



8 minuti

di Franco de Battaglia

# Soci, fiducia e reciprocità le parole vincenti di una Rurale

Raffella Marini, una donna vicedirettore della Cassa Rurale Giudicarie, Valsabbia, Paganella. Nelle valli bresciane la metà delle masse amministrare.

La vita professionale di **Raffaella Marini** può certo considerarsi un percorso non comune fra le Casse Rurali trentine, rilevante per i risultati raggiunti, ma soprattutto per la passione dedicata al lavoro in banca e per la serenità umile con cui è stato affrontato. Non sono elogi, ma considerazioni che scaturiscono dal racconto di anni passati dietro lo sportello, o in posizione dirigenziale, ma sempre a contatto con la gente e i suoi bisogni. Perché questo significa "cassa rurale": la consapevolezza "pratica", quotidiana, di sapere, o meglio di "sentire" quasi fisicamente, che dietro la banca (di per sé una bottega che compera e vende denaro) ci sono persone, uomini e donne, famiglie, attese, bisogni, anche sogni. Sono cose da tener presenti in questo momento di svolta, di rifondazione quasi delle Rurali, segnato da nuove fusioni, razionalizzazioni informatiche, ma soprattutto dall'appartenenza a un gruppo nazionale che per procedere coeso ha bisogno di assorbire le competenze più innovative senza però smarrire l'ancoraggio ai valori più tradizionali e radicati.

Un'esperienza piena quella di Raffaella Marini. Basti dire che, in pensione da pochi mesi, è stata una delle poche donne assunte a ruoli dirigenziali nel credito cooperativo, ricoprendo il ruolo di vice direttore della Cassa Rurale Giudicarie Valsabbia Paganella, una delle maggiori e più solide del Trentino, a cavallo con il Bresciano, con una estensione di sportelli lunga quasi 120 chilometri, da Gavardo, attraverso le Valli del Chiese, le Terme di Comano e Saone, fino ai centri turistici di Fai e Molveno, travalicando poi nella Val di Non fino alla Rotaliana. Ma soprattutto Raffaella Marini ha avuto la ventura di vivere in prima persona tutto lo sviluppo delle Rurali a partire dagli anni Settanta del Novecento, passando per il grande "infarto bancario" degli anni Novanta (vendita e dispersione di Cassa di Risparmio, Btb, Banca Popolare con le sue migliaia di soci), la crisi del 2008, la ripresa, la rivoluzione informatica. Lungo questa corsa ad ostacoli la Marini non manca di sottolineare lo sviluppo della "sua" Cassa, in un'area difficile e diversificata, perché la Rurale non si è espansa solo risalendo le Giudicarie, ma anche diramandosi nelle valli bresciane, laboriose, caratterizzate da uno spiccato senso di imprenditorialità, ma anche spesso da una propensione al personalismo più che ad uno spirito comunitario. "E però oggi - osserva Marini - metà delle masse che

la banca tratta si riferiscono al territorio bresciano, mentre l'altro successo è stato quello di 'esportare' la Cooperazione nelle valli bresciane, aperte ai mercati internazionali (del ferro) fin dal rinascimento quando erano soggette a Venezia. Quando sono stata assunta, dopo il diploma, per concorso nel 1978, avevo poco più di 18 anni, ed eravamo sei dipendenti. Nel novembre 2018, quando ho lasciato, i dipendenti erano 130. Ma fin dai primi anni nel comitato di direzione c'erano tre donne su sette componenti e questo era già allora un segno di lungimiranza. Il successo della banca è venuto dall'impegno del presidente **Renato Beltrami** e dei direttori che sono riusciti a costruire uno spirito di squadra forte e a motivare le appartenenze. E' alla squadra che va attribuito il successo. Certo io ho visto tantissimi cambiamenti, ma non mi sono mai tirata indietro. E' il segreto di ogni lavoro quello di accogliere i cambiamenti e facilitarli. Mia madre mi diceva: 'Ma tu hai sposato la banca'. Però, anche grazie all'aiuto che ho ricevuto da mio marito, da lei, siamo riusciti a farci una famiglia, un figlio e una figlia che stanno facendo la loro strada". "Mi domandano spesso: ma come è stato possibile espandersi così nel Bresciano? I risultati delle banche trentine fuori dai loro confini non sempre sono stati così felici. E davvero la Cooperazione è stata "esportata" in Valsabbia, in Val Trompia"?

"Rispondo che aprendo i primi sportelli (nel 1980 a Bagolino c'era solo uno sportello della San Paolo) abbiamo offerto a popolazioni anche ricche ma attente al risparmio, una opzione di concorrenza molto positiva, ma la differenza vincente è venuta dalla nostra attenzione ai soci, dalle attività a favore dei soci, del territorio, dello sport, che in un conteso privo di tradizione cooperativa sono state molto apprezzate. Anche oggi è l'attenzione ai soci, al territorio ciò che ci distingue, che ci fa avere nuovi clienti".

"Non è peraltro semplice seguire i mutamenti e i bisogni del territorio, in banca ci sono due persone che li seguono a tempo pieno. I soci non sono una presenza scontata, occorre 'investire' sulle relazioni con loro e devono essere relazioni di partecipazione, di fedeltà, ma anche di reciprocità. Il socio deve sapere che partecipa a un progetto con "reciprocità" appunto. Anche lui deve "dare". Le Casse Rurali sono nate per corrispondere ai bisogni delle popolazioni povere di campagna, per difenderle dall'usura in primo luogo. Oggi questi bisogni non ci sono più, ma ce ne sono altri che riguardano le famiglie, i paesi, gli anziani. C'è lo smarrimento dei ragazzi, le valli sono povere di risposte culturali e stanno diventando povere anche di comunità. È qui che occorre esserci.

Ma è possibile ancora questa azione di comunità in un gruppo nazionale, con fusioni ricorrenti che allontanano le appartenenze? "Sì. Osservo che a livello di soci questo spirito "tiene", ma rischia di venire a mancare a livello di vertici, sempre più tecnici e spesso lontani. Certo in questo le concentrazioni hanno pesato. Prima ci si sentiva tutti colleghi, poi nel 1990 con la liberalizzazione anche le Rurali hanno incominciato a farsi concorrenza l'un l'altra. Ora c'è più distanza fra colleghi, manca un momento di confronto, di coordinamento. Posso dirlo con una certa esperienza. Per superare i momenti difficili occorre una strategia, ma questa deve poi essere assorbita, condivisa. In questo momento la strategia c'è, si vede, ma è calata dall'alto, manca di condivisone. Si può anche capire, giustificare. E' un momento decisivo, c'è una realtà nuova da costruire, incombenze difficili da affrontare. Ma il problema si pone, con priorità. Anche a livello



Raffaella Marini ritratta da Pierluigi Negrioli.

di Gruppo la strategia deve comprendere la condivisione. Non so se esistevano altre opportunità, tutto lo scenario nazionale ed europeo è mutato in pochi anni, le banche di credito cooperativo hanno dovuto spesso remare controcorrente. Ora il Gruppo, con la sua solidità patrimoniale dà sicurezza e può dar forza a tutto il movimento cooperativo. Ma occorre tenere un punto di fuoco sulle persone, sui soci, sul territorio: la fedeltà nasce dalla reciprocità. Quanto alle fusioni, sì, c'è spesso il timore che tolgano "potere" sulla banca ai gruppi locali, ma non è così, i controlli sono già forti, ed è alla comunità che occorre guardare. Le fusioni hanno una loro ragione, non servono a diventare più grandi, ma migliori. Le Casse Rurali sono riuscite a superare la crisi del 2008, ma da quella crisi in avanti c'è stato un appesantimento di norme, controlli, incombenze incredibile da parte della Banca d'Italia e della Bce. Le complessità di burocrazia che si presentano, l'alluvione di circolari che sommerge ogni giorno gli uffici, richiede una struttura organizzativa più preparata, più competente, più costosa anche. Non è pensabile trovare in ogni paese le competenze necessarie. E però deve restare chiara la consapevolezza che una Cassa Rurale può operare con successo solo se mantiene un equilibrio fra competenza tecnica, numeri di bilancio e regole di reciprocità coi soci. Non possiamo tornare a vent'anni fa, ma non possiamo neppure dimenticare che dietro una Cassa Rurale ci sono persone, prima che soldi, e che è il contatto con le persone che la differenzia dalle altre banche e la rende vincente. Nel lavoro in banca è cambiato tutto, ma anche oggi lavorare in una Cassa Rurale per un ragazzo o una ragazza che ne capisca le finalità, il progetto, resta impagabile per le relazioni umane che consente.