

Il “sogno” del settimo gruppo bancario del paese: l’amara realtà di Antonveneta

Abbiamo ricordato come a metà degli anni novanta del secolo scorso, dopo una serie di acquisizioni, le Popolari del capoluogo euganeo avvertissero entrambe la necessità di consolidare in modo coerente il proprio posizionamento. La loro crescita in ambito extraregionale era infatti avvenuta senza uno specifico piano strategico, che ora appariva non più rinviabile.

Una qualche strategia era stata abbozzata dalla Popolare luzzatiana nella nuova denominazione di Banca popolare veneta, e – soprattutto – in un’intesa stretta con la Popolare di Vicenza per arrivare a una graduale integrazione delle due reti via via estese, mediante acquisizioni/fusioni in tutta la regione. L’annullamento, tuttavia, a causa di palese opacità, di alcuni anomali accordi pattizi rinvenuti durante una normale attività ispettiva dalla Vigilanza della Banca d’Italia, portò a un iniziale stop all’operazione e poi a un suo abbandono. La Veneta tentò un nuovo approccio con Vicenza agli inizi del 1995, ma il nuovo gruppo di comando lì formatosi stava già lavorando a un’autonoma crescita dimensionale.

Fu a questo punto che la Banca popolare veneta si decise ad aprire un confronto con l’Antoniana, se non altro per la comune necessità di razionalizzazione prima richiamata e per la sostanziale complementarità dell’approccio operativo delle due banche, che abbiamo già ricordato essere per la Veneta un ramificato insediamento nel tessuto artigianale e industriale di buona parte della regione, in particolare nel padovano, ormai seconda

provincia manifatturiera¹, per l'Antoniana il deciso irradiamento interregionale con buona presenza anche nel settore primario.

Dopo un avvio reso complicato dalle diverse matrici originarie (laica una, cattolica l'altra) e, soprattutto, dal fatto che sulla piazza padovana erano state, e permanevano in diretta competizione, la discussione sulle varie ipotesi – che vide protagonisti i due direttori generali, Antonio Ceola per la Veneta e Silvano Pontello per l'Antoniana – finalmente decollò: spaziando da possibili forme di collaborazione in nuovi ambiti di intervento a una graduale integrazione di singoli rami d'azienda via via fino alla fusione *tout court*. Che costituì l'opzione cui alla fine si giunse, e che si concretizzò poi in modo abbastanza rapido, compatibilmente con le necessarie verifiche tecniche sulla composizione e i valori dei singoli asset.

Da quella fusione (deliberata il 27 aprile 1996 dai rispettivi consigli di amministrazione) – che costituì in realtà risposta strategica, quanto obbligata, a una concorrenza resa più aggressiva dalla liberalizzazione degli sportelli d'inizio anni novanta – nacque Banca antoniana popolare veneta. Poi informalmente nota come Antonveneta, essa si presentava come un gruppo di 289 tra filiali e agenzie in grado di reinterpretare la leadership fino a pochi anni prima detenuta dalla Cattolica del Veneto, ormai finanziaria strategica stampella del Banco ambrosiano veneto sorto sulle ceneri dell'Ambrosiano di Roberto Calvi.

Nel dettaglio, 276 delle 289 dipendenze, costituite dall'integrazione delle reti ex Popolare veneta ed ex Antoniana, erano in capo alla Antoniana popolare veneta in quanto tale, mentre le restanti 13 erano quelle del Credito industriale sanmarinese e del Credito lombardo, che mantenevano la loro individualità giuridica per il significato che quelle insegne avevano nelle aree di insediamento.

Forte di un patrimonio di quasi 1.600 miliardi di lire, una raccolta diretta di 11.909 miliardi (13.912 con i due Crediti), una indiretta per 12.491 (15.760) e impieghi verso la clientela per 11.035 (12.197), Antonveneta – operativa pochi giorni dopo le assemblee straordinarie dei soci del 1° luglio 1996 – si rivelò in breve tra le più vivaci realtà creditizie del Nordest, costituen-

1. G. Roverato, *L'industrializzazione diffusa. Storia dell'economia padovana 1923-2003*, Padova 2005.

do una significativa risposta – sia per la capillare conoscenza delle realtà produttive locali, che per la tipologia dei prodotti e dei servizi offerti – all'accresciuta aggressività delle banche extraregionali, altresì riaffermando il ruolo della piazza finanziaria padovana. La fusione – esplicitamente paritaria onde fugare il timore di un'egemonia di uno o l'altro degli istituti che andavano a formare la nuova azienda – costituì l'abbrivio per una crescita rapidissima. A partire, nel 1997, dall'acquisizione di Interbanca s.p.a., una banca d'affari con sede a Milano che, nella strategia di Pontello, fu utile a incrementare la clientela-business con un'articolata gamma di servizi innovativi, convincendo altresì Abn Amro N.V. – un importante gruppo bancario olandese che cercava da tempo di sbarcare in Italia – a entrarvi con una partecipazione. Il banchiere padovano, che ben conosceva la crescente presenza della clientela manifatturiera di Antonveneta sui mercati europei, e in particolare su quello olandese, vedeva nelle sinergie tra radicamento territoriale della sua banca e vocazione internazionale di Abn Amro solo opportunità: che in parte si verificarono, attraverso una rapida sprovvincializzazione dell'istituto di via VIII Febbraio².

Sprovvincializzazione che consentì a Silvano Pontello – divenuto nel frattempo presidente con importanti deleghe operative – di portare il gruppo dai 289 sportelli iniziali (e 3.216 addetti) via via ai 1.019 (11.018 addetti) di fine 2001. Nel settembre di quell'anno, peraltro, Pontello aveva conseguito il primo dei tre obiettivi che si era posto nella sua strategia di crescita, ovvero la trasformazione della Popolare euganea in società per azioni. Egli era infatti convinto, e il suo entusiasmo aveva galvanizzato l'assemblea dei soci che doveva approvare quella che fu una vera e propria mutazione genetica della banca, che la diversa *governance* ne avrebbe più efficacemente consentito il definitivo irradamento nazionale (il suo secondo obiettivo) con inevitabili effetti positivi sulla redditività. Il terzo obiettivo, la quotazione alla Borsa di Milano, fu raggiunto nell'aprile 2002, ma egli – scomparso nel febbraio a causa del male che lo perseguitava, ma che non gli aveva impedito di seguire fino all'ultimo il rafforzamento della “sua” banca – non poté festeggiarlo.

2. Via VIII Febbraio 1848 era l'indirizzo dove, al n. 5, proprio di rimpetto all'università, era situata la sede centrale di Antoniana popolare veneta.

La crescita certificata nel bilancio 2001, per certi versi spettacolare perché consacrava Banca Antonveneta (questa la denominazione sociale assunta con la trasformazione in s.p.a.) settimo gruppo bancario del paese, era stata tuttavia conseguita perdurante la struttura organizzativa di banca cooperativa, ed era merito non solo di Pontello – lì approdato da Milano sul finire degli anni settanta – ma di un gruppo dirigente che egli, grazie alla sua forte personalità, ricca di curiosità ed empatia, aveva fortemente motivato e reso coeso. Di più, egli era riuscito ad amalgamare due diverse culture aziendali in una completamente nuova, vocata alla sfida dell'innovazione e della crescita. Fenomeno che nelle fusioni, anche in quelle in cui vi siano strutture organizzative e filosofie aziendali simili, raramente accade: con una che prevale sull'altra, annullandola o marginalizzandola³.

Ciò che aveva angustiato Pontello, e che lo stava spingendo a un'intensificazione della crescita che riequilibrasse l'articolazione territoriale della rete, era la concentrazione di oltre il 62% delle dipendenze in sole quattro regioni: Veneto (29%), Sicilia (13%), Lombardia (10,5%) ed Emilia Romagna (10%). Il che, comunque, aveva significato, in soli cinque anni di vita dell'istituto, incrementi rilevanti rispetto ai risultati conseguiti dalle concentrazioni bancarie formatesi in Italia in quello scorcio di tempo: +250% nel numero degli sportelli; +242% in quello dei dipendenti; +256% nel patrimonio; +352% nella raccolta diretta; +346% in quella indiretta; +436% negli impieghi. Si trattava di dati di non poco conto, soprattutto considerando le performance nel rapporto "raccolta diretta/addetti" e "impieghi/addetti", tra le più significative dell'intero sistema bancario italiano.

Il fatto di essere una società quotata, se ne favorì la successiva strategia espansiva, anche se più nell'incremento di raccolta e impieghi che non nel rafforzamento delle aree meno coperte pensato da Pontello, rese Antonveneta esposta anche agli inevitabili "inconvenienti" delle quotate, e nello specifico alla sua contendibilità. Che fu favorita dall'elevato flottante e dall'inopinato sfaldamento di quel patto di sindacato, teoricamente forte perché costruito facendo convergere attorno ad Abn Amro, nocciolo duro, nomi di spicco dell'imprenditoria veneta, qua-

3. È probabilmente anche per questo, oltre che per le sue doti di umanità e per il suo impegno nel sociale, che Pontello è ancora ricordato con simpatia nella città eugenea.

li Amenduni, Benetton, Boscolo, Canella, Carraro, Chiarotto, Doris, Folco, Micheli, Pagnan, Sinigaglia, Stefanel, Tabacchi e Toti, o non veneti come Gnutti. Un patto che, tra l'altro, aveva consentito il traghettamento sostanzialmente indolore della s.p.a. da un mercato "autarchico" delle sue azioni, non dissimile da quello delle popolari cooperative, al mare aperto delle contrattazioni borsistiche.

Al di là della contendibilità o meno, lo sfarinamento del patto e il disimpegno, non di tutti, ma di una parte significativa dei soci "forti", appannò non poco l'immagine della società. Il patto era stato vissuto come garanzia che quel nocciolo duro, magari grazie ai Benetton, i Carraro o gli Stefanel piuttosto che gli olandesi, avrebbe difeso la banca da snaturamenti esterni, per cui il suo venir meno determinava apprensione. Per cui, alla fine, ciò cui con tanta passione aveva lavorato Pontello determinando grandi aspettative, cominciò ad apparire a una parte dei piccoli risparmiatori solo come una fallace illusione.

E questo sia perché il collocamento in Borsa era avvenuto a un prezzo/azione inferiore all'ultimo valore attribuito alle azioni dal consiglio di amministrazione della banca, sia perché la gran massa dei "soci" – tali essi continuavano a "sentirsi", nell'accezione tradizionalmente in uso nelle Popolari – era digiuna di contrattazioni borsistiche e impreparata alle oscillazioni cui i titoli erano naturalmente sottoposti.

A questo iniziale trauma, anche se con qualche difficoltà successivamente metabolizzato, si aggiunse la crescente consapevolezza che la propria banca (per molti, vero e proprio valore identitario) era contendibile, ovvero che poteva essere "conquistata" da gruppi estranei all'azionariato originario. Che la banca fosse contendibile era evidente sia dal flottante esistente che dall'appetibilità del positivo rapporto tra il valore di Borsa dell'azione e i dividendi che negli ultimi anni Antonveneta era stata in grado di distribuire grazie all'incrementata redditività nonché – almeno per una categoria di investitori, le banche – dall'appeal della sua articolata rete commerciale.

Cosa che si verificò di lì a poco, nelle turbolenze bancarie del 2005-2006, poi ricomprese all'interno del neologismo Bancopoli.

Nei primi mesi del 2005, l'istituto padovano rilevò il ripetersi di anomale contrattazioni sul titolo, che potevano far supporre che uno o più soggetti intendessero rafforzare le proprie posizioni. Il fatto però che, nell'incrementarsi del peso di tali transazioni, nessun azionista comunicasse – come d'obbligo – il superamento del 2% di capitale detenuto portava a pensare di essere in presenza dell'avvio di una scalata ostile non previamente dichiarata, senza sapere, soprattutto, chi sul mercato si stesse muovendo in tale direzione. Ciò convinse Abn Amro, già preoccupata per il venir meno del sindacato, a giocare d'anticipo avanzando formale richiesta a Banca d'Italia per essere autorizzata a lanciare un'Opa che le consentisse di acquisire il controllo di Antonveneta. Nelle more del rilascio dello strumento autorizzativo, si venne a sapere che anche un'altra banca – la Popolare di Lodi⁴, ormai corrente con la nuova denominazione di Banca popolare italiana – aveva presentato un'analogha richiesta di autorizzazione.

E il fatto che essa venisse rilasciata prima alla Popolare italiana, e solo dopo ad Abn Amro, sollevò più di un dubbio, poi dimostratosi fondato, sulla terzietà della Banca d'Italia. La Lodi, già forte degli acquisti irregolari compiuti ante Opa tramite prestanomi, vinse la contesa sul mercato offrendo ai sottoscrittori un prezzo altamente remunerativo che arricchì molti vecchi azionisti. E così, nell'avanzata primavera del 2005, Banca popolare italiana poté annunciare il raggiunto controllo di Antonveneta, nominando un consiglio d'amministrazione che, oltre a qualche transfuga del disciolto sindacato, includeva – quasi a voler compensare la città per averle strappato la banca-simbolo della recuperata centralità finanziaria – un suo ex sindaco e un ex rettore della sua prestigiosa Università. Un *beau geste* e un consiglio di amministrazione che non lasciarono traccia grazie alla rapidità con cui magistratura e Consob, in seguito a un'azione giudiziaria promossa dall'istituto olandese, accertarono i metodi illeciti con cui la banca lodigiana aveva conseguito il risultato e lo dichiararono nullo. Il che comportò la riapertura dell'Opa di Abn Amro, la quale a settembre – quando ormai deteneva il 64% del capitale – assumeva la gestione della banca padovana e annunciava per il marzo successivo l'Opa obbligatoria che la rese azionista totalitaria.

4. Che abbiamo ricordato essere stata la prima Banca popolare fondata (1864) da Luigi Luzzatti.

Tutto a posto, allora? No, perché nell'estate 2007 Abn Ambro fu a sua volta "scalata" da un consorzio internazionale (Royal Bank of Scotland, Fortis s.a. e Banco de Santander) che si era formato con l'obiettivo esplicito di spartirsene i principali asset. In tale divisione, Antoveneta spettava al Banco de Santander, da tempo alla ricerca di un'opportunità per espandersi in Italia: e la rete Antoveneta si prestava perfettamente alla bisogna. Solo che di fronte alle prime avvisaglie della crisi finanziaria dei subprime statunitensi, i vertici del Santander decisero che era meglio lasciar perdere l'opzione italiana diversificando sull'Asia. Tanto più che per Antonveneta si era fatto avanti Monte Paschi di Siena, che accettò di pagare *cash* un prezzo esorbitante (oltre 9 miliardi di euro), che strideva rispetto al valore patrimoniale reale. Quell'acquisto minò irrimediabilmente i conti di Siena, e con essi la solidità dell'istituto padovano. Il quale nel 2013, dimagrito a meno di 500 sportelli per ridurre l'esposizione della controllante, venne in essa incorporato.

Finiva così un secolo e mezzo di (positiva) storia bancaria veneta. Ma si vanificava anche anche il sogno di una finanza veneta proiettata tra i grandi player del credito nazionale.

Fu un risveglio amaro. Che in parte si rinnovò in tempi più recenti, con successivi, e più drammatici risvolti, nella crisi di altre due Popolari venete, la Banca popolare di Vicenza (BpVi), fondata nel 1866, e Veneto Banca, erede della Banca popolare di Montebelluna costituita nel 1877⁵. Crisi che hanno una comune origine: l'eccessiva dilatazione delle dimensioni e dell'insediamento territoriale, aggravata – nel caso di BpVi – dal suo tentativo, come già fu per la Popolare antoniana veneta di divenire banca di ambito nazionale. Ma, almeno, Pontello aveva lucidamente scelto la strada – poi sfortunata, ma non per sua responsabilità – della trasformazione in s.p.a.

Ecco, la dilatazione delle dimensioni porta a riflettere sul fatto che le vicissitudini conseguenti di Antonveneta potevano costituire – e invece furono ignorate – lezione e monito.

La nascita di Antonveneta, pur determinata da logiche di mercato, fu qualcosa di più di una semplice fusione tra due istituti di credito a irradiazione sovrapregionale. Essa, come già abbiamo avuto modo di dire, rappresentò una sorta di incontro virtuoso

5. Dal 1966 Banca popolare di Asolo e Montebelluna, in seguito alla fusione con la Banca popolare del Mandamento di Asolo.

tra le due anime finanziarie del capoluogo euganeo: quella laica, laicissima, della Popolare veneta, e quella “bianca” dell’Antoniana, entrambe determinate nell’attribuire al nuovo istituto bancario la *mission* di rendere Padova protagonista e “motore” di una nuova fase dello sviluppo regionale, quella dell’ahimè troppo mitizzato Nordest. Tanto che il gruppo di comando che se ne fece carico, e che comprendeva anche nomi blasonati dell’imprenditoria, non faceva mistero degli obiettivi espansivi che lo animavano.

Ecco, è questo lo scenario, e il precedente storico, da cui partire per capire le drammatiche giornate di BpVi e di Veneto Banca. Perché, per quando diverse, quelle vicende non originano da un qualche difetto strutturale del modello delle banche luzzattiane, bensì dal progressivo snaturamento del loro ambito operativo e del loro “modus operandi”. E, in sostanza, entrarono in irreversibili crisi per le medesime ambiguità che travolsero la stessa Popolare di Lodi che scalò l’istituto padovano, oggi ridotta a semplice *brand* territoriale del Banco popolare in cui alla fine confluì. Stupisce che, nel fiume di commenti dedicati dalla stampa nei lunghi mesi delle vicende di Vicenza e di Montebelluna, non uno abbia mai fatto riferimento a ciò che capitò ad Antonveneta. Eppure le similitudini erano molte: a) la corsa a una crescita non sempre razionale delle dipendenze, rilevando ciò che il mercato offriva nel momento dato, senza una strategia di medio periodo; b) l’acquisizione di banche organizzate sotto forma di s.p.a., o la costituzione di s.p.a. per gestire singoli rami d’azienda, scelta legittima, per carità, ancorché anomala nella *governance* di una società cooperativa, e foriera – come poi emerse – di conflitti d’interesse e di opacità gestionale; c) l’incongruità del valore a libro del patrimonio immobiliare incorporato negli istituti via via acquisiti; d) l’attribuzione da parte dei consigli d’amministrazione di un valore/azione variabilmente “incoerente” (e quindi irrealistico) rispetto il patrimonio netto della Banca; e) il consolidarsi di gruppi di comando sempre più autoreferenziali, e sottratti al controllo reale dell’assemblea dei soci grazie anche, ma non solo, allo strumento della cooptazione in consiglio di membri mai da questa votati.

L'unica differenza con Antonveneta è che questa, lo abbiamo sottolineato, a un certo punto decise la propria trasformazione in s.p.a., perseguendo la strada della quotazione. Si trattò di una scelta che prendeva atto che il suo irradiazione nazionale imponeva un cambio di *governance*, non risultando più praticabile quello cooperativo del voto capitario, e che il suo consolidamento avrebbe a breve richiesto una maggiore patrimonializzazione conseguibile solo in Borsa. L'inconveniente fu che, dopo la quotazione, gli azionisti di riferimento – riuniti in sindacato attorno ad Abn Amro proprio per scoraggiare eventuali scalate ostili – si sfaldarono. Fu così che la vantaggiosa (ancorché illecita) Opa di Lodi, dopo l'inevitabile assestamento post-quotazione del valore delle azioni, con perdite secche per molti soci non avvezzi alle dinamiche borsistiche, spinse buona parte di costoro ad aderirvi. Eh già, si ritorna al tema del valore/azione, che richiede un'ulteriore e definitiva specificazione. Ovvero, che il valore di un'azione quotata dipende non solo dai fondamentali di una determinata s.p.a., ma anche dalla situazione economica del paese, dalle aspettative del mercato e, ovviamente, dal gioco della domanda e dell'offerta. Mentre quello dell'azione di una Popolare, ma anche delle Banche di credito cooperativo, è in capo ai CdA che lo fissano (dovrebbero fissarlo...) sulla base di una valutazione prudentiale del patrimonio netto dei rispettivi istituti. Di più, tali azioni non hanno un mercato specifico dove essere scambiate, e la loro intermediazione avviene spesso tramite le stesse banche emittenti: in un rapporto fiduciario che le ha a lungo rese vere e proprie "istituzioni" delle comunità locali in cui esse erano nate e cresciute.

Ciò fu in parte favorito dal fatto che, quasi sempre, i loro promotori ottocenteschi coincidevano con quelle *élites* emergenti della borghesia delle professioni e della moderna possidenza capitalistica che già partecipavano al (buon) governo delle civiche amministrazioni. Divenire socio (anche se piccolo-piccolissimo) di tali banche aveva travalicato presto l'aspetto meramente economico, comportando anche l'essere parte di una comunità democratica di "uguali": dove il voto capitario sembrava annullare le differenze di classe e di censo.

Ho spesso pensato che le Popolari fossero il tipo di organizzazione economica italiana più simile (dimensioni a parte) alla *public company* statunitense, stante che proprio il voto capitario impediva a una minoranza di prevalere sui più, e che la gestione ordinaria, e non poche volte anche quella straordinaria, dipendeva non tanto dal consiglio d'amministrazione bensì dal direttore generale: ovvero da un manager assunto per la sua indiscussa competenza (e indipendenza). Ed egli rispondeva al consiglio e all'assemblea dei soci sulla sola base dei risultati conseguiti (utili, e incremento del patrimonio). In sostanza, vedevo (vedo ancora) nelle Popolari un esempio da manuale del concetto stesso di democrazia economica: cui ritengo che il nostro paese non debba rinunciare. E ritengo che Popolari di dimensione contenute, se ricondotte al rispetto sostanziale – e non solo formale – dei principi cooperativistici possano benissimo convivere, in un rapporto di utile sussidiarietà, con le grandi concentrazioni bancarie non sempre in grado di dare efficace e pronta risposta ai problemi dell'economia minuta. Quella per cui le Popolari erano nate.