

Cassa Padana

1. La storia.

Cassa Padana è una banca di credito cooperativo con sede a Leno, in provincia di Brescia. Opera nel cuore operoso della Pianura Padana a cavallo di tre regioni (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna), in sei province (Brescia, Cremona, Mantova, Parma, Reggio Emilia, Verona).

Il territorio di Leno, il Dominato Leonense, per oltre mille anni fu soggetto all'influenza politico-religiosa ed economico-sociale dell'abbazia benedettina fondata nel 758 d.c. dall'ultimo re dei Longobardi, Desiderio. L'influenza benedettina ha permeato quest'area di una comune identità di fondo che Cassa Padana cerca di rappresentare e animare in modo unitario.

Cassa Padana ha una storia antica, comune a quella di molte casse rurali nate sul finire del XIX secolo in territori con una popolazione vistosamente aumentata, redditi familiari invariati, con conseguente fame, miseria, usura diffusa fra i contadini, soprattutto braccianti agricoli.

«Le casse rurali mutualistiche nascono in periodi di miseria nera – sottolinea il direttore generale Luigi Pettinati – allora la mutualità era uno strumento essenziale di sopravvivenza; e inizialmente gli associati erano legati anche dalla responsabilità illimitata. Poi le casse mutualistiche divennero banche e lo sviluppo economico diminuì il valore del fattore mutualistico».

In questo contesto nasceva a Leno, nel 1893, una cassa rurale gestita secondo i principi promossi da Friedrich Wilhelm Raiffeisen, il borgomastro renano che nel 1852 aveva fondato in Germania la prima cassa rurale a servizio dei ceti più poveri.

Le radici di questa iniziativa risiedono nel principio di solidarietà cristiana. La Cassa, nel corso della sua storia, si è ispirata – e tuttora si ispira – ai valori della cooperazione e alla dottrina sociale della chiesa. I cattolici di Leno si riunirono sotto la direzione del parroco don Luigi Olivares e del viceparroco don Bartolomeo Voglio per lavorare al progetto di costituzione di una cooperativa di credito a indirizzo cattolico. Venne creata una commissione formata da don Bartolomeo Voglio e da tre laici, i qua-

li presero contatto con l'avv. Giuseppe Tovini e padre Giovanni Bonsignori per costituirla.

Il 31 ottobre 1893 venne redatto dal notaio Lorenzo Bazzana di Gottolengo l'atto costitutivo della "Cassa Agricola ed Industriale di Prestiti di Leno società in nome collettivo".

Tra i soci fondatori si contavano 14 proprietari agricoli, due fittavoli, un maniscalco, due calzolari, un sarto, un sacerdote e un professionista.

Ancora oggi l'ispirazione cristiana è inserita a fondamento dell'attività della banca nell'articolo 2 dello statuto, che fa esplicito riferimento all'insegnamento sociale cristiano della Chiesa.

Lo statuto della Cooperativa, oltre a prevedere la responsabilità collegiale e illimitata in parti uguali per le obbligazioni della società verso i terzi creditori e depositanti, stabiliva che:

- i soci dovevano essere abitanti di Leno e iscritti nel registro della popolazione del comune di Leno;
- potevano essere accettati quali nuovi soci le persone giuridicamente capaci che garantivano una vita onesta e irreprensibile sia dal punto di vista civico che religioso e morale;
- i soci che non adempivano puntualmente alle obbligazioni assunte oppure tenevano una condotta immorale potevano essere estromessi dalla Società.

Un paio d'anni prima, nel 1891, era nata la Cassa Rurale di Gambara, un piccolo paese a 13 chilometri da Leno: alla fondazione parteciparono 61 soci, per la maggior parte agricoltori, piccoli commercianti e artigiani. A Seniga nasceva nel 1897, dall'impegno illimitato e solidaristico di altri 20 soci, la Cassa Rurale di Seniga e Pescarolo.

Le tre casse rurali citate attraversarono con fatica il periodo fascista e la ripresa dopo la seconda guerra mondiale fu lenta e difficile.

A metà degli anni settanta si realizza la fusione delle tre casse, che danno vita alla "Cassa Rurale ed Artigiana della Bassa Bresciana" – la "banchina", come ancora oggi ricordano i soci più anziani – con sede a Leno.

La denominazione "Cassa Padana" risale al 1993, in occasione della fusione con la Cassa Rurale ed Artigiana di Gussola, una banca di credito cooperativo – denominazione voluta dal nuovo testo unico bancario entrato in vigore nello stesso anno – che in poco più di dieci anni avrebbe esteso la propria presenza a sei province, con una rete di circa 40 sportelli.

È in quell'anno che Luigi Pettinati, classe 1947, assume la carica di direttore generale, carica che detiene tuttora. Così lo stesso Pettinati ricorda il proprio percorso umano e professionale, iniziato oltre vent'anni prima in una piccola banca. «Le confesserò che quando iniziai a me non piaceva per nulla il lavoro in banca. Ero molto triste e un po' depresso. Poi a 23 anni mi capitò di assumere il ruolo di direttore di una banca piccolissima che poi sarebbe confluita in Cassa Padana. Era una banchetta di tre persone, che si trovava in difficoltà. Qui scoprii che il lavoro in banca non era solo cifre e amministrazione: mi trovai a contatto con le persone interne, il cui destino di-

pendeva da me, e con le persone esterne, i clienti, ognuno portatore di una storia umana interessante. Io venivo dalla cultura sociale cattolica, dalla grande stagione del Concilio, dalla spinta al cambiamento culturale e sociale. Scoprii che quei principi potevano essere applicati e capii che fare banca in un certo modo poteva voler dire fare qualche cosa di molto utile socialmente. Così questo modo di fare banca si fuse perfettamente con le mie personali radici culturali e religiose. (...) Pian piano ho scoperto che la vera essenza di una banca è la fiducia. Così abbiamo reso possibile l'impossibile, diventando seminatori di fiducia nel genere umano».

Nel 2010 Cassa Padana ha deliberato la fusione con la BCC Camuna, una Banca di Credito Cooperativo con sede in Valle Camonica.

Nel novembre 2011, a seguito dell'approvazione da parte della Banca d'Italia, è stata deliberata la fusione con la Banca Veneta 1896, BCC con sede a Legnago in provincia di Verona. Tale fusione, operativa da gennaio 2012, ha fatto crescere il numero degli sportelli della Cassa da 49 a 61. Infine, l'assemblea della Cassa, convocata nel mese di maggio 2012, è chiamata a deliberare in merito alla fusione con la BCC Valtrompia, una banca con quattro sportelli e una trentina di collaboratori, già approvata dai rispettivi consigli di amministrazione. Con queste operazioni Cassa Padana si muove nell'ambito di una strategia che la vede evolversi, pur restando nel solco dei valori fondanti, da "Banca del Territorio" a "Banca dei Territori".

Per illustrare al meglio il percorso evolutivo di Cassa Padana si riporta uno stralcio del Piano Strategico 2005-2007, che richiama il "percorso di maturazione verso l'attuale consapevolezza del ruolo sociale della Cassa", con le sue tappe principali (figura 1): "La nostra Cassa ha, rispetto al suo nucleo iniziale, quasi 110 anni di età. Il percorso storico che ha portato la Cassa all'attuale dimensione e consapevolezza del suo ruolo nella comunità locale (banca locale a responsabilità sociale) è più recente e si può orientativamente posizionare intorno alla metà degli anni '70 a seguito dell'aggregazione di Leno, Seniga e Pescarolo, Gambara. L'evoluzione citata si può ricondurre a quattro fasi che, partite in momenti diversi, tuttora continuano, anche se con differente capacità propulsiva:

- fase dimensionale;
- fase organizzativa;
- fase culturale;
- fase progettuale attuativa.

Fase dimensionale. L'ossatura di ciò che è Cassa Padana oggi è rappresentata da due fusioni, quella fra tre Casse (Leno, Seniga e Pescarolo, Gambara) del 1975 che ha dato luogo alla Cassa Rurale e artigiana della Bassa Bresciana e quella fra la Cassa di Gussola e la Bassa Bresciana del 1993, da cui è nata la Cassa Padana, che è stata l'elemento fondamentale per l'avvio di una importante fase di espansione quantitativa nei volumi (in euro, il montante della Cassa è passato da 468 milioni del 1992, a 949 milioni del 1995, 1.471 del 2000 fino a 2.312 milioni del settembre 2004, con un volume quindi cinque volte superiore a quello del 1992, fino ad arrivare ad un montante di 3.029 milioni di euro del 2010), nel numero degli sportelli (9 nel 1992, 16 nel 1995, 22

nel 2000, 26 nel 2004 fino ai 49 del 2010) come presenza in nuovi territori (Bassa Parmense 1995, Cremona città 1996, Brescia città 1998, Parma città 2001, provincia di Reggio Emilia 2002, provincia di Mantova 2003, provincia di Verona 2007, Valle Camonica 2010).

Fase organizzativa. Parallelamente ad uno sviluppo quantitativo si è strutturata l'organizzazione aziendale, sia dal punto di vista dell'articolazione territoriale (creazione delle aree e dei comitati di area, 1994) che interna e in termini di capacità di fornire nuovi servizi. In questo campo punto di snodo è stato il cambio del sistema informatico (il passaggio a Cedacri è del 1998) che ha permesso di cogliere a pieno numerose opportunità operative. Sono stati creati nuovi uffici e servizi (gestioni patrimoniali 1996, marketing 1998, organizzazione, sistema informativo di marketing, ALM, controllo rischi, CRS, negli anni successivi, poi recentemente le divisioni per il coordinamento degli uffici interni).

Progressivamente si è instaurato uno stile aziendale basato sulla delega e sul lavoro in team.

Fase culturale. Nel 1999 inizia il progetto di Popolis, portale locale in internet¹ attraverso il quale Cassa Padana realizza la chiave di volta per una maturazione progressiva del ruolo che la banca è chiamata a svolgere nella comunità locale. La conoscenza del territorio, dei problemi e delle potenzialità, l'instaurazione di relazioni positive con soggetti profit/no profit, pubblico/privato hanno favorito il percorso. Questa consapevolezza crescente, sia nel gruppo dirigente della banca che nei dipendenti è stata rinsaldata attraverso discussioni, convegni, corsi, interventi del direttore generale e alimentata attraverso forme periodiche di condivisione (riunioni) e strumenti di comunicazione rapidi, efficienti e poco costosi (intranet aziendale).

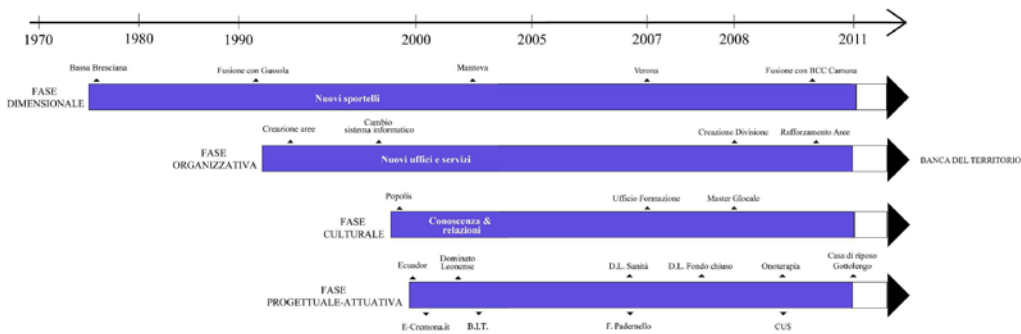
Negli ultimi anni la creazione dell'ufficio formazione e del master biennale esperto di credito cooperativo *glocale* rivolto ai neoassunti sono state iniziative rilevanti volte a consolidare la cultura aziendale.

Fase progettuale. Popolis è stato anche il primo progetto di intervento e coinvolgimento territoriale di Cassa Padana. La Cassa gradualmente ha acquisito un ruolo di incubatrice di idee progettuali e generatrice di soluzioni, la cui concretizzazione prevede una politica di alleanze sul territorio stesso. Da Popolis nascono E-Cremona.it (2002), Microfinanza campesina in Ecuador (2001), Dominato Leonense (2002) e da qui ancora il Progetto Bit (2003), il Dominato Leonense Sanità (2003) e altri ancora (ad esempio progetto onoterapia 2008, casa alloggio per anziani 2010). Ad una fase iniziale destrutturata, in corrispondenza del raggiungimento della maturità dei vari progetti si consolidano le attività e si realizzano presidi permanenti (Net People 2002, ArchèNatura e Fondazione Dominato Leonense 2004, Fondazione Castello di Padernello 2006).

Il grafico sotto riportato può, a livello intuitivo, rappresentare meglio il percorso articolato e composito di cambiamento realizzato in questi anni dalla Cassa (figura 1).

¹ Per un approfondimento sul tema dell'ICT si veda il § 4.3.

Figura 1. Le quattro fasi di Cassa Padana dalla metà degli anni settanta a oggi.



2. L'identità e la missione: l'articolo 2 dello Statuto.

Per Cassa Padana l'identità non è una questione culturale o di pura apparenza, ma è un elemento strategico, organizzativo e competitivo. Ha a che fare con il *core business* e con la capacità di stare sul mercato. In virtù dell'articolo 2 dello statuto, che accomuna tutte le banche di credito cooperativo, la missione è più articolata rispetto a quella propria delle banche costituite in forma di società per azioni. L'articolo 2 recita: "Nell'esercizio della sua attività, la società si ispira ai principi dell'insegnamento sociale cristiano e ai principi cooperativi della mutualità senza fini di speculazione privata. La Società ha lo scopo di favorire i soci e gli appartenenti alle comunità locali nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche degli stessi e promuovendo lo sviluppo della cooperazione, l'educazione al risparmio e alla previdenza, nonché la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio nel quale opera. La società si distingue per il proprio orientamento sociale e per la scelta di costruire il bene comune. È altresì impegnata ad agire in coerenza con la Carta dei valori del credito cooperativo e a rendere effettive forme adeguate di democrazia economico-finanziaria e lo scambio mutualistico fra i soci".

Si tratta di un testo che attribuisce alle BCC un ruolo centrale per il futuro delle comunità locali, attingendo a un importante patrimonio valoriale e di contenuti. Le BCC sono chiamate a essere efficaci nel perseguire lo scopo mutualistico, cioè creare valore per i soci e promuovere bene comune, coesione sociale, crescita sostenibile della comunità locale, mantenendo un quadro tecnico idoneo allo svolgimento dell'attività bancaria in modo efficiente.

La strategia di Cassa Padana è di affrontare a 360 gradi le questioni del territorio, mettendo in campo l'operatività bancaria, il radicamento, le capacità progettuali, la rete di partner sul territorio. Nel Piano Strategico Triennale 2011-2013 si legge che:

“la linea strategica fondamentale può essere riassunta nel concetto di fare contemporaneamente bene la banca, essere una buona cooperativa e svolgere adeguatamente il ruolo di banca del territorio così come stabilito dall’art. 2 dello Statuto”.

L’articolo 2 definisce l’obiettivo strategico e operativo che fa sì che le banche di credito cooperativo siano qualcosa di diverso dalle banche tradizionali. Le BCC superano l’aspetto tecnico dell’attività bancaria e vanno oltre la “beneficenza” che molte banche tradizionali fanno destinando una parte (spesso rilevante) del proprio risultato economico. Secondo il Direttore di Cassa Padana, «l’obiettivo finale non è interno all’organizzazione ma esterno. Ci si configura come un’impresa sociale, che, rispettando l’equilibrio economico, deve esser in grado di raggiungere nel tempo gli obiettivi definiti dall’art. 2».

Non tutte le BCC, pur condividendo lo stesso riferimento, lo hanno approfondito ed elaborato allo stesso modo e con la stessa intensità. «Molto spesso le BCC si fermano anch’esse al quadro tecnico – prosegue il Direttore – si concentrano quindi sullo strumento (l’equilibrio economico e patrimoniale) e non sul fine come definito dall’art. 2».

L’ancoraggio della strategia e dell’operatività aziendale all’art. 2 dello Statuto è ribadito nel sito Internet della Cassa Padana: “C’è un patrimonio quantitativo, fondamentale per la banca 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 di alzare lo sguardo al lungo periodo. Quando accumulazioni patrimoniali, anche molto grandi, diventano fine a se stesse, perdendo la ragione profonda del perché si fanno le cose, e si rinchiudono perversamente in una logica di corto respiro della crescita e dell’utile senza limite, sono destinate prima o poi a sciogliersi come neve al sole. La Cassa è forte. Solida patrimonialmente e certa nella strategia di fondo da perseguire. Sa cosa fare e soprattutto perché lo fa. La bussola sono l’art. 2 e il lavoro di generazioni passate di amministratori, soci, dipendenti, clienti che insieme hanno costruito un grande patrimonio per la comunità”.

La Cassa Padana nel 2008 si è data uno specifico regolamento per adempiere agli obiettivi statutari dell’art. 2, che vengono declinati nelle tre articolazioni della mutualità: interna (verso i soci), esterna (rivolta al territorio) e internazionale, tesa a stabilire rapporti e scambi oltre confine.

Il regolamento individua tre fasi del processo di attuazione degli obiettivi fissati dall’art. 2 dello statuto: la pianificazione, la gestione e la fase informativa. Per ognuna delle tre fasi vengono individuati i compiti e le attività che devono essere svolte rispettivamente dal Consiglio di Amministrazione, dalla Direzione e dalla Struttura della Banca. La mutualità diventa quindi una specifica attività, un fatto organizzativo e non un obiettivo residuale della principale attività bancaria.

3. Le tre mutualità.

Il programma di crescita dell'operatività definito nel Piano Strategico 2011-2013 è funzionale, in particolare, a “realizzare sempre meglio la nostra *mission* basata sulla mutualità nelle sue diverse accezioni (interna, esterna, internazionale), realizzando a 360° il modello cooperativo di fare banca e adattandolo alle nuove esigenze di sostegno e vicinanza che la crisi ha fatto emergere”.

3.1. La mutualità interna (verso i soci).

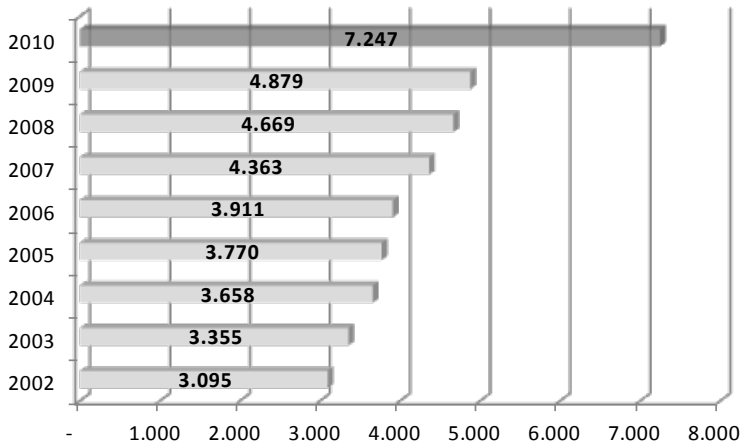
A fine 2010 i soci erano 7.247, contro i 4.879 del 2009. L'incremento si è determinato per quasi il 90% a seguito della fusione con la BCC Camuna (tabella 1 e figura 2). La fusione con Banca Veneta e quella recente con BCC Valtrompia hanno contribuito a far ulteriormente crescere in misura rilevante il numero dei soci, che dovrebbe attestarsi nel 2012 intorno alle 12.000 unità. Dei soci esistenti al 31.12.2010, il 31% circa sono residenti nella Bassa Bresciana, altrettanti nell'area della Valle Camonica, mentre le tre aree del Mella, di Cremona e Casalmaggiore e di Mantova e Verona pesano mediamente per il 10%-12% ciascuna della compagine sociale. Poco meno del 3% dei soci, infine, risiedono nelle aree emiliane di Parma e di Reggio Emilia.

Tabella 1. Il numero e la composizione dei soci al 31.12.2010.

Tipologie di soci	Numero di soci	Incidenza
Fino a 30 anni	435	7%
Da 31 a 40 anni	1.021	17%
Da 41 a 50 anni	1.054	17%
Da 51 a 65 anni	1.949	32%
Oltre 65 anni	1.670	27%
Totale	7.247	100%
di cui persone fisiche	6.129	85%
di cui persone giuridiche	1.118	15%

Dal mese di giugno 2008 anche i dipendenti di Cassa Padana con contratto a tempo indeterminato possono diventare soci alle stesse condizioni dei clienti. Al 31.12.2010 erano 106 i dipendenti che hanno scelto di diventare soci.

Ogni socio può detenere azioni del valore nominale di 25,82 euro cadauna fino a un importo massimo di 50.000 euro. Nel caso in cui un socio desideri liquidare la propria quota, la banca acquista le azioni al valore nominale utilizzando il fondo azioni proprie appositamente stanziato in bilancio. Alla liquidazione della quota consegue necessariamente la chiusura del conto corrente.

Figura 2. La dinamica del numero di soci.

Dal 2003 è operativo l'ufficio dedicato alle attività amministrative connesse all'operatività con i soci: calcola il ristorno, gestisce le assemblee, gestisce la polizza "grandi interventi" (comprensiva delle spese per gli interventi e delle spese di degenza ospedaliera) e via dicendo; difficilmente si rapporta direttamente con i soci, i quali sono invitati a rivolgersi per ogni esigenza alle filiali.

Negli ultimi cinque anni la partecipazione dei soci all'assemblea di approvazione del bilancio d'esercizio è sempre stata superiore al 20% degli aventi diritto, con una punta del 37% nell'assemblea del 2008 (tabella 2), anno nel quale, oltre ad approvare il bilancio dell'esercizio precedente, l'assemblea era chiamata a nominare gli organi sociali per il triennio successivo.

Tabella 2. La partecipazione dei soci alle assemblee.

Anno	Numero di soci	%
2006	747	20%
2007	847	22%
2008	1.609	37%
2009	947	20%
2010	1.103	23%

Al socio vengono garantite condizioni vantaggiose sui prodotti e servizi bancari, in conformità al principio della centralità del socio stesso. Uno dei requisiti che caratterizzano la Banca come cooperativa a mutualità prevalente è l'esercizio del credito ver-

so i soci. Almeno il 50% più uno dell'attività di rischio deve essere svolta a favore dei soci², come stabilito dall'art. 17 dello statuto sociale.

Uno dei vantaggi per i soci è il ristorno (tabella 3), che viene distribuito in proporzione all'operatività di ciascuno con la Cassa. Il ristorno è indipendente dal numero di azioni possedute, ma è commisurato al margine di contribuzione che la banca realizza grazie all'operatività commerciale con il socio: in questo modo viene premiata la fedeltà del socio-cliente. Il ristorno, in ogni caso, viene distribuito solo nel caso in cui l'esercizio si sia chiuso con un utile. Pur costituendo distribuzione di utile, il ristorno è fiscalmente deducibile per la banca. Non viene pagato in contanti, ma in azioni: esso costituisce dunque, di fatto, una quota di utile che non viene destinata a riserva, ma ai soci, in forma però di aumento di capitale. Il capitale sociale frutto del ristorno supera ormai quello derivante dai conferimenti in denaro.

Tabella 3. La destinazione degli utili netti degli esercizi 2008, 2009 e 2010.

	Utile 2008		Utile 2009		Utile 2010	
A riserva legale (≥ 70% dell'utile)	4.725.790	70,7%	3.165.387	71,5%	1.344.591	70,7%
A fondi mutualistici (3% dell'utile)	195.973	3,0%	132.793	3,0%	57.011	3,0%
Beneficenza	400.000	6,1%	400.000	9,0%	200.000	10,5%
Dividendi (3% del capitale versato)	389.189	6,0%	259.056	5,8%	298.771	15,7%
Ristorno	821.493	12,6%	469.204	10,6%	0	0,0%
Totale	6.532.445	100,0%	4.426.440	100,0%	1.900.373	100,0%

La modesta entità dei dividendi (in media qualche decina di euro per socio) potrebbe rendere più difficile mantenere buoni i rapporti con i soci. «Il problema non è facile – ammette il direttore generale Luigi Pettinati – noi abbiamo sviluppato lo strumento del ristorno che, unito a delle polizze a favore delle famiglie dei soci, dà agli stessi dei vantaggi economici. Ma noi siamo restii a puntare prevalentemente su questi ultimi. Le cooperative troppo chiuse tra i soci tendono a svuotare il sistema mutualistico. Perciò noi puntiamo sul mutualismo con il territorio e ci sforziamo di far sì che i soci partecipino a questo processo, si sentano parte di esso. Alla base c'è una grande e consolidata fiducia nella banca. Noi non siamo solo un'impresa, siamo un'istituzione per il nostro territorio ed i nostri soci devono sentire la vicinanza come qualcosa che produce valore aggiunto per tutti. Naturalmente molti soci sono anche clienti della banca e sanno che nel rapporto come clienti la banca è loro vicina, nella buona e nella cattiva

² L'art. 35 del Testo Unico Bancario (D. Lgs. 1 settembre 1993, n. 385), al primo comma, stabilisce che le banche di credito cooperativo "esercitano il credito prevalentemente a favore dei soci".

sorte, con una attenzione ed una vicinanza che è difficile che trovino in altre banche. Cosa vuol dire territorio? Non è un fatto puramente fisico. È una comunità di persone, è una dimensione, un luogo dove si risolvono i problemi della comunità».

3.2. *La mutualità esterna (verso il territorio).*

Per la mutualità verso il territorio la Cassa ha stanziato risorse per circa 1,5 milioni nel 2010 e altrettante nel 2009. Un quarto circa di tali risorse sono state assegnate alla Fondazione Dominato Leonense, costituita sette anni fa con la finalità di gestire e valorizzare il sito archeologico del Monastero Longobardo, intitolato a San Benedetto, situato a Leno. Le iniziative in tale ambito spaziano dalla realizzazione di mostre archeologiche e di manifestazioni culturali al sostegno a lavori di ristrutturazione.

Un secondo filone di iniziative riguarda Popolis (www.popolis.it) e Popolis tv, che Cassa Padana ha sostenuto nel 2010 con oltre 300.000 euro. Si tratta di un portale locale, avviato nel 1999, che ha aggregato nella comunità oltre 500 aziende, 400 associazioni, 30 comuni, 100 scuole, 50 cooperative sociali. Il numero di iscritti alla comunità virtuale è cresciuto sino ad arrivare a 47.000 persone. Ad oggi circa 130 aziende si avvalgono dei servizi messi a disposizione dalla Cassa tramite il portale: una vetrina per l'offerta online dei prodotti delle aziende, servizi Internet («abbiamo iniziato a costruire i siti per il commercio elettronico – osserva Pettinati – e altri servizi non canonici per le banche»), attivazione di POS virtuali per transazioni elettroniche con carta di credito, ecc.

Popolis è un contenitore in tempo reale dell'attività dei componenti la comunità. La base per l'attivazione di questo strumento di servizio è stata una fase di preparazione e divulgazione, che continua tuttora, con corsi Internet base e avanzati per oltre 400 realtà fra imprese, scuole e associazioni, gratuiti per questi ultimi due soggetti, con assegnazione in comodato di circa 200 personal computer.

La conoscenza diretta stimolata da incontri, convegni e manifestazioni ha prodotto – e continua a produrre – azioni concrete sul territorio. La Cassa ha in tal modo “incrociato” enti, associazioni, cooperative sociali e scuole su tematiche relative all'ambiente, al disagio sociale, all'integrazione per un totale di più di mille incontri. Ne sono nati tanti microprogetti con il coinvolgimento di scuole, associazioni, imprese.

Popolis è diventata oggi anche una rivista mensile, grazie al supporto di una giornalista esterna, stampato in 10.000 copie distribuite gratuitamente, 500 delle quali alle altre casse.

Infine, nel 2010 sono stati spesi oltre mezzo milione di euro a titolo di beneficenza o di sponsorizzazione a sostegno di centinaia di progetti promossi da associazioni e da enti.

Oltre a quelli citati, vi sono diversi progetti che la Cassa sostiene non tanto con contributi o elargizioni, ma con il coinvolgimento diretto di personale dipendente della Cassa stessa. Per esempio, una persona si è specializzata nell'aiutare le associazioni e le aziende *non profit* a partecipare ai bandi per l'assegnazione di contributi da parte di

Fondazioni o altri organismi. Ma soprattutto, la Cassa sei anni fa ha preso in gestione un ospedale pubblico, quello di Leno: oggi la società costituita per gestirlo, di cui la Cassa è socia al 50%, ha 80 dipendenti e un fatturato di oltre cinque milioni di euro. L'ospedale ha 45 posti letto di riabilitazione neuromotoria e relativo servizio ambulatoriale e una piscina per i ragazzi portatori di handicap. Metà del Consiglio della società di gestione è composto da persone di Cassa Padana, tra le quali il direttore Pettinati; il Presidente della Società è anche Presidente della Cassa.

Un'altra iniziativa di rilievo riguarda una residenza per anziani. «Avevamo la villa di un imprenditore che è andato male – ricorda Pettinati –, l'abbiamo comprata all'asta, l'abbiamo ristrutturata, abbiamo cercato i partner, abbiamo avviato la residenza senza alcun contributo della Regione. Ora la gestiamo tramite una cooperativa con 1.300 euro al mese a persona senza rimmetterci, contro 3.000 del pubblico, ma i responsabili veri siamo noi ... Il futuro è che il pubblico non tiene una lira. Banca e lavoro sociale stanno insieme – spiega Pettinati – sono diventate un tutt'uno. Quello che facciamo è un modo moderno di sostenere il territorio, che non si aiuta solo con le erogazioni, ma con servizi e competenze; si creano rete e sinergie. Si tratta di un sistema ormai rodato e sperimentato, gestibile, che non pesa troppo economicamente sulle spalle della banca; è un modello completo, efficace in un tempo di crisi come questo. Cerchiamo di mettere insieme più teste per fare delle cose fatte bene, insegnando a fare conto sulle proprie gambe; lo spirito della cooperativa è quello dell'autogestione».

L'identificazione e la selezione dei bisogni sul territorio ai quali dare risposta non avviene secondo un processo strutturato: in generale, la Cassa valuta le diverse richieste e proposte che riceve e poi decide in autonomia quali declinare e quali sostenere e in che misura.

La vicinanza ai territori di riferimento e si conferma un cardine della strategia della Cassa per il resto del triennio in corso: le iniziative nell'ambito della mutualità si innestano nella più ampia missione di servizio al territorio, integrandosi con l'attività bancaria tradizionale. Recita infatti il Piano Strategico 2011-2013: "Cassa Padana intende continuare a sviluppare e perfezionare, nei suoi aspetti organizzativi, di pianificazione e di controllo, il modello di banca locale impegnata a 360 gradi verso il territorio.

(...) Nella sua formula imprenditoriale la banca ha il bene del territorio come obiettivo finale della sua azione, e ciò la porta ad affrontare direttamente problemi a tutto campo, legati non solo alla pura dimensione economica: e questo rientra nella parte ordinaria della sua attività. In quest'ottica la funzione tradizionale di intermediazione finanziaria e la funzione sociale sono aspetti che vanno considerati insieme in ogni azione della banca perché sono parte di un'unica visione. Un'impostazione di questo tipo, oltre ad aver avuto impatto significativo sulla funzione sociale svolta dalla banca, sviluppatasi fortemente in questi anni, ha avuto in passato – e manterrà in futuro – conseguenti riflessi anche sui fondamenti delle politiche commerciali poste in essere”.

3.3. La mutualità internazionale.

“Per quanto riguarda infine la mutualità internazionale, Cassa Padana ha consolidato – si legge nel Piano Strategico 2011-2013 – un presidio stabile dedicato. Il tipo di approccio, basato sulla relazione, la reciprocità, lo scambio – e non sulla donazione – da un lato rende sostenibile la mutualità internazionale, dall’altro implica percorsi di medio-lungo periodo perché attraverso i progetti si cerca di incidere su processi organizzativi e culturali. (...) La nostra Banca è consapevole che una mutualità internazionale vissuta e sviluppata non con un approccio semplice del dono, rimane, nel mondo delle BCC, un’attività tuttora pionieristica. È un seme che la Cassa da circa 10 anni getta, confidando che nel futuro possa generare impegno e strutture stabili a livello di movimento”. Sul fronte della mutualità internazionale, «per noi un grande punto di svolta è stato quando, un po’ casualmente, siamo entrati in contatto con l’esperienza mutualistica in Ecuador, nel 2001», ricorda Pettinati.

Un italiano che operava in quel Paese dal 1970 si presentò a chiedere aiuto per una piccola banca ecuadoregna della quale era diventato presidente. Questa banca operava a sua volta a sostegno di centinaia di piccole banche locali sulle Ande e, attraverso un’apposita fondazione, faceva assistenza tecnica ai Campesinos per insegnare loro a coltivare il terreno così che potessero trarne il sostentamento per la famiglia e, con il *surplus* venduto sul mercato, mandare i figli a scuola. Cassa Padana accolse la richiesta, elargendo un contributo a fondo perduto di 50.000 dollari ed erogando un finanziamento di 500.000 dollari a un tasso del 4% della durata di quattro anni.

«Siamo andati a visitare la banca – ricorda ancora Pettinati – e a fare una specie di *due diligence*; ne è nato un progetto di microcredito che è stato poi premiato come il più importante progetto privato in Ecuador realizzato grazie ad aiuti italiani».

Il progetto ha coinvolto altre banche di credito cooperativo italiane, che si sono aggregate a livello regionale e, sotto la regia di Cassa Padana, hanno erogato sia finanziamenti in *pool* (due-tre milioni), sia contributi a fondo perduto mirati su specifiche esigenze, come per esempio la costruzione di un asilo.

«L’anno scorso – sottolinea ancora Pettinati – siamo andati a festeggiare il decimo anniversario. L’Ecuador è cambiato molto in dieci anni, ma noi continuiamo a seguirli ancora oggi. Questo progetto è per noi fonte di ispirazione e di idee».

La mutualità internazionale è vissuta all’interno della Cassa come un’opportunità su più fronti: di accrescere il grado di apertura alle dinamiche internazionali da parte dei propri soci e dei propri clienti, che possono trarne anche vantaggi commerciali; di “allenare” la Cassa alla complessità, a una maggiore flessibilità e capacità di inclusione che poi può “spendere” al suo interno, verso i soci/clienti e il territorio; di rafforzare ulteriormente l’immagine. Soprattutto, come osserva il direttore Pettinati, le esperienze di mutualità internazionale sono preziose nel senso che aiutano a riscoprire le radici profonde e la ragion d’essere originaria delle casse rurali mutualistiche. «Andando in Ecuador è stato come se fossimo tornati indietro di cent’anni. Abbiamo riscoperto il valore della vera mutualità; abbiamo scoperto che lo spirito cooperativo è presente ovunque; abbiamo visto all’opera la possibilità di agire con rigore nei finanziamenti pur tenendo vivo un alto livello di solidarietà sociale. Questa espe-

rienza ci ha aperto gli occhi. Ci ha fatto capire che dovevamo riscoprire le nostre radici e ad esse ritornare ad essere più fedeli. Ma ci ha anche insegnato che al concetto di mutualità con il territorio dovevamo aggiungere il concetto di mutualità internazionale, rafforzando la visione ed il legame locale ma arricchendola con la visione globale. La riscoperta del valore della nostra identità di cooperativa e delle nostre radici è oramai un fatto diffuso in tutta la nostra struttura, penso che sia consolidato nella nostra cultura.

Noi siamo molto grati a questa esperienza in Ecuador, che ci ha aiutato a restare legati con più coerenza alle nostre radici. Questa esperienza ci ha anche aiutato a non fare scemenze e ci ha fatto meglio riflettere sulle vere priorità. La crisi del 2008 è stata la prova del nove. È nei momenti di crisi che si capisce veramente se si sta andando nella direzione giusta.

L'aspetto veramente grave della crisi esplicitata a partire dal 2008 è che mentre a noi ha insegnato molto, poco o nulla ha insegnato a tante altre banche».

Sempre in tema di mutualità internazionale, il piano triennale richiama anche il ruolo della Cassa a sostegno degli immigrati: «Altro tema che di riflesso la Cassa ha iniziato a sviluppare è il rapporto con le comunità di immigrati che risiedono nella zona di competenza, con iniziative già svolte che favoriscono l'integrazione. È anche un segmento potenziale di clientela, pari quasi al 10% dei residenti.

Negli ultimi anni la Cassa ha assunto personale di origine extracomunitaria. L'obiettivo è di utilizzare queste persone come ponte per le iniziative verso le loro comunità di riferimento e gradualmente formare all'interno – e in modo flessibile – mediatori culturali che favoriscono integrazione e bancarizzazione». Un tema «forte» nell'ultimo piano strategico della Cassa è quello dell'integrazione, della sinergia fra la mutualità e l'attività bancaria più tradizionale. Secondo tale piano, «La differenza è un fattore di competitività: nel lungo periodo può rappresentare una politica di marketing efficace, anche se, chiaramente, l'approccio in una BCC non può essere strumentale».

La centralità del sostegno al territorio e della mutualità nella strategia della Cassa è confermata dalle parole del direttore Pettinati, il quale ribadisce altresì come nel lungo periodo sostegno al territorio e buon andamento della banca vadano di pari passo. «L'attenzione al territorio ci ha permesso di anticipare la crisi. Molti nostri clienti erano in crisi ben prima del 2008. La crisi da noi non è legata ad eccessi speculativi ma all'effetto congiunto e di lungo termine dell'euro e della globalizzazione. Il recupero non può essere, quindi, congiunturale ma strategico e strutturale. Ciò spiega perché anziché diminuire il nostro impegno verso il territorio lo abbiamo aumentato, in una triplice direzione. In primo luogo con interventi per sostenere il processo di difesa ed evoluzione delle imprese. Metto qui anche l'impegno per assicurare alle imprese servizi di consulenza affidabili; l'organizzazione di viaggi di lavoro in Cina per far conoscere il nostro territorio e i nostri operatori e soprattutto il nostro agroalimentare. In secondo luogo con la collaborazione con gli organi locali a favore dei servizi di assistenza sociale di qualità soprattutto nel campo della sanità e degli anziani. In terzo luogo in quella che noi chiamiamo mutualità internazionale (...). Sono tutti interventi che pesano sul conto economico, e la loro incidenza aumenta con la caduta del margi-

ne di interesse. Ma noi non li abbiamo ridotti, per coerenza con l'art. 2 e con le nostre radici, ma anche perché siamo convinti che, alla lunga, sostenere il territorio vuol dire anche sostenere la buona salute della banca».

4. Profili gestionali e organizzativi.

4.1. Le relazioni con la clientela.

Alla fine del 2010 Cassa Padana aveva in essere impieghi verso la clientela per 1.306 milioni e una raccolta diretta da clientela per 1.419 milioni. Svolge la propria attività a servizio di circa 50.000 clienti, essenzialmente di piccole e piccolissime dimensioni. La clientela è molto frazionata sia sul fronte degli impieghi (i primi 50 clienti non raggiungono il 10% degli impieghi), sia sul fronte della raccolta: «i grandi costano troppo – riconosce Pettinati – e se vanno via ti mandano in crisi i flussi».

Le politiche di prodotto e le relazioni con la clientela rispondono a una filosofia ben precisa: «bisogna prima di tutto capire di cosa ha bisogno il cliente – continua il Direttore Generale – e poi dargli solo ciò che è in grado di capire».

Cassa Padana offre ai propri clienti-risparmiatori solo due tipi di obbligazioni, entrambe emesse dalla Cassa: una a tasso fisso e una a tasso variabile.

Tra i servizi offerti ai clienti rientrano anche le missioni commerciali: una di queste ha permesso di accompagnare in Cina, per incontrare le istituzioni e le imprese locali, una cinquantina di imprenditori in tre diversi viaggi.

Nel Piano Strategico 2011-2013 sono specificate le linee-guida che ispirano le relazioni di clientela della Cassa: “Cassa Padana è sempre stata vicina alle piccole e medie imprese, alle aziende agricole, agli artigiani, alle famiglie con prodotti bancari semplici, chiari, trasparenti, che rispondono a bisogni effettivi. Ha promosso una cultura di educazione al risparmio, che non è solo la semplice gestione del risparmio. Nella programmazione – passata e del prossimo triennio – dello sviluppo commerciale gli obiettivi che la Cassa si è posta, per i primi anni di insediamento, non sono orientati ai volumi numerici.

Innanzitutto vogliamo conoscere il territorio per comprenderne le peculiari caratteristiche sociali, economiche, culturali, cercando di instaurare relazioni proficue con le istituzioni locali e di inserirci in iniziative di qualità che promuovono sviluppo e coesione sociale. I numeri vengono dopo secondo una logica di crescita con progressione lenta ma solida in quanto strettamente controllata.

Questa visione si traduce ad esempio nel fatto che la Cassa da anni non predispone budget di vendita proprio per non forzare l'azione commerciale, snaturandola rispetto ad una fisiologica evoluzione delle relazioni.

Ancora, Cassa Padana evita di collocare prodotti che non corrispondono ai bisogni effettivi dei clienti escludendo dal proprio catalogo quelli non trasparenti e poco comprensibili; cerca e propone il prodotto o il servizio adeguato a soddisfare le esigenze del proprio interlocutore, ponendo in secondo piano le considerazioni legate alla mera convenienza economica per la Cassa.

... In tal senso, ad esempio, non sono state offerte alla clientela soluzioni di investimento in polizze *index linked*, strumenti di difficile comprensione e complessa strutturazione. Non è mai stata sollecitata la sottoscrizione di titoli strutturati o ad alto rendimento ma che incorporano elevati rischi, spesso non percepiti o non percepibili dai sottoscrittori.

Nel campo dell'attività di finanziamento a favore delle aziende la Cassa non è ricorsa all'utilizzo di derivati, mentre per i finanziamenti alle famiglie ha posto in atto un atteggiamento prudente e di responsabilizzazione nei confronti dei clienti che si apprestano a contrarre un debito, sia per quanto riguarda la mancata sollecitazione al prestito al consumo, sia, in particolare, non dando seguito ad operazioni di finanziamento al 100% con riferimento all'acquisizione degli immobili, impegnandosi inoltre a seguire il cliente durante tutto il percorso di vita del prestito, non cedendo lo stesso a terzi mediante operazioni di cartolarizzazione, ecc..

... Nel corso del 2010 la Cassa ha avviato, nell'ambito della Divisione servizi alle imprese, la nuova funzione di consulenza alle imprese, avvalendosi dell'accordo di partnership con lo studio Vitale-Novello-Zane & Co. di Marco Vitale e con BIT SPA Servizi per l'investimento sul territorio (società del credito cooperativo). Lo scopo è fornire supporto alle imprese nostre clienti, soprattutto di medio-piccole dimensioni, attraverso servizi di consulenza qualificata che le sostengano nell'affrontare i problemi derivanti dalla crisi economica e le accompagnino in progetti di sviluppo. Tale attività richiede un arricchimento delle conoscenze tecniche di Cassa Padana, migliora l'operatività e la qualità dei servizi offerti alle imprese e favorisce l'evoluzione socio economica dei territori in cui la Cassa opera”.

4.2. Le politiche di gestione delle risorse umane.

“La Cassa – si legge ancora nel Piano Strategico 2011-2013 – conferma l'orientamento volto ad investire sulla comunicazione interna e sullo sviluppo e crescita delle risorse umane.

La principale risorsa di ogni organizzazione aziendale non è solo il patrimonio o la raccolta, e nemmeno gli impieghi: la primaria risorsa sono i suoi collaboratori. Questo vale soprattutto per una Banca di Credito Cooperativo come la nostra che vuole intercettare i bisogni del territorio, fornire buoni servizi e impiegare le risorse in modo efficiente.

... Anche per il triennio 2011-2013, la crescita delle competenze e delle professionalità dei propri amministratori, dirigenti e collaboratori [avverrà] attraverso:

- un programma di formazione e aggiornamento nel continuo di tutto l'organico al fine di sviluppare le capacità personali e le conoscenze trasversali per valorizzare le specificità e le particolarità di ciascun collaboratore;
- il progetto “Master post diploma in esperto di credito cooperativo locale”, avviato nel 2007 in collaborazione con l'Assessorato alla Pubblica Istruzione di Brescia ed un Istituto di istruzione superiore;

- la creazione di un gruppo di formatori interni alla Cassa che collabori con la funzione preposta alla formazione (attiva da oltre tre anni ed in staff alla Direzione) nell'individuare i bisogni formativi del personale e nel predisporre gli interventi più opportuni. L'attività formativa è volta a promuovere non solo l'approfondimento tecnico-professionale del personale, ma anche la diffusione di uno spirito cooperativo e la consapevolezza del ruolo di Banca del territorio, in aderenza al dettato dell'art. 2 dello Statuto Sociale.

[Nell'allegato 1 è riportato l'organigramma attuale di Cassa Padana]

... La nostra banca ha un costo del personale più basso rispetto al sistema BCC ma semplicemente perché abbiamo personale molto giovane (su 330 dipendenti circa abbiamo ben 100 giovani) e continueremo ad assumere risorse giovani da formare al nostro interno. Il master continuerà a rappresentare il canale con cui si entra nella nostra banca, attraverso una formazione rigida di due anni che permette di crescere in una cultura bancaria di credito cooperativo. Questa cultura inizia con il master ma non finisce mai. La qualità delle persone è tutto, in quest'ottica la nostra Cassa tende a non assumere risorse da esterni, ma predilige risorse cresciute e formate all'interno. Inoltre le risorse hanno ben delineate le loro prospettive di crescita e di evolvere nella struttura ed è per questo che è un 'privilegio' lavorare in Cassa Padana. Tra l'altro la nostra banca dà lavoro ai giovani delle nostre comunità svolgendo anche in questo caso il proprio ruolo sociale”.

Il Master, della durata di due anni, prevede una formazione in aula e uno *stage* presso gli uffici interni e le filiali della Cassa per farne conoscere la moderna dimensione locale e globale. Nel 2010 ha preso avvio la quarta edizione con 14 partecipanti; sono 27 i collaboratori assunti dalla Cassa attraverso questo progetto formativo. Al master insegnano dieci formatori interni e diversi docenti esterni; il direttore Pettinati tiene in genere una o due sessioni del corso.

Il direttore Pettinati spiega quali sono i fattori principali di motivazione e di attrazione del personale in Cassa Padana: «Il nostro costo del personale è basso, come lo è il nostro *turnover*. Non abbiamo mai avuto problemi sindacali. Ma la differenza tra il compenso del direttore generale e quello dell'ultimo arrivato non supera le sei volte. Il fattore principale è l'esempio. I nostri collaboratori sanno che io credo veramente a quello che facciamo e tutti qua ci crediamo. Il secondo fattore è lo sforzo di valorizzare i talenti cercando di far fare ad ognuno quello per cui è maggiormente portato. Ad esempio l'operatore che sta filmando la nostra conversazione faceva un'altra attività che non lo soddisfaceva. Ma aveva una grande passione per la cinematografia. Allora abbiamo creato il servizio di documentazione cinematografica e glielo abbiamo affidato. Insomma noi non monetizziamo ogni cosa e rispettiamo le persone per quello che sono e per quello che meritano».

In Cassa Padana lavorano attualmente undici persone di nazionalità straniera: quattro Indiani, due Albanesi, due Argentini, un Croato, un Marocchino e un Pakistano. Figli di immigrati, hanno studiato tutti in Italia e conoscono bene la lingua italiana. Buona parte di loro ha conseguito il master biennale in esperto di credito cooperativo locale.

Il personale proveniente dalle Casse recentemente incorporate non ha dato luogo a problemi di esuberi, ma ha permesso a Cassa Padana di rafforzare i servizi di assistenza offerti alle imprese-clienti, soprattutto nelle missioni commerciali, e i servizi socio-economici ai territori, nonché di gestire meglio le aree commerciali attraverso operatori dedicati.

4.3. *Il ruolo dell'Information & Communication Technology (ICT).*

Cassa Padana ha sempre dato un elevato valore all'*Information & Communication Technology (ICT)* sia in chiave operativa, per il miglior funzionamento ordinario della Banca, sia in termini strategici, in ottica di cambiamento e innovazione dei processi produttivi, ma anche come strumento per la valorizzazione delle risorse intangibili della Banca, partendo da quelle umane. Il tutto funzionale al raggiungimento degli obiettivi della Cassa.

Nel 1998 Cassa Padana, non senza creare un caso nel mondo del credito cooperativo, è uscita dal sistema informatico della Federazione Lombarda che forniva i servizi ICT per passare ad un sistema in *outsourcing* disponibile sul mercato (Cedacri), che meglio si confaceva alla gestione della Banca e al raggiungimento dei suoi obiettivi. Nel corso del 2010 la Cassa ha adottato la nuova procedura sportello in ambiente *web*, rilasciata dall'*outsourcer* Cedacri, determinando una riorganizzazione dell'operatività di filiale, con particolare riferimento ai controlli di linea.

Dal mese di gennaio 2010 opera a regime la procedura SAP, per la gestione del ciclo degli acquisti, che ha migliorato il processo di acquisto e introdotto il controllo informatico accentrato dei costi aziendali, al fine di realizzare un presidio più efficace e tempestivo per la sorveglianza dei costi operativi e recuperare efficienza interna.

Nel corso degli ultimi anni, attraverso la propria struttura di *software house* che gestisce Popolis (Lob Software Srl), snella ed efficiente, costituita da tre ingegneri, Cassa Padana si è dotata di un sistema interno di comunicazione (Intranet) che sta rendendo agili le comunicazioni interne, anche autorizzative, tra i territori della Cassa.

4.4. *Indicatori di "metrica mutualistica": il delta di cost-income ratio.*

La mutualità, almeno in parte, comporta dei costi che impattano negativamente sul *cost-income*. La Cassa ha messo a punto un metodo di calcolo che permette di determinare il "delta di *cost-income ratio* rettificato derivante dall'attività di attuazione delle tre mutualità". In sostanza, con un'apposita metodologia di calcolo si misura il differenziale di *cost-income* tra una BCC e una banca tradizionale, ma nel contempo si può anche misurare il grado di efficienza della BCC nel raggiungere gli obiettivi statuari contenuti nell'art. 2. Così recita l'introduzione alla parte del Regolamento dedicata a questo calcolo: "Il *cost income ratio* è un indicatore di efficienza gestionale, ottenuto facendo il rapporto tra i costi operativi ed il margine di intermediazione. Una sua

diminuzione dovrebbe indicare un aumento dell'efficienza della banca. È un indicatore di particolare importanza, attentamente monitorato da Banca d'Italia.

Per una BCC si pone il seguente problema. Il perseguimento della sua missione definita nell'art. 2 dello statuto comporta la necessità di sostenere dei costi operativi maggiori rispetto alle altre banche e di svolgere l'attività bancaria applicando condizioni di favore o comunque meno remunerative per la BCC-CR, con conseguente effetto negativo sul margine di intermediazione. L'utilizzo del *cost income ratio* per il confronto tra diverse banche o rispetto alla stessa banca nel tempo, senza tener conto di tali componenti, rischia quindi di essere fuorviante, in quanto una banca potrebbe avere un *cost income ratio* più basso di un'altra, ma in realtà essere più inefficiente nel senso della coerenza rispetto alla missione aziendale e dunque alla competitività/sostenibilità della banca nel tempo.

L'utilizzo della rettifica al *cost-income* – nella misura del delta derivante dall'attività posta in essere verso i soci, quello relativo al territorio e alla mutualità internazionale – proprio perché è un parametro conosciuto da tutti e di riferimento per la valutazione dell'efficienza dell'attività bancaria può svolgere una funzione utile da diversi punti di vista:

- come indicatori che rimarcano e fanno riconoscere all'esterno del nostro mondo la differenza, dando maggiori elementi conoscitivi per poterla capire e meglio apprezzarla;
- come strumento di consapevolezza e di programmazione per la governance aziendale;
- per realizzare nel tempo dei benchmark di riferimento che, sulla base dell'esperienza, arrivino a definire delle soglie di riferimento massime (per evitare di mettere a rischio la sostenibilità complessiva della banca) e minime (per evitare il rischio che nei fatti la BCC-CR si comporti e scivoli verso una deriva tipica da spa, con risorse economiche e un impegno nei confronti dei soci e del territorio assolutamente insufficiente a ciò che una BCC-CR dovrebbe fare).

La funzione forse più importante è, però, indiretta: contribuire a creare cultura rispetto al modo di essere banca “differente” delle nostre banche.

(...) La rettifica al *cost income ratio* rispetto all'attività verso i soci e il territorio è un parametro che misura direttamente le risorse destinate dalla BCC per l'attuazione dell'art. 2. Fa quindi riferimento all'efficienza e dà un'indicazione diretta della sostenibilità delle attività in relazione all'assetto economico-tecnico della banca.

“La Banca (si legge ancora nel Piano Strategico, n.d.r.) aveva identificato e definito quantitativamente degli obiettivi di spesa – che sono stati rispettati – legati alle mutualità, in modo che questi fossero contemporati con il quadro tecnico e inseriti nella dinamica complessiva della banca“. Se ne riporta in sintesi la dinamica (tabelle 4 e 5).

Tabella 4. Le risorse destinate alla mutualità (in €/000).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Risorse che impattano sul <i>cost-income</i> (soci)	922	916	948	1.022	999	1.039
Risorse che non impattano sul <i>cost-income</i> (soci)	941	1.282	1.465	1.617	1.211	728
<i>(a) Totale risorse destinate ai soci</i>	<i>1.863</i>	<i>2.199</i>	<i>2.412</i>	<i>2.639</i>	<i>2.210</i>	<i>1.767</i>
Risorse che impattano sul <i>cost-income</i> (territorio + mutualità internazionale)	1.029	1.552	1.755	1.950	1.393	1.391
Risorse che non impattano sul <i>cost-income</i> (territorio + mutualità internazionale)	265	242	382	397	403	259
<i>(b) Totale risorse destinate a territorio + mutualità internazionale</i>	<i>1.294</i>	<i>1.794</i>	<i>2.137</i>	<i>2.328</i>	<i>1.796</i>	<i>1.650</i>
<i>(c) = (a) + (b) Totale risorse destinate alla mutualità</i>	<i>3.157</i>	<i>3.993</i>	<i>4.549</i>	<i>4.967</i>	<i>4.006</i>	<i>3.417</i>

Tabella 5. L'impatto della mutualità sul *cost-income* (in termini di maggiori punti percentuali sul margine di intermediazione).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Cost-income</i> soci (mutualità interna) (%)	2,32	1,90	1,70	1,75	2,24	2,11
<i>Cost-income</i> mutualità esterna e internazionale (%)	2,59	3,22	3,15	3,35	3,12	2,82

Sulla base del Piano Strategico 2011-2013, l'impatto della mutualità sul *cost-income* è previsto crescere a 2,50% e a 3,40%, rispettivamente per la mutualità interna e per quella esterna e internazionale, per ciascuno degli anni dal 2011 al 2013.

5. Le performance economiche.

5.1. Le evidenze dei bilanci.

I conti economici della Cassa dal 2006 al 2010 (tabella 6) mostrano utili di esercizio in forte calo, da un massimo di 19,5 milioni del 2008 a un minimo di 1,9 nel 2010. Si riduce di conseguenza anche il ROE (*Return on Equity*), che passa dal 9,81% del 2006 allo 0,97% del 2010. Si tratta per altro di un indice che va interpretato tenendo conto del

fatto che Cassa Padana, in quanto banca di credito cooperativo, intende attuare, in via prioritaria, i principi dell'art. 2 dello Statuto, che ne stabiliscono identità e missione.

Il calo della redditività si spiega alla luce di dinamiche esogene e di dinamiche interne, sia sul fronte dei ricavi, sia su quello dei costi.

Il margine di interesse scende del 30%, da 40,6 a 28,4 milioni (ovvero dal 3% all'1,7% del totale attivo), fra il 2006 e il 2010, soprattutto per effetto della contrazione dei tassi a livello di sistema. Tale calo si riflette solo parzialmente su quello del margine di intermediazione (da 3,7% a 2,8% del totale attivo), grazie alla positiva dinamica degli altri ricavi, derivanti dalla gestione delle attività finanziarie disponibili per la vendita (per lo più titoli degli Stati italiano e tedesco). I costi di gestione, invece, aumentano significativamente in valore assoluto (da 25 a 36 milioni, ovvero di 0,3 punti percentuali del totale attivo) e in percentuale (+44%).

La dinamica congiunta di diminuzione del margine di intermediazione e aumento dei costi operativi, oltre che deprimere il risultato netto, ha determinato la crescita del rapporto *cost-income*, che dal 50,0% del 2006 sale al 77,4% del 2010. Si tratta di una percentuale elevata, anche in rapporto ad altri istituti di credito, che risente per altro dei costi connessi alla mutualità, che non è venuta meno, per scelta precisa del Vertice, durante il periodo di crisi finanziaria ed economica.

L'andamento decrescente della redditività si spiega anche alla luce delle diverse dinamiche di crescita delle variabili espressive della dimensione della banca dal 2006 al 2010: l'organico è cresciuto del 41,8%, il totale attivo del 22,5%, mentre il margine di intermediazione è calato del 7,1%. Tali dinamiche risentono della fusione con la BCC Camuna avvenuta nel 2010.

Nel periodo in esame si evidenzia inoltre un significativo peggioramento della qualità del credito, testimoniato dalle elevate rettifiche soprattutto nel 2008 e dall'incremento dell'incidenza dei crediti in sofferenza, incagli e posizioni ristrutturate e scadute. Ciò si deve anche al tipo di clientela della Cassa, rappresentata principalmente da attività di micro e piccole dimensioni, che stanno maggiormente risentendo della situazione congiunturale negativa. Il Direttore Generale ammette che «stiamo tribulando da dieci anni sul credito, nonostante abbiamo visto la crisi prima degli altri»; osservando però che, proprio per aver anticipato la crisi, «ci siamo fermati prima degli altri sul fronte degli impieghi, non facendo venire meno il sostegno ai nostri clienti, ma entrando maggiormente nel merito delle iniziative e uscendo dagli impieghi di importo troppo elevato per noi. La nostra superiore incidenza delle sofferenze sugli impieghi si deve al fatto che abbiamo tenuto basso il denominatore».

Nel periodo analizzato, nonostante la congiuntura economica fortemente negativa, la Cassa ha rafforzato il proprio livello di patrimonializzazione, raggiungendo un *Core Tier 1* del 21,84% nel 2010, ben superiore alla soglia minima prevista dagli Organismi di Controllo e ai coefficienti di altri istituti bancari italiani. A fine 2010 il buffer di *capitale* non allocato per la copertura dei rischi di primo e di secondo pilastro era pari al 60,6% del patrimonio di vigilanza contro il 39,3% della media delle BCC lombarde.

La solidità patrimoniale consente alla banca di svolgere con un certo grado di tranquillità la propria attività sia in campo puramente creditizio, sostenendo in questo delicato e difficile momento il tessuto economico del territorio di riferimento, sia

nell'ambito mutualistico, per quanto riguarda le numerose attività "collaterali" svolte dalla Cassa a sostegno dello sviluppo dei suoi soci e dei suoi territori.

Tabella 6. I conti economici 2006-2010 di Cassa Padana riclassificati secondo lo schema di Banca d'Italia e alcuni quozienti di bilancio.

	2006		2007		2008		2009		2010	
Margine di interesse (a)	40.565.627	3,0%	46.212.589	3,1%	48.122.528	3,0%	29.337.409	1,9%	28.417.874	1,7%
Altri ricavi (b)	9.886.280	0,7%	8.993.853	0,6%	9.249.606	0,6%	15.423.913	1,0%	18.524.188	1,1%
di cui: commissioni	9.305.639	0,7%	8.421.626	0,6%	7.977.715	0,5%	7.961.667	0,5%	8.868.154	0,5%
Margine di intermediazione (c=a+b)	50.451.907	3,7%	55.206.442	3,7%	57.372.134	3,6%	44.761.322	2,8%	46.942.062	2,8%
Costi (d)	(25.241.504)	-1,9%	(29.114.117)	-2,0%	(33.140.539)	-2,1%	(32.473.122)	-2,1%	(36.341.928)	-2,2%
di cui: spese per il personale	(14.659.596)	-1,1%	(16.199.033)	-1,1%	(17.824.859)	-1,1%	(17.859.711)	-1,1%	(20.443.395)	-1,2%
Risultato di gestione (e=c+d)	25.210.403	1,9%	26.092.325	1,8%	24.231.595	1,5%	12.288.200	0,8%	10.600.134	0,6%
Accantonamento e rettifiche di valore (f)	(6.655.230)	-0,5%	(3.312.791)	-0,2%	(14.454.279)	-0,9%	(5.953.318)	-0,4%	(6.575.428)	-0,4%
di cui: per deterioramento di crediti	(4.313.820)	-0,3%	(1.037.065)	-0,1%	(11.442.286)	-0,7%	(4.025.317)	-0,3%	(4.469.100)	-0,3%
Risultato operativo netto (g=e+f)	18.555.173	1,4%	22.779.534	1,5%	9.777.316	0,6%	6.334.882	0,4%	4.024.706	0,2%
Proventi straordinari (h)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Utile lordo (i=g+h)	18.555.173	1,4%	22.779.534	1,5%	9.777.316	0,6%	6.334.882	0,4%	4.024.706	0,2%
Imposte (l)	(3.546.704)	-0,3%	(3.281.511)	-0,2%	(3.244.871)	-0,2%	(1.908.442)	-0,1%	(2.124.333)	-0,1%
Utile di pertinenza (m=i+l)	15.008.469	1,1%	19.498.023	1,3%	6.532.445	0,4%	4.426.440	0,3%	1.900.373	0,1%
Totale attivo	1.362.096.203	100%	1.477.834.354	100%	1.578.428.196	100%	1.573.842.505	100%	1.669.095.709	100%
Personale	237		262		276		290		336	
ROE	9,81%		11,67%		3,52%		2,32%		0,97%	
ROA	1,10%		1,32%		0,41%		0,28%		0,11%	
Cost/Income (costi operativi su margine di intermediazione)	50,03%		52,74%		57,76%		72,55%		77,42%	
Qualità del credito										
Sofferenze	1,38%		1,85%		2,17%		3,19%		3,61%	
Incagli	2,89%		3,90%		4,27%		5,20%		5,65%	
Esposizioni ristrutturare							0,28%		0,26%	
Esposizioni scadute	0,77%		0,44%		0,54%		1,10%		1,78%	
Core tier 1	14,11%		13,77%		19,41%		21,22%		21,84%	

5.2. Cassa Padana e la crisi dei mercati finanziari: un confronto con altre banche.

Negli anni fino al 2008 si è assistito nel mondo, ma anche in Italia, a uno dei maggiori processi di concentrazione bancaria della storia. Inizialmente avviato sulla base di ragioni tecniche e necessità di economie di scala, con il passare del tempo ha assunto connotati profondamente diversi. La corsa alla crescita ha condotto alcune banche a raggiungere dimensioni tali da superare i numeri dei bilanci dei paesi in cui le stesse banche avevano sede (è il caso dell'UBS ante crisi, che aveva un bilancio di 3.000 miliardi di CHF, pari a sei volte quello della Svizzera).

Anche le banche italiane hanno sperimentato la ricerca della crescita dimensionale. La stessa Banca d'Italia dell'epoca sosteneva la necessità delle aggregazioni bancarie sulla base della tesi che la dimensione rappresentava un fattore decisivo per la competitività e per la sopravvivenza. Era la cultura dominante del periodo, che per al-

tro ancora oggi non pare essere stata definitivamente superata, nonostante i risultati di tali scelte siano stati in alcuni casi negativi.

Nella corsa alla crescita senza apparente fine che ha caratterizzato gli ultimi anni della storia economico-finanziaria mondiale e nazionale, Cassa Padana ha anch'essa accettato la sfida dei tempi ma ne ha dato la propria interpretazione, in ciò guidata dal dettato dell'art. 2 dello Statuto. Nella relazione al bilancio 2008 della Cassa si legge: "Nelle recenti crisi bancarie abbiamo visto – purtroppo – la fine fatta da grandi accumulazioni patrimoniali, centinaia, migliaia di volte superiori a quelle di Cassa Padana. Diventando fine a se stesse, perdendo la ragione profonda del perché si fanno le cose, rinchiudendosi perversamente in una logica di corto respiro della crescita e dell'utile senza limite, si sono disciolte come neve al sole. La Cassa è forte. Solida patrimonialmente e certa nella strategia di fondo da perseguire. Sa cosa fare e soprattutto perché lo fa. La bussola sono l'art. 2 dello Statuto e il lavoro di generazioni passate di amministratori, soci, dipendenti, clienti che insieme hanno costruito un grande patrimonio per la comunità. La Cassa persegue la promozione della cultura del risparmio, che è educazione e non semplice gestione del risparmio".

Questo modo di operare consente a Cassa Padana di guardare con fiducia al futuro, forte anche di un buon grado di solidità patrimoniale e finanziaria.

Nella tabella 7 sono posti a confronto alcuni indici di Cassa Padana con quelli di due grandi banche, di tre banche popolari, di una BCC contigua territorialmente e di una banca privata di dimensioni limitate e gestita in modo molto rigoroso e conservativo come la Banca Passadore di Genova. Da tale confronto emergono, in particolare, una superiore solidità patrimoniale di Cassa Padana, testimoniata dal *Tier 1* e dal *Total Capital Ratio*; una più elevata incidenza delle sofferenze sui crediti verso la clientela, in linea però con i valori dell'altra banca di credito cooperativo considerata nel confronto; una più elevata incidenza delle spese amministrative sul margine di intermediazione³.

Il direttore Pettinati fornisce alcune chiavi di lettura di tale confronto e dei fattori all'origine della solidità di Cassa Padana: «La crisi ci ha fatto molto riflettere sullo stato delle banche. Da troppo tempo il sistema bancario ha concentrato la sua attenzione sul conto economico senza valutare lo stato tecnico della situazione patrimoniale. In particolare da metà degli anni '90 è partito un *boom* di impieghi, stimolato da una concorrenza esagerata, senza copertura patrimoniale. Il sistema non ha valutato il rischio insito nel conto patrimoniale, rischio anche legato a fattori imprevedibili come la crisi stessa. Questo si è verificato soprattutto nelle banche di maggiore dimensione. Se ci rifacciamo al *Tier 1* ed al *Total Capital Ratio* vediamo che la nostra banca si stacca da tutte le altre. È seguita, a distanza, da Banca Popolare di Sondrio, da BCC Garda, da Banca Passadore. Molto distanti sono le altre banche di maggiore dimensione comprese le due popolari Banca Popolare di Milano e Ubi Banca. Sono tutte banche che dovranno fare rilevanti operazioni di aumento di capitale.

È la nostra struttura patrimoniale solidissima che ci ha permesso di assorbire gli effetti della crisi, continuando a sostenere l'economia del territorio. I nostri indici eco-

³ L'incidenza delle spese amministrative sul margine di intermediazione si scosta leggermente, a seguito della diversa modalità di calcolo, dal *cost-income* riportato in tabella 7.

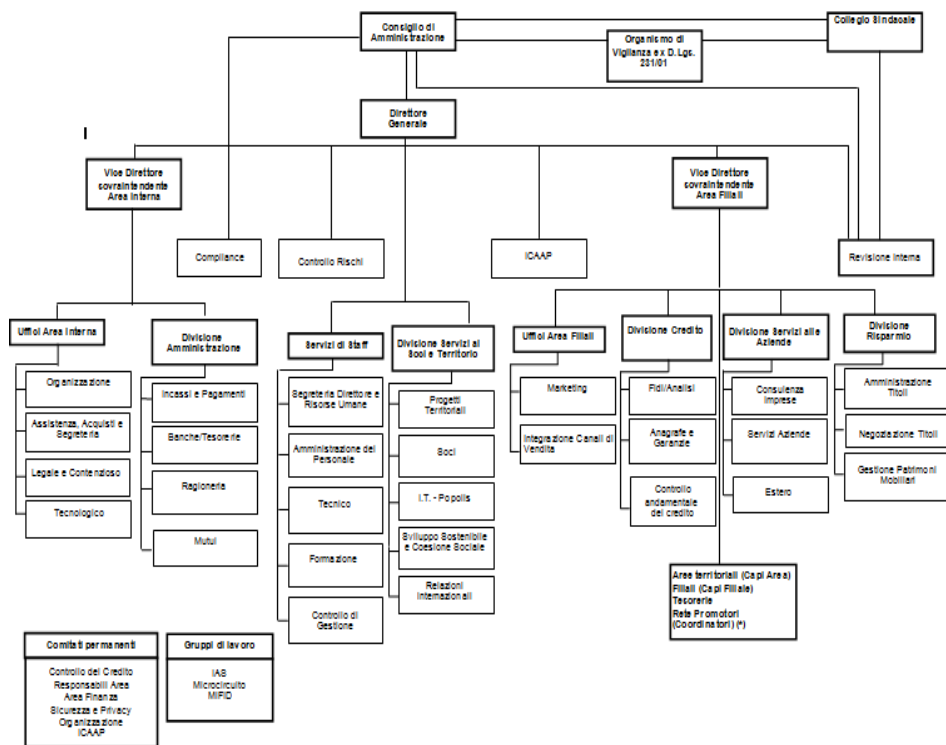
nomici calano significativamente ma senza creare rischi per la banca che funziona, come dovrebbero fare tutte le banche, anche come ammortizzatore della crisi.

Il nostro territorio ha sofferto e soffre, in modo particolare, per la crisi e per una serie di cause di cui le principali sono: imprese prevalentemente di piccola dimensione; imprese poco esportatrici soprattutto nel settore agro-alimentare; imprese di lavorazioni di subfornitura.

La nostra banca è molto sensibile agli effetti della crisi. Avendo limitate operazioni finanziarie siamo molto sensibili alla caduta del margine di interesse; la crisi dell'economia del territorio ci ha portato ad una ancora più severa e prudente politica degli accantonamenti; infine le nostre iniziative mutualistiche sono stabili e non fluttuano in funzione dell'utile.

Ma la solidissima situazione patrimoniale, la struttura dei costi e la flessibilità organizzativa ci hanno permesso di assorbire tutti questi effetti senza scaricarli, neanche in parte, sui clienti. Abbiamo ridotto i nostri profitti senza mancare di coerenza alla nostra funzione che è di sostegno all'economia del territorio, e senza far venire meno il rispetto dell'art. 2 del nostro statuto. Ciò è stato possibile perché nel tempo abbiamo tenuto fermo l'obiettivo della solidità patrimoniale e non ci siamo fatti attrarre dalle lusinghe dei profitti finanziari a breve e dai profitti legati alla speculazione immobiliare, che hanno, invece, influenzato tanta parte del sistema bancario. Abbiamo continuato a pensare con la nostra testa. Ci siamo rifiutati di seguire la politica del gregge. Abbiamo continuato a chiederci: dove stiamo andando? Siamo coerenti con la nostra funzione, con la nostra strategia di fondo? I dati di una banca non possono essere letti sganciati dalla sua strategia e dalla sua funzione».

Allegato 1. L'organigramma attuale di Cassa Padana.



Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),
Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),
Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati