

Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e “prove tecniche” di aggregazioni bancarie

Come è noto, alle casse di risparmio è capitato storicamente di svolgere una intensa attività non solo nell’ambito del credito, soprattutto quando hanno operato in territori dove scarsa era la presenza di altre banche, ma anche di supporto all’attività degli enti locali nella promozione dell’economia del territorio in cui insistevano. A volte, di concerto con questi, privilegiando il credito a comparti ritenuti strategici, ad esempio quello delle costruzioni, per la crescita di una comunità, elargendo contributi per specifiche iniziative, o ancora partecipando con quegli stessi enti a società di capitale, interamente pubbliche o miste. Questo è avvenuto anche nel contesto padovano, quando nel 1920 la locale Cassa di Risparmio, non ancora accorpata a quella di Rovigo, partecipò alla costituzione della s.a. Fiera dei campioni e magazzini generali, che poi non ebbe fortuna. Già, perché a volte anche le iniziative più serie possono naufragare. Compensando le molte che invece decollarono e resero ricche e articolate le comunità di riferimento.

Da questo punto di vista, le Casse sono state formidabili attori di coesione sociale. Un ruolo, tuttavia, che andò nel tempo modificandosi. Man mano che la società è divenuta più articolata, e quindi più complicata, sono emersi nuovi protagonisti che hanno messo in crisi meccanismi consolidati e le Casse – nonostante i loro solidi patrimoni e le austere sedi nelle quali hanno a lungo celebrato la virtù del risparmio – hanno via via perso smalto,

incisività, e hanno visto persino insidiato il loro primato economico da una concorrenza nell'intermediazione creditizia prima inesistente. Il che significava essenzialmente la messa in discussione del loro ruolo. Ciò avvenne grossomodo a partire dagli anni cinquanta del Novecento – con il forte sviluppo, e financo l'“aggressività” – delle banche popolari.

Conviene quindi dare un'occhiata proprio al caso padovano. Partendo dal ciclo edilizio, o meglio dai costruttori in quanto tali cui andò – nella realizzazione della “Milano del Veneto” pensata dal sindaco Crescente – il decisivo supporto finanziario non solo di Cariparo¹ ma di quasi tutto il sistema bancario locale. Che in realtà non era di molto mutato rispetto all'anteguerra, salvo che per l'irrobustimento della filiale della Banca cattolica del Veneto, e il ricordato dinamismo delle due Popolari, una “laica” e l'altra “cattolica”.

La banca maggiore era tuttavia Cariparo, che appariva anche per la sua natura pubblica il naturale referente di gran parte della popolazione (soprattutto in provincia, dove aveva agenzie in tutti i principali centri) per quanto riguarda i depositi, mentre era istituzione creditizia di riferimento – in virtù dei rapporti di tesoreria – per Provincia, Comune capoluogo e per quasi tutte le altre amministrazioni comunali, nonché per svariati enti pubblici di peso, dall'Ospedale all'Università. Ma andò crescendo, ed è questo il dato che rileva, l'incidenza degli impieghi verso le attività economiche man mano che andò aumentando la massa fiduciaria per le migliorate condizioni dell'economia provinciale. Anche la Popolare e l'Antoniana aumentarono i propri impieghi, nonostante in provincia la prima avesse una rete più contenuta della Cassa, mentre la seconda operasse soprattutto come banca di riferimento (e di sconto) delle Casse rurali e artigiane, la denominazione assunta dalle Rurali con il Testo unico bancario del 1945. Incrementi di un qualche peso avevano interessato anche le filiali delle grandi banche nazionali, le quali peraltro erano andate meglio qualificando le erogazioni di credito, indirizzandole a una clientela più qualificata, e in parte condividendo con la Cassa di Risparmio il rischio del credito nei confronti degli operatori impegnati sul fronte delle costruzioni. Anche se è da dire che se

1. Acronimo della “nuova” Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, istituita con R.D. 8 novembre 1928, n. 2727.

si volesse individuare una specializzazione nel credito di tali istituti, esso andò piuttosto orientandosi a sostegno dell'intermediazione grossista e delle attività manifatturiere. Fu un *trend* reale, anche se è impossibile documentarne oggi l'effettiva incidenza, oltretutto tenendo presente che tra gli operatori maggiori invalse l'abitudine a intrattenere rapporti debitori con più di una banca padovana, in una sorta di naturale diversificazione del proprio approvvigionamento finanziario. Il che, all'epoca, era comunque più agevole da realizzare, in assenza di strumenti analitici idonei ad accertare la complessiva esposizione del singolo cliente; strumenti che intervennero solo con la costituzione, nel maggio 1962, della Centrale rischi presso la Banca d'Italia.

Ma torniamo alla Cassa di Risparmio. Va innanzitutto ricordato che, essendo un istituto interprovinciale, la sua raccolta proveniva oltre che dal padovano anche dalla provincia di Rovigo; la quale tuttavia vi concorreva in misura più contenuta, con percentuali che passarono dal 32% del 1950 al 29,5% del 1955 e al 27,3% del 1960. Mentre gli impieghi erogati alla clientela di quel territorio scesero nel decennio più che proporzionalmente: dal 29,8% del totale nel 1950 a poco meno del 22% nel 1960². Il che stava a significare, sia sul versante dei depositi che su quello dei crediti concessi, che nel padovano si concentrava il maggior impegno della Cassa, in evidente dipendenza dalla vivacità della congiuntura. Il tutto è testimoniato da una crescita in quel periodo degli affidamenti in conto corrente di più di cinque volte sul totale degli impieghi, a fronte di un decremento di quasi undici punti percentuali nello sconto del portafoglio commerciale: segno tangibile che si andarono via via privilegiando le erogazioni alle attività di rischio. I conti correnti erano infatti all'epoca, e soprattutto per la Cassa di Risparmio, i rapporti di corrispondenza tipici degli operatori economici, mentre la restante clientela si affidava ai libretti di deposito, collaudato strumento di capillare raccolta.

Fu tuttavia questo il decennio in cui la Cassa, fino ad allora egemone nelle attività creditizie della provincia, cominciò ad avvertire la crescente concorrenza degli altri istituti di credito, sia nella raccolta che nelle erogazioni³. Pur essendo tra le Casse venete, e dopo la

2. Queste percentuali e i dati che seguono, in genere arrotondati, sono tratte da G. Roverato, *La Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo attraverso trent'anni di bilanci (1945-1977)*, Firenze 1979 (ora in Id., *Studi di storia economica sul Veneto*, Padova 1995).

3. Concorrenza che divenne peraltro devastante un decennio più tardi, tra la fine degli anni sessanta e la prima metà degli anni settanta: *ibid.*

Cassa di Risparmio di Verona Vicenza e Belluno, la seconda per importanza sia nei depositi dell'intero sistema delle Casse venete (28,5% nel 1950, 22,1% nel 1960) che negli impieghi (rispettivamente 23,5% e 30,5%), Cariparo era andata perdendo terreno sul fronte della raccolta rispetto agli altri istituti di credito attivi nelle due province di Padova e Rovigo, passando da un'incidenza del 44% del 1950 al 34,7% del 1960, mentre quella degli impieghi era rimasta pressoché stabile attorno al 30%: il che, peraltro, testimoniava che parte della raccolta delle filiali delle banche nazionali veniva dirottata al centro, al pari di quanto avveniva per la raccolta rodigina riversata negli impieghi padovani. Come dire che gli impieghi andavano là dove si creava la domanda.

Una domanda che, come si diceva, fu nel padovano (e in città in particolare) soprattutto rappresentata dal ciclo edilizio e dalle infrastrutture.

Tralasciando i finanziamenti che la Cassa riservò sul finire degli anni cinquanta agli espropri della Zip (ma essi furono di molto maggiori negli anni a venire), e a qualche operatore dell'intermediazione grossista, la maggior parte dei suoi affidamenti in conto corrente andò alle imprese di costruzioni, la cui consistenza provinciale era andata nel decennio irrobustendosi.

Le 192 ditte rilevate dal censimento industriale del 1951, delle quali 12 attive nell'impiantistica, erano infatti cresciute (censimento 1961) a ben 407, comprese 31 di impiantistica⁴. In non pochi casi si trattava di capomastri che si erano messi "in proprio". Un incremento numerico, tuttavia, cui corrispose una contrazione limitata delle dimensioni medie, passate dai 26,7 addetti del 1951 ai 21,8 del 1961: il che significava da un lato un certo irrobustimento delle imprese maggiori, e dall'altro che i nuovi competitori già nascevano con un dimensionamento tale da consentire loro una qualche non marginale presa sul mercato, anche questo a dimostrazione della complessiva lievitazione della domanda.

Certo, la Cassa non intercettò tutto l'indebitamento di tale complesso di operatori, anche se non è dubbio che le imprese maggiori si esposero principalmente con essa. E il motivo va ricercato nel fatto che esse erano in qualche modo connesse con il sistema

4. I dati sono depurati, come già per i censimenti precedenti, delle imprese inferiori ai 10 addetti.

di potere esercitato dal partito di maggioranza relativa che – mediante le nomine dei componenti il consiglio di amministrazione da parte del Comune capoluogo e della Provincia, ne influenzava direttamente le scelte sensibili.

Ma nel periodo di cui diciamo, l'intreccio politica-affari, o meglio politica-costruzioni, fu la norma: in Padova come in quasi tutto il paese. Per un motivo semplicissimo, e non necessariamente di bassa clientela: ovvero l'interesse che comunque l'amministrazione locale, indipendentemente dal fatto di esserne regolatore attraverso i vari Prg e le licenze edilizie, nutriva per il comparto edilizio, l'unico in grado – se opportunamente “stimolato” – di creare occupazione nei tempi rapidi richiesti dalle esigenze del consenso politico. Ebbene, la triangolazione Comune-Cassa di Risparmio-imprese di costruzione costituì anche a Padova un anomalo motore della crescita economica.

Dai bilanci del periodo emergono in effetti staticità e scarsa incentivazione verso i settori più propriamente manifatturieri. Era cosa nota, come noto era l'intreccio politica-costruttori, con cui – a partire dal 1985 – avrebbe dovuto fare i conti quell'anomalo politico-banchiere che fu Ettore Bentsik, professore di Meccanica razionale al Bo, chiamato nel 1985 alla presidenza della Cassa. Un intreccio che egli conosceva molto bene dall'interno, essendo stato due volte sindaco della città (1970-1977 e 1980-1981) e a lungo presidente della Zip (1973-1985). E contro il quale si batteva da tempo, ben prima che Giuliano Amato cominciasse a lavorare a quella riforma delle casse di risparmio che sfociò, poi, nella legge 218 del 30 luglio 1990. Ora gli si presentava l'occasione di poterlo spezzare, almeno nella sua città.

Profondo conoscitore della politica e dell'economia cittadina, e delle relazioni “pericolose” che vi si potevano generare, egli ben sapeva a quale Cassa si sarebbe trovato di fronte. Come sapeva che la presidenza della Cassa padovana veniva fin dai primi anni del dopoguerra offerta e accettata come una carica onorifica, o una sinecura, con l'unico compito di occuparsi della “beneficienza” e delle clientele ad essa connesse.

Egli intendeva invece il suo mandato in senso rigorosamente tecnico ed era determinato a intervenire con la pienezza dei suoi

poteri statuari, e con l'esperienza di alta banca acquisita nel comitato esecutivo di Bnl (1980-1985), all'epoca il più grande istituto di credito italiano, nei meccanismi che avevano portato la Cassa a perdere competitività sulla piazza padovana, la più appetibile commercialmente. D'intesa con l'allora direttore generale Antonio Finotti, egli lavorò su due fronti: da un lato mettendo mano alla struttura burocratica, svecchiandola e innovandola sia attraverso forti investimenti informatici, sia razionalizzando le procedure del sistema decisionale nella concessione dei fidi alla clientela; dall'altro monitorando questi ultimi, dato il rilievo che erano andate assumendo le sofferenze nei grandi (ma anche medi) operatori del comparto edilizio, storicamente privilegiato dall'istituto. Certo, molti nodi stavano arrivando al pettine, complice sì la crisi strisciante di tale attività, ma anche – agli inizi degli anni novanta – l'emergere di una variante padovana dell'intreccio politico-affaristico nell'affidamento delle grandi opere pubbliche. Sotto questi due aspetti, facce della stessa medaglia, Bentsik fu drastico: tutti gli affidati dovevano essere ricondotti a un corretto rapporto fidi/garanzie, invertendo una prassi aziendale che – sotto le pressioni della politica locale, pressioni anche le più nobili come quelle in difesa dell'occupazione – aveva nel tempo debordato da una corretta valutazione dei rischi.

Solo che fare della Cassa una banca moderna significava “rompere il giocattolo”, vale dire rescindere quel robusto intreccio con i poteri locali, e in particolare con il partito di maggioranza relativa, che di fatto condizionava la politica degli impieghi agli operatori economici e le stesse strategie di crescita.

Si era peraltro in un delicato momento di transizione sia nella vita della Cassa che dell'intero sistema bancario italiano. Da un lato la banca stava completando il delicato passaggio da una struttura di governo ripartita tra le due sedi storiche di Padova e Rovigo a una unitaria e centralizzata. Dall'altro, allo scopo di estendere la presenza dell'istituto nella vita economica della regione senza fargli perdere il suo tradizionale radicamento territoriale, si andò sviluppando un'azione di rafforzamento della struttura, di potenziamento della rete operativa a livello regionale e, in armonia con le direttive nazionali in materia di credito e risparmi, di trasfor-

mazione della Cassa in società per azioni, con conseguenti, profonde modifiche organizzative. Tale orientamento avrebbe permesso di ampliare oltre i limiti provinciali il tradizionale legame con il medio e piccolo risparmio, consolidando la struttura delle fonti sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, e di approfittare di maggiori occasioni d'impiego, supportando con il credito alle aziende la vivace espansione produttiva del Veneto di quegli anni, e, al tempo stesso, aprendo l'istituto alle opportunità di un più vasto mercato finanziario.

La Cassa aumentò in breve tempo redditività e profitti, e acquisì una posizione di rilievo nell'intero Nordest estendendo la sua azione al di fuori delle due province storiche di insediamento. Sull'onda dei buoni risultati raggiunti, Bentsik allargò i propri interessi all'attività degli istituti consortili delle casse di risparmio delle Venezie, delle società collegate alla Cassa nell'attività finanziaria e nella gestione del risparmio, dell'Associazione bancaria italiana e nell'Associazione delle casse di risparmio italiane, sostenendo attivamente il processo di modernizzazione che coinvolgeva in quegli anni l'intero settore delle casse di risparmio. Egli partecipò, infatti, in prima persona al dibattito sulla riforma delle Casse predisposta dal ministro Amato per superare l'arcaica legge, che, dal 1888, regolava il sistema delle casse di risparmio secondo un'ottica che voleva le Casse istituti deputati essenzialmente alla raccolta dei depositi a titolo di risparmio e al loro impiego in investimenti connaturati, per natura e rischio, alle esigenze dei ceti medi.

La legge 218 del 30 luglio 1990 spazzò via questa impostazione e, affidando le attività filantropiche e di utilità sociale (la "beneficienza"), affidate a fondazioni con personalità giuridica, impose la trasformazione delle casse di risparmio da enti morali in banche di credito ordinario organizzate in forma di s.p.a. di diritto privato, prevedendo altresì meccanismi per l'accorpamento di più istituti in gruppi bancari che favorissero la ricapitalizzazione delle singole unità e ne accrescessero efficienza e redditività.

Il presidente Bentsik appoggiò tutte le azioni coerenti con gli obiettivi della legge e la loro applicazione all'interno della Cassa, di fatto accelerando a Padova l'incompatibilità tra vertice della

Fondazione e vertice della banca che invece in altre realtà fu rinviata nel tempo. Questa scelta gli procurò più di qualche inimicizia, rendendo definitivo l'allontanamento dal suo vecchio partito. Ma Bentsik era convinto che da subito le due istituzioni dovessero «seguire strade diverse e non collusive»⁵: oltre a rispondere a esigenze di ordine organizzativo, ciò avrebbe comportato una chiara differenziazione tra chi era deputato a svolgere attività imprenditoriali e di rischio e chi, invece, doveva dedicarsi agli interventi di pubblica utilità, permettendo all'uno e all'altro una maggiore chiarezza nelle azioni, negli impieghi e negli obiettivi conseguiti.

In questo quadro di riferimento, nell'ultima parte del suo mandato egli si fece promotore in area veneta di accordi e unioni tra istituti bancari che, pur consentendo a ciascuna banca di rimanere ancorata al territorio d'origine, permettessero di cooperare nelle operazioni più importanti e rischiose, di raggiungere una clientela più vasta, incrementando il volume complessivo della raccolta e delle fonti e, al tempo stesso, ampliando le possibilità e l'efficacia degli impieghi senza dover sopportare costi aggiuntivi di struttura, ma, al contrario, razionalizzando quella esistente. La sua azione prendeva le mosse da una precisa analisi tanto dell'evoluzione dell'economia italiana e del processo di integrazione internazionale, quanto delle necessità dell'economia veneta, ricca di potenzialità, ma spesso frenata da un sistema creditizio troppo frammentato e localistico, incapace di rispondere alle esigenze di un'imprenditoria moderna e sempre più integrata nei grandi mercati internazionali.

Se le istanze e le proposte di Bentsik non vennero del tutto accolte – e quel polo unitario e radicato nel Veneto, costituito da «strutture finanziarie e creditizie agili e flessibili, in grado di competere sul mercato senza per questo dovere cedere sovranità imprenditoriale ed operativa locale»⁶, che era stato il suo grande obiettivo, non trovò realizzazione – ciò fu dovuto più alla miopia di quanti vollero minimizzare le conseguenze dell'integrazione internazionale per salvaguardare interessi particolari che non a carenze di progettualità e pianificazione. La sua azione in ambito bancario, al contrario, mise in risalto la capacità di cogliere le li-

5. Dalla testimonianza di P. Biffis nel volume *Io ricordo di Ettore Bentsik*, Padova 1999, p. 20.

6. *Ibid.*

nee evolutive del contesto e di impostare progetti imprenditoriali miranti a cogliere le opportunità offerte da un'economia sempre più integrata a livello sovraregionale.

Le linee da lui indicate trovarono comunque qualche esito successivo, anche se depotenziate rispetto l'afflato ambizioso che le sottendeva. Iniziò infatti, dopo la sua uscita di scena, la stagione delle alleanze e delle integrazioni con altre realtà bancarie e finanziarie. Insieme alla Cassa di Risparmio di Venezia e alla Banca agricola di Cerea, viene dapprima costituito il gruppo Casse Venete, successivamente allargato alla Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone e alla Cassa di Risparmio di Gorizia.

Casse Venete doveva poi fondersi con il gruppo Caer (comprendente la Cassa di Risparmio in Bologna e la Banca popolare dell'Adriatico), dando così vita al gruppo Cardine. Quest'ultimo confluì nel 2002 nel gruppo Sanpaolo-Imi di Torino, integrando così la seconda realtà bancaria italiana.