Consiglio Nazionale delle Ricerche
LA RIFORMA DEL CREDITO COOPERATIVO
E I RIFLESSI SUL TERRITORIO

Roma, 8 novembre 2016

Intervento del Vice Presidente di Federcasse
Avv. Augusto Dell'Erba

Saluto e ringrazio gli organizzatori e i relatori intervenuti in questo importante convegno.

- **Il tema è quanto mai rilevante e per 22 mesi ci ha visti impegnati in prima linea**, come Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo, nel confronto con il Governo, la Banca d'Italia, il Parlamento e nei periodici incontri che la Commissione Europea ci ha proposto negli ultimi due anni. Siamo stati occupati a lungo, in una prima fase, nella complessa definizione della normativa primaria, che ha visto la luce - come sapete - nell'aprile scorso con la legge di Riforma 49/2016; poi nell'ambito della normativa secondaria, con lo schema delle Disposizioni attuative della Banca d'Italia, poste in consultazione tra luglio e settembre e che proprio la settimana scorsa - 3 novembre - sono state pubblicate in via definitiva¹.
- **Ma il lavoro non è certo terminato** con l'emanazione delle Disposizioni di vigilanza. Anzi, entra adesso nella sua fase più viva, laboriosa e - ci auguriamo - feconda. Quella che esigerà il meglio della creatività imprenditoriale e manageriale da parte dei Consigli di amministrazione e delle Direzioni delle singole BCC, delle Federazioni locali, delle Banche di secondo livello. Nei prossimi mesi, quindi, saremo impegnati nell'ultimo miglio del percorso, con la costruzione articolata del progetto di Gruppo Bancario Cooperativo da sottoporre all'approvazione della Banca d'Italia. E ci è richiesta anche un'accelerazione nei "termini di consegna" del lavoro. L'organo di Vigilanza ha, infatti, espresso l'auspicio che i tempi di presentazione delle istanze per la nascita del Gruppo Bancario Cooperativo (o dei Gruppi), cui aderiranno le singole BCC e Casse Rurali su base contrattuale, siano inferiori ai 18 mesi previsti dalla legge di riforma e - pertanto - che queste possano essere definite entro la fine del 2017. Anche noi, in

¹ 19° Aggiornamento della Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 - Disposizioni di Vigilanza per le banche - del 2 novembre 2016.

realtà, riteniamo importante abbreviare per quanto possibile i tempi, ma la complessità delle novità normative, organizzative, di competenze da tradurre in pratica non è da trascurare. In ogni caso, l'impegno è massimo.

- Una riforma - questa del Credito Cooperativo italiano - che si inserisce in **un contesto economico tuttora non facile**. Come precisato e sotto diversi profili dal Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, in occasione della 92° Giornata mondiale del Risparmio, lo scorso 27 ottobre, in Italia la ripresa economica non si è interrotta, ma rimane "stentata".

Pur non avendo assunto carattere di emergenza, è innegabile che la nostra riforma si collochi, allora, all'interno di un quadro di criticità strutturali.

Il sistema produttivo italiano – ha infatti chiarito il Governatore - soffre principalmente del ritardo con cui ha risposto a due fattori determinanti: l'accresciuta concorrenza sui mercati internazionali e le innovazioni tecnologiche. Nonostante i miglioramenti pur ottenuti con le riforme attuate in questi anni, restiamo penalizzati da un contesto poco favorevole all'attività d'impresa e ancora appesantito da criticità endemiche quali gli eccessi di burocrazia, la lentezza della giustizia, i fenomeni di illegalità. E le banche italiane, come quelle di altri paesi, stanno affrontando una delicata transizione. Resa più difficoltosa dalla necessità di gestire il lascito della lunga fase recessiva in un contesto economico ancora debole e in cui, peraltro, l'evoluzione regolamentare è ancora in corso.

Ma c'è una debolezza - voglio precisare - che caratterizza il sistema italiano e che fa sì che l'industria bancaria italiana sia percepita, fuori dai nostri confini, come rischiosa.

Una debolezza che attiene a **due profili strutturali: l'elevato debito pubblico** (e le banche non possono non sottoscrivere titoli di stato) e **l'elevato volume di sofferenze**. Due profili che non dipendono dalle banche. Il primo è di lungo periodo; il secondo è congiunturale e occorre intervenire con una scelta di politica economica, per agevolare l'estrazione delle sofferenze dai bilanci bancari entro il 2013. Ovvero quando l'Unione bancaria non c'era, e la DG Concorrenza non aveva ancora emanato una Comunicazione² che ha reso più complicato fare ciò che fino a quel momento i Governi degli altri principali paesi europei

² La Comunicazione 2013/C216/01, del 30 luglio 2013.

avevano, invece, potuto fare a favore delle proprie banche (dal 2008 al 2014, la somma degli interventi degli altri Stati membri approvati dalla Commissione, incluse le garanzie, è di 5.762 miliardi di euro, più della metà realmente utilizzati).

Circa il livello elevato di crediti deteriorati, tuttavia, va rilevato che nel periodo più recente il *trend* ascendente sembra essersi arrestato. I tassi di copertura delle esposizioni continuano a crescere e hanno raggiunto livelli leggermente superiori a quelli medi delle principali banche europee.

Con riguardo alle BCC, il tasso di incidenza di questi crediti appare, è vero, nella media leggermente più elevato del resto dell'industria bancaria. Ma questo dato va inserito in una riflessione più ampia sul **ruolo strategico che le nostre banche svolgono nel finanziamento dell'economia reale del nostro Paese.**

Riflessione che trae ulteriore conferma da quanto **ha di recente osservato uno studio di Mediobanca.** Dalle rilevazioni effettuate, emerge che nel 2015 le banche commerciali in forma di società per azioni hanno ridotto i crediti alla clientela per 5,4 miliardi (-0,6%), le popolari per 3,5 miliardi (-1,2%), le BCC per 0,2 miliardi (-0,2%), mentre fa capo alle banche di investimento la contrazione più corposa per 8,7 miliardi (-6,5%). La differenza è chiara.

Evidenze, queste, peraltro già messe a fuoco da un precedente, e altrettanto recente, **lavoro di alcuni ricercatori della Banca d'Italia** (del marzo scorso *Ndr*), i quali hanno approfondito il ruolo strategico delle banche locali nel finanziamento dei nostri territori in questi anni di crisi (*“Le banche locali e il finanziamento dei territori: evidenze per l'Italia (2007-2014)”*).

Inoltre, quale ulteriore e non trascurabile fattore di bilanciamento, è opportuno ricordare come la quota di impieghi garantiti (con garanzie reali) delle BCC sia superiore a quella della media dell'industria bancaria. È lo stesso Visco ad aver sottolineato - sempre il 27 scorso - che di questo dato si deve tener conto nel giudizio complessivo, pur consapevoli delle difficoltà che possono incontrarsi nella escussione delle garanzie reali, in particolare nell'attuale difficile fase di mercato.

- **Ho voluto svolgere questo lungo inciso sull'industria bancaria per una ragione precisa.** Perché alla luce della comprovata crucialità della funzione delle banche locali nel sostegno all'economia reale - abbiamo letto, non senza una certa perplessità sulle pagine del Sole 24 Ore di pochi giorni fa, una sorprendente dichiarazione del Presidente di uno dei più grandi gruppi bancari francesi ed europei, ed ex componente del Consiglio direttivo della BCE, per il quale “istituti che non hanno l'obbligo di remunerare il capitale” (quali, evidentemente, le banche cooperative mutualistiche) rappresenterebbero un elemento distorsivo della concorrenza!

Ma, a parte le dichiarazioni di cui ciascuno è responsabile, quello che preoccupa è che nella stessa intervista si osservava come nei mercati dove il sistema bancario è più concentrato - quali Francia, Olanda, Belgio e Svezia – la redditività sia in genere più alta che in altri dove operano molte piccole banche.

Verrebbe da chiedersi: chi ha paura delle banche di comunità, delle banche cooperative, delle banche che non perseguono un profitto individuale ma un vantaggio collettivo e che noi, invece, riteniamo siano una reale ricchezza per il Paese? Chi vorrebbe comprimere quella “biodiversità bancaria” che deve, invece, garantire a tutti gli operatori di poter esercitare liberamente la libertà d'impresa, secondo principi, peraltro, non solo riconosciuti ma promossi dalla Costituzione? Ma verrebbe, anche, da chiedere quante di quelle banche che oggi appaiono più redditizie siano state oggetto di interventi statali, con aiuti generosi provenienti dalle tasse pagate dai cittadini francesi, olandesi, belgi. Anche il gruppo bancario il cui presidente ha rilasciato le dichiarazioni che prima ho richiamato ha ottenuto, nel 2008, aiuti dal Governo francese per un valore di 3,4 miliardi di euro (ripartiti in due *tranches*). Chi deve temere di più, allora, il contribuente-cliente? Chi distorce di più la concorrenza? Chi ricorre al denaro pubblico o chi eroga credito a chi lo merita anche in fasi di ciclo negativo?

Quella che ho appena citato, purtroppo, non è una voce isolata, ma riflette una filosofia più vasta, di respiro europeo.

- **Nell'industria bancaria italiana le BCC sono *differenti*** in quanto banche non fondate sul profitto individuale di pochi, ma sul perseguimento del bene comune e sullo sviluppo dei territori in cui operano. E ciò in attuazione di quanto stabilito nell'art. 45 della Costituzione, per il quale “*la Repubblica riconosce la*

funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità". È chiaro che abbassare un principio costituzionale di portata centrale ad un elemento distorsivo della concorrenza risulta cosa quanto meno singolare, se non di una certa gravità.

Inoltre, mutualità prevalente e territorialità sono le due facce della stessa medaglia. Ciò viene puntualmente declinato nella normativa di settore. Il Testo unico bancario, infatti, stabilisce che i soci cooperatori devono risiedere, avere sede ovvero operare con carattere di continuità nel territorio di competenza della banca (art. 34 TUB) e che la banca, in ragione della mutualità prevalente che la caratterizza, deve esercitare il credito prevalentemente a favore dei soci (art. 35 TUB),

- **Tutto questo è rimasto integro anche dopo l'intervento della legge di riforma.** Un risultato che è stato ottenuto, vorrei ricordarlo, grazie a un serio lavoro di squadra e alla fermezza dell'intero sistema della cooperazione italiana di credito. Non sto qui a ricordare la genesi e le tappe della riforma. Ma, certamente, la legge che abbiamo ottenuto è molto diversa da quella che avremmo avuto se non si fosse intervenuti in modo energico, dal principio, per eliminare distorsioni inaccettabili. Ricordo solo che, nel gennaio 2015, il Credito Cooperativo unito ottenne che dal decreto che riformava le Banche Popolari fosse stralciato il provvedimento che riguardava le BCC (provvedimento in base al quale, tra l'altro, le BCC avrebbero dovuto aderire obbligatoriamente ad una capogruppo in forma di spa ma senza detenerne la maggioranza e senza più avere la facoltà di eleggere i propri rappresentanti nei loro consigli di amministrazione).

Un risultato reso possibile anche dall'efficace contributo parlamentare, grazie a dibattiti approfonditi, condotti nelle più alte sedi istituzionali, sui valori di democrazia economica e sociale insiti nella cooperazione mutualistica di credito, e contro la forzata omologazione dell'industria bancaria verso un unico modello capitalista, di banca massimizzatrice di profitto.

- C'è da dire che larga parte di questa **filosofia dell'omologazione** viene dall'Europa. Ed è un vento difficile da contrastare, e che pur noi stiamo tenacemente combattendo da anni. Nelle nostre battaglie a tutela del principio di proporzionalità, innanzitutto. E, in questi ultimi due anni di riforma, anche in difesa della

biodiversità bancaria. Minacciate - la proporzionalità e la biodiversità - da un paradosso che riguarda il sistema di regole europeo: proprio in Europa, dove le piccole e medie imprese sono la spina dorsale dell'economia, è stato prescelto un approccio normativo unico per tutti gli intermediari finanziari, indipendentemente dal modello di business e dalla dimensione, l'approccio cosiddetto della taglia unica ("*one size fit all*") che ha contribuito – anche per il suo carattere pro-ciclico - al *credit crunch* ai danni di milioni di piccole imprese.

Non così negli Stati Uniti, invece, dove l'adeguamento agli standard normativi internazionali ha rivolto una specifica attenzione alle "*community banks*", e dove sono state effettuate due scelte politiche coerenti: la prima, di stimolo all'economia (il no all'austerità); la seconda, di regolamentazione e vigilanza sulle banche, differenziate per tipologia di intermediari con l'adozione del cosiddetto "approccio a strati" ("*tieried approach*").

- Ma è un sollievo, almeno, poter commentare che **la Riforma** che ha preso vigore nella legge 49/2016 non ha mutato – come minacciava all'inizio di fare - la forma giuridica, e quindi l'azione e lo scopo, delle BCC e delle Casse Rurali, banche uniche nel loro genere. Riforma che è pur addivenuta all'ammodernamento richiesto dalle Autorità nazionali ed europee, ma con principi, strumenti e condizioni condivisi. Al fine di tutelare la differenza di questi istituti all'interno dell'Unione Bancaria, si è intervenuti sul loro modo di stare insieme, su loro modello di coesione e soltanto su quello: passando così dal "sistema a rete" all'"integrazione a gruppo". Con l'esclusivo obiettivo di rafforzare e rendere più competitivi quegli istituti, per rispondere meglio alle sfide del mercato europeo. Non deve mai perdersi di vista questo obiettivo. Da parte di nessuno.
- Rimane l'urgente questione della **bassa redditività dell'attività di credito**, su cui anche più avanti tornerò. Che è dovuta a diversi fattori noti – tra cui la persistenza di bassi tassi di interesse, la rivoluzione digitale, l'entrata in campo di *players* "non bancari", assai più forti nell'accumulo dei big data. Ed è anche chiaro che quanto più rapidamente si consoliderà la ripresa economica del nostro Paese, tanto più rapidamente e facilmente potranno essere superate almeno alcune delle attuali difficoltà delle banche, in particolare le nostre che finanziano l'economia reale. Per questo, dico per inciso, accogliamo con favore, ad esempio, gli interventi

previsti dal piano Industria 4.0 ultimamente annunciato dal Governo, che vanno in questa direzione, dando nuovo impulso all'azione pubblica a sostegno dell'attività di innovazione e investimento delle imprese. E, del resto, le riforme introdotte nel settore bancario italiano - mi riferisco alla riforma delle popolari del 2015 e alla nostra, appena completata con l'emanazione della normativa secondaria - hanno avuto lo scopo di agevolare proprio questo processo.

- Nel nostro caso, si è partiti da una evidenza storica: la singola banca mutualistica non ha più prospettive di sopravvivenza in forma atomistica nell'era dell'Unione Bancaria. Necessità riassunta, di nuovo alcuni giorni fa, dalla **Banca d'Italia in uno studio sulle banche italiane less significant**, attraverso un sillogismo congruente: 1) la capacità della BCC di rafforzare il suo patrimonio è limitata dai vincoli connaturati con la forma cooperativa, che condizionano la sua possibilità di accedere al mercato dei capitali; 2) tali caratteristiche rendono difficoltoso, in caso di necessità, l'adeguamento del capitale nella misura e con la rapidità imposte dal nuovo contesto regolamentare e istituzionale; 3) la Riforma delle banche di credito cooperativo ha, quindi, lo scopo di accrescere l'integrazione del comparto, favorendo il rafforzamento patrimoniale e agevolando la soluzione di eventuali situazioni di difficoltà nel contesto delle nuove regole dell'Unione bancaria.

“Al contempo – testualmente - la riforma preserva i caratteri essenziali di mutualità e localismo di questa categoria di banche”. In altri termini, l'integrazione a gruppo da opzione imprenditoriale è diventata, nel tempo, un *must* legato all'evoluzione tanto del mercato quanto del quadro regolamentare sovranazionale. Ma essa va perseguita – queste le prime, e tuttora dirimenti, parole del Governatore della Banca d'Italia – *“perché le BCC possano continuare a sostenere i territori e le comunità locali preservando lo spirito mutualistico che le contraddistingue”.* Un'integrazione, dunque, a servizio della mutualità e della territorialità, e non viceversa.

- **Questa “gerarchia” di valori** – cosa è a servizio di cosa – non è ininfluente. Dovremmo ricordarlo a chiunque. Volevamo cambiare, sapevamo di doverlo fare, ma intendevamo cambiare senza snaturarci. Mantenendo saldi i principi dell'autonomia responsabile, del localismo, della mutualità, che da subito definimmo *“elementi non negoziabili”.* E così è avvenuto. Tutta la riforma ruota intorno al tema-chiave di una maggiore coesione

tra banche che mantengono la piena titolarità della propria licenza bancaria nel loro ambito di radicamento, ma rafforzano i legami di solidarietà di sistema in una cornice chiara di indirizzo e coordinamento. La legge 49/2016 è per questo una buona legge.

- Certo, è una riforma frutto di un “compromesso” che potremmo definire “storico”. Ma il compromesso raggiunto in sede di normativa primaria ha trovato il suo **adeguato equilibrio**: le banche cedono una parte della loro autonomia - per tutte le fondate ragioni che abbiamo detto - ma lo fanno in base al principio meritocratico della rischiosità: meno rischiosa è una banca, più margine di autonomia essa guadagna. Un modello di flessibilità - questo - apparso come il più rispondente alla connaturata fluidità dell’attività imprenditoriale di matrice e cultura cooperativa. E, come tale, ricco di potenzialità da sviluppare.
- Il discorso delle potenzialità ci conduce all’ambito delle **Disposizioni attuative della Banca d’Italia**.

Il Provvedimento di vigilanza **ha accolto una serie di significative proposte avanzate dalla Federazione nazionale delle BCC**

(contenute nel *position paper* di categoria presentato il 13 settembre scorso, un lavoro partecipato a tutti i livelli, dove le Federazioni locali hanno proposto a Federcasse un contributo ampio, a fronte del quale pressoché tutti i consigli di amministrazione delle BCC, in diverso modo e con diversi gradi di approfondimento, hanno discusso nel corso dell’estate, come anche le banche di secondo livello hanno fornito il loro apporto)

e ha tenuto conto, più in generale, delle osservazioni formulate rispetto a quattro principali profili, che hanno caratterizzato il contributo complessivo della Federazione italiana alla definizione delle Disposizioni attuative.

Vediamo rapidamente questi quattro profili:

- ✓ **Primo.** Rispetto alla nostra richiesta di una più compiuta applicazione del principio *risk based* nell’esercizio dei poteri della Capogruppo del Gruppo Bancario Cooperativo nei confronti della singola BCC aderente, ci sembra di cogliere ora una maggiore flessibilità – rispetto allo schema in consultazione - per i profili diversi da quelli prudenziali. Era fondamentale, a nostro avviso, prevedere spazi di autonomia imprenditoriale commisurati alla rischiosità della singola BCC.

- ✓ **Secondo.** Riteniamo, invece, che sarebbe stata necessaria una ulteriore semplificazione e una ricalibratura del processo di nomina degli esponenti delle BCC. I diritti dei soci delle BCC poco o per nulla rischiose non possono essere compressi oltre una certa misura.
- ✓ **Terzo.** Ci sembrava rilevante un'ulteriore sottolineatura degli obblighi e delle responsabilità della Capogruppo verso le BCC. Ma su questo profilo, ad una prima lettura, appare in effetti ben sottolineata la natura contrattuale del Gruppo Bancario Cooperativo e del suo distintivo ruolo di "servizio". È indispensabile, infatti, costruire un solido equilibrio tra responsabilità e doveri, da una parte, e poteri e obblighi dall'altra. Il meccanismo obbligatorio della *cross guarantee* impegna le BCC a mettere a disposizione tutto il proprio patrimonio disponibile. Per converso, le BCC devono ricevere servizi efficienti, competitivi, che consentano loro di rispondere alle esigenze delle proprie comunità e di generare reddito, indispensabile per continuare a patrimonializzarsi.
- ✓ **Quarto profilo.** Parzialmente accolte appaiono le nostre richieste di ridefinire alcuni aspetti del Sistema dei controlli interni.

In via di primo commento, - “a caldo”, dunque - posso dire che le Disposizioni di Vigilanza rappresentano un passo avanti rispetto allo schema posto in consultazione lo scorso 15 luglio e, altresì, una cornice che lascia importanti spazi di autonomia nella definizione compiuta dei contenuti del contratto di coesione, e non solo. Questo ha il suo peso.

Al tempo stesso, non appare recepita appieno la sollecitazione a considerare il Gruppo Bancario Cooperativo come qualcosa di realmente innovativo ed originale rispetto ai gruppi bancari tradizionali. E ciò evidenzia, più in generale, tutta la complessità di far conoscere e comprendere - soprattutto in sede europea - la preziosa specificità del Credito Cooperativo italiano. Compito non facile, viste anche le osservazioni e richieste della stessa Banca centrale europea nel parere, sulle Disposizioni, reso alla fine di agosto.

Ma ora spetta a noi, negli ampi spazi di autonomia negoziale indicati dal legislatore e tenuti aperti dal regolatore, valorizzare questa specificità. Esprimendola con coerenza, ma anche con la più spiccata creatività di cui saremo capaci, nella configurazione concreta del nuovo Gruppo Bancario Cooperativo

- **Oggi ci interroghiamo, da vari punti di vista**, sui riflessi che la Riforma del Credito Cooperativo presumibilmente avrà sul territorio. E lo facciamo per un motivo indiscutibile, che è stato anche il filo conduttore e il principio ispiratore di tutti i lavori istituzionali sin qui svolti e di prossima stesura: le BCC rappresentano “il” segmento a vocazione locale (e mutualistica) dell’industria bancaria italiana.

Un segmento che ha quote di mercato significative. Basti pensare al 22,5% dei prestiti nell’artigianato e alla piccola impresa manifatturiera, seguito dall’agro-industria (18,6%), dall’alloggio e dalla ristorazione (18,4%). Settori trainanti della nostra economia. Un segmento, come dicevo in apertura, che ha svolto una funzione anticiclica considerevole, ed è questione di numeri: solo tra il settembre 2010 e il settembre 2015 le banche di credito cooperativo hanno erogato finanziamenti (al netto di rimborsi ed estinzioni) per oltre 10 miliardi, a fronte di una riduzione di circa 56 miliardi del resto dell’industria bancaria. E dietro questi numeri c’è l’attività di oltre un milione e duecentomila soci cooperatori!

Dunque una grande responsabilità, questa Riforma. Tanto più per un Paese, come l’Italia, che ha una storia di unificazione alle spalle di soli 150 anni. E dove, quindi, il “locale” è storicamente e culturalmente la dimensione più propria, che si esprime attraverso un tessuto economico di piccole e medie imprese.

- E arrivo, così, al punto del Convegno: **che riflessi ha questa Riforma sui nostri territori?**

Ma a questa domanda dovrei premetterne un’altra, che inverte il senso di causa-effetto, e cioè: che peso hanno avuto i territori nella genesi di questa Riforma?

Un tema – questo dei territori – che ha, infatti, occupato sin dal principio il nostro pensiero. E lo ha occupato sotto diversi profili:

- ✓ **nel senso identitario:** la dimensione locale è un “*marcatore d’identità*” del Credito Cooperativo italiano e, in quanto tale, richiede il rispetto di una tradizione

ultracentenaria. Perché ancora prima del dato normativo, che si è andato via via modulando nell'evoluzione dei testi legislativi, queste banche sono nate “dal basso” e nei territori rurali, come risposta agli effetti della rivoluzione industriale sulla classe dei ceti lavoratori. E tutto questo ha ancora un senso oggi, nelle spinte di economia civile che contrastano la pericolosa deriva della finanziarizzazione dell'economia, con le note ricadute della crisi e della disoccupazione, soprattutto giovanile;

- ✓ **nel senso della sostenibilità territoriale**, a partire dall'analisi delle virtuosità ma anche delle criticità da cui la Riforma ha preso slancio. E per questo, oggi voglio cogliere l'occasione per ringraziare nuovamente il Dott. **Ciro Vacca**, a capo del Servizio di Supervisione bancaria 2 della Banca d'Italia, per l'indispensabile contributo nell'ideare e realizzare l'importante ciclo di sei **Seminari formativi**, coordinati da Federcasse con le Federazioni Locali, con la presenza dell'Istituto di Vigilanza. Seminari – sei in altrettante città italiane - avviati in quello stesso 6 aprile nel quale il Senato votava definitivamente la Riforma e conclusi il 18 maggio. Incontri cui hanno partecipato complessivamente oltre 1.500 tra amministratori, direttori, sindaci. Iniziativa inedita, nella sostanza e nelle modalità di proposizione;

- ✓ **nel senso prospettico**, con riferimento al modello di business.

Il problema della crescita del nostro Paese è strettamente legato alla crescita sostenibile dell'industria bancaria. Il che sta ponendo al centro delle questioni più dibattute a livello europeo il problema della redditività, alla luce dei cambiamenti epocali che riguardano tra l'altro, come detto, i bassi tassi di interesse, la rivoluzione digitale, l'ampliamento dei *players* “non bancari”. In gioco, in senso generale, è l'evoluzione del modello di business delle banche europee, che coinvolge naturalmente anche le BCC.

Ma come vuole evolversi il Credito Cooperativo italiano? Vogliamo farlo – certamente - in modo cooperativo, continuando a sostenere i nostri territori con le finalità mutualistiche che ci contraddistinguono. Un tema, quindi, che abbiamo voluto evidenziare nell'ultimo Congresso della Federazione italiana delle BCC, lo scorso 14 e 15

luglio a Milano. Sottolineando come, nel Credito Cooperativo di domani, probabilmente ci saranno meno BCC (in termini di numero) - in linea con il processo di consolidamento dell'industria bancaria dell'eurozona - che dovranno essere però più BCC (in termini di efficacia). E nell'essere più BCC, entrerà in gioco proprio **l'efficacia localistica**. Che si traduce nel legame della banca con le persone e col territorio, riassumibile nel peculiare concetto di "comunità".

E dunque, a titolo di esempio:

- la capacità della banca di comunità di accompagnare l'evolversi dei bisogni individuali e collettivi e il progressivo arretramento dello Stato nell'ambito del *welfare*, declinandosi attraverso l'esercizio di una serie di nuove mutualità: oltre a quella del credito, quindi, quelle della previdenza integrativa, dell'energia, delle assicurazioni, della sanità e assistenza integrativa, e altre potranno aggiungersi;
 - la capacità della BCC di essere di supporto alla nascita e crescita delle imprese e alla loro apertura anche ai mercati internazionali (le imprese esportatrici tengono, a prescindere dalla dimensione);
 - l'attitudine ad intercettare e a sostenere l'innovazione, ad esempio nelle *start up* giovanili ma non solo.
- È determinante, quindi, rafforzare il radicamento nel territorio nella stessa **evoluzione del nostro modello di business**. Radicamento che costituisce il nostro dna, ma anche la scelta di politica economica oggi più lungimirante. Questo è l'obiettivo che vogliamo porci con l'assetto del Gruppo Bancario Cooperativo: contribuire a rendere di nuovo fiorente l'economia del nostro Paese nel concorrenziale perimetro europeo, attraverso una cultura del territorio sempre più attenta, variegata, capillare. Che non abbia finalità speculative ma di soccorso e sviluppo – mutualistiche appunto - e sia in tal modo vicina alle molteplici urgenze della gente comune, come alle aspirazioni di crescita delle nostre imprese.
 - **Ma sotto che forma** il Credito Cooperativo rimarrà vicino alle piccole imprese e alle comunità, nella sua peculiare missione perequativa, pur assumendo l'assetto di un Gruppo di dimensione nazionale?

È qui che entra in gioco **l'originalità delle nostra riforma**, che si potrà esprimere - e si esprimerà - al meglio nei prossimi mesi.

Come prima dicevo, mentre le Autorità europee restano ancorate ad un modello tradizionale di Gruppo bancario, di tipo partecipativo - dove è la Capogruppo a detenere una partecipazione nel capitale delle banche - il Gruppo Bancario Cooperativo è costituito su base contrattuale e non partecipativa (il c.d. contrato di coesione), le singole Banche sono proprietarie della Capogruppo e non viceversa, la Capogruppo è tenuta al rispetto delle finalità mutualistiche delle aderenti attraverso obblighi e responsabilità specifiche. Tutto questo apre **scenari completamente diversi**.

Scenari che la normativa primaria non solo consente, ma indica: mi riferisco, innanzitutto, al principio di proporzionalità nei poteri di direzione e controllo della Capogruppo. E anche la normativa secondaria pare lasciare importanti spazi di autonomia contrattuale da cogliere e riempire. È fondamentale, allora, che ciò trovi un'attualizzazione concreta in tutti gli atti di autonomia normativa del Credito Cooperativo - contratti, statuti - di prossima stesura. E questi atti dovranno saper dire molto al territorio, nel modo più vantaggioso, funzionale, garante, tanto del localismo quanto della mutualità.

- Per questo risulterà fondamentale il ruolo che la **dimensione associativa**, opportunamente riformata, svolgerà, non solo nel periodo transitorio, ma anche a regime. Proprio nel rafforzamento del territorio. Attraverso l'applicazione irrinunciabile del principio di sussidiarietà, che è principio cardine del nostro segmento bancario. Quindi nell'interpretare quell'articolazione territoriale volontaria che la legge consente. E che dovrà trovare le forme più opportune, in coordinamento con le articolazioni territoriali del Gruppo. Le risposte dovranno arrivare nelle prossime settimane, e dovranno venire prima di tutto dalle BCC, oltre che dal mondo federativo e dalle candidate Capogruppo.

È chiaro che è stata la dimensione associativa ad aver pazientemente accumulato, nel tempo e sul territorio, il *capitale-fiducia* delle banche. Ad aver raccolto, interpretato, sostenuto le richieste di crescita dell'imprenditoria locale. Ad aver coltivato i rapporti istituzionali per mettere a fattor comune le istanze private e pubbliche, con l'obiettivo prioritario dello sviluppo del territorio e della realizzazione del "bene comune". Tutta questa lunghissima tradizione di conoscenza e azione va opportunamente preservata, promossa e rinnovata nel prossimo assetto organizzativo del

Credito Cooperativo. Che esigerà, evidentemente, sempre più coesione e spirito cooperativo da parte di ogni componente del sistema.

- L'ultima mia riflessione va, allora, all'auspicata **unità del sistema**. Sin dal principio perseguita. perché essa sola, a nostro avviso, permetterà la preservazione e il rinnovamento dell'intero e considerevole patrimonio, anche culturale, delle BCC. Penso, quindi, alla dimensione nazionale *del Gruppo Bancario Cooperativo* che vogliamo costruire.

Anzitutto, per servire meglio i nostri territori e il Paese, contando e pesando di più tutti insieme, in Italia e in Europa. Senza, per questo, omologare i nostri territori, al contrario preservando la loro specificità, ma sostenendoli in un mercato allargato.

In secondo luogo, per affrontare gli investimenti ingenti che ci attendono sul piano della digitalizzazione – il tema concorrenziale qui è cruciale - investimenti che ci consentano di restare competitivi come Credito Cooperativo nell'industria bancaria italiana ed europea.

E ancora, per attribuire una reputazione, un prestigio e una tutela senza precedenti – da primo gruppo per capitale interamente italiano - ad un modo alternativo di fare banca, il modo mutualistico. Salvaguardato dal legislatore italiano nella totalità delle sue caratteristiche distintive ed inserito in un assetto nuovo, con Capogruppo spa, per colmarne gli svantaggi ed esaltarne i vantaggi.

- Il Gruppo Bancario Cooperativo che vogliamo costituire è, in ultima analisi, certamente una figura giuridica innovativa e un soggetto imprenditoriale mai sperimentato prima. Che, in quanto tale, può sollevare dubbi e timori. È comprensibile. Ma - proprio per questo - impone, oltre ad elevate professionalità, la capacità di cambiare paradigmi mentali, logiche consolidate, rendite di posizione. Mettendo a fattor comune investimenti e persone impegnate nelle imprese.
- Siamo pronti. Vogliamo esserlo. Dobbiamo esserlo. E chiudo, allora, le mie riflessioni richiamando quanto ha esortato a fare, ancora il 27 ottobre, il Governatore Visco riferendosi alla nostra Riforma: *“occorre attuarla speditamente”*. È così. Il tempo è il primo “bene comune” che non possiamo permetterci di sciupare.

Grazie.