

# popolis®



Mensile di attualità,  
economia,  
informazione e  
cultura cooperativa

Anno 13  
06  
giugno 2014



IN QUESTO NUMERO

## Bilancio integrato di coerenza 2013

# SOMMARIO

3  
Editoriale presidente

4-5  
Il 2013 di Cassa Padana in una  
visione integrata

6-7-8  
Il contesto economico-sociale  
e di coesione dei nostri territori  
La visione e l'opera della Cassa

9-10  
"Dentro" i numeri del 2013

11-12-13-14  
Focus sulle tre mutualità



15  
Il patrimonio tangibile

16-17  
Il patrimonio intangibile

18  
Il ruolo della finanza  
nel contesto attuale  
traghettatore e  
ammortizzatore



19-20-21  
Il sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e la casa delle imprese

22-23  
Il futuro, a breve e non, inserito in una  
visione che viene da lontano



**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@cassapadana.it](mailto:debora.zanini@cassapadana.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:

Remigio Bertoletti, Benedetta  
Cherubini, Valerio Gardoni, Virginio  
Gilberti, Maria Lodi, Manuel Pini,  
Silvano Treccani

**In copertina:** Centro Polifunzionale  
Cassa Padana a Leno - Foto di Remigio  
Bertoletti

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



[https://www.facebook.com/  
pages/Popolis/138224646437](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.



**N**on è facile rappresentare in modo sintetico e integrato l'azione svolta da Cassa Padana riconducendola ad un'unica visione d'insieme sottesa. Perché è una realtà che ha obiettivi complessi e più articolati rispetto a quelli del sistema bancario tradizionale.

Non è facile rappresentarla in questo momento impegnativo per tutti, nel quale è necessario affrontare da un lato le sollecitazioni e i problemi che entrano in modo frenetico nella gestione quotidiana stressandola in modo pesante, dall'altro porre le basi del futuro, ragionando in un'ottica di medio lungo periodo per costruire la banca che sarà.

Non è facile rappresentare tutto ciò in modo semplice, accessibile e sintetico.

La prolissità e l'eccesso di dati e informazioni, posti tutti sullo stesso piano, non aiutano di certo la trasparenza e la comunicazione.

Con qualche limite e imprecisione da 7 anni con il bilancio integrato di coerenza proviamo a fare tutto ciò, perché lo riteniamo utile e importante.

La proposta di direttiva UE, in via di approvazione, che inizia a porre obiettivi di comunicazione integrata per i bilanci – oltre ad altre significative evoluzioni in corso – da un lato ci è da stimolo per migliorare questo strumento, dall'altro ci conforta sulla bontà della strada che in anticipo abbiamo preso.

Vittorio Biemmi  
presidente Cassa Padana Bcc



# IL 2013 DI CASSA PADANA IN UNA VISIONE INTEGRATA



## CASSAPADANA

Lo scenario del sistema bancario odierno - e in particolare delle banche di credito cooperativo - anche nel 2013 è stato caratterizzato da una serie di vincoli di contesto e generali con cui è necessario confrontarsi per l'impostazione delle strategie future:

- Margini da interesse compressi e in diminuzione (derivante da spread contenuti come mai e dall'impossibilità/inopportunità di agire sull'aumento dei volumi intermediati), rettificati in modo pesante per effetto delle difficoltà sul lato del credito derivanti dalla crisi; questo scenario è ormai stabile e ragionevolmente destinato a protrarsi nel tempo.
- Trend in aumento dei costi operativi a livello di banche di credito cooperativo.
- Ruolo crescente della finanza, sia nella dimensione acquisita degli attivi bancari, che per la tenuta del conto economico nelle banche di credito cooperativo (l'utile su titoli in Cassa Padana nel 2013 è pari a 31.802.239,85 euro). La finanza, ragionevolmente, è destinata a mantenere questo ruolo rilevante nel tempo di ammortiz-

zatore degli effetti negativi della crisi sul quadro tecnico aziendale. In questa fase rappresenta certamente allo stesso tempo un'opportunità rilevante da cogliere, ma anche un rischio. Per sue caratteristiche intrinseche e specifiche si tratta, però, di un'attività che non è "labour intensive".

- Nel resto del sistema bancario si sta profilando una nuova stagione di riduzione del personale, caratterizzata da chiusure di filiali e incentivi all'uscita.
- L'evoluzione tecnologica ha spinto in passato - e spingerà sempre di più in futuro - a una diminuzione, sia a livello di rete di vendita che a livello di struttura centrale, di certe tipologie di attività bancarie a più alta intensità lavorativa. Nella stessa direzione spinge il cambiamento negli stili di approccio all'operatività e ai servizi bancari, di cui sono portatrici le giovani generazioni.
- L'unione bancaria in arrivo porterà, probabilmente, a una più elevata concorrenza e standardizzazione dei servizi, con conseguenti minori livelli di intensità lavorativa necessari per la loro generazione.



Di fronte a tutto ciò la scelta strategica della banca, impegnativa e controcorrente, è stata quella di recuperare la centralità della sua funzione di servizio che svolge nei territori. E di puntare sulla qualità dei suoi dipendenti. Nel 2013 la Cassa ha rielaborato modalità nuove, dal punto di vista organizzativo e dei servizi, per restare coerenti alla mission, con percorsi organizzativi, in parte ancora da realizzare. Per essere efficaci è necessario, prima, un passaggio di consapevolezza interno alla banca.

Bisogna, poi, costruire un tipo di relazione nuovo e integrato con imprese, associazioni, istituzioni, per evitare di ripetere errori che, in parte, sono alla base della crisi di questi anni.



Villa Seccamani, sede di Cassa Padana a Leno.

Tutto ciò spiega il grande investimento in termini di risorse umane, economiche e organizzative del progetto sulle geometrie variabili, che coinvolge intensamente tutto il personale (vedi il paragrafo sul patrimonio intagibile p. 16), studiato e iniziato nel corso del 2013.

Nel 2013 Cassa Padana è stata un cantiere. La costruzione del nuovo centro polifunzionale è una metafora calzante.

La criticità maggiore è derivata dalla necessità di far convivere una profonda dicotomia.

L'operatività aziendale caratteristica, è oggi sottoposta a un maggiore carico di complessità, per i vincoli sopra descritti a cui siamo sottoposti. Il lavoro quotidiano, stressante, gravoso è quello di attutire gli effetti negativi che si

producono, per il tempo necessario a traghettare la Cassa verso il "nuovo". A tutto ciò si aggiunge la necessità di conoscere, interpretare e reagire rapidamente a sollecitazioni e implicazioni che il mondo globale e interconnesso ti ribalta in "casa", in modo non sempre razionale.

Contemporaneamente, però, la Cassa ha continuato ad "alzare la testa", pensando al futuro e costruendone le basi. Il nuovo centro polifunzionale, l'impegno profuso a favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese (vedi pag. 19), il sostegno a progetti sociali che è continuato con la stessa intensità (vedi pag. 12/13) mantenendo il presidio organizzativo (divisione soci e territorio) e le risorse, il processo di cambiamento

interno sul personale, l'avvio della Casa delle Imprese, sono alcuni esempi significativi di progetti dove la Cassa, in molti casi, si trova a giocare in anticipo sui tempi. Quando i fenomeni si manifestano nella loro interezza spesso è troppo tardi, non si è più in grado di reagire. Tenere insieme questa dicotomia non è semplice, così come programmare in scenari dove l'incertezza e la mutevolezza delle variabili esogene regnano sovrane. Questa è una lettura semplice e sintetica dell'anno 2013 e delle criticità vissute. Alla fine è stato un anno fecondo.

La Cassa può contare su una base molto solida di risorse umane, organizzative, patrimoniali che la crisi non ha intaccato e sulla chiarezza di fondo degli obiettivi che intende perseguire. ●

# IL CONTESTO ECONOMICO-SOCIALE E DI COESIONE DEI NOSTRI TERRITORI

## LA VISIONE CON CUI SI MUOVE LA CASSA: ESSERE COSTRUTTORI DI RETI

La consapevolezza della situazione di difficoltà dal punto di vista economico-sociale è diffusa e purtroppo i dati riguardanti la disoccupazione, giovanile e non, la cassa integrazione, gli indici di povertà in crescita, il quadro demografico di invecchiamento della popolazione, non sono molto dissimili o in controtendenza rispetto al quadro nazionale.

Dato per assunto tale contesto, preferiamo fornire, invece, la chiave di lettura che la Cassa fa della situazione e indicare la strategia con cui si sta muovendo nei territori.

E' un'azione da un lato temperata al suo quadro tecnico, dall'altro che mira a ottenere un'efficacia diffusa e replicabile nei territori.

La Cassa non può essere un bancomat a cui attingere per soddisfare bisogni crescenti, pur pressanti, gravi, rilevanti.

Non lo è mai stata, a maggior ragione non vuole e non può esserlo ora. Anche soggetti con queste caratteristiche, pubblici o privati, se mai ci sono stati sui territori, tenderanno ad avere sempre meno risorse a disposizione.

Sarebbe una via certamente più facile, ma non è una soluzione possibile. Oggi e in futuro.

Il tema forte di oggi, 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 non ci 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 volontari, sezione di partito, fra loro una volta profondamente interconnessi. Oggi tendono a essere cellule a se 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 a 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 a un livello di ricchezza nemmeno lontanamente paragonabile a quella di 60 anni fa, si trova in una condizione di maggiore vulnerabilità. Perché, se non hai dietro reti, in caso di situazione avversa è molto più facile passare direttamente dalla condizione di agiatezza economica a quella di marginalità, soprattutto se conduci una vita – o sei stato indotto a farlo – al di sopra delle tue 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.

Ed è per questo che oggi ha senso investire nelle reti e nei “costruttori” di reti.

E’ il modo più efficace ed economico per intervenire con continuità nel tempo. Evita di dilapidare risorse, di dissanguarsi in investimenti altrimenti ineludibili, utilizzando soldi che oggi scarseggiano.

Essere costruttore di reti è un carattere distintivo, a 360 gradi, dal sociale all’economia, per una banca di credito cooperativo come Cassa Padana.

Non è facile costruire e mantenere nel tempo le reti.

Bisogna investire in persone, competenze, assumersi anche rischi nuovi e inediti per una banca.

La Cassa, da oltre 10 anni, ha una divisione di 15 persone al suo interno dedicata a questo obiettivo. In questi anni difficili non ha tagliato la divisione. Anzi, l’ha rafforzata nel numero e nella qualità delle persone che ci lavorano.

Bisogna essere, poi, credibili nel tempo.

Non è facile per una cultura individualista e utilitarista di breve periodo e piegata solo su interessi personali e diretti. La crisi che viviamo, infatti, non è solo economica. E' anche morale.

Non è facile, perché i frutti non si vedono subito. Ma le risposte serie si costruiscono nel tempo.

Questa impostazione spiega, ad esempio, l'investimento fatto nella relazione con i centri servizi volontariato, ampliata nel corso del 2013 (a Brescia e Cremona si sono aggiunti Verona e Valtrompia), il sostegno in termini di competenze e di stimolo a costruire reti svolto dalla Cassa, con l'obiettivo di raggiungere sempre più capillarità.

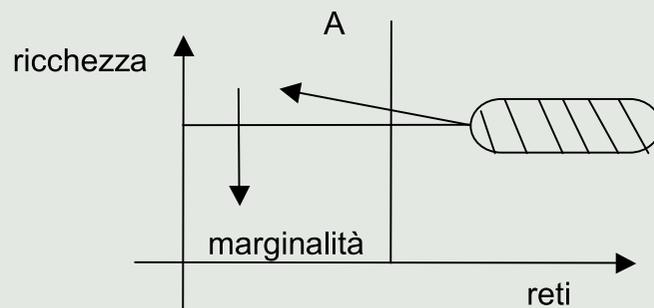
E spiega anche l'impegno mantenuto nel tempo in progetti sperimentali come l'Ospedale di Leno, Villa Giuseppina a Gottolengo, l'onoterapia di Gussola.

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. E il privato puro, spesso, non ha i margini economici che giustificano l'intervento oppure ha finalità incompatibili.

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

## UNA MAGGIORE VULNERABILITÀ



Accanto a situazioni di marginalità, che in questi anni fortunatamente in valore assoluto non sono esplose, il fenomeno a cui si assiste è uno spostamento di una fascia rilevante di persone nel quadrante A. Pur avendo redditi anche non bassi, per queste persone, di fronte ad un imprevisto rilevante di vita di tipo economico o non, è più facile passare direttamente a situazioni di marginalità, rispetto a persone anche più povere, ma fornite di "paracadute relazionale". Gli interventi a sostegno divengono così più numerosi, onerosi e potenzialmente meno efficaci, oltre che meno sostenibili, nei periodi in cui stiamo vivendo di scarsità di risorse pubbliche e private a disposizione.



Il cantiere in cui è sorto il nuovo centro polifunzionale di Cassa Padana a Leno.



# "DENTRO" I NUMERI DEL 2013

Il risultato di Cassa Padana (utile € 267.470,09) è sicuramente positivo, visto il contesto di crisi attuale in cui stiamo vivendo e le performance particolarmente negative del sistema bancario in generale.

A questo, se associamo il dato patrimoniale di assoluto rilievo (tier one 20,93) otteniamo la sintesi più efficace della solidità e della forza della Cassa, che questi anni difficili non hanno scalfito.

Come per il resto del sistema bancario, anche nel 2013 sono stati evidenti due effetti fortemente negativi, che appesantiscono la gestione caratteristica di intermediazione finanziaria svolta dalla Cassa.

Nel 2013 la forbice fra tassi passivi dati per la raccolta di risparmio alla clientela e quelli attivi, derivanti da operazione di finanziamenti in essere, è continuata a rimanere bassa come mai avvenuto in passato.

L'altro fattore che ha continuato a

produrre effetti negativi è il livello di sofferenze e incagli problematici che portano a una crescita significativa delle partite deteriorate, cioè finanziamenti dove la controparte fatica a onorare gli impegni assunti.

Oltre a comportare una delicata e impegnativa attività di gestione delle singole posizioni e imporre impegnativi accantonamenti per svalutazioni che tengano conto di questa situazione di difficoltà economica, le sofferenze costituiscono un sintomo evidente di una incognita sul futuro di molte aziende nei nostri territori.

Sono cause strutturali e non congiunturali a determinare mancanza di prospettive.

Da qui nasce la strategia di cambiamento, prima di tutto interno e poi culturale sul mondo imprese, che la banca ha intrapreso.

In questo contesto interviene a supporto del conto economico una quota rilevante fornita dalla finanza (l'utile da

attività finanziarie sfiora i 32 milioni) intesa come gestione integrata della liquidità della banca.

Non è un fattore slegato dai dati relativi alla raccolta diretta, indiretta e agli impieghi.

La gestione della finanza si connette profondamente con queste grandezze e va vista in una logica d'insieme.

La Cassa ha colto a pieno le opportunità che anche in una situazione di crisi esistono, come ad esempio la disponibilità di liquidità offerta da BCE a sostegno della redditività del sistema. Opportunità - e anche rischi - che la Cassa ha saputo gestire al meglio in questo momento delicato.

La finanza non è fine a sé stessa, sta svolgendo per la banca un ruolo di ammortizzatore della crisi e di sostegno a

questo sforzo in atto di reinterpretazione del modello di banca di credito cooperativo, finalizzato a mantenere centralità nei territori.

È una fase che richiede investimenti e necessita di tempo affinché produca frutti.

Il nuovo centro polifunzionale, l'impegno profuso a favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese (vedi pag. 19), il sostegno a progetti sociali che è continuato con la stessa intensità (vedi pag. 12/13) mantenendo il presidio organizzativo (divisione soci e territorio) e risorse, il processo di cambiamento interno sul personale, l'avvio della Casa delle Imprese sono alcuni esempi significativi di progetti.

Tutto si tiene ed è in profonda interconnessione. ●

#### DATI FONDAMENTALI DI CASSA PADANA (in milioni di euro)

	2013	2012
Raccolta diretta	1.673	1.717
Raccolta indiretta	541	570
Impieghi	1.516	1.645
Patrimonio	235	240
Filiali	65	65
Dipendenti	468	472

# BILANCIO DI COERENZA CON L'ARTICOLO 2

	totale risorse 2013 (euro)	totale risorse 2012 (euro)
<b>mutualità interna</b>	<b>4.310.573,66</b>	<b>4.556.641,22</b>
Gestione e assistenza soci	1.143.106,00	1.180.642,00
Partecipazione vita aziendale	443.004,00	454.366,52
Benefit tasso	446.957,97	508.356,08
Benefit servizi	1.690.191,81	2.086.654,79
Dividendo	587.313,88	326.621,83
Ristorno	0,00	0,00
<b>mutualità esterna</b>	<b>1.830.661,00</b>	<b>1.617.081,00</b>
Dominato Leonense sanità	-	-
Dominato Leonense agricoltura	-	9.351,00
Progetto Cina/imprese	180.041,00	34.821,00
Fondazione Dominato Leonense	392.301,00	410.707,00
Fondo chiuso Dominato Leonense	-	3.741,00
Museo Rais	46.893,00	43.260,00
Promozione specifica articolo 2	94.356,00	84.333,00
Fondazione Padernello	28.712,00	41.670,00
Vivere Cremona	36.692,00	37.807,00
Popolis	352.739,00	245.503,00
Popolis tv	47.515,00	46.113,00
Centro natura amica	8.263,00	59.194,00
Sostegno ad Associazioni ed Enti	552.584,00	566.217,00
di cui Sponsorizzazioni	359.062,00	283.185,00
di cui Beneficenza	193.522,00	283.032,00
Altri progetti	90.565,00	34.364,00
<b>mutualità internazionale</b>	<b>152.381,00</b>	<b>159.160,00</b>
Ecuador	13.347,00	11.879,00
Perù	70.617,00	70.342,00
Argentina	41.794,00	35.360,00
Altri progetti	26.623,00	41.579,00



## MUTUALITÀ INTERNA

La Cassa in questi anni è impegnata nel lavoro di integrazione dei soci "nella casa comune" dopo le tre fusioni effettuate. Al 31 dicembre 2013 la base sociale ammonta a 11.410.

La mutualità interna quota complessivamente 4.310.573,66 euro, considerando anche il ristorno figurativo.

Fiore all'occhiello del servizio ai soci è la polizza sociosanitaria che nel 2013 ha totalizzato 995 prestazioni.



## FONDAZIONE DOMINATO LEONENSE - Leno (Brescia)

Nel 2013 ha posto le basi per la nascita di progetti di rilievo fra cui, grazie a un accordo con la Soprintendenza per i beni archeologici della Lombardia, quello del Centro di documentazione longobarda, che sarà ospitato in Villa Badia a Leno. Sono stati avviati i primi sondaggi archeologici nel terreno a nord di Villa Badia, dove è stato trovato un vasto insediamento medioevale che sarà oggetto di campagne di scavo estensivo, in collaborazione con l'Università di Verona. Dal 2013 in Villa Badia hanno sede anche il Corpo Musicale V. Capirola e le associazioni Caramezza e La leonessa e il drago. Nel cremonese, contestualmente alla formazione del "Fondo Luisito Bianchi della Fondazione Dominato Leonense", è stata ricevuta in donazione la casa natia di don Luisito Bianchi.

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



## FONDAZIONE CASTELLO DI PADERNELLO

Borgo San Giacomo (Brescia)

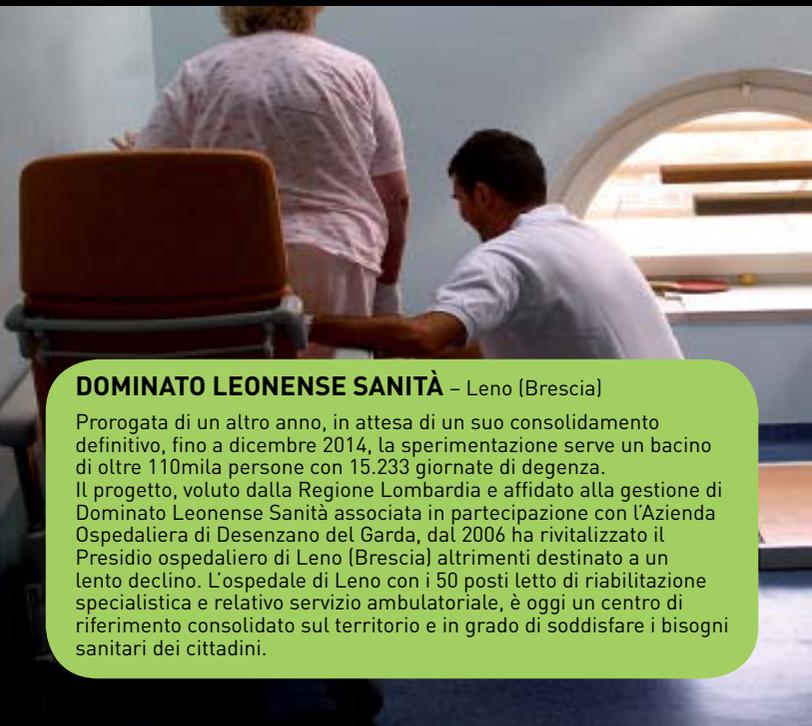
La cultura che produce valore, innova, mette in campo decine di iniziative e progetti diventando punta di diamante di un territorio. Anche nel 2013 la fondazione, che ha sede a Borgo San Giacomo (Brescia), ha mantenuto un ritmo elevato nell'organizzare manifestazioni. Un'attività intensa, ricca, con lo scopo di sviluppare il sistema culturale della Bassa bresciana.

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



## PROGETTO INTERNAZIONALIZZAZIONE IMPRESE

Ormai è consolidata l'organizzazione di missioni commerciali da parte della divisione aziende che ha coinvolto oltre 100 realtà produttive di tutti i territori in cui la Cassa è operativa (vedi pag. 19). Nel 2013 a Ningbo, in Cina, è stato aperto un ufficio dedicato allo sviluppo di occasioni commerciali per le nostre imprese, presidiato a turno dai responsabili della rete commerciale di Cassa Padana. Allo studio progettualità di interscambio principalmente nel campo agroalimentare, del mobile e dei macchinari agricoli.



## DOMINATO LEONENSE SANITÀ - Leno (Brescia)

Prorogata di un altro anno, in attesa di un suo consolidamento definitivo, fino a dicembre 2014, la sperimentazione serve un bacino di oltre 110mila persone con 15.233 giornate di degenza.

Il progetto, voluto dalla Regione Lombardia e affidato alla gestione di Dominato Leonense Sanità associata in partecipazione con l'Azienda Ospedaliera di Desenzano del Garda, dal 2006 ha rivitalizzato il Presidio ospedaliero di Leno (Brescia) altrimenti destinato a un lento declino. L'ospedale di Leno con i 50 posti letto di riabilitazione specialistica e relativo servizio ambulatoriale, è oggi un centro di riferimento consolidato sul territorio e in grado di soddisfare i bisogni sanitari dei cittadini.



## MUSEO RAIS - Cigole (Brescia)

Con il 2013 è terminato l'impegno triennale di Cassa Padana per la gestione del museo multimediale Rais di Palazzo Cigola. Sono stati avviati progetti di collaborazione con enti, privati e associazioni che già lavorano con i bambini facendo da "tramite" fra questi partner e le scuole, le insegnanti, i gruppi di adulti, le libere università. In un anno sono stati coinvolti dalle iniziative 3000 ragazzini.

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

## MASTER – Leno (Brescia)

Il Master in esperto di credito cooperativo globale è un percorso formativo nato nel 2008 dall'esigenza di Cassa Padana di selezionare e formare i futuri dipendenti. Il corso, della durata di due anni, è ormai alla sua quinta edizione e ha portato all'assunzione di 50 giovani risorse. Insieme alla formazione tecnico-bancaria, gli studenti apprendono i fondamenti della cooperazione declinata nelle sue tre mutualità (interna rivolta ai soci, esterna rivolta al territorio e internazionale rivolta al sostegno della cooperazione di credito nel mondo) e studiano due lingue straniere e informatica. Il superamento di un esame finale ne determina l'assunzione nelle filiali o negli uffici interni della banca. Il Master prosegue nel 2014 con una nuova edizione.



## SPONSORIZZAZIONI E BENEFICENZA

Una forma minuta di aiuto che rende possibili tante piccole azioni benefiche nei territori in campo culturale, sociale e sportivo. Nel corso del 2013 sono stati sostenuti 715 microprogetti.



## SUPPORTO A NO PROFIT

Non solo soldi, ma servizi integrati e stimolo alla creazione di reti territoriali. Si è intensificata la collaborazione con i centri servizi volontariato. Oltre Bassa bresciana, Val Camonica e Area Cremonese, nel 2013 la collaborazione è divenuta operativa anche in Val Trompia e nella provincia di Verona.

## POPOLIS – Leno (Brescia)

**WEB.** Conta 25mila iscritti (di cui 20mila iscritti alla newsletter settimanale) ed è presente sui social network Facebook, Twitter e Youtube. Nel 2013 è proseguita l'attività grafica (su richieste delle aree) e di pubblicazione di ebook da parte della casa editrice di Cassa Padana, NetPeople.

**PROVIDER.** Vengono gestiti 300 domini esterni e sono stati attivati 1812 account di posta elettronica e 38 di posta elettronica certificata. Ai clienti sono state fornite 450 ore di formazione.

**CINEMA.** Dal 2006 sono stati prodotti oltre 600 video. Circa 300mila le visualizzazioni su YouTube.

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

**CARTA.** Il mensile di Cassa Padana nel 2013 è entrato nel suo tredicesimo anno di attività e viene distribuito ogni mese a oltre 12mila persone fra soci, collaboratori, bcc, istituzioni.  
[www.popolis.it](http://www.popolis.it)



## COMUNITÀ ALLOGGIO PER ANZIANI "VILLA GIUSEPPINA"

Gottolengo (Brescia)

Insieme si può fare in modo innovativo e sostenibile. La comunità residenziale del territorio della Bassa bresciana centrale è attiva dal febbraio 2012 ed è ospitata in una dimora messa a disposizione da Cassa Padana. Sotto la cura gestionale della cooperativa sociale Genesis, oggi assiste 24 ospiti. In questo progetto territoriale Cassa Padana ha svolto un ruolo fondamentale di costruttore di reti territoriali, necessarie per sostenere l'avvio di questa nuova sperimentazione. Il 2013 è stato l'anno del consolidamento dell'iniziativa e del passaggio alla fase di gestione ordinaria. Nel territorio della provincia di Brescia stanno nascendo progetti basati su questo modello che ha avuto positiva sperimentazione.

## CENTRO NATURA AMICA – Gussola (Cremona)

Quando gli asini diventano un progetto di coesione sociale di un territorio attraverso attività di onoterapia. Nato nel 2009, il progetto di attività di mediazione con l'asino di Gussola (Cremona) ha portato alla costituzione di un'associazione onlus, alla creazione di un sito naturalistico, didattico e di mediazione terapeutica e a corsi di formazione sia in aula che sul campo per operatori del settore sanitario e socio-assistenziale. Nel 2013 il Centro Natura Amica ha sostenuto un'attività frenetica, premiata dalla presenza di 1380 bambini in visita didattica e di tantissime persone, all'inizio magari solo incuriosite dal contatto con questi animali ormai presenti più nel nostro immaginario che nel nostro quotidiano.

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



## MUTUALITÀ INTERNAZIONALE

E' rivolta al rapporto con altre forme cooperative al di fuori del contesto nazionale, in un'ottica di "cooperazione fra cooperative" su diversi livelli. Da forme di solidarietà internazionale a costruzione di presupposti per l'internazionalizzazione di opportunità commerciali, proprie o dei soci/clienti. Argentina, Ecuador, Messico, Ghana, Paraguay, Perù, Palestina i cantieri attivi nel 2013, a cui la rivista Popolis ha dato visibilità per mostrare avanzamenti e progressi fatti.  
[www.popolis.it/mondo](http://www.popolis.it/mondo) – [www.palestina.popolis.it](http://www.palestina.popolis.it)



## ALTRI PROGETTI

La banca ha diverse progettualità in essere con la cooperazione sociale, con le banche di credito cooperativo, sia di tipo concreto nei territori, sia di tipo teorico, tesi alla elaborazione di strumenti nuovi di valutazione delle realtà cooperative.

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

		2009	2010	2011	2012	2013
Risorse che impattano sul cost income	Soci	998.903,30	1.039.292,56	1.469.829,84	1.635.008,52	1.586.110,00
	Territorio + internaz.	1.393.251,00	1.391.419,67	1.452.877,34	1.493.209,00	1.789.520,00
Risorse che non impattano sul cost income	Soci	1.210.682,00	728.260,08	298.770,60	326.621,83	587.313,88
	Territorio + internaz.	403.180,00	258.797,84	271.070,80	283.032,00	193.522,00
Totale risorse destinate	Soci	2.209.585,00	1.767.552,64	1.768.600,44	1.961.630,35	2.173.423,88
	Territorio + internaz.	1.796.431,00	1.650.217,51	1.723.948,14	1.776.241,00	1.983.042,00

Ristorno figurativo ai soci	2009	2010	2011	2012	2013
Tassi	536.641,46	662.065,12	393.316,19	508.356,08	446.957,97
Servizi	446.437,97	522.630,76	613.943,13	2.086.654,79	1.690.191,81



# IL PATRIMONIO TANGIBILE

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, periodi di crisi. E' un termometro che ne misura la solidità.

In una banca di credito cooperativo ha una funzione collettiva. E' un bene della comunità, indirizzato al perseguimento degli obiettivi previsti dall'art.2 dello statuto.

Buoni indici di patrimonializzazione sono la garanzia più forte nei confronti dei risparmiatori, dei soci, dei clienti, delle istituzioni – della collettività in genere – di solidità per un istituto bancario.

Cassa Padana presenta 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* è pari a 20,93, un valore di assoluto prestigio in riferimento al contesto bancario in generale. ●

Al 31/12/2013 il patrimonio netto ammonta a € 235 mln e 268 mila ed è così suddiviso:

Voci	31/12/2013*	31/12/2012*	Variazione* assoluta	Variazione %
Capitale	20.148	21.522	-1.374	- 6,38
Sovrapprezzi di emissione	1.628	1.628	=	=
Azioni proprie	-169	-85	-84	+98,82
Riserve	202.297	195.260	+7.037	+ 3,60
Riserve di rivalutazione	11.097	13.316	-2.219	-16,66
Utile (perdita) di esercizio	267	8.362	-8.095	-96,81
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>235.268</b>	<b>240.003</b>	<b>-4.735</b>	<b>- 1,97</b>

\*migliaia di euro

Questa l'evoluzione degli indici patrimoniali percentuali rispetto all'esercizio precedente:

	2013	2012
Patrimonio/raccolta	14,04%	13,89%
Patrimonio/impieghi	16,00%	14,94%
Patrimonio/crediti deteriorati	88,35%	92,43%
Sofferenze/patrimonio	45,70%	38,23%

Voci	31/12/2013*	31/12/2012*	Variazione* assoluta	Variazione %
Patrimonio di base (Tier 1)	218.761	219.166	-405	-0,18
Patrimonio supplementare (Tier 2)	21.194	24.045	-2.851	-11,86
Elementi da dedurre dal patrimonio di base e supplementare	9	4	+5	+125,00
<b>Patrimonio di vigilanza complessivo</b>	<b>239.946</b>	<b>243.207</b>	<b>-3.261</b>	<b>-1,34</b>

\*migliaia di euro

Il coefficiente di capitale complessivo (total capital ratio) determinato dal rapporto tra patrimonio di vigilanza e attività di rischio ponderate totali si attesta al 22,96% (rispetto al 21,18% del 31/12/2012), mentre il rapporto tra patrimonio di vigilanza di base e il totale delle attività di rischio ponderate (tier 1 capital ratio) risulta pari al 20,93% (rispetto al 19,09% del 31/12/2012).



## IL PATRIMONIO INTANGIBILE

Il capitale umano di un'azienda è la somma delle conoscenze, delle competenze e delle abilità acquisite dagli individui che con l'azienda hanno relazioni finalizzate al raggiungimento di obiettivi economici, sociali, singoli o comuni.

Tanto più questo capitale intangibile è sviluppato, tanto più i vantaggi che ne derivano sono alti: la produttività cresce e non è fine a sé stessa, ma mira al benessere individuale e collettivo nella società e della società.

Cassa Padana nel 2013 ha confermato la messa a patrimonio del valore delle relazioni con le imprese - profit e non profit - e con gli individui, interni ed esterni all'azienda.

Il rafforzamento dei presidi a capo delle aree territoriali ha portato ad un maggior coordinamento delle stesse, finalizzato ad una conoscenza più ap-

profondità dei bisogni delle imprese e delle persone.

La formazione ha svolto un ruolo fondamentale in questo: il laboratorio Cres.co. (*Crescita Consapevole*), che nel 2013 si è concluso coinvolgendo tutti i responsabili commerciali, ha avuto l'obiettivo di aprire la visione del personale verso le opportunità che l'internazionalizzazione può offrire.

Questa visione, locale e globale allo stesso tempo, viene anche affrontata, dagli esordi, dal biennio scolastico del Master in esperto di credito cooperativo globale, che dal 2008 ha portato all'assunzione a tempo indeterminato di ben 50 giovani risorse e che proseguirà anche negli anni a venire.

Cassa Padana vuole investire sui giovani cercando di guardare con ottimismo al futuro. L'abbassamento dell'età media in banca, inoltre, porta energie nuove e una produttività più alta a costi più contenuti.



Ma l'attenzione della banca verso il personale è diventata ancor più evidente nel 2013 attraverso nuovi percorsi di crescita sia tecnica che culturale.

Cassa Padana ha erogato 24.650 ore di formazione, per una media di 47 per dipendente. La formazione ha voluto toccare anche temi sensibili alla banca, come quello della parificazione delle possibilità di carriera nei confronti delle diversità (di genere, di abilità ecc.).

Nel 2013 è stato inoltre avviato un percorso di riqualificazione del personale che proseguirà per altri due anni e che toccherà tutti i dipendenti della Cassa.

*“Organizzazione a geometria variabile”*, così è stato chiamato questo percorso, chiama tutti a una presa di coscienza – e di conoscenza - sulle attività che Cassa Padana svolge avendo come obiettivo finale la crescita del territorio.

La geometria variabile idealizza un modo di integrazione all'interno e al di fuori dell'organizzazione bancaria, in cui la variabilità, dei territori e delle persone che in quei territori vivono o lavorano, è riconosciuta come un valore; un valore che comincia in primis dai dipendenti, persone e non numeri, risorse e non costi, che dovranno impegnarsi nei prossimi anni per affrontare le sfide

che arrivano alle banche dall'utilizzo crescente delle nuove tecnologie e dalla crisi che colpisce tutto il tessuto economico del territorio.

In passato, nelle nostre realtà il direttore di Banca era un punto di riferimento importante per gli abitanti e per le aziende. Gradualmente, poi, la stima nei suoi confronti e nelle banche, in generale, è andata sfumando.

Il percorso di organizzazione a geometria variabile assomiglia a un vero viaggio alla scoperta dell'azienda, una presa di coscienza su ciò che siamo e ciò che già facciamo a favore del nostro tessuto sociale ed economico, con la finalità di replicarlo e amplificarlo, per costruire sempre di più rapporti e relazioni di tipo nuovo.

**La banca del futuro avrà un ruolo di regia nello sviluppo sostenibile e nella coesione sociale del territorio e lo dovrà fare attraverso modalità di relazione nuove e a 360° con il mondo profit, no profit e delle istituzioni. Serve uno sforzo da parte dei dipendenti, quella passione caratteristica di chi ha in sé lo spirito imprenditoriale.**

Questo percorso serve anche per scoprire le potenzialità inespresse dei collaboratori, che potranno essere riposizionati in ruoli che ne esaltino maggiormente le qualità. ●

# IL RUOLO DELLA FINANZA NEL CONTESTO ATTUALE

## TRAGHETTATORE E AMMORTIZZATORE

La bcc come banca locale nasce per raccogliere risorse da un territorio e lì impiegarle. È la nostra caratteristica peculiare che continuiamo a mantenere (90,63 % impieghi su raccolta).

Negli ultimi anni, in modo sempre più importante per il quadro tecnico della banca e gli equilibri economici, ha assunto un ruolo importante il contributo fornito dalla finanza, reso più agevole dalle disponibilità che la BCE ha offerto a sostegno della red-

ditività del sistema bancario. In questi anni la finanza è diventata un'area di business e non più solo di servizio all'attività primaria. Nella visione integrata dell'operare complessivo di Cassa Padana – che il bilancio di coerenza cerca di rappresentare – è un tassello fondamentale che sta aiutando a mantenere il quadro tecnico ad un livello adeguato, preservando l'identità e il modo di agire della banca nei territori.

Anche nel 2013 il suo contributo è stato rilevante

(quasi 32 milioni di utile da negoziazione).

La finanza non è fine a sé stessa. Sta svolgendo per la banca un ruolo di ammortizzatore della crisi e di sostegno al cambiamento in corso che porta a reinterpretare il modello di bcc, finalizzato a mantenere centralità nei territori.

È una fase che richiede investimenti e necessità di tempo affinché produca frutti. È necessario un cambiamento culturale, sia nei collaboratori dipendenti che

nelle imprese ed in generale nelle comunità locali, per trarre a pieno le lezioni che la crisi attuale ci ha fornito, non ripetere gli errori e cogliere, invece, tutte le opportunità che oggi ci sono.

La finanza, in una evoluzione che è normativa e non speculativa e in questa visione integrata non fine a sé stessa, è uno strumento per migliorare redditività ed efficienza complessive.

Se ben presidiata, con la giusta professionalità e i giusti controlli, può aiutare la banca a migliorare il ruolo che svolge, sia dal punto di vista puramente bancario che nei confronti delle comunità locali dove opera. Nel 2013 la Cassa è riuscita a cogliere a pieno le opportunità gestendo al meglio i rischi.

La finanza è destinata ad avere un ruolo stabile, con enfasi più o meno rilevante, nelle dinamiche della Cassa.

All'interno della strategia complessiva delineata la finanza ha senso: è un tassello importante che contribuisce a costruire un più ampio mosaico.

Il mosaico è la migliore metafora per rappresentare la nostra missione statutaria che indica obiettivi articolati e complessi, da portare avanti tutti sullo stesso piano e con la stessa intensità. ●





LA MUTUALITÀ  
INTERNAZIONALE  
IN UNA VISIONE  
INTEGRATA

## IL SOSTEGNO ALLA INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE E LA CASA DELLE IMPRESE

L'attuale contesto economico italiano è profondamente correlato a quanto succede nel resto del mondo. Ciò significa che, potenzialmente, gli eventi che accadono in altri paesi possono avere importanti ripercussioni anche nel nostro locale.

Per questo motivo, Cassa Padana da anni si sta preparando al futuro impegnandosi nell'intessere relazioni a livello globale. L'ufficio relazioni internazionali e l'ufficio intermediazione internazionale ne sono la prova.

L'ufficio relazioni internazionali, dalla sua nascita, si occupa di stabilire relazioni e fornire assistenza ad alcune realtà di credito cooperativo nel mondo. L'ufficio intermediazione internazionale, che è parte della Divisione servizi alle aziende, è nato con l'intento di aiutare le imprese del nostro territorio a stabilire rapporti commerciali con l'estero.

In un'ottica di lungo periodo non si potrà più parlare di banca locale, ma di banca g-locale, una banca con radici nelle regioni del nord Italia, ma con rapporti in tutta Italia, in Europa e nel mondo.



## INTERNAZIONALIZZAZIONE

I rapporti di mutualità internazionale che, oltre 10 anni fa, abbiamo avviato con l'Ecuador per il sostegno al progetto Codesarrollo, sono stati lo stimolo per un cambiamento generale della banca. Possiamo parlare, anche per Cassa Padana, di internazionalizzazione: un'internazionalizzazione del credito cooperativo. Dopo l'Ecuador, a ruota, è stata la volta di Argentina, Perù, Paraguay, Messico, Ghana, Palestina.

In tutti questi paesi abbiamo trovato partner che condividono con noi una vision di sviluppo sostenibile del territorio e di coesione sociale.

I rapporti di scambio culturale tra la Fondazione Dominato Leonense e la Dedalo di Ningbo, in Cina, per esempio, sono stati messi a frutto per aprire un canale commerciale per le nostre aziende e offrire loro nuovi servizi su scala internazionale.

Il presidio aperto a Ningbo rappresenta un importante distaccamento che ci permette di tenere sott'occhio l'evolversi del mercato cinese. Durante il 2013 più di una decina di responsabili commerciali di Cassa Padana si sono passati il testimone per garantire una presenza italiana stabile in Cina. L'ufficio, chiamato "Centro di promozione economica sino-italiano", ha lo scopo di essere ponte fra Cina e Italia e di trovare un punto di incontro commerciale tra le realtà imprenditoriali cinesi e quelle italiane.

Nel 2013 sono state organizzate 2 missioni commerciali alle quali hanno partecipato diverse aziende clienti di Cassa Padana e non solo. Le missioni hanno riscosso l'apprezzamento dei partecipanti che, attraverso incontri B2B, hanno in alcuni casi definito e chiuso contratti di esportazione.

Anche in Ghana, dove stiamo sostenendo un'istituzione di microfinanza fondata da Samia Nkrumah, la figlia del primo Presidente del Ghana, il made in Italy è apprezzato. Tra gli obiettivi della Cassa c'è quello di espandere l'attività di intermediazione commerciale anche in questo coriandolo d'Africa.

## LA CASA DELLE IMPRESE

Il supporto alle imprese è per noi un nodo cruciale. La crisi che le aziende stanno vivendo è anche una crisi di modello dimensionale e organizzativo.

Per questo motivo, durante l'assemblea dei soci 2013 è stata annunciata l'intenzione di aprire la "Casa delle Imprese" nei locali lasciati li-



beri dalla filiale di Leno, trasferitasi nel Centro Polifunzionale. La Casa delle Imprese, che sarà inaugurata quest'anno, avrà l'obiettivo di sostenere le imprese profit e no profit, collaborerà con altre istituzioni e associazioni di categoria che perseguono lo stesso interesse, metterà in comunicazione le imprese, aiuterà, attraverso uno sportello dedicato, i giovani imprenditori a realizzare un'attività generatrice di reddito, fornirà formazione sulla digitalizzazione delle imprese. Nella Casa delle Imprese l'esperienza e le competenze dei collaboratori di Cassa Padana saranno messe al servizio delle aziende.

Solo attraverso una profonda conoscenza dell'impresa e dell'imprenditore, attraverso un reciproco rapporto di correttezza e trasparenza, si potrà avviare una nuova era imprenditoriale. ●



IL FUTURO, A BREVE  
E NON, INSERITO  
IN UNA VISIONE CHE  
VIENE DA LONTANO

Il 2014 si presenta migliore dal punto di vista della redditività aziendale che potrebbe tornare a valori importanti (10 milioni di euro). Rimane rilevante il contributo fornito dall'area finanza in questa fase critica di cambiamento, con il permanere nell'anno di una situazione ormai stabilizzata caratterizzata da margini di intermediazione bassi come mai e difficoltà nel credito, conseguenti alla crisi.

La banca si trova in condizione dal punto di vista patrimoniale, organizzativo, reddituale e di risorse umane per affrontare la sfida del cambiamento che introduce la Cassa nel futuro.

È un cambiamento in primo luogo interno che tocca ogni dipendente (vedi percorso OGV a pag. 16) che impegna nel trovare nuovi filoni di lavoro *labour intensive* e nel costruire una relazione più intensa e stabile con imprese, istituzioni, famiglie.

Siamo consci che alcuni filoni intrapresi dalla Cassa sono oggi ancora di "frontiera" e non hanno riscontro. È l'onere che paga chi deve essere anticipatore.

Di fronte a situazioni che evolvono in modo rapidissimo, la capacità di prevedere oggi è fondamentale. Difficilmente si è in grado di reagire in modo efficace se ci si muove solo quando i fenomeni si manifestano nella loro interezza. Bisogna saperli vedere prima. Vale per le imprese. Vale per le dinamiche sociali. Vale anche per la Cassa.

Anticipare ha rischi, ma è di aiuto per gli altri.

Siamo in grado di affrontare il cambiamento, perché è da oltre 10 anni che investiamo.

Ora non sarebbe più possibile iniziare da zero.

Siamo in grado di affrontare il cambiamento, perché il patrimonio umano, organizzativo e monetario è di prim'ordine. La finanza ha svolto la funzione di ammortizzatore della crisi, rispetto al quadro tecnico-patrimoniale della banca, finora non intaccato e punto di eccellenza della banca.

Siamo in grado di affrontare il cambiamento, perché ci possiamo permettere il tempo necessario per realizzarlo. Il cambiamento vero ha bisogno di tempo. Deve entrare nella testa delle persone.

Siamo in grado di affrontare il cambiamento perché le fusioni effettuate negli anni 2010-2012 hanno contribuito a creare un'articolazione territoriale e dimensionale per la Cassa che dà prospettive per il futuro.

Stiamo vivendo un cambio epocale, rispetto al quale la Cassa ha scelto la via di puntare ad un ruolo di centralità nei territori che si realizza attraverso la capacità di svolgere - in modo sostenibile e a 360 gradi - servizi utili alle imprese e più in generale alle comunità locali.

Significa essere costruttori di reti di ogni tipo nei territori: economiche, sociali, culturali, di coesione.

Significa costruire rapporti nuovi e integrati con imprese e realtà associative e provare a tracciare insieme a loro percorsi di crescita che le singole realtà non sono in grado di compiere (vedi ad esempio internazionalizzazione e Casa delle Imprese a pag. 20/21).

Le istituzioni, il mondo del non profit, le imprese stesse hanno bisogno di operare con una visione più cooperativa e meno individualista, per orientarsi meglio negli scenari globalizzati di oggi. E' una forma intelligente e efficace per perseguire anche i propri legittimi interessi, inseriti come parte di un contesto più generale.

Siamo in anticipo, ma questa è la strada per evitare di ripetere errori alla base della crisi.

Senza un senso nuovo - e in linea con i tempi - presto o tardi potrebbe non esserci più nemmeno il senso economico.

C'è bisogno di soggetti credibili, che con forza e giuste finalità, svolgano questo ruolo aggregante nei territori e siano riconosciuti.

Vogliamo essere questo per i nostri territori in futuro.

Non sappiamo se riusciremo a svolgere a pieno il compito sopra delineato.

Negli anni abbiamo fatto, però, tutti gli investimenti necessari in risorse umane, organizzazione, cultura aziendale - e già ottenuto risultati significativi - per giocare fino in fondo questa partita con intensità e passione. Per il bene delle comunità locali. Per il bene nostro.

E' una visione ottimista del futuro, pur consci fino in fondo delle incognite e delle difficoltà del presente, che obbliga ad una gestione impegnativa, stressante di questa fase di passaggio.

Sono tanti gli esempi tangibili in tal senso realizzati dalla Cassa e illustrati in questo bilancio integrato di coerenza. Il ruolo che la classe dirigente, nei vari ambiti e livelli, è chiamata responsabilmente a svolgere in questa fase cruciale è indubbiamente gravoso e decisivo per il futuro. ●



Sopra e nella pagina accanto il nuovo Centro Polifunzionale di Cassa Padana a Leno.

