,6	3,2	1,2	0,45

Inflazione realizzata nel periodo	7,45%
Recuperi salariali effettivi da contratto	6,05%
Differenziale Ccnl scaduto	1,40%

Come possiamo vedere dalla tabella, per quanto riguarda l'inflazione realizzata, imputabile al contratto 21 dicembre 2012, questa è pari a 7,45%.

Il differenziale inflattivo da recuperare somma quindi a 1,40 punti percentuali.

2014 sei mesi	2015	2016	2017 sei mesi
0,45	1,8	1,5	0,9

Per gli anni e relative frazioni, che comprendono il periodo di riferimento del prossimo CCNL, l'inflazione prevista (dati Prometeia/Fmi) è pari a 4,65%. Per il primo semestre 2017 abbiamo ipotizzato una inflazione crescente rispetto al 2016, in linea con le ipotesi di ripresa.

La somma tra il differenziale accumulato nel precedente contratto e le previsioni future è pari a 6,05 punti percentuali.

Inflazione prevista	4,65%
Recuperi salariali triennio precedente	1,40%
Recuperi salariali da richiedere	6,05%

Roma, 18 giugno 2014

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

Infine, specifichiamo che per semplicità, per le frazioni d'anno, il valore inflattivo considerato è stato pari alla metà.

Previdenza e Assistenza

La solidarietà meno visibile, ma in questo contesto certamente non meno importante, è quella rivolta all'assistenza e alla previdenza; per questa ragione è necessario prevedere un ulteriore valorizzazione del Welfare di sistema.

Revisione del Premio di Risultato

L'istituto del Premio di Risultato introdotto nel CCNL del 7.12.2000 aveva un duplice obiettivo: da una parte inserire nella contrattazione del Credito Cooperativo uno strumento che avviasse una nuova fase di negoziato economico riferito alla effettiva produttività del fattore lavoro ed agli incrementi della redditività delle imprese; dall'altra superare il precedente incremento automatico del Premio di Rendimento.

L'attuale sistema di calcolo contenuto nel CCNL può essere riconfermato nelle sue linee portanti, in quanto ha rappresentato uno dei principali strumenti di coesione del sistema. E' tuttavia necessario integrarlo in alcune sue parti, per renderlo adatto a distribuire in maniera più puntuale i risultati delle performance delle diverse aziende, articolandone le previsioni anche in funzione delle molteplici articolazioni del sistema come ad esempio i livelli di gruppo o le società di servizi, ecc...

