



# popolis®

Mensile di attualità,  
economia,  
informazione e  
cultura cooperativa

Anno 13  
Speciale  
Bilancio integrato  
di Coerenza

IN QUESTO NUMERO

## Bilancio integrato di coerenza 2014

# SOMMARIO

3  
**Creare valore stabile nel tempo per i territori e per la Cassa**

4-5  
**Un anno di impegno**  
Il 2014 di Cassa Padana in una visione integrata  
Creare valore nel tempo

6-7  
**Dentro i numeri**  
Solidità e mutualità sono caratteristiche fondamentali della Cassa



8-9-10  
**Creare valore stabile nel tempo**  
Il patrimonio tangibile  
Il patrimonio produttivo e intellettuale

11-12-13-14  
**Focus sulle tre mutualità**  
Insieme per crescere

15-16-17  
**Creare valore stabile nel tempo**  
Il capitale umano  
Il capitale sociale e relazionale

18-19-20-21  
**Il territorio**  
Il sostegno alle imprese

22-23  
**Quale idea di futuro?**  
Le mutualità al centro



**Supplemento a Popolis,**  
periodico mensile  
di Cassa Padana  
autorizzazione del Tribunale  
di Brescia, n. 43/2000  
dell'8 agosto 2000

Sede, Villa Seccamani,  
via Garibaldi 25, Leno-Brescia

#### Redazione

Macri Puricelli, direttore  
[macri.puricelli@popolis.it](mailto:macri.puricelli@popolis.it)

Lidia Sbarbada, coordinamento  
[lidia.sbarbada@cassapadana.it](mailto:lidia.sbarbada@cassapadana.it)

Armando Rossi e Debora Zanini,  
immagini  
[armando.rossi@popolis.it](mailto:armando.rossi@popolis.it)  
[debora.zanini@popolis.it](mailto:debora.zanini@popolis.it)

Sede: Villa Seccamani, via Garibaldi 25,  
Leno-Brescia  
Tel. 030 9040270  
[rivista@popolis.it](mailto:rivista@popolis.it)

#### Comitato di redazione

Franco Aliprandi, Stefano Boffini,  
Andrea Lusenti, Luigi Pettinati, Macri  
Puricelli, Armando Rossi,  
Lidia Sbarbada

#### Fotografie

Valerio Gardoni, Remigio Bertoletti

#### Stampa

Staged, S. Zeno N. (Bs)

<http://issuu.com/popolis>  
[www.popolis.it](http://www.popolis.it)



<https://www.facebook.com/pages/Popolis/138224646437>



<http://twitter.com/popolisweb>



## QRCode contenuti multimediali su Popolis

Quando, sfogliando la rivista, trovate un "riquadro" come quello riprodotto qui a lato, avrete scoperto un QRCode (dall'inglese "Quick Response", risposta rapida) che vi permetterà, grazie al vostro cellulare, di vedere un video, leggere un testo in Internet, sfogliare un sito web.

**MA COME SI FA?** Il vostro telefono cellulare o smartphone deve avere un programma gratuito di lettura. I più comuni sono Nokia Reader, QR App e QR Launcher (per Iphone), KaywaReader, Barcode Scanner (per Android). Una volta scaricato il programma, "mostrate" al vostro cellulare, inquadrandolo con la fotocamera, il QRCode. Il gioco è fatto.



## CREARE VALORE STABILE NEL TEMPO PER I TERRITORI E PER LA CASSA

Il bilancio integrato di coerenza nasce con l'idea di rappresentare in modo unitario, semplice, essenziale tutta l'azione che la banca ha posto in essere nell'anno.

Il quadro tecnico, le attività svolte per le mutualità, il patrimonio delle risorse umane, le politiche commerciali, la gestione della finanza, gli investimenti vengono ricondotti ad un'unica visione d'insieme, che mostra quanto queste variabili in una banca di credito cooperativo sono – e devono essere - interconnesse e coerenti fra di loro.

La differenza di una bcc sta in questo approccio strategico, teso al raggiungimento degli obiettivi fissati dall'art. 2 dello statuto, che pervade a 360 gradi ogni sua attività, permettendole di continuare a stare sul mercato e a creare valore nel tempo. Valore inteso in senso ampio, per sè stessa e per le comunità locali dove opera.

È questo l'obiettivo dichiarato del bilancio integrato di coerenza, in linea con il principio guida di materialità.

Ridondanze o eccesso di dati non permettono di percepire la sostanza di ciò che uno realmente è e fa.

Buona lettura!

Vittorio Biemmi  
presidente Cassa Padana Bcc





# IL 2014 DI CASSA PADANA IN UNA VISIONE INTEGRATA

## CREARE VALORE NEL TEMPO

I numeri testimoniano che la Cassa è riuscita a traghettare questa fase delicata di crisi senza intaccare la propria forza patrimoniale. Dai puri numeri però non traspare lo sforzo che la Cassa sta facendo per costruire il futuro, per mantenere un senso compiuto al suo essere Bcc, aggiornato alle esigenze che le Comunità locali ora esprimono.

**N**el 2014 è terminato a Leno il cantiere del Centro Polifunzionale di Cassa Padana, inaugurato il 23 marzo 2014.

Parte moderna (la nuova struttura) e parte vecchia (Villa Seccamani) si integrano andando a formare un unico complesso originale. E' la migliore metafora per sintetizzare la fase che la Cassa in particolare, ma anche i territori dove opera, stanno vivendo.

Nel 2014 la Cassa è stata un cantiere e lo sarà ancora per molto tempo. Perché è necessario cambiare, i territori devono cambiare, per affrontare il futuro che avanza, nuovi bisogni, necessità e prospettive che si aprono.

I numeri di un bilancio sono importanti, ma non fotocopianano esattamente la realtà, soprattutto se l'ottica con cui la si guarda è la capacità nel tempo di creare valore da parte di un'organizzazione.

Per una banca di credito cooperativo come Cassa Padana, che ha l'articolo 2 come obiettivo della sua azione, valore è inteso in modo ampio, come valore "per sé stessa" e valore per le comunità locali nelle quali è inserita.

Negli anni '80, nel valutare la capacità di creare valore nel tempo da parte delle prime 500 aziende a livello mondiale, si riscontrava che per il 70% pesavano gli asset materiali, mentre il 30% erano di natura immateriale.

Oggi questa percentuale si è capovolta.



Se si ha l'ottica di creare valore nel medio lungo periodo, occorre approcciare la Cassa – e in generale tutte le aziende - con altri elementi fondamentali, integrando i numeri del quadro tecnico per arrivare ad una visione più completa e veritiera.

### *I numeri testimoniano una fase molto delicata di gestione dell'esistente*

Lo scenario di crisi, caratterizzato da bassi tassi, da margini compressi, dalla necessità di effettuare accantonamenti cospicui (oltre 42 milioni) per coprire sofferenze o difficoltà delle aziende a rispettare impegni, è continuato nel 2014, toccando probabilmente la fase più critica.

I numeri testimoniano che la Cassa affronta questa situazione con un livello di patrimonializzazione ottimale (tier one quasi al 20%).

I numeri testimoniano, anche, che negli ultimi anni la Cassa è riuscita a traghettare questa fase delicatissima e critica senza ridurre la propria forza patrimoniale, senza venire meno alla sua azione nel campo delle tre mutualità, grazie a un risultato importante nella gestione della liquidità (62,2 milioni è l'utile da negoziazione finanziaria del 2014).

La finanza, presidiata in modo adeguato e con la giusta professionalità, può svolgere un ruolo molto importante – e in

Cassa lo sta svolgendo – per sopperire alle carenze del conto economico della gestione più tradizionalmente caratteristica.

Dall'entità dei numeri traspare l'impegno rilevante a sostegno delle aziende in difficoltà, per trovare vie e soluzioni che tutelino da un lato la loro capacità di stare sul mercato e dall'altra le ragioni di credito da parte della Cassa.

Dai puri numeri, però, non traspare lo sforzo che la Cassa sta facendo per costruire il futuro, per mantenere un senso compiuto al suo essere Bcc, aggiornato alle esigenze che le comunità locali ora esprimono.

### *Nel 2014 è stato lanciato il progetto della Casa delle Imprese. Ora è partita la Casa delle Idee*

Tutto questo sforzo per ora ha valore più immateriale, non viene trasferito subito nei "numeri". Sono, però, elementi fondamentali da tenere in considerazione per avere una visione più chiara e veritiera di ciò che è la Cassa, se si ha l'ottica di valutare la capacità di creare valore nel tempo, oltre che di stare sul mercato.

Nel 2014 è stato lanciato il progetto della Casa delle Imprese.

Dieci colleghi, provenienti dalla rete commerciale, hanno iniziato questo percorso che mira a instaurare un rapporto più diretto e trasparente, che va a incidere sulle cause più strutturali nel lungo periodo della capacità delle aziende di produrre e stare sul mercato.

A seguire, con la Casa delle Idee, si sono poste le basi per affiancare nuove imprese e idee imprenditoriali per stimolare, guidare, aiutare chi intende mettersi in gioco a trovare vie nuove, senza aspettare dagli altri soluzioni ai propri problemi.

La banca intende svolgere sempre di più un ruolo proattivo nella costruzione di reti territoriali, siano esse d'impresa o anche sociali, superando resistenze e vincoli soprattutto di ordine culturale.

### *Lo sforzo della Cassa è quello di immaginare nuove funzioni, nuove attività da svolgere che ridiano centralità e rileggano in chiave moderna il concetto di differenza*

Nel 2014 è continuato l'impegno per il sostegno all'internazionalizzazione delle imprese, con il progetto in Cina e con le prime sperimentazioni riguardo il Perù.

Con l'adesione a Febea – la federazione europea delle banche etiche – i contatti prima e l'accordo poi con il francese Credit Cooperatif, si è aperto il fronte europeo. Oggi è quantomai necessaria questa dimensione per poter cogliere opportunità che altrimenti rischieremmo di perdere. Vale per la Cassa, vale per i territori, vale per le aziende. In questo la funzione di aiuto che può svolgere la Cassa è importante.

Anche se oggi si presentano valori ottimali dal punto di vista dei numeri, se non c'è un senso compiuto all'attività che si svolge, è difficile ipotizzare anche un senso economico per una organizzazione nel lungo periodo.

Lo sforzo della Cassa è quello di immaginare nuove funzioni, nuove attività da svolgere che ridiano centralità e rileggano in chiave moderna il concetto di differenza.

Per compiere questo salto di qualità in avanti è necessario un personale consapevole, motivato e con un senso profondo di identità verso la banca. Non si spiegherebbe altrimenti il significato del corso OGV (organizzazione a geometria varia-

bile) della durata di 40 giorni, rivolto a tutti i dipendenti (impegnativo dal punto di vista organizzativo ed economico: 1,7 milioni di euro il costo) che nel 2014 ha visto alternarsi sette sessioni, ognuna composta da 30 dipendenti.

Questi sono ragionamenti solo abbozzati.

Nel bilancio integrato di coerenza vengono sviluppati in modo compiuto, mettendone in evidenza la loro profonda interconnessione, soprattutto – ripetiamo – se l'ottica è quella della creazione di valore nel tempo. Tutto ciò, insieme ai "numeri", ci dà la possibilità di rappresentare in modo più completo cosa è Cassa Padana e dove vuole andare. ●





# SOLIDITÀ E MUTUALITÀ SONO CARATTERISTICHE FONDAMENTALI DELLA CASSA

Il dato patrimoniale complessivo si conferma ottimale e di assoluto rilievo. Il punto di forza del conto economico di questi anni è la resa della liquidità. La gestione della finanza ha permesso da un lato di annullare sul conto economico gli effetti negativi della crisi economica che ha generato elevate perdite su crediti, margini compressi come mai, livello di tassi prossimi allo zero e dall'altro di impostare un grande lavoro di prospettiva sulla banca per far sì che possa essere meglio rispondente alle esigenze del futuro, sia per sé stessa che per le comunità locali dove opera.

Il 2014 si è chiuso con un buon risultato di 9.600.000 euro di utile circa.

Tutto questo nonostante oltre 42 milioni di accantonamenti (circa il 3% degli impieghi, contro 35 milioni dello scorso anno) per ammortizzare perdite su crediti, 2,5 milioni di ammortamenti, circa altri 2 milioni di accantonamenti vari, oltre a 4,3 milioni di imposte e tasse.

Il dato patrimoniale complessivo si conferma ottimale e di assoluto rilievo (tier one 19,98 con 243 milioni il patrimonio di vigilanza contro i 240 milioni del 2013).

Il punto di forza del conto economico di questi anni è la resa della liquidità. È un dato costante degli ultimi 6 anni che testimonia il livello di professionalità e il *know how* acquisito dalla Cassa in questo comparto delicato,

caratterizzato da opportunità, ma non privo di rischi.

La redditività della liquidità (il cui stock nel 2014 si aggira in media sui 700-800 milioni di euro) è stata intorno al 10% e ha sopperito alla carenza della redditività della gestione caratteristica di intermediazione (la redditività media degli impieghi in questi ultimi anni non arriva al 4%).

La gestione della finanza ha permesso da un lato di annullare sul conto economico gli effetti negativi della crisi economica che ha generato elevate perdite su crediti, margini compressi come mai, livello di tassi prossimi allo zero e dall'altro di impostare un grande lavoro di prospettiva sulla banca per far sì che possa essere meglio rispondente alle esigenze del futuro, sia per sé stessa che per le comunità locali dove opera.



La finanza sta svolgendo un ruolo di ammortizzatore degli effetti negativi della crisi e di traghetto verso il “nuovo”, dando sostenibilità immediata ad azioni che hanno un forte significato strategico, ma senso economico nel medio lungo periodo.

E' una professionalità di alto rilievo, fatta nel rispetto delle regole, più stringenti per le banche di credito cooperativo e con i giusti controlli.

Nel 2014 la Cassa è stata selettiva nel credito, sia in termini di analisi che rispetto al costo del rischio.

Gli impieghi (1.379 milioni di euro) sono diminuiti di circa 137 milioni (circa il 9% dello stock), calo dovuto al rientro naturale dei crediti, agli accantonamenti che abbattano il valore nominale e alla scarsità di crediti per nuovi investimenti. C'è stato in tal senso, nella seconda parte dell'anno, qualche segnale positivo, perlomeno di rallentamento del peso della crisi.

Lo scenario di fondo rimane però delicato, riguardo le prospettive del futuro.

Per questo la Cassa ha investito, con risorse, persone, reti di partner, cercando di andare all'origine delle cause della crisi delle aziende, sviluppando iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione, promuovendo la Casa delle Imprese (vedi p. 21) e più recentemente la Casa delle Idee (vedi p. 21).

Sono attività che devono ancora sviluppare tutto il loro potenziale, che affrontano alla radice le questioni di fondo.

La Cassa ha preso atto della crisi, ha pagato dazio e si sta attrezzando per supportare in modo più completo le aziende nelle varie fasi della loro vita.

La raccolta è rimasta sostanzialmente invariata rispetto al 2013.

La Cassa non l'ha mai forzata con rendimenti oltre il giusto. Non ne ha bisogno. I prodotti sono semplici e trasparenti. La Cassa non adotta budget per la propria rete di vendita (vedi p. 18).

Il cuore dell'azione della banca è il personale. Ciò spiega il rilevante impegno del progetto OGV (pag. 15) che



ha lo scopo di accelerare l'integrazione dei colleghi dopo tre recenti fusioni e di dare alla banca una migliore e più veloce capacità di adattamento a esigenze nuove, oltre che una maggiore identità e coesione.

I dipendenti nel corso del 2014 sono cresciuti di 15 unità. Continua il master globale che dà occasione a 15 giovani di effettuare un percorso formativo di due anni e di inserirsi lavorativamente in una realtà articolata e complessa, con obiettivi impegnativi quale è Cassa Padana.

Complessivamente traspare l'impegno della Cassa a riconvertire le risorse umane verso nuove forme di attività, che creano maggiore utilità per la Cassa e per le comunità locali.

Da ultimo, ma non per ultimo, al centro e cuore dell'azione della Cassa sono le mutualità, che costituiscono la reale differenza della Cassa e per le quali la banca negli anni ha fatto investimenti, precise scelte organizzative e sviluppato progettualità (per approfondimento vedi focus centrale del bilancio integrato di coerenza p. 11-12-13-14 e p. 22-23 sul senso oggi delle mutualità).

Nel 2014 l'ammontare complessivo è stato pari a 7,8 milioni (contro 6,3 milioni del 2013).

A valere sul 2015, il consiglio di amministrazione ha poi deliberato, per l'approvazione dell'assemblea, un ristorno ai soci pari a 1,2 milioni di euro, un dividendo pari a 752.000 euro e 500.000 euro a titolo di beneficenza. ●

## DATI FONDAMENTALI DI CASSA PADANA

	2014	2013
Raccolta diretta	1.682 (in milioni di euro)	1.673 (in milioni di euro)
Raccolta indiretta	524 (in milioni di euro)	541 (in milioni di euro)
Impieghi	1.379 (in milioni di euro)	1.516 (in milioni di euro)
Patrimonio di vigilanza	243 (in milioni di euro)	240 (in milioni di euro)
Utile	9.594 (in milioni di euro)	0,267 (in milioni di euro)
Dipendenti	475	468
Filiali	65	65
Mutualità interna (soci)	5.515 (in milioni di euro)	4.311 (in milioni di euro)
Mutualità esterna (territorio)	2.019 (in milioni di euro)	1.831 (in milioni di euro)
Mutualità internazionale	0,147 (in milioni di euro)	0,152 (in milioni di euro)

# IL PATRIMONIO TANGIBILE

In una banca di credito cooperativo il patrimonio ha una funzione collettiva. E' un bene intergenerazionale dei soci e della comunità, indirizzato al perseguimento degli obiettivi previsti dall'art.2 dello statuto. Ricevuto da chi ci ha preceduto, è il prodotto di un territorio e lì va utilizzato, finalizzato, incrementato a favore delle generazioni future. Il territorio che lo ha generato non ne può essere spossessato, se non per cause di forza maggiore

Il patrimonio è la sintesi quantitativa della storia di un'azienda, della sua capacità di stare sul mercato nel tempo, dell'attenzione, della cura nei suoi confronti da parte dell'imprenditore o dei soci. Dà indicazioni forti sulla capacità dell'impresa di affrontare imprevisti e periodi di crisi. E' un termometro che ne misura la solidità.

Buoni indici di patrimonializzazione sono la garanzia più forte nei confronti dei risparmiatori, dei soci, dei clienti, delle istituzioni – della collettività in ge-

nere – di solidità per un istituto bancario. Cassa Padana presenta oggi valori ottimali, anche dopo le tre fusioni avvenute negli ultimi anni.

Il *tier one* è l'indice di sintesi generalmente utilizzato per rappresentare la situazione patrimoniale. Mette in relazione gli impegni e i rischi assunti dalla banca rispetto all'entità del suo patrimonio.

In Cassa Padana il *tier one* nel 2014 è pari a 19,98, un valore di assoluto prestigio in riferimento al contesto bancario in generale. ●

**Al 31/12/2014 il patrimonio netto ammonta a € 246 mln e 710 mila ed è così suddiviso:**

Voci	31/12/2014	31/12/2013	Variazione assoluta	Variazione %
Capitale	18.957	20.148	-1.191	-6,28%
Sovr.di emissione	1.634	1.628	6	0,37%
Azioni proprie	-70	-169	99	-
Riserve	202.572	202.297	275	0,14%
Riserve di rivalutazione	14.022	11.097	2.925	20,86%
Utile (perdita) esercizio	9.595	267	9.328	97,22%
<b>Totale Patrimonio netto</b>	<b>246.710</b>	<b>235.268</b>	<b>11.442</b>	<b>4,64%</b>





# IL PATRIMONIO PRODUTTIVO E INTELLETTUALE

Il capitale produttivo è costituito da oggetti fisici, fabbricati che una organizzazione utilizza per produrre beni o dare servizi.

Per Cassa Padana il fatto maggiormente rilevante per il 2014 è stato l'inaugurazione del nuovo Centro Polifunzionale, avvenuta nel mese di marzo. La costruzione, realizzata in un periodo di crisi, dà anche un messaggio positivo e di speranza per il futuro. Le funzioni che si trovavano presso la vecchia sede di via XXV Aprile (filiale) e parte di quelle di Villa Seccamani (divisione aziende, credito, amministrazione, risparmio e soci/territorio) hanno trovato allocazione nel nuovo Centro Polifunzionale. La redistribuzione degli spazi ha portato a conseguire indubbi benefici in tema di organizzazione, qualità ed efficienza del lavoro svolto.

## **L'auditorium del Centro Polifunzionale**

L'auditorium, sin dall'inizio aperto alle esigenze della comunità, è stato teatro di importanti manifestazioni, a livello sia locale, che internazionale. Da ottobre 2014 a febbraio 2015 sono stati organizzati 10 eventi non solo legati a Cassa Padana (ricordiamo la presentazione della Casa delle Imprese e della Casa delle Idee, il convegno Tag Europa, l'incontro informativo protezione famiglia, la videoconferenza con il consolato italiano di Shanghai, il convegno "Banche di credito cooperativo in Italia e in Europa, quale futuro?"), ma anche eventi legati a varie associazioni tra cui il corpo musicale V. Capirola, la Lubes con il convegno "EXPO. Vetrina globale e opportunità economica o autentica occasione per modificare



il modello di sviluppo?", l'Avis Pavone-Cigole incontro trasmesso anche in streaming sul nuovo servizio civile.

## **L'immobiliare Villa Seccamani srl**

Dal punto di vista del patrimonio tangibile e produttivo Cassa Padana può sfruttare le competenze e le professionalità acquisite con la propria società strumentale *Immobiliare Villa Seccamani srl*, che partecipa direttamente ad aste immobiliari, anche nel ruolo di creditore, per procedere poi alla vendita dei beni e consentire un recupero delle posizioni a sofferenza (Info: [www.immobiliarevillaseccamani.it](http://www.immobiliarevillaseccamani.it)).

Il ruolo dell'immobiliare in questi anni è cresciuto per la necessità sempre più forte di gestire e valorizzare, per il tempo che è necessario, beni immobili, sia per ragioni di tutela del credito, sia di responsabilità sociale. In quest'ottica si inquadrano le riqualificazioni di immobili da destinare ad atti-

vità legate al welfare (Villa Giuseppina, Centro Natura Amica). Sviluppare concretamente questo atteggiamento non è facile nella pratica, né è privo di rischi. Spesso si ha a che fare con campi nuovi e inesplorati per un contesto bancario.

Servono competenza, flessibilità, partner adeguati, investimenti.



### **La gestione diretta delle aziende**

Nel 2014 si è profilata per la Cassa anche la necessità, in taluni casi, di entrare nella gestione diretta delle imprese, per tutelare da un lato l'azienda, bene primario di un territorio per il valore e il lavoro che crea e dall'altro le sue stesse ragioni di credito.

### **Le nuove sfide**

Di fronte alla Cassa ci sono sfide e misure non convenzionali, perché i tempi in cui ci troviamo a vivere non sono convenzionali.

Sono gli asset intangibili, non solo quelli fisici o finanziari, a determinare il valore di un'azienda nel tempo, a maggior ragione per una realtà che ha obiettivi complessi da raggiungere quale è Cassa Padana.

Capitale umano, conoscenze ed abilità del personale, reputazione nel mercato di riferimento, relazioni con soggetti esterni, fornitori, centri di ricerca, capitale organizzativo, know how, brevetti, saper lavorare insieme, strategia organizzativa sono centrali e lo saranno sempre di più in futuro per stare sul mercato.

### **Il capitale intellettuale**

Il capitale intellettuale è rappresentato da beni immateriali che corrispondono al capitale organizzativo e al valore della conoscenza di una organizzazione. Include la proprietà intellettuale (brevetti, copyright, software, diritti e licenze) e il capitale organizzativo (conoscenze, sistemi, procedure e protocolli).

A livello organizzativo Cassa Padana ha iniziato nel 2014 un processo di consolidamento della rete territoriale, a seguito della fase di crescita dovuta alle aggregazioni che ha portato a 65 il numero delle filiali. Lo scorso anno la Cassa ha aperto nuovi negozi finanziari nell'area di Ferrara e Verona, una strategia che tiene conto di due fattori: l'attuale livello di redditività delle filiali e la declinazione operativa del "principio di prossimità", mutevole in virtù anche della evoluzione tecnologica (dematerializzazione, multicanalità, mobilità).

La struttura organizzativa della banca, nel corso del 2014, ha subito una modifica per effetto della suddivisione dell'area veneta in "area basso veronese", che coordina 8 filiali, e "area di Rovigo e Ferrara", 4 filiali.

Per quanto riguarda gli uffici centrali sono stati potenziati i presidi di II livello: l'ufficio antiriciclaggio, compliance, risk management. E' stato creato l'ufficio trasparenza.

Il comparto credito si avvale di una nuova piattaforma informatica per una gestione più evoluta ed efficiente del portafoglio crediti e delle posizioni di rischio, al fine di prevenire il deterioramento del credito e di porre in essere interventi di ristrutturazione delle posizioni.

### **Le nuove tecnologie**

Per quanto riguarda il rischio informatico è stato istituito l'ufficio gestione procedure informatiche, per presidiare gli adempimenti normativi e seguire l'avviamento delle nuove procedure informatiche.

L'attenzione allo sviluppo di nuove tecnologie consente a Cassa Padana di migliorare i propri livelli di efficienza. In collaborazione con Cedacri, azienda leader nei servizi di *outsourcing* per il settore bancario, la Cassa ha iniziato un progetto di digitalizzazione dei processi e di evoluzione della multicanalità integrata. L'introduzione della *firma grafometrica* consentirà la dematerializzazione della documentazione contabile, sia per il cliente che per la banca stessa, nel rispetto dell'ambiente e in linea con una conservazione dei dati sicura. Il *mobile banking* consente l'accesso ai servizi bancari tramite smartphone e si integra bene con progetti tecnologici utili per il territorio e il rilancio dell'economia. *Snap* è una piattaforma che consente di intercettare le esigenze del cliente e determinare una proposta commerciale o coupon in base ai profili commerciali. Questa piattaforma può rappresentare un valido aiuto per valorizzare i centri storici dei nostri comuni dal punto di vista commerciale e promozionale.

In tema di efficienza e miglioramento organizzativo, Cassa Padana ha intrapreso un progetto di *Lean Reengineering*, in collaborazione con una società esterna, che ha l'obiettivo di migliorare l'aspetto organizzativo (individuazione dei ruoli, analisi pertinenza delle attività, eliminazione di sovrapposizioni), il presidio dei rischi (allocare e rendere efficienti i controlli eliminando ridondanze e valutando il peso operativo) e l'efficienza operativa degli uffici interni (migliorare i servizi, massimizzare l'uso degli applicativi informatici, monitoraggio uso carta, stampanti) seguendo un approccio integrato, progettuale che mira ad un cambiamento profondo dal punto di vista culturale. ●



# INSIEME PER CRESCERE

## BILANCIO DI COERENZA CON L'ARTICOLO 2

	totale risorse 2014 (euro)	totale risorse 2013 (euro)
<b>mutualità interna</b>	<b>5.514.935,29</b>	<b>4.310.573,66</b>
Gestione e assistenza soci	1.153.202	1.143.106
Partecipazione vita aziendale	478.960	443.004
Benefit tasso	1.898.092,58	446.957,67
Benefit servizi	1.984.680,70	1.690.191,81
Dividendo	-	587.313,88
Ristorno	-	-

<b>mutualità esterna</b>	<b>1.872.302,00</b>	<b>1.830.661,00</b>
Dominato Leonense Sanità	-	-
Progetto Cina/impres	281.887,00	180.041,00
Fondazione Dominato Leonense	327.751,00	392.301,00
Museo Rais	11.192,00	46.893,00
Promozione specifica articolo 2	71.738,00	94.356,00
Fondazione Padernello	31.509,00	28.712,00
Vivere Cremona	35.155,00	36.692,00
Popolis	371.931,00	352.739,00
Popolis tv	44.587,00	47.515,00
Centro Natura Amica	6.268,00	8.263,00
Sostegno ad Associazioni ed Enti	538.056,00	552.584,00
di cui Sponsorizzazioni	316.139,00	359.062,00
di cui Beneficenza	221.917,00	193.522,00
Altri progetti	152.228,00	90.565,00

<b>mutualità internazionale</b>	<b>147.152,00</b>	<b>152.381,00</b>
Ecuador	16.486,00	13.347,00
Perù	47.990,00	70.617,00
Argentina	49.458,00	41.794,00
Altri progetti (Palestina)	33.218,00	26.623,00

Le mutualità non sono la beneficenza a pioggia, che altri soggetti fanno nei territori in modo più diffuso e copioso di noi. Sono un approccio diretto di chi si sporca le mani insieme agli altri nelle questioni.

Non sono qualcosa di appiccicato per marketing a una formula imprenditoriale che nei fatti non ha più niente di diverso dalle altre banche. Le mutualità pervadono in modo coerente anche l'attività classica di intermediazione finanziaria nell'essenza stessa dell'attività commerciale che parte dai bisogni delle persone, delle aziende e non discende da budget imposti dall'organizzazione a prescindere.

Le mutualità sono impegnative da sviluppare. Non si improvvisano. Servono anni di investimenti in persone, risorse economiche e organizzative per produrre risultati apprezzabili.



## MUTUALITÀ INTERNA

Al 31 dicembre 2014 la base sociale ammontava a 11.067 soci (9.779 persone fisiche e 1.288 persone giuridiche) La mutualità interna quota complessivamente 5,5 milioni, considerando anche il ristorno figurativo.

Continua l'impegno di Cassa Padana nei confronti dei soci con l'erogazione dei servizi della polizza socio sanitaria che nel 2014 ha totalizzato 1.110 prestazioni per un totale di € 724.848,76.

E' stata inoltre confermata, per il biennio 2014/2015, la convenzione Cassa Padana e Acli bresciane, con il nuovo servizio di compilazione mod. 730 ed Unico.

## MUTUALITÀ ESTERNA



Fondazione  
Dominato Leonense

### FONDAZIONE DOMINATO LEONENSE – Leno (Brescia)

La Fondazione Dominato Leonense ha celebrato nel 2014 dieci anni di vita. E' stato un anno ricco di spettacoli, concerti ed incontri che hanno animato la sede di Villa Badia a Leno, tra cui la XII edizione della Fiera di San Benedetto, TeatrAction e la rievocazione medievale "Federico Barbarossa a Leno". In Villa Badia, nuove indagini archeologiche hanno portato alla luce importanti testimonianze dell'abitato e delle attività artigianali sorte, in epoca medioevale, all'ombra dell'abbazia leonense. E' stato realizzato, in collaborazione con Legambiente e l'associazione Il Fauno, il Giardino dei Semplici, sull'esempio degli orti benedettini medievali.  
(Info: [www.fondazioneDominatoLeonense.it](http://www.fondazioneDominatoLeonense.it))

### FONDAZIONE CASTELLO DI PADERNELLO

Borgo San Giacomo (Brescia)

La cultura che produce valore, innova, mette in campo decine di iniziative e progetti diventando punta di diamante di un territorio. La Fondazione Nimphe nel 2014 ha prodotto 240 giornate di apertura ed eventi, con iniziative come: Cetra d'Apollo, Padernello Jazz, il Rigoletto, Padernello a tavola; mostre come: "Il corpo incorruttibile" o "La pietà di Gabbiano - Federico Bencovich", intensa attività di produzione teatrale e i mercati della terra, con cadenza mensile, divenuto punto di riferimento a livello regionale.

(Info: [www.castellodipadernello.it](http://www.castellodipadernello.it))

### INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Nel corso del 2014 si è consolidato l'orientamento di Cassa Padana all'internazionalizzazione, grazie alle relazioni instaurate in questi anni in Cina, Ghana, Palestina e Perù, per sostenere le imprese del territorio all'apertura verso nuovi mercati di riferimento (vedi p. 20). Nel 2014 si è intensificata la sinergia tra l'ufficio relazioni internazionali, che si occupa di aiutare lo sviluppo di realtà di credito cooperativo nel mondo, e l'ufficio intermediazione finanziaria, all'interno della divisione servizi alle aziende, che affianca le imprese nella ricerca e sviluppo verso mercati mondiali. Nel 2014 si sono alternati, presso il presidio di Cassa Padana a Ningbo, in Cina, 7 responsabili provenienti dalla rete commerciale, per assicurare la continuità di relazione tra realtà imprenditoriali cinesi e italiane.

### DOMINATO LEONENSE SANITÀ – Leno (Brescia)

La rete di partnership, realizzata da Cassa Padana 9 anni fa per far rinascere l'ospedale di Leno con l'avvio dell'unità operativa di riabilitazione, ha dimostrato il suo valore. La sperimentazione ha prodotto risultati significativi, sia dal punto di vista della qualità che dell'apprezzamento del servizio offerto ai cittadini. Sono stati creati 90 posti di lavoro. Il reparto conta oggi 50 posti letto; nel 2014, 600 sono stati i pazienti ricoverati in accreditamento ASL, 11 ricoverati fuori regione in accreditamento, per un totale di 14.919 degenze maturate. Il servizio di piscina riabilitativa, unico nella provincia di Brescia, è stato utilizzato da 2.491 pazienti.

Una recente delibera della Regione Lombardia ha riconosciuto Leno come Presidio Ospedaliero Territoriale (POT). La riabilitazione, oggetto della sperimentazione della Dominato Leonense Sanità si inserisce perfettamente all'interno del POT. Alla luce di questo Azienda Ospedaliera di Desenzano e Regione Lombardia studieranno un piano per dare un assetto definitivo alla struttura.

# aDifferentItaly

TOUR OPERATOR

### PROGETTO INCOMING

Nel 2014, grazie ad una sinergia fra la Cassa e un tour operator, nasce il progetto "L'altra Italia", che propone mete turistiche lontane dalle rotte del grande turismo, per far scoprire le meraviglie e le potenzialità dei nostri territori. In un'area di dimensioni limitate sono infatti racchiusi, oltre a splendide città d'arte, laghi, mare, monti, fiumi, colline e pianure. Un Nord Italia che non è solo industria e lavoro, ma anche orgoglio delle tradizioni, della storia, dell'arte, della cultura e dell'enogastronomia. Nel corso del 2014 sono state realizzate le prime esperienze di incoming, con l'organizzazione di *educational* destinati a far conoscere ai tour operator stranieri, europei e internazionali, l'"altra Italia".  
(Info: [www.adifferentitaly.eu](http://www.adifferentitaly.eu))



## MASTER IN ESPERTO DI CREDITO COOPERATIVO GLOCALE

Leno (Brescia)

Il master è un percorso formativo nato nel 2008, per selezionare e formare i futuri dipendenti di Cassa Padana. Nel 2014 è stata avviata la 6ª edizione che porterà, nel 2016, all'assunzione di 14 nuove risorse. Dal 2008 sono 50 i colleghi che hanno partecipato al master e sono stati assunti in Cassa Padana. Nei due anni di corso gli studenti apprendono i fondamenti della cooperazione, declinata nelle tre mutualità (interna, dedicata ai soci, esterna, dedicata al territorio, internazionale, rivolta al sostegno della cooperazione di credito nel mondo), studiano due lingue straniere, informatica e affrontano procedure, normative ed operatività legate all'attività bancaria.



Nuova Edizione 2015

esperto di credito cooperativo globale

MASTER BIENNALE POST DIPLOMA

## COMUNITÀ ALLOGGIO PER ANZIANI "VILLA GIUSEPPINA"

Gottolengo (Brescia)

La comunità residenziale Villa Giuseppina, ospitata in una dimora messa a disposizione e ristrutturata da Cassa Padana, è un esempio di attivazione di rete territoriale, attuata dalla banca, per rispondere ai bisogni del territorio di assistenza e cura per anziani. Affidata alla cooperativa sociale Genesi, Villa Giuseppina oggi assiste 24 ospiti e ha creato 10 posti di lavoro.

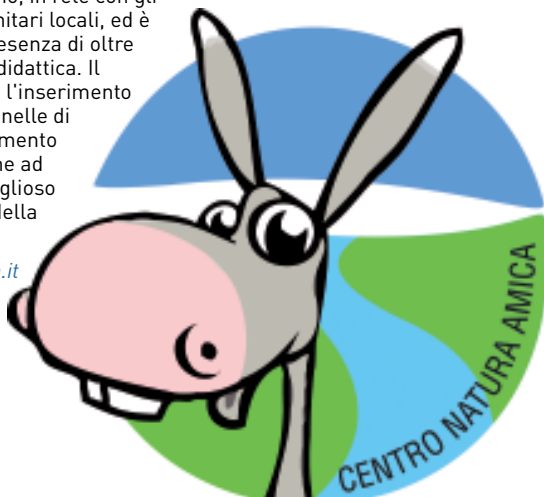
Nel 2014 l'attività ha ottenuto elevati livelli di standard qualitativi e la gestione economica è stata sostenibile.



## CENTRO NATURA AMICA - Gussola (Cremona)

Con i suoi cinque anni all'attivo, il progetto di onoterapia e onodidattica ha proseguito freneticamente nel lavoro di rafforzamento della coesione sociale nel territorio cremonese. Nel 2014 il Centro ha ospitato 110 sedute di gruppo in attività di mediazione con l'asino, in rete con gli istituti assistenziali-sanitari locali, ed è stato premiato dalla presenza di oltre 1.500 bambini in visita didattica. Il Centro ha visto, inoltre, l'inserimento di Mia e Tiffany, due asinelle di piccola taglia e l'allestimento di un parco giochi, anche ad uso disabili, nel meraviglioso contesto naturalistico della golena del Po.

[www.centronaturaamica.it](http://www.centronaturaamica.it)



## SPONSORIZZAZIONI E BENEFICENZA

Nel 2014 Cassa Padana ha sostenuto 588 microprogetti di associazioni in campo culturale, sociale, sportivo, ricreativo.

Non solo soldi, ma servizi integrati, progettualità comune e stimolo alla creazione di reti territoriali sono il fulcro dell'attività di Cassa Padana sui territori. La collaborazione con i Centri Servizi Volontariato nella Bassa Bresciana, in Valle Camonica, nell'area Cremonese, in Val Trompia, in provincia di Cremona si è intensificata nel 2014, con l'apertura dello sportello del Basso Veronese.



popolis

VIVERE CREMONA

Popolis e Vivere Cremona hanno visto, nel 2014, il passaggio a una nuova piattaforma di gestione dei contenuti. Questo permette al portale di Cassa Padana, nato nel maggio 2000, di essere allineato, sia dal punto di vista grafico che tecnico, alla tecnologia che cambia e si evolve anche nella Rete. Viene data una maggiore evidenza alle informazioni fotografiche e pratiche con un maggiore legame con i social media.

**PROVIDER.** Vengono gestiti 316 siti internet e circa 400 domini.

**POPOLIS CINEMA.** L'attività, iniziata nel 2006, nel 2014 ha prodotto una trentina di nuovi video e documentari divisi fra istituzionali (legati alla banca) e del territorio (associazioni, progetti, videointerviste).

**POPOLIS EBOOK.** Nel 2014 l'attività editoriale ha visto la creazione di 8 ebook distribuiti sui canali Apple, Google Play e Amazon.

**POPOLIS TV.** Attraverso un circuito chiuso di schermi distribuito sulla quasi totalità delle aree, ogni giorno va in onda un palinsesto composto da materiale video e testuale proveniente dal proprio archivio e da alcuni fornitori esterni.

**POPOLIS CARTA.** Il mensile di Cassa Padana nel 2015 è entrato nel suo tredicesimo anno di attività e viene distribuito ogni mese a oltre 13mila persone fra soci, collaboratori, bcc, istituzioni.

[www.popolis.it](http://www.popolis.it) - [www.viverecremona.it](http://www.viverecremona.it)

## MUTUALITÀ INTERNAZIONALE

La cooperazione fra cooperative è uno dei sette principi universali della cooperazione. Cassa Padana lo esprime bene attraverso lo scambio mutualistico con altre realtà di credito cooperativo del mondo. La mutualità internazionale si traduce nella solidarietà, nell'assistenza tecnica e nella costruzione di rapporti solidi e duraturi, che, partendo dall'Ecuador, si sono poi estesi ad Argentina, Perù, Paraguay, Ghana e Palestina.

In particolare, nel 2014 Cassa Padana ha iniziato a lavorare come consulente per la Cooperazione Italiana allo Sviluppo all'interno dello *Start Up Palestine*, un programma triennale che vuole contribuire a ridurre i livelli di disoccupazione e sostenere la generazione di reddito, con un focus particolare sul lavoro giovanile e femminile. (Info: [www.popolis.it/mondo](http://www.popolis.it/mondo)).

Impostato a fine 2014 e perfezionato nel corso del 2015 l'aumento di capitale di 700.000 dollari in Bancodesarrollo, che nel 2014 si è trasformata in banca.

È una tappa fondamentale del percorso di sviluppo della realtà ecuatoriana, a 14 anni dall'inizio del progetto "microfinanza campesina".



## IMPATTO DELLE MUTUALITÀ SUL QUADRO TECNICO

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cost income Soci mutualità interna o % margine di intermediazione mutualità interna	1,70	1,75	2,24	2,11	2,52	1,75	1,67	1,39
Cost income mutualità esterna e mutualità internaz. o % di margine di intermediazione mutualità esterna + internaz.	3,15	3,35	3,12	2,82	2,49	1,58	1,88	1,53

## RISORSE DESTINATE ALLE MUTUALITÀ

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Risorse che impattano sul cost income	Soci	947.636,00	1.021.865,00	998.903,30	1.039.292,56	1.469.829,84	1.635.008,52	1.586.110,00	1.632.162,00
	Territorio + internaz.	1.755.474,00	1.950.462,00	1.393.251,00	1.391.419,67	1.452.877,34	1.493.209,00	1.789.520,00	1.797.537,00
Risorse che non impattano sul cost income	Soci	1.464.624,00	1.617.469,00	1.210.682,00	728.260,08	298.770,60	326.621,83	587.313,88	-
	Territorio + internaz.	382.278,00	397.175,00	403.180,00	258.797,84	271.070,80	283.032,00	193.522,00	221.917,00
Totale risorse destinate	Soci	2.412.260,00	2.639.334,00	2.209.585,00	1.767.552,64	1.768.600,44	1.961.630,35	2.173.423,88	1.632.162,00
	Territorio + internaz.	2.137.752,00	2.327.627,00	1.796.431,00	1.650.217,51	1.723.948,14	1.776.241,00	1.983.042,00	2.019.454,00

## RISTORNO FIGURATIVO

Ristorno figurativo ai soci	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tassi	1.480.115,96	1.031.086,48	536.641,46	662.065,12	393.316,19	508.356,08	453.042,03	1.988.092,59
Servizi	432.242,35	443.782,29	446.437,97	522.630,76	613.943,13	2.086.654,79	1.690.191,81	1.984.680,70



# IL CAPITALE UMANO



## Master Post diploma in esperto in credito cooperativo locale

Nel 2014 ha preso il via il sesto corso biennale del *Master Post diploma in esperto in credito cooperativo locale* che prevede nel 2016 l'ingresso di 14 nuovi colleghi, persone consapevoli, formate e informate, già predisposte mentalmente e culturalmente a lavorare in Cassa Padana. E' un segno concreto e tangibile che la Cassa punta sui giovani, sulla qualità, sulla competenza, sul coinvolgimento continuo guardando al futuro con ottimismo e determinazione, potendo contare su una squadra coesa e compatta.

## La formazione

Nel corso del 2014 sono state erogate **63.597,5** ore di formazione, **136** in media per dipendente, contro **36.136** del 2013. La differenza è data dal progetto OGV - Organizzazione a geometria variabile - che viene conteggiato come formazione.

L'ufficio formazione di Cassa Padana ha predisposto un piano formativo, suddiviso per aree tematiche, con l'obiettivo di fornire una serie d'interventi di crescita professionale, di competenze e di capacità al personale dipendente. Le aree tematiche riguardano le competenze di ingresso, le competenze specialistiche, lo sviluppo di capacità personali e di competenze manageriali, i percorsi di supporto al ruolo. Una banca differente ha bisogno di risorse umane differenti. Nel-

le aziende è determinante la propensione delle persone a "fare squadra". Dal loro coinvolgimento e dalle loro capacità dipende la realizzazione degli obiettivi aziendali.

## Organizzazione a geometria variabile

Viviamo in un cambio epocale in cui è necessario da un lato affrontare e gestire lo stress e i problemi che genera una situazione di crisi duratura, dall'altro definire modalità nuove di operare che restituiscano un senso compiuto e centralità all'attività della Cassa nelle comunità locali.

E' questo il presupposto su cui si fonda l'attivazione, a fine 2013, del progetto OGV.

Il progetto coinvolge tutto il personale dipendente: trenta colleghi, per oltre un mese, a turno, affrontano un percorso conoscitivo, una full immersion, presso la sede della Banca, a Leno, confrontandosi con uffici di sede e divisioni. Nel 2014 sono stati realizzati 7 cicli che hanno coinvolto 192 dipendenti. Il gruppo è composto da colleghi che hanno ruoli diversi in banca. L'eterogeneità del gruppo crea valore, facilita il confronto e aiuta a crescere.

Il progetto ha comportato una necessaria riorganizzazione delle filiali (che hanno visto l'assenza di 1/2 persone per 4/5 settimane) e degli uffici interni che sono stati coinvolti nella gestione degli incontri.

Le risorse umane sono centrali, rappresentano "l'anima operativa" e il volto di Cassa Padana. Dal coinvolgimento dei dipendenti e dalle loro capacità dipende la realizzazione degli obiettivi aziendali. Tanto più l'attenzione al capitale umano è sviluppata, tanto più i vantaggi che ne derivano sono alti: la produttività cresce e non è fine a se stessa, ma mira al benessere individuale e collettivo nella società e della società.

La struttura ha dimostrato capacità di adattamento e cambiamento.

E' un fattore fondamentale per il futuro, importante nel medio-lungo periodo per la competitività, la capacità di stare sul mercato, l'efficacia dell'azione della banca nei territori, almeno quanto gli assets patrimoniali e organizzativi. Vivere progetti territoriali, approfondire ed uniformare modalità di lavoro, cementa l'"*intelligenza collettiva*" di un'azienda e crea nuove professionalità in grado di incidere, aiutare con modalità diverse e più complete imprese, associazioni, enti della comunità. La leva economica retributiva è certamente importante per la produttività dei dipendenti. Lo è altrettanto quella motivazionale, derivante dal lavorare per un'organizzazione che persegue un certo tipo di finalità.

## I parametri di Febea - Federazione delle banche etiche e alternative europee

Nel 2014 Cassa Padana è entrata in Febea, la federazione delle banche etiche e alternative europee. Uno dei requisiti stringenti per l'adesione era il mantenimento di un rapporto fra lo stipendio più basso e quello del top management a un livello inferiore di uno a 7. In Cassa Padana è 6,84, mentre nelle banche in generale il rapporto è anche di cinquanta fino a trecento.

Questo è un indice che concretamente, per certi versi, rappresenta più di tanti numeri il valore di questo asset intangibile della Cassa sopra descritto. ●



# IL CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE

## Una relazione più diretta con le imprese

Ripristinare un livello più profondo di relazioni fra banca e mondo delle imprese, come premessa per fare insieme cose di reciproca utilità, è l'obiettivo sottostante – e il senso ultimo – del progetto della Casa delle Imprese nato nel 2014.

Ci sono, poi, anche rapporti da costruire fra imprese, soprattutto di piccole dimensioni, per affrontare opportunità che da soli difficilmente si coglie, ma anche quelli all'interno dei territori, per costruire dal basso nuove vie di welfare che il pubblico in futuro non sarà in grado di fornire. Non è facile fare tutto ciò e mantenerlo vivo nel tempo.

La cultura attuale è ancora profondamente individualista. Aprirsi comporta rischi, possibili delusioni e batoste a cui sicuramente si va incontro.

E' necessaria una visione più di lungo periodo del vantaggio personale, che va necessariamente inserito in un

Fare sistema, coordinarsi, sinergia, reti d'impresa, welfare di comunità sono termini molto usati e di moda che tracciano una direzione da prendere per affrontare in modo competitivo il processo di trasformazione epocale nel quale siamo immersi a pieno. La stessa origine etimologica del concetto "competere", che significa andare insieme, convergere verso un medesimo punto, ci dà una mano.

contesto più generale. Sono necessarie poi chiarezza e trasparenza. Oggi, però, tutto ciò non è più una scelta lungimirante. E' uno stato di necessità.

Nel 2014 la Casa delle Imprese (vedi p. 21) ha fatto una ricognizione delle reti d'impresa sviluppate da nostri clienti, stimolando contatti, creazione di relazioni su temi come l'internazionalizzazione e la ricerca.

## Profit, Non profit e reti territoriali

Nel campo sociale l'attività della banca è più datata nel tempo, anche

se per certi versi le dinamiche sono le stesse, trasversali fra imprese e non profit.

In generale oggi nei territori il tema forte, ancor prima della marginalità, è quello della vulnerabilità dei soggetti. Viviamo in una società dove la vulnerabilità è molto alta, anche per categorie di persone che uno non si aspetterebbe mai.

Per molti soggetti stanno venendo meno reti formali o informali che in passato rendevano più sostenibili imprevisti, disavventure, disgrazie, situazioni di povertà.

Per usare sinonimi di reti, chiamiamoli famiglia, parentela, vicinato, parrocchia, associazione di volontariato, sezione di partito, fra di loro una volta profondamente interconnessi. Oggi tendono ad essere cellule a sé stanti. Il senso di appartenenza a qualcosa si è ridotto e anche lo slancio a “fare” e “dare” è sempre più di tipo individuale che all’interno di un gruppo.

Le passate generazioni, pur vivendo in condizioni assolutamente non paragonabili ad oggi per livello di povertà, hanno superato grandi difficoltà e migliorato le loro condizioni di vita, anche grazie a reti di protezione su cui potevano contare.

Per l’evoluzione sociale ed economica intervenuta, una fascia sempre più grande di persone, pur essendo ad un livello di ricchezza nemmeno lontanamente paragonabile a quella di 60 anni fa, si trova in una condizione di maggiore vulnerabilità. Perché, se non si hanno dietro reti, in caso di situazione avversa è molto più facile passare direttamente dalla condizione di agiatezza economica a quella di marginalità, soprattutto se si conduce una vita – o si è stati indotti a farlo – al di sopra delle proprie possibilità.

Tutto ciò ha dei costi sociali altissimi e provoca anche costi economici elevatissimi a carico della collettività, se si vuole intervenire ad aiutare queste persone prive di “paracadute relazionale”. Sono costi, oggi, insostenibili in un periodo di crisi che genera minori risorse a disposizione e in uno scenario di fondo dove i livelli di protezione garantiti dallo stato, necessariamente, andranno ad allentarsi.

Sembra paradossale, ma il rischio di diventare marginali è più alto per le persone agiate e istruite di oggi che per chi sessant’anni fa viveva in condizioni di oggettiva povertà.

Questa è l’analisi di fondo che ha spinto la Cassa nel 2014 a continuare a investire nelle reti e ad essere essa stessa “costruttrice” di reti territoriali.

E’ il modo più efficace ed economico per intervenire con continuità nel tempo.

La Cassa, da oltre 10 anni, per dare risposta concreta ha creato una divisione di 15 persone al suo interno dedicata (vedi p. 11-12-13-14).

In questi anni difficili non ha tagliato, anzi ha rafforzato nel numero e nella qualità delle persone che ci lavorano.



## L’impegno nel sociale

L’investimento in persone nella relazione con i centri servizi volontariato è continuata nel 2014 (Brescia, Bassa Bresciana, Valtrompia, Valcamonica, Cremona, Casalasco e nel corso dell’anno si è aggiunta la Bassa Veronese). La Cassa ha mantenuto l’impegno in progetti sperimentali come l’Ospedale di Leno, Villa Giuseppina, l’onoterapia (vedi p. 13), il microcredito con la Caritas di Brescia, con comuni o enti.

Nel 2014 la Cassa ha continuato la collaborazione strutturale con il mondo della cooperazione sociale su temi quali *housing sociale* (Immobiliare sociale bresciana), l’inserimento lavorativo, l’energia rinnovabile (Cresco).

Nel 2014 la rete progettuale di Cassa Padana si è arricchita dell’apporto di Mag Verona (vedi p. 21 per progetto Casa delle Idee), del Parco tecnologico di Lodi, di Confcooperative Brescia.

Il valore più alto di questi progetti è intangibile, non si vede e sta nella creazione di reti sottostanti.

Non c’è più possibilità di aspettare soluzioni e soldi dal pubblico.

Il privato puro, spesso, non ha i margini economici che giustificano l’intervento o ha finalità incompatibili.

Senza fare teorizzazioni e forse quasi inconsapevolmente, la Cassa sta in anticipo esplorando soluzioni di welfare di comunità che oggi sta diventando una modalità innovativa, efficace e sostenibile per il futuro. ●





# IL SOSTEGNO ALLE IMPRESE

La politica commerciale della Cassa da sempre, e anche nel 2014, ha questi caratteri distintivi: prodotti semplici e trasparenti che vengono venduti dalla rete commerciale sulla base di bisogni effettivi, senza la definizione preventiva di budget

Il comparto del credito oggi è stressato dalla necessità di seguire un numero elevato di aziende in difficoltà, con un livello di intensità che varia a seconda della gravità della situazione e che in alcuni casi si è spinto perfino alla gestione diretta (azienda Ca' del lupo, Antoniana).

Il livello di accantonamenti del 2014 (oltre 42 milioni di euro) testimonia la permanenza di una situazione grave.

Parallelamente c'è poi lo sforzo di entrare in una relazione diversa e più trasparente con le aziende per affrontare i temi di fondo (organizzazione, internazionalizzazione, cambio generazionale e così via) della capacità di creare valore stabile nel tempo, anche per aziende che oggi non presentano particolari problemi. E' un tema strategico per il futuro (vedi progetto della Casa delle Imprese p. 21).

Nella tabella a sinistra, la composizione per il 2014 dei settori dove la raccolta proveniente dalle comunità locali è stata investita (gli impieghi 1.379 milioni di euro sono pari all'82% della raccolta).

## RIPARTIZIONE DEGLI IMPIEGHI DI CASSA PADANA PER SETTORI

Settori di attività	Importi affidati
Agricoltura, silvicoltura e pesca	151.820.042
Estrazione di minerali da cave e miniere	2.861.045
Attività manifatturiere	217.701.133
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	8.623.502
Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	4.644.158
Costruzioni	186.775.331
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	133.268.795
Trasporto e magazzinaggio	15.552.298
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	25.129.741
Servizi di informazione e comunicazione	6.976.009
Attività finanziarie e assicurative	1.368.719
Attività immobiliari	170.210.988
Attività professionali, scientifiche e tecniche	11.866.156
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	11.662.592
Istruzione e amministrazione pubblica	1.060.764
Sanità e assistenza sociale	3.161.924
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	10.475.538
Altre attività di servizi	307.192.093
	<b>1.270.350.828</b>

La differenza con il totale degli impieghi (1.379 milioni) è data dalla cartolarizzazione dei crediti

La tabella che sotto riportiamo divide gli impieghi della Cassa in ragione del fatturato aziendale.

## IMPIEGHI DELLA CASSA VERSO ATTIVITÀ PRODUTTIVE\*

Fasce di fatturato delle realtà produttive	impieghi della Cassa	% sul totale	progres.
da zero a 500.000 euro	349.669.384,00	47,63	47,63
da 500.001 a 1.000.000 euro	66.528.956,00	9,06	56,69
da 1.000.001 a 5.000.000 euro	178.970.062,00	24,37	81,06
da 5.000.001 a 10.000.000 euro	55.397.498,00	7,54	88,60
oltre 10.000.000 euro	83.734.993,00	11,40	100,00
	734.300.893,00	100,00	

\* 276.987.481 euro di impieghi sono relativi ad attività di cui non si dispongono bilanci (piccolissime attività contabilità semplificata). Quindi l'evidenza effettiva del sostegno alle piccole imprese è ancora più elevata rispetto alle percentuali delle classi con minor fatturato sopra evidenziate. Il resto degli impieghi (376.995.626 euro) è destinato a privati o cointestazioni (famiglie).

La Tabella fa emergere un altro fattore fondamentale dell'azione svolta dalla Cassa nelle comunità locali, il sostegno alle piccole e medie imprese che sono l'ossatura del sistema produttivo italiano, che hanno subito in modo più gravoso l'attuale periodo di crisi e di cambiamento.

A livello intuitivo si può capire il perché del forte dazio pagato dalla Cassa in questi anni in termini di accantonamenti per perdite su crediti (77 milioni nel 2014/15).

Si spiega poi perché la Cassa sia intervenuta sulle ragioni strutturali e di lungo periodo di debolezza delle PMI, cercando di andare alla radice dei problemi (vedi internazionalizzazione, Casa delle Imprese, Casa delle Idee pp. 20 e 21), per rivitaliz-

zare questa tipologia produttiva che in passato ha fatto il successo dell'Italia e creato ricchezza e benessere diffuso. Crediamo che questo valore di fondo ci sia ancora per il futuro.

La tabella permette in modo semplice di cogliere perché, a livello più strategico, dietro un attacco alle banche piccole e territoriali ci sia in generale un attacco alle piccole e medie imprese, considerate non più efficienti, frutto della visione di un modello unico produttivo, fatto di imprese capitalistiche di grandi dimensioni.

Si può capire quindi come i territori e le bcc siano indissolubilmente legati in un rapporto biunivoco e quanto la riforma del credito cooperativo li riguardi direttamente e profondamente. ●



## INTERNAZIONALIZZAZIONE

Nel corso del 2014 si è consolidato ulteriormente l'orientamento di Cassa Padana all'internazionalizzazione, grazie alle relazioni instaurate in questi anni in Cina, Ghana, Palestina e Perù, per supportare le imprese del territorio all'apertura verso nuovi mercati di riferimento.

Nel 2014 si è intensificata la sinergia tra l'ufficio relazioni internazionali, che si occupa di aiutare la crescita di realtà di credito cooperativo nel mondo e l'ufficio intermediazione finanziaria, all'interno della divisione servizi alle aziende, che affianca le imprese dei nostri clienti nella ricerca e sviluppo verso mercati mondiali. Nel 2014 si sono alternati, presso il presidio di Cassa Padana a Ningbo, in Cina, 7 responsabili provenienti dalla rete commerciale per assicurare la continuità di relazioni commerciali tra realtà imprenditoriali cinesi e italiane.

### Cina

#### NINGBO E NANCHINO: AGROALIMENTARE E BIOMEDICALE

La missione di febbraio 2014 ha visto la partecipazione, per la prima volta, anche di aziende clienti di altre banche di credito cooperativo.

Durante la missione a Nanchino è stato sottoscritto un accordo di collaborazione con l'Associazione Industriale di Nanchino, con lo scopo di promuovere gli scambi commerciali e le relazioni fra aziende italiane e cinesi.

#### YONGKANG: MACCHINARI E ATTREZZATURE AGRICOLE

Secondo appuntamento con la Cina in ottobre 2014: la missione ha coinvolto il Credito cooperativo nel suo complesso attraverso ICCREA Banca Impresa.

E' stato inaugurato il Centro di promozione italiano dei macchinari agricoli in Yongkang.



#### FIERE

Questi gli eventi presidiati in Cina per conto della clientela di Cassa Padana:

- Gennaio 2014: Mobili (Nanchino)
- Marzo 2014: Wine - Expo Fine Food - Coffee & tea (Shanghai)
- Aprile 2014: Mobili (Ningbo)
- Maggio 2014: Fiera SIAL di Shanghai
- Giugno 2014: Fiera di Ningbo Consumer Goods Fair
- Giugno 2014: Fiera Shanghai - Import and Export Food and Beverage
- Luglio 2014: Fiera Shanghai - Machine Tool Exhibition
- Settembre 2014: China International Furniture Expo
- Ottobre 2014: Wuhan China International Agricultural Machinery Exhibition

#### EVENTI IN ITALIA

- 5-8 aprile 2014: Maccaline - Furniture
- 4 luglio 2014: video conferenza con il Consolato italiano di Shanghai
- 2 settembre 2014: delegazione di Ningbo e Fenghua - Automotive

#### ACCORDI SOTTOSCRITTI

- Febbraio 2014: Accordo Cassa Padana - Associazione Industriale di Nanchino
- Giugno 2014: Accordo Amministrazione Yongkang - Cassa Padana - Dedalo.
- Ottobre 2014: Accordo Collaborazione IBI - Cassa Padana



## Ghana

Nel Paese africano Cassa Padana sta sostenendo una istituzione di microfinanza fondata da Samia Nkrumah, figlia di Kwame Nkrumah, eroe dell'indipendenza del Ghana ed ex presidente. Nel corso del 2014 sono iniziati i primi contatti commerciali, attraverso una analisi del mercato, nell'ambito della cosmesi, dell'edilizia, del bio medicale.

## Perù

A ottobre 2014 la Cassa ha ricevuto una delegazione peruviana di Fenacrep e alcune banche cooperative del Paese andino, iniziando a porre le basi per una relazione anche di tipo commerciale fra le nostre aziende e quelle peruviane.

## LA CASA DELLE IMPRESE

Nel corso del 2014 si è sviluppato e formalizzato il progetto **Casa delle Imprese**: dieci colleghi provenienti dalla rete commerciale sono stati destinati ad instaurare un rapporto più profondo e di lungo periodo con il mondo delle aziende. L'attività iniziale, dopo un periodo formativo, è stata

il "check up" aziendale, che rileva debolezze e punti di forza delle attività, in un'ottica di sostenibilità dell'azienda nel tempo, su temi come l'organizzazione, il cambio generazionale, la tecnologia, l'innovazione.

Il progetto, strategico e di lungo periodo, mira ad acquisire, direttamente o attraverso partnership tutto il *know how* necessario per affrontare in modo efficace e su basi nuove questo aspetto cruciale per il futuro della banca e dei territori.

Il rapporto con le aziende deve tornare ad essere diretto, di lungo periodo, non più basato sul "credito facile", ma con una attenzione complessiva sull'attività per valutare correttamente il rischio. Le nostre aziende faticano ad adattarsi al nuovo contesto che le circonda, nel quale sostanzialmente si trovano ad operare da sole, senza un forte riferimento. L'origine della crisi dei nostri territori proviene da qui.

Con il progetto della Casa delle Imprese si creano nuove professioni, nella linea nell'innovazione, del sostegno del territorio. Nel corso del 2014 sono state analizzate, con questa modalità di approccio, 60 imprese.

## LA CASA DELLE IDEE

Dal progetto della Casa delle Imprese nasce la Casa delle Idee, uno spazio per parlare della propria idea imprenditoriale, dedicato ai giovani, alle persone che intendono mettersi in gioco o riqualificarsi dal punto di vista lavorativo. Si va alla radice di un'altra questione importante per i territori: stimolare nuova imprenditorialità.

Nella Casa delle Idee il progetto viene analizzato, inserito in un percorso formativo di consapevolezza che aiuta il futuro imprenditore/imprenditrice a definire l'idea imprenditoriale, valutare il mercato di riferimento, decidere la forma giuridica, costruire il business plan e il piano di comunicazione e di marketing. Incontri comuni, supporto personalizzato e multidimensionale consentono di acquisire consapevolezza, entrare in rete per condividere conoscenze ed energie, a formare figure professionali in grado di agire in autonomia e rendere sostenibili le proprie attività.

Partner di Cassa Padana, in questo percorso conoscitivo e formativo, sono Confcooperative Brescia, che ha nella propria mission statutaria la promozione di nuove imprese, MAG Verona, istituzione che da oltre 30 anni svolge l'attività di sostegno ed accompagnamento alla nascita di imprese sociali e supporta persone che vogliono reinventarsi nel mondo del lavoro, Parco Tecnologico Padano di Lodi, che svolge un ruolo di acceleratore ed agevolatore di idee imprenditoriali nel campo tecnologico, soprattutto agroalimentare.

La Cassa affronta con impegno e costanza questo progetto di lungo periodo, conscia delle difficoltà, delle gradualità necessarie, dei rischi, ma anche della necessità di farlo. Nel corso dei primi mesi di avvio operativo la Cassa è venuta in contatto con 10 idee imprenditoriali. Il seme è stato gettato. Sicuramente nel tempo produrrà buoni frutti. ●



# LE MUTUALITÀ AL CENTRO

Nel momento in cui scriviamo si sta sviluppando il dibattito, finalmente in modo più aperto, sul progetto di riforma del credito cooperativo. Le soluzioni organizzative adottate non possono prescindere dall'idea che si ha del futuro e del ruolo che le banche di credito cooperativo sono chiamate a svolgere nei territori dove operano. Ne sono una conseguenza, sono strumentali al raggiungimento dell'obiettivo di fondo, non viceversa, pena lo snaturamento dell'identità più profonda dei nostri istituti e un fallimento sicuro, anche dal solo punto di vista dei numeri e della sostenibilità nel tempo.

L'idea di futuro la Cassa ce l'ha e concretamente la sta portando avanti da anni.

Il perno di una reale "differenza", che dà senso compiuto alla sua azione, sono le mutualità. Ma cosa significa oggi mutualità? Significa sostenere a tutto tondo le imprese, soprattutto le piccole e medie imprese che rappresentano la quasi totalità della nostra clientela (vedi pag. 19), non solo dal punto di vista del finanziamento e dei servizi, ma delle questioni più rilevanti per la capacità delle aziende di continuare a creare valore nel tempo.

Significa ritrovare un rapporto più diretto e trasparente con le imprese.

Significa sostenere chi ha nuove idee, selezionarle, stimolare le forze più attive di un territorio ad esprimersi al meglio.

Significa accompagnare le imprese nei percorsi di internazionalizzazione, utilizzando anche contatti e relazioni sviluppate cooperando con altre esperienze di credito cooperativo nel mondo.

## *Ma cosa significa oggi mutualità?*

Significa svolgere un ruolo proattivo nella creazione di reti territoriali, in modo trasversale per le imprese e per il sociale, tanto per fare meglio affari, quanto per affrontare bisogni nuovi o impostare dal basso un nuovo tipo di welfare di comunità. Sviluppare concretamente questo atteggiamento non è facile nella pratica, né è privo di rischi. Spesso si ha a che fare con campi nuovi e inesplorati per un contesto bancario.

Significa avere una visione proattiva, intervenire direttamente nelle questioni che riguardano le comunità locali, per creare valore, utilità – o impedire che si distrugga o si disperda – tanto nel settore economico delle imprese, che in quello sociale, culturale, ambientale.

Significa far conoscere, far girare e mettere in contatto le migliori esperienze che i territori producono.





Significa sviluppare partnership territoriali, lavorare insieme con modalità di tipo progettuale, in spirito cooperativo, con enti pubblici, associazioni, bcc, imprese per promuovere sviluppo sostenibile e coesione sociale.

Significa promuovere i territori, valorizzarli nella loro cultura e identità.

Significa promuovere scambio mutualistico e partecipazione democratica della base sociale, una rinnovata e profonda identità verso una missione differente che ha questo tipo di istituzioni ed alimentare, quindi, un rapporto biunivoco verso la bcc, dove il socio certamente riceve, ma apporta anche in modo rilevante.

Significa sviluppare nuove forme di scambio mutualistico non monetario, legato a bisogni nuovi, o meno coperti di prima, sull'assistenza o la salute.

Significa sviluppare un profondo senso di solidarietà attiva, soprattutto di tipo orizzontale, fra bcc, che nasce dal rispetto delle regole e da un sistema di controlli efficaci e privi di conflitti di interesse.

*Le mutualità oggi sono queste. E' questo il modello di banca che abbiamo sperimentato in tanti anni e vogliamo ulteriormente sviluppare. E' sostanza profonda*

Le mutualità non sono la beneficenza a pioggia, che altri soggetti fanno nei territori in modo più diffuso e copioso di noi. Sono un approccio diretto di chi si sporca le mani insieme agli altri nelle questioni.

Le mutualità non sono qualcosa di appiccicato per marketing a una formula imprenditoriale che nei fatti non ha più niente di diverso dalle altre banche.

Le mutualità pervadono in modo coerente anche l'attività classica di intermediazione finanziaria, sia nella tipologia di prodotti che vengono offerti, semplici e non opachi, sia negli impieghi che si scelgono, ma soprattutto nell'essenza stessa dell'attività commerciale che parte dai bisogni delle persone, delle aziende e non discende da budget imposti dall'organizzazione a prescindere.

Le mutualità sono impegnative da sviluppare. Non si improvvisano.

Servono anni di investimenti in persone, risorse economiche e organizzative per produrre risultati apprezzabili.

E' necessario un profondo senso di identità, appartenenza e consapevolezza da parte dei dipendenti, degli amministratori e della base sociale.

In uno scenario di fondo dell'industria bancaria, caratterizzato da un lato dalla riduzione dell'intensità di lavoro necessaria, per ragioni legate alle tecnologie avanzanti, alla cultura delle nuove generazioni, alla standardizzazione dei processi e dall'altro da un appesantimento, burocratizzazione e appiattimento della qualità stessa del lavoro, lo sviluppo delle mutualità, così come le abbiamo delineate ora e rappresentate nel bilancio integrato di coerenza, rappresenta una straordinaria possibilità di crescita qualitativa delle banche. Si generano attività nuove che creano valore per la banca e per le comunità, sono sostenibili e a più alta intensità lavorativa.

*Le mutualità non sono esenti da rischi, nuovi e diversi, rispetto a quelli classici bancari*

A livello più generale richiedono un'organizzazione bancaria, un quadro tecnico di fondo di primo rilievo per poterle supportare nel tempo, perché non sia solo un fuoco di paglia o si riducano solo a esteriorità formale priva di reale sostanza.

Le mutualità sono l'anima vera dell'autonomia di una bcc, che significa responsabilità e capacità reale di svolgere un ruolo proattivo nei territori, non rinchiudersi in difesa per tutelare la sola esistenza dell'organizzazione.

Significa quindi essere realmente differenti nei territori. Le comunità locali hanno un estremo bisogno di soggetti in grado di svolgere questa funzione.

Anche più a livello regolamentare della normativa - che ora è definita in Europa - una banca in grado di svolgere questo ruolo di regia territoriale in modo chiaro, organizzato, misurabile può legittimamente aspettarsi una considerazione diversa rispetto alle banche commerciali, in applicazione del principio di sussidiarietà - che deve valere anche nel campo economico-finanziario - e di eguaglianza sostanziale previsto dall'articolo 3 della Costituzione.

Questa è la nostra idea di futuro su cui stiamo lavorando.

Questo è il modello di banca che, con difficoltà, successi e insuccessi, negli ultimi anni abbiamo sviluppato.

Il bilancio di coerenza, in modo semplice e discorsivo, ha cercato di rappresentarlo, riconducendo le attività in essere, fra loro profondamente interconnesse, ad un'unica visione comune sottostante. ●



