

Saluto di benvenuto dell'Amministratore Delegato di Cassa Centrale Banca Sandro Bolognesi

Buon pomeriggio a tutti e bentrovati,

mi fa sempre molto piacere poter intervenire quando ci sono questi momenti conviviali. Innanzitutto, perché rappresentano per me l'opportunità di ribadire a voi che lavorate direttamente nel nostro Gruppo alcuni elementi a me particolarmente cari e che affondano le radici nella nostra storia recente.

Prima di fare alcune riflessioni insieme su di noi e il nostro futuro, permettetemi di allargare l'orizzonte ad un contesto di oggettiva **instabilità** globale che ci accompagna da anni, con picchi di gestione post pandemica, crisi economica, spinte inflattive e la guerra russo-ucraina che stiamo vivendo ormai da oltre un anno e mezzo. In questi momenti così complessi, possiamo individuare **due elementi** che possono contribuire a costruire il nostro futuro: la **resilienza** e l'**agilità**, elementi che in combinazione tra loro riescono a potenziare appieno il loro impatto.

La resilienza senza agilità può garantire la sopravvivenza ma non è in grado di assicurare all'azienda la crescita futura.

Le aziende agili senza resilienza, al contrario, spesso mancano delle risorse per sfruttare le opportunità che individuano.

In questo contesto, come Amministratore Delegato, dedico il mio impegno a **costruire – assieme a voi – il futuro del nostro Gruppo rafforzando la resilienza e sviluppando l'agilità**. E per fare questo dobbiamo avere – tutti - il **coraggio di rinnovarci e innovare**.

Non importa quanto possiamo essere efficienti oggi: se non ci poniamo l'obiettivo di evolvere, perderemo questa partita.

Cosa vuol dire evolvere nella storia?

Gli storici hanno dimostrato che il **passaggio fondamentale nella nostra storia evolutiva** è avvenuto proprio quando **abbiamo iniziato a collaborare, a unirci in vista di uno scopo comune**, a creare delle comunità in cui ci si **prende cura gli uni degli altri**.

È stata appunto la **comprensione più profonda che per evolvere dobbiamo imparare a lavorare insieme, a collaborare**. E questo principio, di collaborazione, di cura, di attenzione, mi sembra particolarmente coerente con noi, che **abbiamo messo le Persone al centro del nostro progetto e del nostro modo di fare banca**.

Vorrei ricordare quindi a tutti noi, che **siamo stati a nostro modo pionieri**, abbiamo tracciato una rotta che si rivela oggi forse la più necessaria per ri-costruire il futuro.

Ma per rendere ancora più concreti questi concetti, vorrei qui insieme a voi fare una rapida carrellata dei momenti salienti degli ultimi 6 anni che ci hanno portati **coraggiosamente, a creare il nostro gruppo**.

Ho usato la parola **coraggio**, e certamente ne abbiamo avuto nel 2017 quando ci siamo candidati, da veri **outsider**, a creare un gruppo di credito cooperativo **nazionale**, ma non credo siano stati solo il coraggio e l'ambizione a guidarci, mi piace pensare che sia stata anche una **scelta di responsabilità**.

Responsabilità verso di voi, donne e uomini che lavorano **nel** Credito Cooperativo e **per** il Credito Cooperativo, responsabilità **verso i nostri soci, i nostri clienti e il sistema Paese tutto**.

Ho detto poco fa "**percorso fatto insieme**", e quando dico insieme intendo tutti voi che siete qui ed evidenziare il **nostro esser Gruppo**.

Il Gruppo è una entità in continua evoluzione, che si modifica sia con l'apporto dei suoi componenti sia in relazione al mondo esterno con cui si confronta. **Il Gruppo** insomma **è un aggregato in cui ogni giorno cercano di bilanciarsi interessi individuali e interessi collettivi**, appunto, **di Gruppo**. L'evoluzione – anche in natura - è **una questione di bilanciamento** tra interessi a volte divergenti e livelli sovrapposti.

L'interesse individuale e quello del Gruppo, per progredire e talvolta proprio per sopravvivere, **devono trovare un equilibrio**. **Ed è quello che il nostro gruppo è - straordinariamente - riuscito a fare**.

Immagino che questi temi possano richiamare alcune dinamiche anche a voi ben note.....e che mi inducono a parlare, con una punta di orgoglio, della storia che abbiamo scritto insieme negli ultimi anni, quella del nostro Gruppo bancario.

Ad aprile 2016 - parliamo di oltre 7 anni fa e sembra passata un'era geologica – **viene approvata la Riforma del Credito Cooperativo**. Ad ottobre del 2016 Cassa Centrale

Banca si candida ad assumere, con grande sorpresa di molti, il ruolo di Capogruppo di un Gruppo Bancario Cooperativo.

Abbiamo scelto - e abbiamo continuato a confermare ancora oggi - la **strada più difficile**, quella che ci vede protagonisti e **artefici del nostro destino** e non attori di secondo piano in un Gruppo unico.

Inizia un cammino stimolante e complesso di dialoghi, progetti, Visione del futuro del credito cooperativo con le realtà appartenenti al nostro mondo di tutto il territorio nazionale. Al termine di questo percorso, a novembre 2017, **ben 121 banche tra cui la Cassa Rurale FVG e la BCC Turriaco, che dal 2021 sono integrate, sposavano il nostro progetto**, partecipando all'aumento di capitale e consentendo quindi il **raggiungimento della soglia patrimoniale richiesta di 1 Miliardo di Euro**.

Beh, consentitemi di ricordare quei momenti quasi con emozione, ora sembra passato un secolo ma molti di coloro che mi ascoltano ora ricorderanno che all'epoca era un traguardo tutt'altro che scontato.

Io credo sia stato **il primo vero momento in cui ci siamo sentiti squadra**, in cui abbiamo "serrato i ranghi" per reagire in modo proattivo nel mondo creditizio, forse per la **prima volta da veri protagonisti**.

Ho usato "serrare i ranghi", una metafora militare, non perché io sia un appassionato di guerre, anzi, e men che meno di questi tempi, ma perché credo renda bene l'idea di **quando, di fronte ad un evento esterno, ci si avvicina gli uni agli altri, ci si mette spalla a spalla per difendersi** e, uniti, si dà quasi l'impressione di essere un tutt'uno indistinguibile e più forte, più grande...e più temibile.

Ecco, in quella prima occasione, ci siamo uniti davvero, abbiamo appunto "serrato i ranghi" e quella rappresenta, per me, la prima scintilla, **il primo vero momento in cui siamo diventati Gruppo**. Forse non giuridicamente, questo è avvenuto come sapete il 1 gennaio 2019, a valle del rilascio dell'autorizzazione da parte di BCE alla Costituzione del Gruppo, ma certamente emotivamente e nel nostro senso di intendere il futuro.

In quel momento, qualcosa è cambiato.

Come vedete, ci sono **momenti che diventano vere e proprie pietre miliari in una storia**, non solo per il fatto in sé, ma per tutto **ciò che rappresentano e per la simbologia ad essi legata**.

Nella carrellata di momenti significativi di questi quasi 5 anni di vita del gruppo non possiamo dimenticare ad **agosto 2020 un primo banco di prova importante per il nostro Gruppo: la ripresa del Comprehensive assessment da parte della BCE**, con relativi AQR e stress test, che abbiamo saputo gestire nonostante alcune difficoltà.

Venendo a date più vicine, a giugno 2022 abbiamo **dato avvio ad un nuovo corso della storia del nostro Gruppo, con il rinnovo delle cariche sociali** e in particolare, come Amministratore Delegato, sono particolarmente orgoglioso di aver portato ad **approvazione** a luglio di quest'anno **il piano strategico 2023-2026**. E ci tengo a ribadire, come già fatto in altre occasioni, che **il cuore di questo piano è il modello operativo: la nostra priorità resta servire i clienti con una presenza territoriale capillare che fa crescere il nostro Paese dal punto di vista economico-finanziario e sociale**.

In merito al piano, al di là delle singole iniziative, voglio qui contestualizzare questo passaggio in un'un'ottica più ampia, ovvero all'interno di quella che è **la direzione che stiamo dando a questo Gruppo**.

La sfida che ci apprestiamo ad affrontare è quella di **definire il modello di servizio del Gruppo**, cioè il modo in cui voi approcciate tutti i nostri stakeholder, in coerenza con i valori cooperativi e mettendo la Relazione al centro. Quando parlo di **relazione la intendo con la R maiuscola**.

In coerenza con quanto detto finora, l'evoluzione che mi aspetto e a cui lavoreremo insieme passa per **tre fattori abilitanti fondamentali**:

Il **primo fattore abilitante** è la valorizzazione delle vostre best practice in termini di **modelli di business**. Valore che deve essere gestito con cura, ma anche quantificabile, misurabile e, appunto, valorizzato. Siamo all'inizio di un percorso che deve **gettare le basi per poter parlare nel prossimo futuro di un'azione commerciale coordinata** e adeguata al ruolo che questo Gruppo vuole avere sul mercato.

L'altro elemento cruciale è la tecnologia: Dobbiamo garantire al nostro Gruppo di disporre di supporti adeguati, prevedendo investimenti e pianificazioni che ci posizionano sul mercato. **La digitalizzazione oggi non è più un'opzione ma una scelta**

obbligata. E noi dovremo **coniugare tecnologia, innovazione, modelli di business e centralità delle persone.** Obiettivo non semplice e che richiede grande impegno, ma che per me resta prioritario e parametro di scelta per la direzione da intraprendere.

L'adeguamento e il miglioramento della piattaforma informatica, l'investimento sui dati, la trasformazione digitale come **passo obbligato per arrivare a gestire i canali di contatto con i clienti, in particolare quelli giovani, senza rinnegare e dimenticare la fascia di ultra 60enni.** Se credo infatti sia doveroso investire per evolvere i nostri sistemi e diventare più appealing per le fasce più giovani, **non dobbiamo mai dimenticare che il nostro cliente storico, di fascia d'età più matura, ha esigenze che si sono rinnovate** e che il nostro piano va proprio ad accontentare in modo più moderno e attuale, come per l'ambito Bancassurance che ho menzionato anche prima.

Ultimo ma non per ultimo: **un cambio culturale.** Solo **le persone possono essere l'elemento decisivo e abilitante di una trasformazione.** Trasformazione che si rende oggi quanto mai necessaria e urgente, e che dipende da tutti noi, ogni giorno. **Di cui ciascuno di noi è e vorrei che si sentisse profondamente responsabile.**

Abbiamo parlato prima, quando ci riferivamo al nostro DNA, di presenza territoriale capillare, ma **cosa vuol dire essere banca del territorio?** Cosa vuol dire essere "vicini alle persone, alle imprese, al territorio" come evidenziamo nella nostra comunicazione?

Vuol dire **creare valore e di redistribuirlo sul territorio,** vuol dire parlare la stessa lingua dei nostri soci e clienti, vuol dire saper ascoltare. L'ascolto aiuta a creare un rapporto di rispetto e di fiducia, fondamentale per costruire Relazioni durature, ma soprattutto **la capacità di ascoltare è un'opportunità per imparare dagli altri, un'opportunità di crescita, un modo per riconoscersi Persone,** come ci dicevamo in principio.

Sempre più, nelle comunicazioni attuali, si ascolta per rispondere e non per capire. Ecco, il mio invito a tutti voi è di fare esattamente il contrario: **dobbiamo ascoltare il nostro socio e cliente e capire, comprendere le sue esigenze, i suoi bisogni.** Solo così possiamo dirci realmente banca del territorio. Solo così saremo davvero vicini alle Persone e alle imprese.

Ad ogni modo, oggi siamo qui insieme a ripercorrere la nostra memoria e a interrogarci su chi siamo, e queste riflessioni possono aiutarci a **trovare soluzioni anche**

a quest'ultima tempesta perfetta che stiamo vivendo, tra un post pandemia, una crisi energetica e un rischio di conflitto mondiale che non è mai stato tanto vicino.

Non abbiamo una formula infallibile, ma quello di cui sono certo è che ciascuno di noi da solo può fare ben poco. **La partita da giocare oggi è in squadra, necessariamente.**

I risultati consolidati del Gruppo relativi al primo semestre 2023 registrano un generale miglioramento degli indicatori economico-patrimoniali e gestionali, con un CET1 ratio al 23,8% e un utile netto consolidato che si attesta a € 587 mln (+32% rispetto al primo semestre del 2022).

Vorrei però ricordare che, come credito cooperativo, destiniamo gran parte di questi utili allo **sviluppo e alla crescita dei nostri territori e delle comunità, dei soci e clienti** che ci danno fiducia ogni giorno. Parte degli utili come dicevo infatti vengono destinati direttamente ad attività di beneficenza, liberalità e sponsorizzazioni e il 70% viene capitalizzato e non distribuito agli azionisti come invece fa il resto del sistema bancario. E qui mi piace citare che la Cassa Rurale FVG ha messo a disposizione un plafond di 15 milioni di Euro per l'emergenza maltempo che ha colpito le vostre zone.

Ma **dietro ai numeri ci sono le Persone**. Ci sono i vostri 8800 Soci, ci sono i Vostri 30.000 clienti. Ci siete Voi tutti. Siamo troppo abituati a spersonalizzare e inaridire questi numeri con i cosiddetti KPI, i **Key Performance Indicator, che non fanno altro che interpretare quanto ci si avvicini ci si allontani da parametri di eccellenza.**

Ma noi siamo il Credito Cooperativo, noi abbiamo fatto e facciamo ogni giorno delle **Persone il vero centro di gravità**. Voglio quindi condividere con voi una riflessione che sto facendo da tempo e che mi **porta a re-interpretare questi KPI in modo diverso** ma, credo, molto più sintonico con la nostra storia e il nostro futuro.

I miei KPI sono:

Keep people interested
Keep people informed
Keep people involved
Keep people inspired

Voglio pensare che **saremo in grado di scrivere una storia diversa nel mondo finanziario anche per la nostra coerenza e il nostro impegno a fare tutte queste cose.**

Mantenere le Persone interessate, informate, coinvolte e soprattutto ispirate dalla nostra Visione e dal nostro modo di fare banca.

I numeri che abbiamo visto poco fa sono una conseguenza dell'**impegno e dello sforzo di questi anni per cercare soluzioni condivise**, ho vissuto sulla mia pelle e visto in tutti voi soprattutto **la passione e la determinazione** di disegnare un futuro sostenibile per il nostro Gruppo e per il credito cooperativo. Quando dico "tutti voi" mi rivolgo davvero ad ognuno di voi, i 150 collaboratori della Cassa Rurale FVG, perché so bene che **quanto abbiamo fatto è il frutto dell'impegno vero, reale e quotidiano di voi tutti**.

In questi anni abbiamo affrontato un **processo di trasformazione senza precedenti**.

I risultati raggiunti finora, anche in un contesto che definire complesso è forse un eufemismo, hanno dimostrato che **sappiamo agire come una squadra, in grado di sviluppare e far progredire le risorse migliori che ciascuno di noi sa mettere in campo**. Ma sappiamo anche che nessuno vince da solo. Qui possiamo **vincere solo se sentiamo come nostri gli obiettivi del Gruppo, e ci sentiamo tutti responsabili e motivati a collaborare per ottenerli, insieme**.

Abbiamo lavorato con particolare attenzione dall'inizio del mio mandato per recuperare e ricostruire quel **senso di coesione e di appartenenza** di cui vi ho parlato prima.

Il potenziale che abbiamo è davvero grande. **Credo fermamente che siano le persone a fare la differenza**, che siano in grado di determinare, con il loro approccio, il successo o il fallimento di qualsiasi iniziativa. **Lavorare insieme, salvaguardando e valorizzando i diversi punti di vista, è il presupposto fondamentale per garantire l'efficienza del nostro Gruppo e la possibilità di realizzare concretamente, ogni giorno, le varie iniziative**.

Il nostro **vantaggio competitivo** è proprio dato dalle Persone: come ho detto prima, da voi, che siete **le Donne e gli Uomini che lavorano "nel" e "per" il Credito Cooperativo**, che hanno a cuore la cura del cliente e l'attuazione dei valori del mutualismo e della cooperazione.

Il mio impegno sarà quello di **accompagnarvi, ogni giorno, a valorizzare il vostro territorio**, rispondendo efficacemente alle **richieste e bisogni dei vostri soci e clienti**, massimizzando i **vantaggi competitivi dell'essere Gruppo**. Noi siamo **custodi di**

un'identità peculiare, di un **modo di fare banca** che si alimenta della **responsabilità sociale** di far crescere e sviluppare il nostro territorio e di dare supporto alle persone e all'economia reale.

Vogliamo **dispiegare tutto il potenziale commerciale** ancora inespresso e migliorare la redditività, **dando un forte impulso alla competitività dei nostri prodotti**.

Abbiamo un potenziale unico ma **se non lavoriamo in modo sinergico, insieme, rimarrà appunto un potenziale**, ovvero qualcosa che c'è in potenza ma non in atto. Qualcosa di inespresso. **E sarà un'occasione perduta**.

Come ho detto prima dobbiamo imparare a coniugare tecnologia, innovazione, modelli di business e centralità delle persone: certamente non è semplice e richiede grande impegno.

Non dimentichiamo che tutto questo dovrà poi integrarsi con i nostri tre valori di riferimento: **cooperazione, mutualità e localismo**. **Questi valori ci rendono pressoché unici** sul mercato creditizio e soprattutto tra i pochi che **da sempre** li applicano, e sono attenti ai territori e ad uno **sviluppo sostenibile per il nostro Paese**.

Per chiudere, vorrei condividere con voi tutti un'esortazione che ho fatto mia da sempre, ma che in questi ultimi mesi ho sentito particolarmente vicina e coerente: la **massima di Seneca** che ricorda come **non sia perché le cose sono difficili che non osiamo farle, ma è perché non osiamo farle che diventano difficili**.

Ricordiamoci sempre che la vita ci pone delle sfide che possono diventare ostacoli, **ma troppo spesso i limiti li mettiamo noi**.

Io vorrei immaginare, insieme a voi, **un nuovo corso per il nostro Gruppo, in cui affrontiamo le sfide e gli ostacoli, uniti, e osiamo realizzare uno straordinario futuro per il Gruppo Cassa Centrale, un futuro che è anche e soprattutto il vostro**.

Grazie a tutti