



IN QUESTO NUMERO

## Bilancio integrato di coerenza 2012

# SOMMARIO

3 Una visione integrata e unitaria della Cassa per il 2012

4-5 C'è una strategia unica sottesa a ogni azione

6-7 Il contesto economico-sociale e di coesione dei nostri territori

8-9 "Dentro" i numeri del 2012

10 Il patrimonio tangibile



11-12-13-14 Focus sulle tre mutualità

15-16 Il patrimonio intangibile

17 Il ruolo della finanza nel contesto attuale

18-19-20 Il sostegno all'internazionalizzazione delle imprese

21 Le politiche commerciali

22 Quale idea di futuro?



**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:** Elisabetta Berto, Benedetta Cherubini, Valerio Gardoni, Manuel Pini

**Stampa:** Staged, S. Zeno N. (Bs)

Sfoggia questo numero e gli arretrati su:  
<http://issuu.com/popolis>  
[www.popolis.it](http://www.popolis.it)

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

 <http://twitter.com/popolisweb>



## QR CODE CONTENUTI MULTIMEDIALI SU POPOLIS

Quando, sfogliando la rivista, trovate un "riquadro" come quello riprodotto qui a lato, avrete scoperto un QR Code (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 QR Code. Il gioco è fatto.



## UNA VISIONE INTEGRATA E UNITARIA DELLA CASSA PER IL 2012

**D**a sei anni redigiamo il bilancio di coerenza per dare conto dell'impegno della banca nelle tre mutualità: interna, rivolta verso i soci, esterna, dedicata al territorio e internazionale.

Queste attività sono parte della nostra formula imprenditoriale, inserite pienamente in una visione complessiva più ampia del modo di agire della banca.

Il bilancio di coerenza con l'articolo 2 di quest'anno prova a fare un triplice salto in avanti nella qualità dei contenuti:

- presenta in modo integrato l'operare della banca, cercando di far cogliere nell'essenza la complessità e la "differenza" nella missione statutaria prevista, ma soprattutto nei diversi campi che ne caratterizzano l'agire, sia nella tradizionale funzione di intermediazione creditizia che nelle attività più innovative poste in essere. Sono in profonda interconnessione fra loro come parte di un'unica visione sottostante;
- è sintetico per non perdere di vista, con l'eccesso di dati posti sullo stesso piano e con lo stesso valore, la visione generale d'insieme che si vuole trasmettere. Dà però la possibilità di approfondire in dettaglio online ogni singola attività o progetto;
- il bilancio di coerenza diviene work in progress. Questi approfondimenti saranno costantemente aggiornati e alimentati nel tempo in modo che, in trasparenza, sarà possibile vedere come si evolve l'azione della banca nel suo complesso.

# C'È UNA STRATEGIA UNICA SOTTESA A OGNI AZIONE



**CASSAPADANA**



Lo statuto delle banche di credito cooperativo, all'articolo 2, pone a questo tipo di organizzazione l'obiettivo non del raggiungimento del profitto, ma del bene comune, della coesione sociale e dello sviluppo sostenibile delle comunità locali dove opera, oltre al miglioramento delle condizioni morali e materiali della base sociale, attraverso una modalità di azione fondata sull'ispirazione cristiana.

La chiave della "differenza" di una banca di credito cooperativo rispetto al resto del sistema bancario non sta solo nel fatto che si raccoglie in un territorio e lì si investono le risorse destinate alle comunità locali a sostegno dell'economia reale o a titolo di beneficenza, ma nel modo in cui si cerca di produrre valore stando sul mercato e vivendo la realtà in cui si opera. Un modo che già in partenza tiene conto di una più ampia pluralità di interessi in gioco rispetto al semplice obiettivo economico di breve periodo.

Non è che prima si produce valore massimizzando la redditività, non tenendo conto delle comunità locali o dei fini statutari, ricordandosi poi successivamente di distribuire una parte di utili per essere aderenti alla mission.

La logica di fondo è diversa da quella della banca commer-

ciale che è "bicefala", cioè tiene separati da un lato obiettivi di tipo economico, di quadro tecnico-aziendale e dall'altro finalità di tipo sociale. Prima viene l'uno e poi l'altro, generalmente visto come secondario e residuale.

In una banca di credito cooperativo i due aspetti vanno considerati sempre insieme, in ogni aspetto e ad ogni livello del suo operare.

Tutta l'attività della banca nel suo complesso discende da una matrice identitaria comune. La strategia sottostante di fondo è unica. Entra alla radice nel modo di fare business.

Vale per le politiche commerciali di raccolta e di impiego, per la finanza, per il personale e così via. E vale per le tre mutualità che la banca sviluppa: quella interna, rivolta alla base sociale, quella esterna, tesa a sviluppare progettualità a favore dei territori e quella internazionale.

La matrice identitaria si deve tradurre nel tempo in un vantaggio competitivo della banca nel suo mercato di riferimento. In caso contrario non è identità, è un qualcosa di appiccicato. È marketing, attività che in caso di crisi, volendo, si tagliano, perché sono avulse dalla formula imprenditoriale che nella sostanza è un'altra, al di là di quanto dichiarato o scritto nello statuto.



Per porre in essere questa visione strategica così articolata è necessario avere un orizzonte di medio-lungo periodo, fare scelte coerenti, investimenti in risorse umane e organizzazione.

Altrimenti è “differenza” dichiarata e non praticata.

A parole è molto facile.

L’attuale crisi strutturale sta mettendo a dura prova anche la tradizionale formula imprenditoriale della banca di credito cooperativo nei suoi stessi tratti costitutivi, nella capacità di produrre valore e di stare sul mercato.

È una fase delicata – e non priva di pesanti incognite per il futuro – in cui è necessario traghettare la banca e i territori fuori dalla crisi, i cui effetti probabilmente sono destinati a protrarsi a lungo nel tempo.

Non nascondiamo difficoltà, talvolta insuccessi e talvolta incoerenze.

La banca però non ha cambiato la sua azione. Non ha tagliato le mutualità. Sono parte dell’identità, della sua formula imprenditoriale.

Tutto ciò aiuta anche a dare un senso compiuto alla fatica della trincea in cui ci troviamo a combattere oggi.

La banca si trova spesso a giocare un ruolo di regista proattivo del territorio, stimolando processi per le aziende, come ad esempio il sostegno all’internazionalizzazione o favorendo la creazione di reti progettuali per affrontare i bisogni espressi dai territori.

Non sempre ci riusciamo a pieno e non siamo ancora in grado di svolgere questo ruolo in tutte le comunità dove operiamo.

Il contesto ambientale di profonda crisi morale ed economica in cui ci troviamo, da un lato rende molto difficile questo percorso di crescita che la banca sta compiendo, dall’altro ne fa emergere di più la necessità di realizzarlo. ●

# IL CONTESTO ECONOMICO SOCIALE E DI COESIONE DEI NOSTRI TERRITORI

**S**ono anni difficili. L'andamento dell'economia preoccupa. È l'incertezza a dominare.

Tuttavia, nonostante la crisi economica, il livello di coesione sociale finora, sostanzialmente, ha tenuto nei territori di operatività della Cassa nei suoi tratti essenziali a prezzo, certamente, di sacrifici.

Il problema è soprattutto di prospettive per il futuro.

È essenziale che il sistema produttivo sia messo nelle condizioni di cogliere nuove opportunità (nuovi mercati e nuove tecnologie), recuperando competitività, per ridare ossigeno al mercato del lavoro.

Per Cassa Padana è una priorità. Si consideri ad esempio il grande impegno messo in campo nel corso del 2012 per sostenere con modalità innovative il processo di internazionalizzazione delle nostre imprese al fine di trovare nuovi sbocchi produttivi (vedi pp. 18-19-20).

I dati sul mercato del lavoro non sono positivi. Sono frutto di una perdita di occupazione in settori importantissimi come l'edilizia, il commercio, i trasporti, la manifattura, le comunicazioni. Paiono resistere meglio settori come l'energia, il sociale, i servizi finanziari/assicurativi e i servizi alle imprese.

I più colpiti dalla mancanza di lavoro sono i giovani e i disoccupati di lungo periodo. Preoccupa la quota degli inattivi che non cercano nemmeno più un posto di lavoro per mancanza di possibilità e, ancora peggio, di speranza. I giovani che non lavorano, non studiano e non frequentano corsi di formazione nel nostro Paese hanno raggiunto il livello di 1,5 milioni.

I dati più recenti parlano di un livello di disoccupazione record, in costante aumento. Il 38,7% dei giovani è senza lavoro e questo dato ci pone al secondo posto in Europa, secondi solo alla Spagna.

**Andamento nel 2012 del fatturato delle imprese (fatto 100 il numero delle imprese, la percentuale delle imprese che aumentano, sono stazionarie, riducono il fatturato) per classi dimensionali**

		aumento	stabile	diminuzione	variazione
Totale imprese	nord ovest	30	22	49	-3,2
	nord est	24	27	49	-4,7
Imprese da 2 a 49 dipendenti	nord ovest	29	23	48	-4,4
	nord est	19	30	51	-6,8
Imprese oltre 50 dipendenti	nord ovest	31	20	49	-2,1
	nord est	29	24	47	-2,5

Fonte Unioncamere

**I livelli di disoccupazione nel 2012 e la variazione sul 2011**

Tipologia	Valori assoluti (in migliaia)	Variazioni sul 2011		Incidenza %	
		Absolute in migliaia	%	2011	2012
Totale	2.744	636	30,2	100,0	100,0
Ex-occupati	1.382	367	36,1	48,2	50,4
Ex-inattivi	620	127	25,7	23,4	22,6
In cerca prima occupazione	742	142	23,8	28,4	27,0

Fonte Unioncamere

La radicale modifica della struttura del mercato del lavoro sposta la domanda sempre più verso posizioni a termine; ciò si traduce per i lavoratori non solo in minor reddito ma anche in minori tutele. Mai così allarmante il numero di precari: nel 2012 sono stati 2.375.000 i contratti a termine e 433.000 i collaboratori.

Tutto ciò si ripercuote sulla situazione delle famiglie, messe in difficoltà da una crisi che anno dopo anno sferra colpi micidiali ai redditi.

Oggi si deve parlare di nuove povertà, allargando il concetto anche a soggetti non classificati tradizionalmente come poveri.

L'esperienza maturata con il progetto di microcredito avviato dalla Cassa con la Caritas – ed esteso poi ad altre 6 banche di credito cooperativo – fornisce empiricamente uno spaccato significativo di questa situazione.

La crisi salariale, l'indebolimento delle forme di protezione sociale, nonché la crisi dei legami sociali e familiari, hanno finito per moltiplicare le vulnerabilità, allargando le fasce sociali soggette a rischio, coinvolgendo persone finora caratterizzate da una vita sociale e professionale tranquilla e che oggi si devono confrontare con situazioni nuove di precarietà e disoccupazione. L'esclusione sociale non è più solo una triste condizione delle fasce economicamente più deboli, ma anche una prospettiva temuta da persone finora inserite nel circuito del lavoro e del consumo.

Le nuove povertà comprendono non solo i bisogni primari delle persone, ma anche quelli secondari, la cui soddisfazione implica la responsabilità delle istituzioni (salute, igiene, assistenza, scuola, etc.) e i bisogni relazionali, relativi alla caduta dei legami comunitari ed alla

### Cassa integrazione guadagni – interventi in deroga: ore autorizzate (2011-2012) Italia, Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna (Unità di misura: x 1.000)

area	2011	2012	differenza %
Italia	319.971,3	354.766,2	10,9
Nord	167.493,2	180.887,2	8,0
Lombardia	52.060,2	57.285,4	10,0
Veneto	30.172,0	39.665,8	31,5
Emilia Romagna	38.173,4	42.115,0	10,3

Fonte Cassa Padana

mancanza di rapporti interpersonali. I livelli di reddito e di consumo restano caratteristiche essenziali della povertà, ma non la esauriscono più.

Il quadro demografico è in costante evoluzione. L'invecchiamento della popolazione rappresenta un problema socio sanitario di rilevante complessità per la necessità di offrire risposte, sia per quanto riguarda la rete dei servizi, sia per dare riscontro ai bisogni espressi. Secondo recenti stime circa la metà della popolazione anziana è in condizioni di buona salute e a basso rischio malattia, un quarto circa è in discrete condizioni di salute ma a maggior rischio di malattia e fragilità e la restante parte manifesta segni marcati di fragilità (circa il 10% di disabilità).

In questo quadro di necessità, gli enti istituzionali hanno crescenti difficoltà di intervento di fronte al venir meno delle risorse disponibili.

Risulta sempre più importante trovare nuove forme e modalità sostenibili di intervento nelle comunità locali.

Le nostre comunità locali sono ancora dotate di significative risorse materiali e umane necessarie per guardare al futuro in termini positivi.

Serve però una maggiore apertura e

una visione integrata e globale della situazione.

Questa è una delle priorità di azione della Cassa nei territori: provare a tracciare e sperimentare nuove vie.

È un approccio prima che economico soprattutto culturale. Vale per il sociale. Vale per le imprese. ●



### Indicatori di povertà/esclusione sociale (per cento individui) - Nord Italia

Anno 2011				Anno 2012			
Rischio povertà o esclusione sociale	Rischio povertà	Severa deprivazione	Bassa intensità lavorativa	Rischio povertà o esclusione sociale	Rischio povertà	Severa deprivazione	Bassa intensità lavorativa
15,2	10,4	3,7	6,9	17,3	10,2	6,4	6,3

Fonte Cassa Padana

# “DENTRO” I NUMERI DEL 2012



Il risultato economico di Cassa Padana (8,362 milioni di euro di utile) è sicuramente positivo nei numeri, visto il contesto difficile di crisi strutturale in cui ci troviamo ad operare.

Ciò va ad aggiungersi all'indubbia solidità patrimoniale del nostro istituto (tier one 19,09%).

Due fattori principali però incidono ormai stabilmente in modo negativo sul bilancio della banca. Vanno a stressare a fondo il conto economico delle bcc e a minare alla radice anche la tradizionale formula imprenditoriale di banca che fa raccolta e impieghi su un territorio:

1. La contrazione senza precedenti, ormai stabilizzata negli effetti, della forbice, cioè la differenza fra i tassi attivi pagati dalla clientela sui finanziamenti in essere (collegati ad un parametro europeo mantenuto a livelli bassi come mai nel vecchio continente) e i tassi passivi riconosciuti ai depositanti;

forbice ridottasi stabilmente a livelli nemmeno lontanamente pensabili solo cinque anni fa.

I tassi sui mutui in essere sono scesi al minimo (pesano al 66,83% del totale dei finanziamenti in essere ad un tasso medio al di sotto del 3%). Rappresentano certamente una boccata d'ossigeno per le imprese e le famiglie, ma incidono pesantemente sul conto economico, visto che la raccolta necessaria per sostenerli sconta la concorrenza con i rendimenti dei titoli di stato, caratterizzati da uno scenario di incertezza e di possibile tensione al rialzo.

C'è quindi rigidità verso il basso da un lato e variabilità al rialzo dall'altro.

2. Il livello di sofferenze, incagli problematici ha portato ad una crescita significativa delle partite deteriorate, cioè finanziamenti dove la controparte fatica ad onorare gli impegni assunti.

Oltre a comportare una delicata e impegnativa

attività di gestione delle singole posizioni e imporre accantonamenti per svalutazioni per tener 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 l'impegno della banca verso l'internazionalizzazione, a non chiudersi solo in difesa, ma a spendere energie per aggredire uno dei fattori centrali del momento di difficoltà che stiamo vivendo (vedi pp. 18-19-20).

In questo contesto interviene a supporto nel conto economico una quota rilevante fornita dalla finanza (l'utile da negoziazione di attività finanziarie sfiora i 27 milioni di euro), 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. Il tutto va visto in una visione d'insieme.

Si è prodotto un cambiamento rispetto al passato, indotto dall'esterno e da condizioni esogene, un fattore che pesa intorno al 40% sull'attivo bancario causato in particolare:

- dalla richiesta di maggiore liquidità imposta dalle norme comunitarie: questo comporterà per forza (non è quindi un problema di opportunità) una crescita rilevante della liquidità nelle banche, almeno in quelle che impiegano molto;
- dalle disponibilità offerte da BCE a sostegno della redditività del sistema.

Questi sono eventi certi sui quali è inutile discutere se siano rischi o opportunità. Sono entrambe le cose ed è necessario cercare di gestirli al meglio.

Nel 2012 – così come negli anni precedenti – questa gestione ha svolto una funzione di integrazione alla redditività aziendale, permettendo alla banca di passare indenne la situazione di crisi, dal punto di vista del quadro tecnico e soprattutto di mantenere a pieno tutta l'attività a 360 gradi svolta per il raggiungimento degli obiettivi di bene comune, coesione sociale e crescita sostenibile previsti dall'articolo 2 (focus di pp. 11-14).

È l'approccio olistico, individuato nella prima parte del bilancio di coerenza, necessario per valutare il modo di essere e operare di realtà come Cassa Padana.

Un ultimo elemento interno di stress e appesantimento temporaneo organizzativo e del quadro tecnico deriva dall'integrazione in corso delle tre fusioni realizzate da Cassa Padana negli ultimi due anni.

Nella fase iniziale impattano negativamente.

Come è avvenuto in passato, nel medio periodo si produrranno effetti positivi in termini di maggiore massa critica, necessaria per stare sul mercato in modo efficiente ed efficace per le comunità locali e per diversificare complessivamente i rischi. ●



Leno - Villa Seccamani

## 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. È un termometro che ne misura la solidità.

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

Gli asset patrimoniali sono tornati prepotentemente al centro dei criteri di valutazione aziendale durante questo periodo di crisi, soprattutto per quanto riguarda il sistema bancario. 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, anche dopo le tre fusioni avvenute, valori ottimali. Ha molto "fieno in cascina", trasmesso dalle passate generazioni e fatto crescere da un'amministrazione lungimirante, grazie anche ad un contesto normativo favorevole. La Cassa è nelle migliori condizioni per continuare a pensare, su basi solide, il futuro.

Quanto ai requisiti prudenziali di vigilanza il coefficiente di capitale complessivo (total capital ratio) determinato dal rapporto tra patrimonio di vigilanza e attività di rischio ponderate totali si

**Al 31.12.2012 il patrimonio netto ammonta a 240.003 (in migliaia di euro), che, confrontato col dato del 31.12.2011, risulta incrementato di 37.914 (in migliaia di euro) ed è così suddiviso:**

Voci	31/12/2012*	31/12/2011*	Variazione assoluta*	Variazione %
Capitale	21.522	10.991	10.531	+95,81
sovraprezzi di emissione	1.628	1.626	2	+0,12
azioni proprie	-85	-	-85	-
riserve da valutazione	13.316	8.758	4.558	+52,04
riserve	195.259	179.003	16.256	+9,08
utile di esercizio	8.362	1.711	6.651	+388,72
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>240.003</b>	<b>202.089</b>	<b>37.914</b>	<b>+18,76</b>

\*migliaia di euro

### Evoluzione degli indici patrimoniali percentuali rispetto all'esercizio precedente

	2012	2011
Patrimonio/raccolta	13,89%	15,70%
Patrimonio/impieghi	14,94%	15,83%
Sofferenze/patrimonio	38,23%	25,35%

### Il patrimonio di vigilanza risulta così composto

Voci	31/12/2012*	31/12/2011*	Variazione assoluta*	Variazione %
Patrimonio di base	219.165	187.670	31.495	+16,78
Patrimonio supplementare	24.045	17.225	6.820	+39,59
<b>Patrimonio di vigilanza</b>	<b>243.207</b>	<b>204.895</b>	<b>38.312</b>	<b>+18,70</b>

\*migliaia di euro

attesta al 21,18% (rispetto al 23,09% del 31/12/2011), mentre il rapporto tra patrimonio di vigilanza di base e il totale delle attività di rischio ponderate (tier 1 capital ratio) risulta pari al 19,09% (rispetto al 21,15% del 31/12/2011). ●

## BILANCIO DI COERENZA CON L'ARTICOLO 2

	totale risorse 2012 (euro)	totale risorse 2011 (euro)
<b>mutualità interna</b>	<b>4.556.641,22</b>	<b>2.775.859,76</b>
Gestione e assistenza soci	1.180.642,00	864.464,50
Partecipazione vita aziendale	454.366,52	605.365,34
Benefit tasso	508.356,08	393.316,19
Benefit servizi	2.086.654,79	613.943,13
Dividendo	326.621,83	298.770,60
Ristorno	0,00	0,00
<b>mutualità esterna</b>	<b>1.617.081,00</b>	<b>1.569.797,14</b>
Dominato leonense sanità	-	5.402,00
Dominato leonense agricoltura	9.351,00	6.502,00
Progetto Cina/imprese	34.821,00	9.669,00
Fondazione Dominato Leonense	410.707,00	363.744,00
Fondo chiuso Dominato Leonense	3.741,00	3.553,00
Museo Rais	43.260,00	38.873,00
Promozione specifica articolo 2	84.333,00	85.286,00
Fondazione Padernello	41.670,00	22.647,00
Vivere Cremona	37.807,00	41.301,00
Popolis	245.503,00	282.466,00
Popolis tv	46.113,00	49.490,00
Centro natura amica	59.194,00	30.516,00
Sostegno ad Associazioni ed Enti	566.217,00	583.167,14
Sponsorizzazioni	283.185,00	312.096,34
Beneficenza	283.032,00	271.070,80
Altri progetti	34.364,00	47.181,00
<b>mutualità internazionale</b>	<b>159.160,00</b>	<b>154.151,00</b>
Ecuador	11.879,00	28.581,00
Perù	70.342,00	58.167,00
Argentina	35.360,00	42.277,00
Messico	11.830,00	10.905,00
Altri progetti	29.749,00	14.221,00



### PROGETTO INTERNAZIONALIZZAZIONE IMPRESE

Quattro missioni in Cina sono state organizzate dalla Divisione dei servizi per le aziende e hanno coinvolto quasi ottanta realtà produttive di tutti i territori in cui la Cassa è operativa. L'iniziativa si è trasformata in un'opportunità per la banca di trasformare il proprio impegno da locale a globale senza perdere di vista i propri territori e a partire dalla seconda metà del 2012 ha coinvolto tutta la rete commerciale.

[www.cassapadana.it/impres](http://www.cassapadana.it/impres)



### POPOLIS - Leno (Brescia)

Dopo 13 anni di attività, la comunità virtuale di Popolis conta 50mila iscritti, 1 milione e 40mila utenti unici (IP) che hanno sfogliato 2 milioni e 716mila pagine, 5mila visitatori che giungono dai canali Facebook, Twitter e Youtube, oltre 60mila le notizie pubblicate. La novità più importante del 2012 è stata la nascita di una collana editoriale di ebook. Popolis Carta: il mensile di Cassa Padana nel 2013 è entrato nel suo quindicesimo anno di attività e viene distribuito ogni mese a oltre 12mila persone fra soci, collaboratori, Bcc, istituzioni.

[www.cassapadana.it/popolis](http://www.cassapadana.it/popolis)

### MUTUALITÀ INTERNAZIONALE

È 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 2012.

[www.cassapadana.it/internazionale](http://www.cassapadana.it/internazionale)



### DOMINATO LEONENSE SANITÀ - Leno (Brescia)

Prorogata di un anno, fino a dicembre 2013, la sperimentazione che serve un bacino di oltre 110mila persone con 14.389 giornate di degenza, 45.174 prestazioni ambulatoriali di cui 3.887 in acqua (piscina). 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.

[www.cassapadana.it/sanita](http://www.cassapadana.it/sanita)



### FONDAZIONE DOMINATO LEONENSE - Leno (Brescia)

Giunta al nono anno di attività, la Fondazione Dominato Leonense è una fondazione di partecipazione che conta circa 674 soci, tra privati e istituzioni. Non essendo una fondazione di erogazione, svolge direttamente in prima persona attività. Ricerca quindi la collaborazione di enti pubblici e associazioni di vario genere per promuovere in modo sostenibile la cultura, intesa come sintesi di arte, costume, tradizione sociale, culturale ed enogastronomica di un territorio.

[www.cassapadana.it/dominatoleonense](http://www.cassapadana.it/dominatoleonense)

### 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 a Bassa bresciana, Valcamonica e area cremonese, si sta lavorando per partire anche in Val Trompia e nella provincia di Verona. Inoltre, nel corso del 2012 sono stati sostenuti 743 microprogetti a titolo di beneficenza e sponsorizzazione.

[www.cassapadana.it/noprofit](http://www.cassapadana.it/noprofit)



## MASTER - Leno (Brescia)

Glocale è il nostro futuro! Dopo l'avvio nel 2007 e il rinnovo del protocollo di intesa nel 2011, il master post diploma in Esperto di credito cooperativo globale nel giugno 2012 è partito con un nuovo biennio di studi che si concluderà nel 2014.

Il master risponde a tre bisogni specifici: quello di Cassa Padana (assumere personale formato sui diversi temi del credito cooperativo); quello del territorio (dare risposta al bisogno di occupazione dei giovani); quello del credito cooperativo (diffondere cultura sul modo di fare banca delle Bcc).

[www.cassapadana.it/master](http://www.cassapadana.it/master)



## 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 Genesi, 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.

[www.cassapadana.it/villagiuseppina](http://www.cassapadana.it/villagiuseppina)



## CENTRO NATURA AMICA - Gussola (Cremona)

Quando gli asini diventano un progetto di coesione sociale di un territorio. Nato nel 2009, questo progetto di "attività di mediazione con l'asino" ha portato alla costituzione di un'associazione onlus, alla creazione di un sito naturalistico, didattico e di mediazione terapeutica con gli asini e a corsi di formazione per operatori del settore sanitario e socio-assistenziale. Nel 2012 il Centro Natura Amica ha sostenuto un'attività frenetica, premiata dalla presenza di 1380 bambini in visita didattica e di tantissime persone.

[www.cassapadana.it/naturaamica](http://www.cassapadana.it/naturaamica)



## FONDAZIONE CASTELLO DI PADERNELLO

Borgo S. 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 2012 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.cassapadana.it/padernello](http://www.cassapadana.it/padernello)



## MUSEO RAIS - Cigole (Brescia)

È dal 1° febbraio 2011 che Cassa Padana gestisce il museo multimediale Rais di Palazzo Cigola Martinoni. In questo primo anno di lavoro sono stati avviati progetti di collaborazione con enti, privati e associazioni che già lavorano con i bambini. Il museo è stato il tramite fra questi partner e le scuole, le insegnanti, i gruppi di adulti, le libere università. In un anno sono stati coinvolti dalle iniziative oltre 3mila ragazzini.

[www.cassapadana.it/rais](http://www.cassapadana.it/rais)



## MUTUALITÀ INTERNA

La base sociale è cresciuta in questi anni. Dal 1° gennaio 2012 sono entrati i soci della ex Banca Veneta 1896, dal 1° luglio 2012 sono entrati i soci della ValTrompia. Al 31 dicembre 2012 i soci sono 11.773. Al servizio dei soci una polizza sociosanitaria gratuita che nel 2012 ha totalizzato 878 prestazioni.

[www.cassapadana.it/soci](http://www.cassapadana.it/soci)



	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cost income Soci mutualità interna o % margine di intermediazione	1,70	1,75	2,24	2,11	2,52	1,75
Cost income mutualità esterna e mutualità internazionale o % di margine di intermediazione	3,15	3,35	3,12	2,82	2,49	1,58

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

ristorno figurativo ai soci	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tassi	1.480.115,96	1.031.086,48	536.641,46	662.065,12	393.316,19	508.356,08
Servizi	432.242,35	443.782,29	446.437,97	522.630,76	613.943,13	2.086.654,79

## MUTUALITÀ ONLINE, IMPEGNO AD AGGIORNAMENTO CONTINUO



Da quest'anno il bilancio di coerenza di Cassa Padana diventa un lavoro in costante aggiornamento. Ciò significa che i risultati e gli avanzamenti dei diversi progetti non verranno forniti una sola volta all'anno in occasione dell'assemblea dei soci. E neppure esclusivamente su supporto cartaceo.

Da questo mese, ogni giorno, daremo conto dello stato di avanzamento dei numerosi progetti legati alle mutualità (interna, esterna e internazionale) che abbiamo sinteticamente illustrato nelle due pagine precedenti.

Per dare forma a questo obiettivo, abbiamo realizzato un sito web che registra con pazienza, ap-

profondimento, costanza, il lavoro che ogni giorno svolgiamo in questo ambito.

Sarà facile dunque avere uno sguardo complessivo sui luoghi, i temi, le iniziative che giorno dopo giorno vengono attivati o portati avanti da Cassa Padana.

Una forma trasparente di comunicazione e informazione sia interna all'istituto che esterna, rivolta quindi ai soci e a tutto il territorio.

Grazie al Qrcode che vedete qui accanto, con uno smart phone potrete già cominciare la navigazione nel sito e nei singoli progetti. ●

<http://mutualita.cassapadana.it>

# IL PATRIMONIO INTANGIBILE



**C'** è un patrimonio quantitativo, fondamentale per la Cassa e un patrimonio intangibile, fatto di relazioni positive, conoscenze, fiducia, identità, modo di essere e di agire, ugualmente importante. I due elementi non sono separati, interagiscono profondamente, più di quanto si possa pensare, soprattutto se si ha la forza – e le condizioni oggettive per farlo – di alzare lo sguardo al lungo periodo.

L'identità della Cassa e il rapporto profondo che questa intrattiene nelle varie comunità, si traducono in vantaggio competitivo che le permette di stare sul mercato. È un legame serio, di lungo periodo con il territorio che dà risultati stabili nel tempo.

Il sostegno organico al no profit, che non sia solo l'elargizione di un contributo, aumenta in modo importante questo capitale immateriale della banca.

La Cassa, ad esempio, nel 2012 si è attrezzata per portare nei nuovi territori di operatività (Valtrompia e Legnago) la collaborazione con i centri servizi volontariato già sperimentata a Brescia e in Valcamonica.

Questa attività è parte integrante del più ampio processo organizzativo di rafforzamento delle aree territoriali (Bassa Bresciana, Cremonese, Mella, Valcamonica, Valtrompia, Parma-Reggio, Mantova-Verona e area BancaVeneta) realizzato nel corso del 2012 che ha previsto, fra l'altro, la creazione della figura del vice capoarea.

L'obiettivo principale delle tre fusioni realizzate è stato quello di costituire una banca di credito cooperativo ancora più forte, attrezzata nelle risorse umane e patrimoniali, dimensionalmente più grande e diversificata nei territori, con migliori prospettive future di svolgere in modo autonomo, nelle condizioni ottimali e nel modo più efficace, la propria funzione a favore delle comunità locali nelle quali opera.



L'area territoriale è dotata di autonomia e sarà sempre di più in grado di esprimere un presidio rafforzato sul proprio territorio, con riferimento sia all'attività di intermediazione finanziaria sia allo sviluppo delle mutualità.

È un percorso idealmente lungo e impegnativo da compiere. Ci sono però le risorse patrimoniali e umane, il know how e le esperienze positive maturate a rendere possibile l'obiettivo.

Il processo di integrazione della cultura aziendale sta richiedendo un impegno notevole. ●

Da sinistra: Flavia Vighini e Cristina Vezzini dell'Ufficio Formazione di Cassa Padana.



È necessario tempo e servono anche idee nuove e originali per creare l'amalgama, come ad esempio quella del gemellaggio fra filiali "vecchie" e di nuova acquisizione della Cassa, posta in essere nel corso del 2012. L'obiettivo è quello di promuovere una migliore integrazione fra le risorse umane e i modelli organizzativi delle diverse aree della banca, creando un abbinamento fra una filiale storica e una di nuova aggregazione; l'interscambio fra colleghi, per periodi limitati di tempo, consente a tutti di confrontarsi con situazioni e ambiti lavorativi differenti e di integrarsi sempre più e sempre meglio con la filosofia aziendale.

La via obbligata della Cassa è di investire continuamente in qualità: qualità nella clientela, più vicina per dimensioni e caratteristiche al mondo delle banche di credito cooperativo; qualità nelle risorse umane, perché emerge sempre di più la necessità di capire, di essere flessibili, adattarsi velocemente, cogliere i problemi e le prospettive in modo più ampio e completo; qualità nelle relazioni con i soci e i territori, perché la cooperazione fra i diversi attori che vi insistono è indispensabile per affrontare i problemi.

Importanti quanto i numeri sono le idee che ci stanno "dietro", la visione che si ha del futuro e la capacità di svolgere un'azione sempre più utile per i territori.

La prima risorsa strategica su cui investe la ban-

ca è quindi il personale attuale e futuro della banca.

L'ufficio formazione è un presidio dedicato e nel corso del 2012 ha organizzato 22.074 ore per una media annua a persona di 46,7 ore di formazione. In particolare il corso Cresco, dedicato a tutta la rete commerciale, iniziato nel 2012 e attivo per tutto quest'anno, ha l'obiettivo di fondo di far acquisire cultura, know how interno da mettere poi a disposizione delle aziende (vedi pp. 18-19-20), nei processi e percorsi di internazionalizzazione, oggi quanto mai strategici.

Nel 2012 è iniziata la quinta edizione del master biennale "esperto globale di credito cooperativo" per preparare i nuovi ingressi di personale nella Cassa, formati ad una *mission* aziendale così articolata.

La Cassa punta quindi sulle persone.

Saranno sempre di più le persone con le loro competenze, la loro passione e inventiva, i loro valori a fare la differenza nei territori, più dei soldi o dei finanziamenti che si potranno mettere a disposizione delle comunità locali.

La cultura del lavorare insieme, della condivisione del sapere, dell'approccio olistico ai problemi, della capacità di svolgere un ruolo propositivo, attivo, aggregante nel gestire – o aiutare a gestire – complessità e scenari nuovi costituisce il principale valore prospettico della Cassa, tanto quanto la sua solidità patrimoniale e produrrà certamente buoni frutti per i nostri territori. ●

# IL RUOLO DELLA FINANZA NEL CONTESTO ATTUALE



La banca di credito cooperativo nasce per raccogliere su un territorio e li impiegare.

Storicamente è stato il nostro ruolo che oggi manteniamo (gli impieghi sono il 95,87% del totale raccolta nel 2012).

Situazioni contingenti hanno però oggi modificato la struttura dell'attivo bancario, quali:

- la richiesta di maggiore liquidità imposta dalle norme comunitarie che comporterà per forza (non è quindi un problema di opportunità) una crescita rilevante della liquidità nelle banche, almeno in quelle che impiegano molto. In queste condizioni si trovano sostanzialmente tutte le banche grosse e del nord Italia;
- le disponibilità offerte da BCE a sostegno della redditività del sistema.

La finanza diventa un'area di business e non più solo di servizio all'attività primaria.

È necessario cominciare a vedere questa che è un'evoluzione normativa – e non speculativa – come una possibilità per migliorare la redditività, diminuire i rischi e quindi ottimizzare anche l'efficienza.

Alla fine, se ben presidiata e con i giusti controlli, può tradursi in vantaggi per chi porta e per chi prende denaro da una banca di credito cooperativo e in generale può permettere alla bcc di mantenere e migliorare il ruolo che complessivamente svolge, non solo dal punto di vista puramente bancario, nelle comunità locali dove opera.

	2010	2011	2012
Percentuale impieghi su raccolta	92,24	101,27	95,84

I risultati della gestione delle attività finanziarie in Cassa Padana nel 2012 (26.993 euro è l'utile da negoziazioni attività finanziarie nel 2012) – e negli anni precedenti – hanno contribuito in maniera rilevante a mantenere un livello adeguato del quadro tecnico, preservato l'identità e il modo di essere della banca sul mercato e nei territori in generale.

Così come tutto il resto di ogni attività posta in essere, questa gestione non è a sé o isolata, ma si integra quindi nella visione complessiva. ●



## IL SOSTEGNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

La crisi economica offre molti spunti di riflessione sulla situazione delle banche italiane. Per troppo tempo il sistema bancario ha concentrato la sua attenzione sul conto economico senza valutare lo stato tecnico della situazione patrimoniale. Il boom degli impieghi, decollato a metà degli anni '90, è stato stimolato da una concorrenza esagerata ed è cresciuto spesso senza un'adeguata copertura patrimoniale. Il sistema non ha valutato il rischio insito in queste operazioni. E non ha previsto neppure la portata di questa crisi.

La strada per uscire dalla crisi, per guardare oltre e progettare un futuro solido, oggi sempre di più si chiama "internazionalizzazione". È necessario andare oltre il territorio locale. Bisogna agire per il territorio con modalità

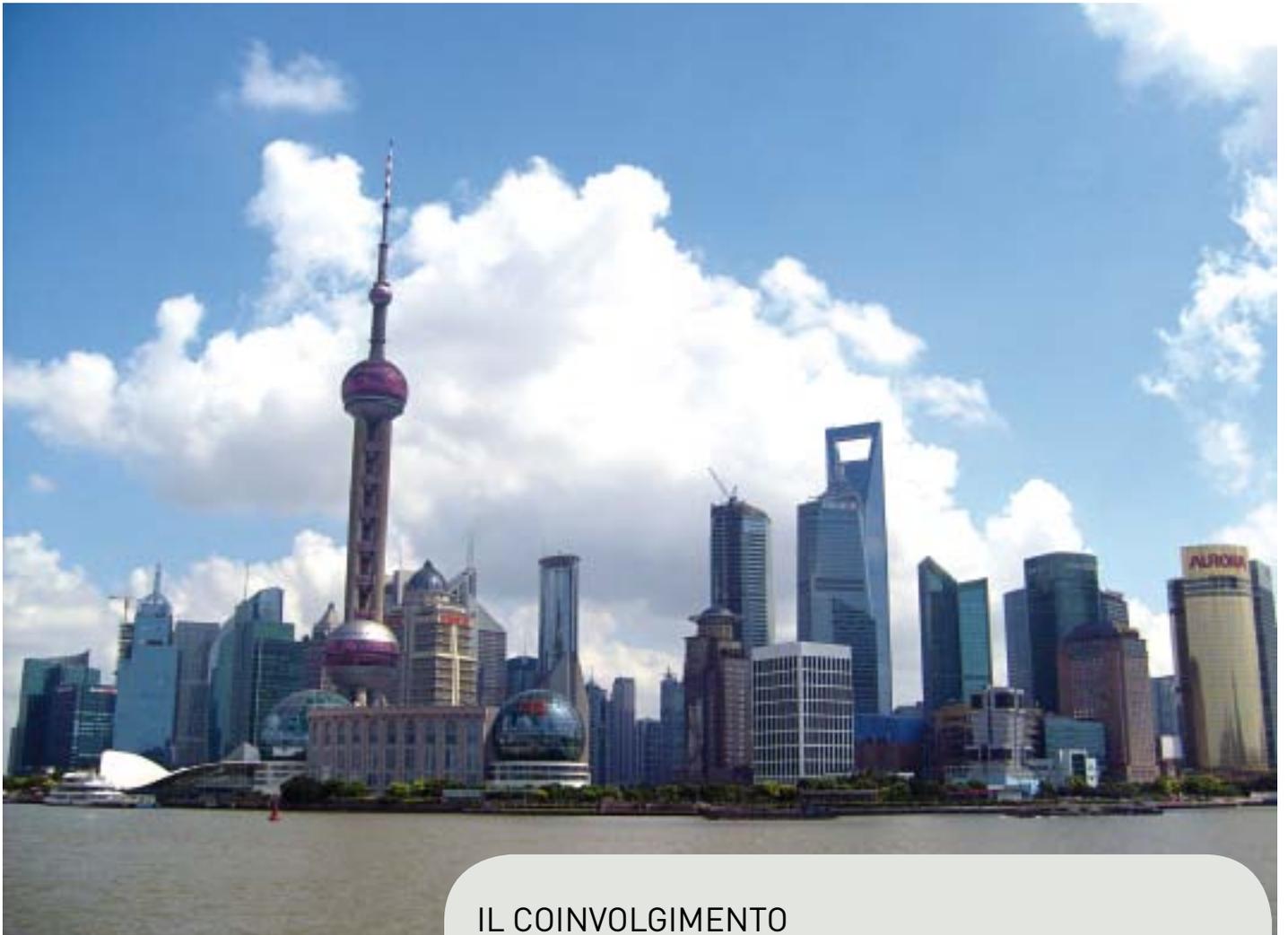
globali. Perché la sofferenza di molte imprese italiane è legata spesso all'incapacità di essersi adattate in tempo utile alla globalizzazione. Alla loro resistenza a cercare e trovare nuovi mercati di sbocco per i propri prodotti.

L'impegno di Cassa Padana sull'internazionalizzazione va in questa direzione: guardare la crisi come un'opportunità e aiutare le imprese del territorio a uscire e ad operare nel mondo intero. L'impegno in corso da quattro anni in Cina, ma

**Andamento nel 2012 del fatturato estero delle imprese italiane  
(fatto 100 il numero delle imprese la percentuale delle imprese che aumentano, sono stazionarie, riducono il fatturato)**

		aumento	stabile	diminuzione	variazione
Totale imprese	nord ovest	42	19	38	1,7
	nord est	43	19	37	1,7
Imprese da 2 a 49 dipendenti	nord ovest	43	24	33	1,9
	nord est	39	26	34	1
Imprese oltre 50 dipendenti	nord ovest	42	17	41	1,7
	nord est	45	16	39	2

Fonte Unioncamere



## IL COINVOLGIMENTO DELLA RETE COMMERCIALE

**A**l centro della strategia che riguarda l'internazionalizzazione vi sono i responsabili commerciali che rappresentano l'interfaccia tra le opportunità che la globalizzazione offre e la disponibilità delle imprese che operano sul territorio.

Da novembre 2012 tutti i responsabili commerciali della Cassa hanno aderito a un laboratorio che ha nel suo acronimo CRESCO il suo intervento formativo: quello di crescita consapevole del personale dipendente, delle imprese clienti e della banca stessa. Un primo gruppo di più di venti responsabili della rete hanno affrontato i temi di economia, sociologia, marketing e project management, con lo scopo di formarsi per saper intercettare le opportunità dei mercati esteri da intersecare, attraverso nuovi prodotti bancari destinati all'internazionalizzazione, con l'offerta delle imprese clienti.

I responsabili collaboreranno con il business locale impegnandosi in prima persona nell'andare all'estero per trovare relazioni fruttuose tra nuovi mercati globali e imprese del proprio territorio.

avviato anche in America latina, Israele e Palestina e ora in Africa, ha l'obiettivo di creare nuove condizioni di sviluppo per le imprese italiane e di conseguenza creare occupazione. Se le aziende non trovano un futuro, sarà impossibile uscire dalla crisi. Non è un caso quindi se una delle priorità per Cassa Padana è quella di aiutare le aziende a stare sui mercati internazionali. Rendere vicino ciò che sta lontano. Portare i prodotti italiani, di altissima qualità, in ogni angolo del mondo. Infondere ottimismo e speranza. Per metterci in gioco tutti insieme e trovare la via che porterà fuori dal tunnel.

L'atto più concreto di questa internazionalizzazione è il lavoro con la Cina. Quattro missioni dal 2010 al 2013 - organizzate dalla Divisione dei servizi per le aziende - hanno coinvolto quasi ottan-

ta realtà produttive di tutti i territori in cui la Cassa è operativa. L'iniziativa si è trasformata in un'opportunità per la banca di trasformare il proprio impegno da locale a globale senza perdere di vista i propri territori. L'Operazione

Marco Polo, un'iniziativa inedita per una Bcc, sta mettendo radici in quel triangolo d'oro del paese del Drago - qual è Nanchino-Shanghai-Ningbo. Nel 2012 la Cassa ha confermato la sua partnership con la società di consulenti



## UNA VISIONE INTEGRATA CON L'ATTIVITÀ DI MUTUALITÀ INTERNAZIONALE

za cinese Dedalo, siglato un accordo di cooperazione con il Dipartimento economico di Ningbo, la città industriale più ricca della Cina, e messo le basi per l'istituzione di un presidio sul posto da parte del personale di Cassa Padana. Il presidio è stato inaugurato nel febbraio 2013 e, a turno, vedrà in Cina tutti i capi filiale che da tempo sono coinvolti anche in un percorso di formazione specifico. Obiettivo del presidio: offrire alle aziende italiane assistenza legale e finanziaria; raccogliere i contatti per le commesse; facilitare le complesse operazioni di logistica.

La Divisione dei servizi per le aziende offre anche pacchetti personalizzati alle singole aziende per permettere loro di superare le difficoltà iniziali, le barriere linguistiche, l'impossibilità di valutare appieno la controparte estera. Insieme viene progettato un percorso di internazionalizzazione, ottimizzando le attività di approccio, favorendo i contatti B2B, rendicontando e quantificando i risultati del progetto. ●

L'esperienza di internazionalizzazione delle imprese, soprattutto il modo con cui è stata concepita, non nasce a caso, ma poggia sulla precedente esperienza decennale di mutualità internazionale. Costituisce un ulteriore tassello aggiunto che la rende più completa e gli dà un senso più ampio.

Era il 2001 quando la Cassa iniziò il progetto Microfinanza Campesina in Ecuador che oggi è il primo progetto di cooperazione privata italiana in America Latina.

Per fare affari su un territorio è prima necessario conoscerlo, acquisire relazioni, instaurare rapporti di reciprocità sottostanti con istituzioni e realtà presenti in loco.

Avere curato precedentemente e continuare nel 2012 ad avere "cantieri progettuali" aperti in Ecuador, Messico, Perù, Argentina, Paraguay, Palestina e Ghana, permette oggi di sviluppare missioni commerciali all'estero, con un approccio più completo, una visione "unica" dell'agire della Cassa anche in questo ambito di intervento.



# LE POLITICHE COMMERCIALI

La Cassa non adotta budget per la rete di vendita. La politica commerciale posta in essere privilegia target di clientela medio piccolo.

La politica commerciale non è aggressiva.

La banca non propone prodotti opachi, poco comprensibili e non rispondenti a bisogni del singolo cliente. È un lavoro tendente più al rapporto, alla qualità che ai numeri in sé.

In poche righe è sintetizzata la visione strategica riguardo l'attività commerciale della banca.

La rete commerciale è in questo momento stressata da un duplice e oneroso carico:

- gestire la fase delicata che attraversa parte della clientela, cercando da un lato di accompagnarla, sostenerla e dall'altro tutelare il patrimonio della Cassa;
- cercare di aiutare a individuare nuove vie, nuove prospettive di sviluppo, come ad esempio l'internazionalizzazione o l'assistenza più a 360 gradi, realizzata grazie a presidi centrali che svolgono attività in partnership esterne con soggetti di comprovato valore.

## Dati fondamentali di Cassa Padana

	2012	2011
Raccolta diretta*	1.717	1.280
Raccolta indiretta*	570	435
Impieghi per cassa*	1.645	1.296
Filiali	65	49
Dipendenti	475	345
Utile d'esercizio*	8,362	1,711

\*milioni di euro

Dal punto di vista dei prodotti citiamo il mutuo indicizzato al rendistato.

L'obiettivo è di individuare in modo chiaro e trasparente un parametro più direttamente collegato all'andamento del costo della raccolta ed evitare effetti distorsivi prodotti in passato che si ripercuotono negativamente sulla banca prima e sulla clientela poi. ●





## QUALE IDEA DI FUTURO?

La cooperazione, compresa la cooperazione di credito, non è anticiclica, anche se nei fatti dimostra più resilienza rispetto ad altri. Nonostante siamo immersi nell'attività stressante di gestione delle complessità che la crisi porta, con davanti incognite di fondo che non possiamo nascondere, è necessario avere un'idea di futuro.

### Il contesto di fondo è cambiato

Oggi essere solo locali non è più sufficiente. Da locale a globale è il futuro della Cassa.

La dimensione dei problemi, ma anche delle opportunità, la ristrettezza delle risorse induce a trovare vie nuove, a fare rete. Nessuno è così più forte degli altri da rimanere isolato, chiuso in sé stesso, immune da condizionamenti o mutamenti rapidi e può fare le cose da solo, senza costruire nuovi contatti, aperture, relazioni.

### Vale per le imprese, vale per il sociale

Sono sempre più necessarie competenze interne, professionalità di alto profilo e flessibili, know how per poter svolgere un ruolo proattivo, di stimolo allo sviluppo, inteso a 360 gradi come indicato dall'art.2, di generazione di opportunità e soluzioni condivise.

Saranno sempre di più le persone con le loro competenze, la loro passione e inventiva, i loro valori a fare la differenza nei territori, più dei soldi o dei finanziamenti che si potranno mettere a disposizione delle comunità locali.





Il principale valore prospettico della Cassa, tanto quanto la solidità patrimoniale, è la sua capacità di essere portatrice nei territori della cultura del lavorare insieme, della condivisione del sapere, dell'approccio olistico ai problemi e soprattutto la capacità di svolgere un ruolo propositivo, attivo, aggregante nel gestire – o aiutare a gestire – complessità e scenari nuovi. Il contesto in cui operiamo è fatto di tante piccole esperienze spesso disarticolate, sia nel tessuto imprenditoriale che nel sociale.

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. È una forma intelligente ed efficace per perseguire anche i propri legittimi interessi, inseriti come parte di un contesto più generale.

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

È una funzione che in parte stiamo già svolgendo.

La sfida di fronte a noi oggi è veramente grande.

Il contesto odierno è pesante, almeno è ciò che ci ritorna dall'esperienza "sul campo" nei nostri territori.

Come più volte detto non siamo esenti da difficoltà e incoerenze. Onestamente non sappiamo se riusciremo a svolgere a pieno il compito sopra delineato.

Negli anni abbiamo fatto però tutti gli investi-



menti 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.

Diceva Sant'Agostino circa 1500 anni fa: *"I tempi sono cattivi, i tempi sono pesanti, i tempi sono difficili. Vivete bene e muterete i tempi"*. ●

MAPPE

DESCRIPTION DU

dressée sur  
les plu  
et assujettie au  
astron

Par M. S'BOURG ET



Les S'BOURG  
Quay de G  
AST'BOURG  
du Roy, r