

XXI° CONGRESSO NAZIONALE ACRI
SIENA 10-11 GIUGNO 2009
INTERVENTO DEL DOTT. ALFREDO SANTINI
PRESIDENTE DELLA CASSA DI RISPARMIO DI FERRARA

Carissimo Presidente Guzzetti,

Signore e Signori ,

desidero iniziare il mio intervento con un caro ricordo che appartiene alla mia infanzia: quando, poco più che bambino, la Cassa di Risparmio di Ferrara, Istituto che oggi mi pregio di presiedere, regalò a me come a tutti gli alunni delle scuole, un “libretto di piccolo risparmio”. Nonostante la giovane età capivo quanto ci venisse allora insegnato con quel gesto, e cioè che trattandosi della Cassa di Risparmio, anche il mio deposito, per quanto modesto, avrebbe contribuito a realizzare le finalità e i compiti di utilità sociale di quell’Ente. Ne fui fiero e soddisfatto.

Appresi in seguito che al Primo Congresso Nazionale delle Casse di Risparmio Italiane tenutosi, com’è noto a Firenze nel novembre del 1886, partecipò, fra i 126 istituti presenti, anche la piccola Cassa di Risparmio del mio paese, Copparo, e che nella Commissione Ordinatrice era presente il prof. Carlo Bottoni, Direttore Generale e poi Presidente della Cassa di Ferrara.

Le Casse di Risparmio, sorte agli inizi dell’Ottocento spesso ideali continuatrici dell’opera dei Monti di Pietà, sono nate per preservare e gestire la quota non consumata dal reddito delle famiglie, appunto “il risparmio”, a cui, attraverso quel dono offertomi, simbolicamente venivo iniziato. Lo stesso nome “Cassa di Risparmio” lascia infatti intendere che esse rifuggono la speculazione avente come riferimento esclusivo brevi orizzonti temporali, per puntare ad una logica di lungo periodo in cui i capitali, messi a disposizione dell’Istituto dalle famiglie, si accrescono nel tempo creando un armonico sviluppo economico di tutta la comunità locale.

Finalità morali ed educative accompagnano l'attività di esercizio del credito; perché, come ci ha dimostrato l'attuale grave crisi finanziaria, non ci può essere risparmio senza produzione del reddito. E noi Casse da sempre siamo abituate ad aiutare persone ed imprese e a trarre un corretto vantaggio dal prodotto dell'economia reale.

D'altronde nel XIII Congresso Nazionale di Taormina del 1982 confermammo in maniera chiara i principi fondamentali delle Casse e dei Monti, cioè libertà, autonomia ed imprenditorialità. Il Congresso ribadì che i nostri Istituti sono comunque di "origine non statale" con l'obiettivo di conseguire finalità più ampie rispetto a quelle del solo sostegno al territorio ed alla sua economia per allargarsi alla cultura, al sociale, all'innovazione. Per questi motivi chiedemmo l'esigenza di modifiche strutturali al sistema.

Ora il panorama finanziario italiano è notevolmente mutato, con una forte accelerazione nel corso degli anni Novanta quando le Casse di Risparmio sono state oggetto di una profonda trasformazione, determinando la separazione tra la funzione imprenditoriale vera e propria e la funzione sociale, attribuite a due entità giuridiche distinte. Così, il nostro destino sembrava segnato da un futuro di convergenza ed appiattimento in un modello di banca generalizzata senza radici e senz'anima.

L'evoluzione che hanno avuto le Casse di Risparmio, oramai acquisito il modello della società per azioni, ha invece confermato la loro identità di banche del territorio, in cui affondano le loro radici e da cui traggono i loro valori di responsabilità sociale.

Il loro modo di fare banca, pur evolutosi nel tempo, per dare risposte sempre più adeguate alle mutate esigenze della clientela, è rimasto strutturalmente legato al modello operativo tradizionale, che fa perno sulla funzione creditizia, senza seguire le facili mode alla base della finanziarizzazione dell'economia, che ha dimostrato tutti i suoi limiti nell'attuale crisi finanziaria.

Proprio quest'ultima ci dimostra oggi come la strada imboccata a seguito di quel percorso normativo, sia stata positiva perché ha permesso alle aziende di credito che ne sono

derivate scelte strategiche diverse, ma che hanno avuto nel “radicamento” e nella “pluralità” i fattori chiave del loro processo di crescita.

Le reti decentralizzate che le connotano sono a tutt’oggi particolarmente adatte a venire incontro alla clientela, grazie non solo alla capillare presenza geografica, ma soprattutto ad una conoscenza del territorio in grado di soddisfare la domanda di contatti personalizzati, all’offerta differenziata di prodotti e servizi ritagliati sulle esigenze dei clienti. I profondi cambiamenti che hanno interessato noi Casse e che ci hanno visto protagonisti, in taluni casi, in qualità di promotrici di Gruppi Bancari, non hanno intaccato i tratti originari della nostra funzione; l’obiettivo della crescita dimensionale e reddituale per effetto di economie di scala e di scopo non deve far venire meno l’attenzione e la vicinanza al cliente, la trasparenza, la responsabilità sociale. Vivere in mezzo alla nostra gente, ascoltare le esigenze, dividerne problemi e successi deve essere il nostro impegno e il nostro compito quotidiano.

Un atteggiamento e una filosofia operativa di successo che oggi si rivelano indiscutibili punti di riferimento, laddove le profonde ferite della crisi finanziaria ed economica in atto impongono a tutti gli operatori bancari il recupero della credibilità e della fiducia dei cittadini, il sostegno alle imprese produttive e alle famiglie, in una funzione anticiclica contro il rischio di restrizione del credito e di distruzione di ricchezza nei portafogli dei risparmiatori.

Nei territori in cui operano, le Casse costituiscono un volano per la crescita e il sostegno soprattutto della piccola e media impresa e delle famiglie.

Il ruolo ricoperto dalle Casse secondo un modello di banca locale del e per il territorio si rivela così utile non solo per loro stesse e per le comunità nelle quali sono inserite, ma anche per l’intero sistema del credito. L’esperienza degli ultimi anni dimostra che il mercato ha bisogno sia di banche di grandi dimensioni che di intermediari differenti,

perché la pluralità di soggetti è espressione di garanzia concorrenziale e contribuisce alla stabilità del sistema finanziario.

L'evidenza empirica dimostra che la capacità di generare valore non è prerogativa esclusiva delle banche di grandi dimensioni. Ciò che conta è essere efficienti e ben posizionati sui mercati di riferimento.

Come le grandi banche, siamo in grado di seguire e fornire alla clientela le risposte alle loro esigenze; come le grandi banche, siamo in grado di fornire credito al consumo, le operazioni tramite il web, la gestione del risparmio, ma da esse ci differenziamo per il rapporto di relazione umana con la clientela. Ogni giorno nelle nostre Casse mettiamo in gioco, parafrasando le parole di Donato Menichella, la nostra reputazione nella corretta gestione del risparmio, fornendo risposte alle istanze di sicurezza dei risparmiatori e di sostegno finanziario delle imprese.

Non è dunque la dimensione, ma sono l'efficienza operativa, la rapidità decisionale e la qualità del credito e dei controlli, che determinano il successo di una banca, ancorché di piccole e minori dimensioni. Anche nell'attuale crisi, che - iniziata su mercati finanziari al di là dell'oceano - sta coinvolgendo i settori produttivi del Paese, non bisogna abbandonare, nella conduzione delle nostre aziende, la bussola della sana e prudente gestione del risparmio, solo così facendo si arreca un servizio all'economia nazionale e si tutela la fiducia dei risparmiatori.

Se le Casse possono oggi risultare meglio equipaggiate delle grandi aziende di credito nazionali nell'assistere le piccole e medie imprese, ciò risiede, oltre che nel radicamento locale, e in una loro agile struttura organizzativa, che ne agevola il riposizionamento nel mercato aperto e competitivo, anche per la presenza delle fondazioni. Fondazioni che, pur in una situazione di turbolenza dei mercati, non stanno facendo mancare il loro sostegno alla patrimonializzazione delle banche, sottoscrivendo gli aumenti di capitale e facendosi carico di politiche di limitazione della distribuzione degli utili,

Sono, questi, sacrifici che le fondazioni stanno facendo con responsabilità, per sostenere i flussi di credito all'economia e, come evidenziato dal Governatore Draghi nell'assemblea del 29 maggio, anche per salvaguardare i propri investimenti.

Sono inoltre numerose le occasioni in cui un sano rapporto di collaborazione fra casse e Fondazioni – pur nella rigorosa distinzione dei ruoli – può portare in questi difficili momenti, alla creazione di iniziative di alto valore sociale ed umano.

I buoni risultati, attestati da valori medi del ROE e del ROA prossimi a quelli fatti registrare dalle banche più grandi, sono interpretati proprio alla luce della tendenza ad instaurare rapporti duraturi e privilegiati con la piccola e media impresa. Ma la scelta di specializzarsi sulle PMI, occorre precisare, può esporre le piccole banche alle fluttuazioni cicliche dell'economia nazionale e locale, ai cui contraccolpi le banche maggiori molto spesso risultano meno esposte grazie alla più marcata diversificazione geografica, settoriale e di business.

Ancora, localismo e globalizzazione sembrerebbero orientare gli istituti a percorrere sentieri divergenti: la globalizzazione tende ad imporre un modello di grande banca che opera a livello sovranazionale, in cui gli scambi sono liberalizzati e le informazioni standardizzate. Una banca globale reagisce alla pressione competitiva predisponendo un'offerta ampiamente diversificata e standardizzata, seguendo la logica del "transaction banking". All'opposto, il localismo tende ad esaltare l'attività del piccolo intermediario che, radicato sul territorio, è chiamato ad instaurare relazioni di lungo periodo e privilegiate secondo il paradigma del "relationship banking", e a predisporre una gamma di offerta personalizzata e studiata per soddisfare le esigenze locali. Tutto ciò è ancor più vero nel nostro sistema economico in cui, è noto, prevale la piccola e piccolissima impresa, agglomerata in distretti industriali.

Per entrambi i modelli, la chiave per affrontare, in condizioni di efficienza, un mercato sempre più competitivo, è da ricercare nella capacità di contemperare due opposte

esigenze: da un lato, l'innalzamento delle dimensioni medie unitarie delle banche maggiori, per permettere loro di affrontare efficientemente la concorrenza internazionale; dall'altro, il mantenimento di un adeguato livello competitivo nei mercati locali a vantaggio della clientela residente. Al riguardo, il ruolo delle Casse appare fondamentale in quanto intermediarie necessarie per preservare un adeguato livello di concorrenza nei mercati locali. Esse rendono, infatti, compatibili la crescita della concentrazione globale con il mantenimento di un'adeguata contendibilità delle quote di mercato a livello locale, con possibili vantaggi per tutta la clientela bancaria.

Proprio su questi temi ebbi già a dire una volta: "Occorre avere testa e cuore in provincia e lo sguardo verso il mondo". Cioè cercare il nuovo e conservare quello che si è conseguito. Un progetto scade se si limita a conservare e non si preoccupa di cercare il nuovo; ma esso fallisce anche quando, per inseguire il nuovo, perde il contatto o recide il legame con le proprie radici. Così, noi abbiamo mantenuto la nostra indipendenza, perseguendo un obiettivo assunto poi a slogan: "Crescere rimanendo banca locale".

Occorre infatti che, forte della snellezza organizzativa e decisionale, di una proprietà sensibile ai valori del territorio (ed è il caso della nostra Fondazione), di amministratori e manager sempre più aperti all'innovazione e agli investimenti, la Banca voglia e sappia adeguarsi in fretta ai cambiamenti, valorizzando sempre più le capacità distintive di un'azienda fortemente connessa al suo territorio e che sa guardare anche alle realtà territorialmente contigue.

Noi, per esempio, dal 2000 abbiamo avviato un equilibrato percorso di crescita volto a sviluppare la presenza della Cassa in maniera graduale ed articolata, principalmente in alcune regioni. Tale percorso ha visto preliminarmente l'incremento della rete territoriale della Banca e, in un secondo momento, l'acquisizione e lo sviluppo di realtà creditizie locali, con lo scopo di perseguire una strategia "multibrand" tesa a rispondere a quel senso

di vuoto e sradicamento creatosi a seguito delle numerose aggregazioni verificatesi nelle aree di espansione dell'istituto.

E' stata, come in altri casi, una espansione rapida, sempre più intensa, fatta di tanti innegabili traguardi ed anche di impegni e sacrifici

Tutte le Casse oggi, pur nelle distinzioni qualitative e proprietarie, hanno cercato nell'assumere le connotazioni tipiche di azienda di medie dimensioni di mantenere, pur tuttavia, la prontezza operativa e lo stretto legame con il territorio. Difatti, i processi di espansione delle Casse e dei loro Gruppi è stato caratterizzato dal mantenimento dell'identità originaria, che ha consentito di presentarsi come aziende di credito fortemente radicate sul territorio, e allo stesso tempo come gruppi polifunzionali, in grado di offrire alla propria clientela una gamma complessa ed articolata di servizi finanziari.

Consentitemi a questo proposito, certo di interpretare un sentimento comune, di rivolgere un pubblico ringraziamento al nostro Presidente, avv. Guzzetti, che ha creduto fin dall'inizio e si è sempre battuto per l'autonomia delle fondazioni e delle Casse, che pur nell'ambito operativo dei gruppi conservano la loro individualità e le loro radici. E' grazie a lui se, nonostante sia venuta meno la categoria giuridica delle Casse di Risparmio, oggi le nostre aziende hanno ritrovato la loro identità attualizzata nei valori propri di banca di prossimità, che lo stesso legislatore nel 2003 ha riconosciuto essere una risorsa da non disperdere.

Con l'adozione di modelli modulari, simile ad una replicazione cellulare, le Casse hanno saputo uscire dai loro confini territoriali e dimensionali, proiettandosi in ambiti geografici e produttivi nuovi e lontani; ma non hanno tuttavia perso le profonde vocazioni territoriali. Perché le Casse non possono prescindere, nell'esplicazione della propria attività, dall'esistenza di una rete di relazioni fitte con le comunità con cui operano. Così, avendo ben presente che la banca è una componente fondamentale del tessuto sociale, noi abbiamo portato in ogni luogo la sapienza del nostro "mestiere" e siamo riusciti a

valorizzare le peculiarità delle singole realtà in cui ci siamo trovati ad operare, rispettandone, al contempo, la diversità.

Noi non piantiamo bandiere, bensì radici: dove andiamo ci uniamo a chi le radici sul territorio le ha già e ci uniformiamo di conseguenza. Proprio dall'integrazione tra culture aziendali diverse sono stati tratti elementi di successo, dalle esperienze e dalle capacità delle società acquisite, le quali, a loro volta, hanno ricavato dall'integrazione benefici in termini di potenziamento della rete distributiva, di conservazione della base sociale originaria, di sviluppo dei volumi di attività e di risanamento delle situazioni critiche. I ruoli all'interno del Gruppo possono essere diversi; ma la squadra è la stessa.

Una storia di successo si costruisce non solo sulle strategie e sui prodotti ma anche sulle risorse umane. La natura stessa dei nostri modelli di business bancario rendono tali risorse ed il loro senso di responsabilità verso le comunità locali elementi indispensabili di successo nell'azione di penetrazione commerciale, grazie ad un livello di servizio costante e tradizionalmente focalizzato sul cliente. E' un'ulteriore conferma che la scelta di uscire dai tradizionali confini provinciali, per approdare in aree più robuste e strutturate, è premiante anche per una banca locale, quando si può disporre, non solo di tecnologie avanzate e di prodotti di qualità, ma anche di risorse umane adeguate, preparate e motivate.

Per esempio il mio Gruppo Cassa, presente in più di 20 province tende a giocare oggi a pieno titolo un ruolo attivo nel settore del credito, volto a perseguire, nel rispetto delle reciproche diversità e delle autonomie decisionali, obiettivi di visibilità, efficienza, solidità e redditività nel lungo periodo.

La crescita di un Gruppo, retto da una Cassa locale, comporta il ripensamento della struttura organizzativa con l'adozione di un modello tendente al rafforzamento dei profili di efficienza operativa, anche in una logica di economie di scala, e delle funzioni di indirizzo e coordinamento delle partecipate, al fine di assicurare la coerenza degli indirizzi strategici

e gestionali delle stesse con le strategie del Gruppo. Condizioni essenziali di un'attività basata su una sana e prudente gestione siano l'efficacia dei Controlli Interni e l'esistenza di un'effettiva continua attenzione al controllo dei rischi. In particolare, il sistema dei Controlli Interni deve essere non solo un mero strumento di vigilanza, ma soprattutto un "modello di gestione" in quanto consente il perseguimento cosciente e consapevole delle strategie e degli obiettivi aziendali, al mutare del contesto competitivo esterno. Un "valore" e non un "onere".

Nuove sfide attendono tutte noi nel futuro perché per interpretare sempre meglio il nostro ruolo dobbiamo continuare a migliorare. La sfida principale ritengo sia in questo difficile 2009 quello di mantenere un'offerta adeguata di credito preservando al tempo stesso criteri sani e prudenti di erogazione dei prestiti, in un contesto economico e finanziario particolarmente grave e per effetto del quale l'aumento degli accantonamenti a fronte di perdite peserà sui conti economici delle aziende di credito.

Il vantaggio competitivo derivato dall'essere, noi Casse, banche locali ci pone oggi in condizione di comprendere meglio le mutate esigenze e di fornire risposte più celeri ed adeguate alla crisi. Noi, che siamo nate proprio per dare risposte morali alle esigenze di conservazione e tutela del risparmio, in qualità di "banca responsabile" disponiamo di un patrimonio di fiducia e reputazione acquisito in secoli di storia, di forte radicamento nel territorio e di attenzione ai risvolti sociali delle decisioni aziendali, nella consapevolezza che lo sviluppo del territorio e la crescita della Banca siano tra loro strettamente interdipendenti. Il valore, amo ripetere, non è solo un numero espresso dall'ultima riga del conto economico, ma è anche l'interessamento rivolto alle comunità e ai territori in cui quel conto economico prende vita, in un'ottica di rispetto delle esigenze e delle giuste aspettative di ciascuno.

La banca locale non è un'etichetta, abbiamo dei vantaggi competitivi, li ho appena evidenziati, ma ciò non basta, non sono sufficienti a consentire il successo di lungo periodo, in un mercato globalizzato e sempre più competitivo e dinamico.

Dobbiamo porre maggiore attenzione al nostro personale, che sia non solo motivato, ma anche capace di affrontare il cambiamento e trasmettere i valori della Cassa in cui lavora.

Le frequenti innovazioni normative e di mercato, inoltre, richiedono continuamente un riposizionamento delle priorità strategiche, cui dobbiamo fare fronte aggiornando la nostra gamma di prodotti e servizi bancari e accrescendo la nostra capacità di gestione dei rischi e dei relativi costi, con tecniche innovative e sofisticate; anche con il ricorso all'*outsourcing* per quelle attività che richiedono investimenti particolarmente rilevanti o che non rientrano nel *core business* aziendale.

Come fieri capitani di nave dobbiamo continuare a mantenere la nostra rotta, per dare continuità ai principi e ai valori che hanno informato la nostra costituzione. La possibilità di mantenere nel tempo il successo commerciale e imprenditoriale dipende dalla capacità, oggi più che mai, di essere banca di riferimento per i risparmiatori e gli imprenditori del territorio, ed interlocutore privilegiato per le Amministrazioni Pubbliche e le altre Istituzioni locali nella riprogettazione del futuro e della ripresa. Una sfida importante ma in cui noi tutti dobbiamo credere.