

Riforma e territori – il valore c'è se la BCC è al centro

13 OTTOBRE 2016

Un cordiale saluto anche da parte mia ed un caloroso **GRAZIE** per questa straordinaria presenza.

Stiamo facendo, tutti assieme, un percorso importante:

- **29 luglio 2015** a Milano presentazione alla stampa specializzata a Palazzo Mezzanotte del progetto del nostro Gruppo bancario cooperativo;
- **Poi, 19 settembre 2015** a Bologna presentazione a più di 130 BCC;
- **Oggi, 13 ottobre 2016** qui a Verona presentazione del progetto che si è via via affinato anche a seguito dell'emanazione della normativa peraltro non ancora definitiva.

Permettetemi innanzitutto di ringraziare il signor **Hille** per l'importante messaggio che ha letto a nome di DZ. Un grande incoraggiamento al nostro progetto!

Un grazie anche ai due illustri partecipanti alla tavola rotonda: **Carlo Salvatori e Giuseppe Lusignani** che hanno toccato tematiche di visione e riflessione utili a tutti noi.

A me il compito di chiudere questo meeting cercando di **essere realista e lucido** su ciò che ci attende nei prossimi mesi.

In questo anno e mezzo, da quando si era prospettata l'ipotesi di un decreto per la riforma del credito cooperativo, l'obiettivo dei nostri ragionamenti è sempre stato quello di cercare un punto di incontro su **"come"** conciliare i valori fondanti del credito cooperativo, il rispetto delle comunità, dei territori, dei soci, dei valori industriali che rappresentiamo, **"con"** la nascita **per legge** di un gruppo bancario cooperativo.

Condividiamo tutti e con onestà di intenti che l'unità del Movimento è un grande **valore**. Allo stesso tempo ci siamo sentiti la responsabilità di affermare con coraggio che l'unità non può essere a qualsiasi costo.

Noi amministratori, siamo chiamati, ad amministrare "pro tempore" aziende e patrimoni che appartengono ai nostri soci ma forse **ancor di più** alle nostre comunità alle quali dobbiamo rispondere per il mandato di fiducia che ci è stato conferito.

Per questo abbiamo sempre posto al centro del progetto di gruppo bancario cooperativo **l'ambizione, sì l'ambizione**, di poter realizzare un gruppo che abbia al **"centro"** la BCC.

A questo proposito penso siate curiosi di conoscere come nascono **il titolo e l'immagine del Meeting**, anche se credo che ognuno di voi abbia dato una sua interpretazione che sarebbe interessante conoscere. La prima cosa che salta all'occhio guardando l'immagine è **l'ombra proiettata sul muro** che non è quella della matita e della penna... ma di una **scala!** Si potrebbe pensare ad un omaggio alla città di Verona. Facile, vedendo una scala, siamo a Verona, gli Scaligeri, Cangrande della Scala. Una grande storia. Potrebbe essere. Ma anche per chi è appassionato di calcio un omaggio allo storico scudetto vinto dall'Hellas Verona nella stagione 1984/1985 con Osvaldo Bagnoli.....Come vedete basta un po' di fantasia.....

Ma per noi, e poi speriamo anche per voi, ha un significato molto profondo.

Nell'immagine c'è una scacchiera, come c'era nel manifesto del meeting di Bologna, per chi se lo ricorda. Sulla scacchiera lo scorso anno erano sparsi "pezzi" del gioco degli scacchi...alcuni rovesciati, come a dire**questa partita è finita!** Ora sulla scacchiera non ci sono più i "pezzi" degli scacchi ma una **matita ed una penna** appoggiate ad una parete. Perché ora stiamo "scrivendo" **un'altra partita**. Lo abbiamo fatto in questo anno e mezzo con la matita, scrivendo, cancellando, riscrivendo, cancellando e riscrivendo.

Perché? Perché il progetto è complesso, ha tantissime variabili, ancora non tutte definite. Stiamo aspettando, tra l'altro, la normativa di Banca d'Italia, e poi volevamo, cosa importante, che fosse **condiviso con Voi** passo dopo passo. Quindi dovevamo scriverlo con una matita per poter poi cancellare ed apportare modifiche e suggerimenti che voi ci davate man mano che il progetto avanzava. Per noi era ed è fondamentale la **condivisione del progetto!**

Poi è intervenuto "qualcuno" che ha scritto con una **penna a sfera**. E' arrivata la legge a dire quali erano i paletti entro i quali potevamo muoverci. Di questo abbiamo dovuto tener conto, piaccia o non piaccia.

Ecco che sullo sfondo si proietta un'ombra che non è quella della matita e della penna ma una scala con cinque gradini..... **ecco la metafora**..... Fin dall'inizio avevamo capito che dovevamo, piano piano, salire una scala, gradino dopo gradino perché il nostro progetto andava composto tenendo conto di tanti aspetti. **La scala a pioli** da salire non è probabilmente la più comoda ma, se si fa attenzione, è certamente la scala più emozionante, perché lascia spaziare lo sguardo davanti, dietro, sopra e perfinosotto. Questo per dire che dobbiamo "salire" tutti i gradini del progetto uno alla volta con grande attenzione, ma che abbiamo lo sguardo libero per guardarci "attorno", per valutare, per scegliere, per decidere! Nella riforma non ci sono solo **vincoli** ma anche **opportunità**.....e queste le vogliamo cogliere tutte fino in fondo!!!

Questo è ciò che per noi rappresenta l'immagine ma il **titolo è il "cuore"**. Non ci stancheremo mai di dire che dobbiamo, con tutte le nostre forze, **mantenere la BCC al**

centro del progetto. La BCC è il cuore del nostro Sistema e deve continuare a pulsare forte, fortissimo per dare “anima” a questa riforma! Non possiamo mollare su questo concetto: ogni BCC è fondamentale che si senta partecipe di questa nuova dimensione per il credito cooperativo, che le **persone che vi lavorano** si sentano **motivate, orgogliose, entusiaste** di essere protagoniste di questa nuova dimensione del credito cooperativo. Se non riusciremo in questo, la riforma non funzionerà! Non bastano la normativa, le regole, la capogruppo, ci vogliono le **persone “al centro”**. Dobbiamo impegnarci tutti. La BCC al centro assieme alle sue persone.

Di questo sono profondamente convinto!

Le Banche di Credito Cooperativo e le Casse Rurali sono un valore fondamentale per il nostro Paese. Rappresentano una **straordinaria storia** di uomini, donne e di imprese che si sono spesi e continuano a spendersi per il **bene e la dignità economica e sociale** delle rispettive comunità. Hanno avuto, in questo lungo periodo di decrescita, una **funzione anticiclica**, essendo il partner finanziario, spesso unico, di famiglie e piccole/medie imprese. L’ormai lungo ciclo di crisi che ha così duramente colpito l’Italia incide in maniera irreversibile sulle imprese e sui modelli, accelerando i processi di selezione e di declino per chi non è in grado di evolversi e di pianificare il cambiamento.

Proprio per questa responsabilità che sentiamo molto forte, abbiamo cercato di individuare una **via comune** per l’intero Movimento. Ed in effetti in tutto questo tempo non sono mancati i momenti di confronto, anche forte, per arrivare alla soluzione **“unitaria”**.

Soluzione unitaria che non abbiamo trovato.

Dobbiamo riconoscere in questo senso il grande lavoro del Presidente **Azzi** al quale diamo merito di essersi speso con grande impegno e determinazione. Ci ha tuttavia colpiti, prendere atto che nella sua lettera inviata tre giorni fa alle BCC, alle Federazioni locali e alle Banche di secondo livello il progetto del Gruppo Bancario Iccrea viene indicato come **“inclusivo”** mentre quello di Cassa Centrale Banca **oggettivamente “alternativo”**.

Chissà perché questi due **differenti aggettivi**. Pensavamo che i progetti avessero pari dignità.

Abbiamo più volte ribadito che sul piano della visione condividevamo il valore dell’unità, ma oggi presentiamo il nostro progetto e quindi passiamo al piano della declinazione. Passiamo al piano dei progetti realizzabili e governabili. Il nostro è un dovere per responsabilità nei confronti di tutte le BCC che hanno fatto scelte industriali forti, nei confronti delle nostre società di Sistema e quindi per il rispetto del futuro delle nostre **persone**.

Questo progetto ha le carte in regola per rispettare in pieno tutte le disposizioni previste dalla normativa primaria e secondaria (seppur quest'ultima non ancora definitiva) e permette allo stesso tempo un'autonomia responsabile per le BCC "virtuose" che sono e devono rimanere un patrimonio dei nostri territori, delle nostre comunità, che **esprimono sensibilità diverse**, alle quali va riconosciuto grande valore e rispetto.

Ogni BCC potrà continuare a mantenere un ruolo centrale nel suo territorio, operando integrata in un Gruppo bancario Cooperativo che ne promuova la **redditività, l'efficienza, la crescita e la stabilità**. Potrà sviluppare iniziative ed intercettare bisogni, sapendolo fare perché **"vive"** nella sua comunità, conosce soci, famiglie e imprese.

Oltre a ciò, il progetto individua puntualmente e dettagliatamente il cambiamento che dobbiamo velocemente intraprendere sia in termini organizzativi che di modello di business per rimanere sul mercato.

Un progetto che evidenzia la grande **qualità** del Gruppo, la sua **solidità**. Sarà uno dei Gruppi **più capitalizzati** d'Italia ma anche con realistiche **prospettive di reddito**. Credo che questo sia una grande soddisfazione!

Abbiamo lavorato molto su questi concetti ed è stato di grande aiuto il **confronto** con tante BCC socie e non, che sin dall'anno scorso hanno condiviso le linee ed i principi fondanti per il nuovo gruppo. **Il lavoro non è finito**. Avremo ancora bisogno di confrontarci con voi ma anche con la **Vigilanza**, per affinarlo e finalizzare i contenuti e le modalità organizzative.

I punti del progetto per noi **irrinunciabili** sono **"autonomia responsabile"** per le BCC virtuose e **"partecipazione"** nella scelta della governance, nella definizione delle regole, nella individuazione delle priorità delle scelte industriali.

Il nostro progetto vuole valorizzare e mettere a fattor comune le legittime aspirazioni di tutte le BCC che si riconoscono in questa visione di credito cooperativo. Un progetto che garantisca loro di essere volano di crescita pur in **una dimensione nuova di gruppo** dove la capogruppo si dovrà fare carico della definizione di un quadro di regole condivise dello stare assieme. In un mondo che cambia, l'essere un gruppo di imprese autonome che si lega in una rete di protezione e garanzia richiede anche di affidare ad un organismo centrale poteri di intervento forti, tempestivi e straordinari, con regole chiare, trasparenti e condivise ex ante per prevenire il rischio di contagio.

Ed in questo percorso abbiamo anche il privilegio di avere al nostro fianco un partner internazionale cooperativo come **DZ BANK**. Come ha detto il dott. Hille; ***"Dz ha piena fiducia nella struttura operativa di CCB e ricorda inoltre che dal 2007 è partner strategico di CCB ed legata ad essa in modo stretto e da un rapporto di lealtà e trasparenza. In***

questo alveo, **DZ BANK è stata, è e sarà al fianco ed a disposizione di CCB come partner per la realizzazione di un gruppo a respiro nazionale, nei termini a voi oggi presentati**. Siamo molto soddisfatti che il nostro lavoro sia stato così apprezzato! Ringraziamo il sig. Hille e DZ BANK.

Vorrei a questo punto spendere due parole sul **fondo temporaneo** ma anche su quello **“di risoluzione”**.

Sul primo, sappiamo che fino alla costituzione dei gruppi bancari dovremo fare tutti la nostra parte nel sostenere le BCC in difficoltà. Vogliamo però ribadire che il governo e la gestione del fondo dovranno essere improntati al **massimo rigore** nell'utilizzo delle risorse delle BCC e nella stesura dei piani di risanamento.

Sul fondo **“di risoluzione”**, ha già parlato il Direttore Sartori **ma devo riprendere l'argomento**! Non è possibile che il Credito Cooperativo sia stato chiamato l'anno scorso a pagare quasi 250 milioni per il salvataggio delle quattro banche “non cooperative” e abbia dovuto **arrangiarsi** (uso questo termine molto forte che però rende l'idea) **arrangiarsi** nel sostenere i costi per le proprie criticità! Ora, leggendo i giornali, temiamo che ci sia il rischio di un secondo intervento – si vocifera di 1,6 md di euro. Ci sarà ancora una quota pesante a carico del nostro Sistema? **Purtroppo temiamo di sì!!!** Non sarebbe giusto! E' del tutto evidente che non lo sarebbe! Fino a quando dovremo sostenere i costi di salvataggio di altre banche “fuori” dal nostro Sistema? Lo chiedo ai miei **amici marchigiani** che hanno diligentemente partecipato al salvataggio di Banca Marche per poi ritrovarsi risanata, con i loro soldi, ed **“ipercompetitiva”** sui loro territori! Dobbiamo dire con forza che questa è una **profonda ingiustizia** e non penso che potremo limitarci a qualche dichiarazione di circostanza! Dobbiamo farci sentire con forza, sono costi insostenibili che non ci appartengono!

Ma, torniamo a noi. Il nostro non è un progetto calato dall'alto e ci teniamo a ribadirlo. In questo anno e mezzo ci siamo confrontati con tantissimi di Voi, raccogliendo suggerimenti e proposte, per costruire, per quanto permesso dalla normativa, un progetto condiviso. Un grande lavoro fatto tutti assieme del quale oggi avete visto il risultato – anche se non ancora definitivo. Per onestà dobbiamo però dire che, **non potranno esserci sconti** rispetto alla normativa e quindi sarà centrale il ruolo della Capogruppo con tutti i suoi **poteri di indirizzo e coordinamento**.

E' una sfida, una bella sfida! Lo sappiamo, ma dobbiamo batterci con tutte le nostre forze per difendere il principio del **mutualismo** e della **proporzionalità** su cui si basa l'intera riforma.

Oggi possiamo affermare con grande soddisfazione che il nostro progetto è **partito ufficialmente**! Ci sono tutte le componenti: **Voi le BCC**, il capitale e l'organizzazione. Non ci possono essere più tentennamenti.

Già al Congresso nazionale di Milano a metà luglio avevamo detto che il tempo delle riflessioni era scaduto, che era quindi necessario parlare di **progetti e piani concreti**.

Il quadro normativo ormai è pressoché definitivo e tra poco decorreranno i diciotto mesi per la costituzione dei gruppi. Un tempo troppo, troppo lungo e non siamo gli unici a dirlo. Questo periodo va inevitabilmente ridotto. Dobbiamo fare in fretta.

Oggi è il tempo delle scelte non più rinviabili!

Dico che a volte... **i sogni si possono realizzare**.

Vedere questa straordinaria partecipazione, siete più di 750 in rappresentanza di oltre 170 BCC da tutta Italia. Permettetemi anche di ringraziare le 15 Banche popolari ed Spa presenti che guardano con considerazione ed interesse al nostro modello. Vedere la vostra attenzione nel seguire la presentazione del progetto, la voglia di conoscere e capire perché si possono avere **differenti visioni e differenti progetti industriali** nel Credito cooperativo.

Questo, ci tengo a sottolineare, non confligge con l'unità del Sistema inteso in senso associativo. Ambito associativo che deve rimanere la "casa comune". Lo è stato per anni l'associazione delle banche popolari italiane, lo è sotto un altro aspetto la stessa ABI, lo è stato in Germania per anni il BVR (Bundesverband – Federazione delle Volksbanken e Raiffeisen) pur avendo due banche centrali cooperative autonome come DZ e WGZ, fino alla loro fusione avvenuta quest'anno e dopo un percorso ultraventennale di avvicinamento.

Devo ammettere, con grande soddisfazione, che questa giornata ripaga pienamente il nostro impegno, soprattutto quello della Struttura di CCB. In particolare del Direttore Mario Sartori che anche oggi ha dimostrato competenza, passione, lucidità e visione. Un grazie a lui ed a tutta la squadra di CCB.

Ed oggi possiamo dare una risposta compiuta alla domanda: **Perché il nostro gruppo?**

Per il progetto di credito cooperativo unico non ci si può appellare **solo** alla legge di riforma, alla crisi, alle necessità di capitale, agli investimenti ingenti in tecnologia, alla concorrenza. **Questo non è sufficiente!**

Permettetemi solo un passaggio sul tema della concorrenza. Questa c'è già! Dobbiamo riconoscere che la competizione "sana" ha migliorato molto la qualità dei prodotti e

servizi per i nostri soci e clienti. Siamo all'interno di un mercato "aperto" dove il Credito cooperativo rappresenta l'8% e "forse" la concorrenza arriva da altri competitors.

L'unità tanto fortemente voluta si intende realizzarla ad ogni costo, prescindendo da tutti e da tutto. Senza tener conto di tante realtà e sensibilità di cui è composto il Credito Cooperativo. L'Italia è unita! Dalla Valle d'Aosta alla Sicilia. Lo diciamo con forza e convinzione, ma dobbiamo considerare la diversità dei suoi territori dove ci sono storie importanti, valori morali ed industriali, persone da rispettare e tutelare.

Oggi il nostro Sistema è composto da più di 300 BCC e pensare di superare l'attuale composizione con un passaggio "secco" ad un unico soggetto rischia di produrre in realtà più diseconomie di scala che economie, più esuberi e necessità di tagli con ripercussioni che possono ostacolare i necessari processi di efficientamento invece che favorirli.

La verità è che sul tavolo sul quale siamo stati per tanti mesi, non abbiamo visto quella spinta di **vera rifondazione** che tanti di noi auspicavano. Se vogliamo veramente preservare **l'originalità del nostro Sistema**, se vogliamo renderlo effettivamente competitivo in un mercato in profonda trasformazione, caratterizzato da una concorrenza sempre più agguerrita e spietata, serve una **vera rifondazione**.

Per questo, per senso di responsabilità ma anche su sollecitazione di tante BCC, abbiamo intrapreso un percorso per costruire un gruppo che rispetti la storia ed i valori - anche industriali delle BCC - le persone alle quali dobbiamo garantire un futuro. Soprattutto costruire un Gruppo forte, efficiente, moderno, innovativo, che sappia interpretare il cambiamento perché il credito cooperativo continui ad essere "motore" dei nostri territori così come è nella sua storia ultracentenaria. Non sarà facile ma abbiamo il dovere, la responsabilità di provarci!

Questo è ciò che vogliamo salvaguardare: **la BCC al centro! Il valore c'è se la BCC è al centro!**, come dice il titolo del convegno. Di questo siamo profondamente convinti. Sappiamo che il cammino non è finito né sarà facile. Ma l'entusiasmo, la passione, la determinazione, la vicinanza, l'amicizia e la stima che ogni giorno ci dimostrate con le vostre telefonate, mail, messaggi, incontri come oggi con questa straordinaria presenza, ci danno una carica indescrivibile, la forza e l'entusiasmo per continuare.

La vita è fatta di responsabilità e scelte. Queste che ci apprestiamo ad assumere le vogliamo prendere assieme a tutti voi!

Andiamo avanti con coraggio e determinazione. Tutti assieme, sono sicuro, ce la faremo!

Grazie!