

CASSA DI RISPARMIO DI TORTONA: UN SOGNO REALIZZATO (3)

Fra gli alti e bassi della congiuntura

Altri anni difficili attendevano la CRT. La crisi che, negli anni Settanta, aveva colpito l'economia e la società italiane coinvolse, in qualche misura, anche Tortona ed il suo circondario e finì per influire sui livelli di operatività della Cassa. Il ristagno della produzione fu accompagnato da un elevato livello di inflazione tanto che, per designare tale situazione, fu coniato il termine di *stagflation*. Anche per effetto del ricordato processo inflazionistico, la raccolta della CRT superò rapidamente la soglia dei 100 miliardi nel 1978, dei 200 nel 1982 e dei 300 nel 1984. La tendenza proseguì, quasi con la stessa cadenza temporale, anche negli anni successivi, ma l'incremento massimo si registrò nel 1978, con un + 26,16 %.

Gli anni Settanta videro anche il progressivo spostamento della raccolta dai tradizionali depositi a risparmio ai conti correnti, con una crescente diffusione dell'uso degli assegni (e successivamente delle carte di credito). Così, nel 1980, il 68,89 % della raccolta era costituito da depositi a risparmio ed il rimanente 31,11 % da c/c.

Meno lineare fu, invece, l'evoluzione degli impieghi, che presentarono variazioni negative e valori diversificati anche di molto per quasi tutte le categorie di clientela, con scarti importanti da un anno all'altro. L'insoddisfacente andamento del portafoglio e dei mutui trova spiegazione anche nella negativa congiuntura economica locale, che limitò notevolmente le possibilità di impiego della Cassa.

Le condizioni dell'economia provinciale e locale risultarono in progressivo peggioramento per tutti gli anni in esame, ma le difficoltà raggiunsero livelli particolarmente elevate nel 1984 quando nel Tortonese si registrarono 6.306 disoccupati, con un incremento del 40 % rispetto al 1977. Le difficoltà dell'economia negli Ottanta finirono per rendere più fragile il tessuto sociale locale già afflitto da un perdurante calo demografico, da un accentuato pendolarismo e da una scarsa propensione all'investimento in nuove attività.

Le difficoltà dell'economia locale causarono un consistente aumento delle "sofferenze", che passarono dai 300 milioni di lire del 1971 (per un totale di 37 partite) ad oltre 1 miliardo di lire dieci anni dopo, con aumenti anche del 60 % negli esercizi successivi. Pur in un quadro economico alquanto difficile, la Cassa conseguì risultati complessivamente migliori di quelli ottenuti dal sistema.

Tuttavia, la tradizionale prudenza, che caratterizzava la gestione, consentì di accumulare risorse sufficienti non solo per fronteggiare le sofferenze e le perdite su titoli ma anche di realizzare un rafforzamento del patrimonio tale da mettere l'Istituto al riparo dagli effetti delle crisi economiche, che periodicamente colpivano l'economia locale.

L'Istituto cercò di supplire alla ridotta domanda di prestiti a fini produttivi con consistenti investimenti finanziari in titoli di stato, i cui rendimenti garantivano il risultato economico; gli investimenti finanziari rappresentarono mediamente il 50 % del totale, con punte che, alla fine degli anni Settanta, superarono il 60 %. In realtà, se da un lato l'investimento in titoli del debito pubblico assicurò buoni margini di redditività, dall'altro ebbe anche riflessi negativi sul conto economico dell'Istituto, a causa delle ricorrenti minusvalenze dovute, almeno in parte, all'instabilità economica e politica.

Sulla gestione della Banca pesò pure l'alto tasso di inflazione che, se da uno, lato gonfiò il livello dei tassi dei titoli dello Stato con evidenti benefici per il conto profitti e perdite dell'Istituto, dall'altro scoraggiò gli investimenti produttivi per l'elevato costo del denaro, con conseguente diminuzione della domanda di prestiti. Il processo inflazionistico toccò il culmine nel 1981 quando l'aumento dei prezzi fu pari al 21 % ed il TUS (tasso ufficiale di sconto), cioè il tasso applicato dalla Banca d'Italia, quale banca delle banche, ai finanziamenti richiesti dal sistema creditizio, fu portato al 19 %.

Nel 1980, a fronte di circa 42 miliardi impiegati in prestiti alla produzione e al consumo (nelle forme tecniche dello sconto di portafoglio, del mutuo e dell'apertura di credito in c/c), la CRT investì 55 miliardi in titoli, con 7 miliardi di interessi attivi ed un rendimento del 12,73 %, e 58 miliardi nel mercato interbancario (prestiti ad altre banche), con 5 miliardi di interessi (8,62 %).

La prevalenza degli investimenti mobiliari si protrasse anche negli anni successivi: nel 1985, ad esempio, il portafoglio titoli ammontava ad oltre 118 miliardi ed era costituito da titoli di Stato (BOT, BTP, CCT) o di enti pubblici o da questi garantiti, dei quali 83 miliardi erano quotati e 35 non quotati. Per contro, i prestiti concessi alla clientela a fini produttivi e di consumo ammontavano a 102 miliardi. Per rispondere meglio alle esigenze della clientela sempre più propensa ad investire in titoli di Stato che garantivano rendimenti decisamente superiori a quelli dei depositi bancari, la CRT istituì, nel 1981, il borsino titoli per la compravendita di valori pubblici e privati.

Il nuovo Statuto

Nel 1985, la CRT modificò nel corso dell'assemblea straordinaria dei soci del 18 maggio lo statuto, per meglio rispondere alle sfide che l'andamento dell'economia aveva mosso al sistema del credito. Il nuovo statuto, approvato con D.M. 28 settembre 1985, prevedeva la possibilità di allargare la compagine societaria ai privati, nuove forme di raccolta e di impiego dei fondi, modifiche ai criteri di gestione dell'Istituto e l'apertura di un ufficio di rappresentanza a Torino.

A partire dal 1986, i depositi aumentarono a tassi non solo inferiori ai valori medi dell'intera storia della Cassa, a causa dei cambiamenti intervenuti nel mercato del credito: la propensione al risparmio diminuì ed i comportamenti dei risparmiatori divennero più sofisticati. La concorrenza aumentò: le banche non erano più i soli intermediari finanziari e, a loro volta, non erano più solo questo ma tendevano a fornire anche servizi finanziari e di consulenza.

L'operatività della Cassa, negli anni in esame, fu condizionata dal fatto che il 30 % (in media, con punte superiori al 40) delle risorse doveva essere destinato, secondo le indicazioni della Banca d'Italia, a impieghi forzosi in titoli di Stato o alla riserva obbligatoria remunerata al 5,5 % quando i tassi applicati alla clientela oscillavano tra il 10 ed il 12 %.

Tuttavia, i depositi a risparmio aumentarono dai 26 miliardi del 1970, ai 58 del 1975, ai 152 del 1980 e ai 330 del 1985, mentre gli impieghi passarono, negli stessi anni, da 20 miliardi, a 37, a 86 e a 198. Il patrimonio conobbe una progressiva crescita fino a raggiungere i 21,8 miliardi alla fine del 1985. Una evoluzione particolarmente significativa registrarono gli utili d'esercizio, aumentati da poco più di 54 milioni nel 1970, ad oltre 151 nel 1975, a quasi 413 nel 1980 e a 4,8 miliardi nel 1985.

La CRT mantenne la sua quota di mercato, anche se la crescita dell'Istituto subì un rallentamento, che cercò di contrastare con una politica di espansione territoriale che portò all'apertura degli sportelli di Stazzano (1982) e Voghera (1987). Fu prestata maggior attenzione alla raccolta indiretta, prima poco curata che aumentò a tassi notevoli fino a superare quella diretta.

L'Istituto sviluppò anche una serie di interventi a fianco del Comune di Tortona per il finanziamento di opere pubbliche per un importo che, nell'arco di un quindicennio, ammontò a circa 16 miliardi. Fino al 1990, gli impieghi furono indirizzati soprattutto verso i settori produttivi mentre la tendenza delle famiglie ad indebitarsi di meno influì negativamente sui livelli del credito al consumo.

Per una politica espansiva del credito

Tra la seconda metà degli anni Ottanta e la prima metà degli anni Novanta, la CRT registrò un continuo processo di crescita sia gestionale che dimensionale.

I depositi registrarono un aumento costante (a valori correnti), con punte particolarmente elevate nel 1993 (+14,43 %), nel 1996 (+14,87) e nel 1998 (+11,95). Raggiunsero il valore massimo del decennio nel 1999, quando furono pari ad oltre 976 miliardi di lire. Nel 1990, la raccolta da depositi era costituita complessivamente da 39.177 conti, di cui 17.990 a risparmio e 21.187 in c/c, con questi ultimi che, superati i tradizionali libretti di deposito, salirono a 48.506 nel 1995, con una giacenza media di lire 14.927.390.

L'andamento dei depositi registrò, comunque, una certa variabilità, imputabile sia al peso oscillante di alcune filiali spiccatamente di raccolta (specialmente nelle zone collinari e montane) legato al tipo di clientela, sia agli effetti della crisi economica che influenzò, in varia misura negli anni in esame, la formazione del risparmio.

A metà degli anni Novanta, la Cassa deteneva la maggioranza relativa (ma consistente) dei depositi e degli impieghi a livello locale.

La politica del credito espansiva adottata dalla Cassa influi positivamente sull'andamento degli impieghi, con incrementi a due cifre per quasi tutti gli anni del decennio e che toccarono il massimo nel 1995 quando raggiunsero i 477 milioni di lire.

Nel corso degli anni, gli impieghi risultarono alquanto diversificati pur presentando, anche a causa della struttura economica locale priva di un'impresa o di un settore trainante e frazionata in molteplici attività in genere di modeste dimensioni, una sostanziale linearità.

La crescita degli impieghi beneficiò anche dell'apertura di nuovi sportelli che, in una prima fase dell'attività, furono soprattutto sportelli di investimento delle risorse. Così, nel decennio considerato, gli impieghi (a valori correnti) della CR risultarono quadruplicati, con una tendenza ancor più marcata nel quinquennio finale, a seguito dell'accresciuto coinvolgimento nel sistema economico dell'area di competenza e con l'assunzione di un margine di rischio maggiore.

Per sostenere l'economia locale, la Cassa aderì a consorzi fidi e finanziarie regionali e sottoscrisse quote di capitali della S.A.T.A.P. (Società Autostrada Torino – Alessandria – Piacenza) e dell'Interporto Rivalta Scrivia. Per effetto dei *trend* di depositi ed impieghi sopra ricordati, il rapporto impieghi-depositi raddoppiò nel corso degli anni Novanta (dal 33,04 al 65,91 %), con la tendenza ad un'accelerazione più sostenuta nel periodo 1990-1995.

La fase recessiva che, a partire dal 1990, investì l'economia non solo locale indusse la Cassa a deliberare alcuni investimenti agevolati tra cui risultarono di particolare rilievo quelli relativi per l'area artigianale. A metà degli anni Novanta, gli impieghi apparivano indirizzati in una certa misura al sostegno di iniziative nei settori industriale, agricolo e commerciale mentre quote di un certo rilievo furono appannaggio delle famiglie (credito al consumo), degli enti pubblici e delle società finanziarie.

Nel 1991 la Cassa raggiunse i mille miliardi di massa fiduciaria totale, mentre nel 1999 superò i duemila miliardi. In sensibile aumento risultò anche il patrimonio sia per l'ingresso nel capitale della Cassa di Risparmio di Torino sia per una scelta autonoma dell'Istituto. In particolare, l'accordo con la CR Torino, sottoscritto nel 1988 e divenuto operativo nel 1990, produsse, in quest'ultimo anno, un aumento del patrimonio del 105,07 %. Nel 1993 la CRT superò i 500 miliardi di investimenti complessivi mentre nel 1996 tale importo fu di competenza dei soli impieghi produttivi e al consumo.

Il rafforzamento patrimoniale rallentò sensibilmente verso la fine degli anni Novanta sia per gli abbondanti livelli raggiunti rispetto ai parametri richiesti sia per la diminuita redditività causata dall'instabilità finanziaria di fine millennio e dall'accresciuta concorrenza sulla piazza di Tortona.

Per tutta la prima metà degli anni Novanta proseguì la tendenza in atto già dal 1985 ad una progressiva riduzione dello *spread* tra tassi attivi e passivi, riduzione che risultò meno accentuata per i tassi sui depositi a risparmio rispetto a quelli sui c/c e sui mutui, con maggiori livelli di vischiosità per i tassi passivi per la banca rispetto a quelli passivi per la clientela.

La liberalizzazione degli sportelli di cui al D.lgs. n. 385/1993, favorì l'espansione dimensionale dell'Istituto che, nel decennio, aprì ben 12 sportelli, cioè i due terzi di quelli posseduti nel 1987. Tra il 1990 ed il 1998, infatti, furono aperti, in rapida successione gli sportelli di Torino e Castelnuovo Scrivia nel 1990, Novi Ligure ed Alessandria (Agenzia 1) nel 1991, Silvano d'Orba nel 1993, Casei Gerola e Arquata Scrivia nel 1995, Pavia nel 1996, Sale nel 1997 e Godiasco nel 1998.

Sempre negli anni Novanta l'espansione territoriale della Cassa fu completata con l'apertura delle agenzie di città nei rioni di San Bernardino (1990) e di Porta Voghera (1992) e di uno sportello automatico presso il centro commerciale Oasi (1995), che andarono ad aggiungersi allo sportello già attivo presso il mercato ortofrutticolo cittadino.

Gli anni Novanta furono particolarmente significativi sotto l'aspetto tecnico organizzativo. L'applicazione alla gestione delle nuove tecnologie informatiche, l'introduzione del controllo di gestione, la ricerca di maggiori sinergie operative furono scelte strategiche anche per la CR Tortona chiamata a compiere un salto di qualità per far fronte alle sfide che il nuovo millennio proporrà al sistema bancario in generale e a quello delle casse di risparmio in particolare.

Fare banca nel terzo millennio

Gli anni Duemila segnarono per le banche in genere e per la Banca CRT un periodo di profondi cambiamenti che comportarono profonde modifiche alle politiche gestionali e all'organizzazione dell'Istituto. Gli interessi sui titoli di Stato non erano più sufficienti per realizzare utili soddisfacenti; le banche (CRT compresa) si videro costrette a cercare di cogliere le possibilità di guadagno che il mercato offriva in tema di finanziamenti e non solo.

In quegli anni guadagnarono spazio ed importanza i servizi bancari (carte di credito, consulenze, ecc.) e nuove forme di finanziamento (leasing, factoring, ecc.). Risale a quegli anni la sottoscrizione di quote di capitale di numerose società del parabancario, quasi sempre espressione del sistema delle casse di risparmio, attive nella gestione di fondi comuni di investimento, nell'amministrazione di patrimoni e nell'elaborazione dati, mentre non venne trascurato il sostegno all'economia sia direttamente con la partecipazione al capitale di società di nuova costituzione (Interporto Rivalta Scrivia S.p.A., Società Autostrada Torino – Alessandria – Piacenza) sia di società per il finanziamento delle imprese (*Istituto Finanziario Regionale Piemontese*, Consorzio Regionale Piemontese Garanzia Fidi).

Nel periodo compreso tra la cessione della partecipazione di controllo da parte della omonima Fondazione alla Banca Lombarda e l'incorporazione nella BRE, l'Istituto tortonese conobbe un'ulteriore crescita come risulta dall'andamento delle principali variabili. In particolare, nei primi cinque anni del nuovo millennio (gli ultimi dell'esistenza quasi centenaria della CR Tortona), i depositi aumentarono ad un tasso medio annuo del 6,3 % e la raccolta indiretta dell'1,6. Quest'ultima risentì negativamente delle politiche aziendali del gruppo di appartenenza della Cassa, che attribuivano principalmente alla controllante il compito di agire sul mercato interbancario.

Ugualmente soddisfacente risultò anche la dinamica di impieghi ed investimenti. I primi aumentarono mediamente del 9,1 % all'anno; decisamente meno marcato per il motivo sopra indicato fu, invece, l'andamento degli investimenti, incrementatisi (in quattro anni) dell'1,8 all'anno. La ripartizione degli impieghi per settore di attività economica, rimasta peraltro invariata dal 1990, vedeva, nel 2006, al primo posto le famiglie (credito al consumo), seguite dalle imprese non finanziarie e dalle pubbliche amministrazioni. Tra le imprese non finanziarie la quota maggiore era di competenza di industria e artigianato, commercio e servizi.

Nel periodo in esame la CR conseguì anche risultati reddituali di tutto rilievo: l'utile d'esercizio aumentò, del 23 % in media d'anno, nonostante il forte calo (- 40,20 %) registrato nel 2003, a seguito della contabilizzazione in bilancio di minusvalenze su titoli e perdite su crediti, contabilizzazione che portò ad una radicale pulizia dei conti in vista dell'imminente fusione.

Il buon andamento della redditività, misurata dal ROE (*return on equity*), cioè dal rendimento rispetto al capitale investito, è stato mediamente del 16 %, con punte anche superiori in diversi periodi della quasi centenaria storia della Banca ed in particolare proprio negli ultimi esercizi anche per effetto dei cambiamenti intervenuti, in anni recenti, nel sistema creditizio che hanno portato le banche ad avere quali obiettivi strategici la ricerca dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità della gestione.

Negli stessi anni, la Banca continuò ad ampliare la propria struttura operativa che, nel 2002, contava 34 sportelli distribuiti in due province (Alessandria e Pavia) di altrettante regioni (Piemonte e Lombardia).

Nell'ambito della riorganizzazione della rete del gruppo Banca Lombarda del quale l'Istituto faceva ormai parte, alla Cassa di Tortona venne riservato il solo insediamento in provincia di Alessandria, con il conseguente scambio di sportelli con la Banca Regionale Europea.

La Cassa acquisiva le agenzie e le filiali di Alessandria Ag.2, Valenza, Casale Monferrato, Tortona Via Emilia e cedeva alla BRE le filiali di Torino, Casei Gerola, Godiasco, Voghera e Pavia.

Al momento dell'incorporazione nella BRE la Banca Cassa di Risparmio di Tortona era, dunque, un'azienda bancaria di tutto rispetto con 29 sportelli e 215 dipendenti (a fine 2005), i conti in ordine ed una situazione patrimoniale solida (il solo capitale sociale ammontava a € 38.735.500,00, interamente versato e suddiviso in 75 mila azioni da € 516,46 ciascuna).

Nei primi nove mesi del 2006 e, dunque, al 30 settembre, data alla quale si riferiva la situazione patrimoniale assunta come base della fusione, la CR di Tortona registrò un incremento degli impieghi del 12,5 %, mentre i mezzi amministrati erano pari a circa 1,5 miliardi di euro; l'utile netto nel periodo fu di 8,4 milioni, rispetto ai 7 milioni dei primi nove mesi del 2005.

L'estinzione (2006)

Il 14 novembre 2006 il Consiglio di Amministrazione della Banca Cassa di Risparmio di Tortona deliberava la fusione per incorporazione con efficacia a partire dal 25 novembre dello stesso anno, dell'Istituto nella Banca Regionale Europea, decretandone così l'estinzione. La fusione nella

BRE fu, in realtà, l'ultimo atto di un processo iniziato almeno un decennio prima e che aveva avuto un'improvvisa e decisiva accelerazione con l'entrata in vigore della cd "legge Amato".

La prima tappa di questo processo fu senza dubbio la cessione, deliberata nel 1988, a fronte di un equivalente aumento patrimoniale, del 25,40 per cento del capitale della CRT all'allora Cassa di Risparmio di Torino. L'ingresso dell'Istituto torinese nel capitale della Cassa fu motivato con la necessità di dover far fronte ai mutamenti, in parte già in atto e, soprattutto, a quelli che si stavano delineando, nel sistema creditizio nazionale.

Le novità organizzative e gestionali che si andavano profilando per le banche avrebbero comportato maggiori oneri e funzioni anche per la locale Cassa di Risparmio. Alla decisione contribuì pure l'ipotesi, avanzata da più parti, di una possibile aggregazione decisa *ope legis*, di tipo federale (poi non realizzata) delle 11 (allora) casse di risparmio piemontesi che, però, avrebbero conservato piena autonomia funzionale e gestionale.

L'accordo con la Cassa di Risparmio di Torino non diede i risultati attesi per cui la partecipazione della CRT nella banca locale durò pochi anni: nel 1992, infatti, la CR Torino cedette improvvisamente la sua quota alla Cassa di Risparmio di Alessandria. Sulla decisione dell'Istituto torinese influirono, con ogni probabilità, rivalità localistiche e componenti personalistiche, nonché la ormai possibile contendibilità della Cassa tortonese. Essa influì sulle successive vicende che portarono, nel giro di poco più di un decennio, all'estinzione della Cassa tortonese.

Decisivo per il futuro della CR Tortona fu l'attuazione della cd. "legge Amato" di riforma delle banche pubbliche, che comportò la separazione dell'attività bancaria da quella filantropica. La Cassa incorporò l'azienda bancaria che si costituì in società per azioni sotto la denominazione di "Banca Cassa di Risparmio di Tortona", modificò la propria natura giuridica (da ente morale senza scopo di lucro a fondazione) e lo scopo sociale, assumendo la nuova denominazione di "Fondazione Cassa di Risparmio di Tortona".

Nel 2003, infine, la decisione della Fondazione di cedere la residua partecipazione al capitale della Cassa e pari al 15,40 per cento alla BRE tagliando definitivamente ogni legame con la Banca e con gli altri azionisti. Con ogni probabilità, il futuro della Cassa avrebbe potuto essere diverso se la Fondazione avesse mantenuto una partecipazione di un certo peso nella Cassa (25 – 30 per cento) e se nel contratto di cessione fosse stata prevista una maggioranza qualificata (70-80 per cento) per le decisioni di straordinaria amministrazione come poteva essere una fusione.

Da allora la raccolta del risparmio e l'esercizio del credito divennero lo scopo sociale della Società per azioni, mentre alla Fondazione rimasero le originarie finalità di natura sociale, assistenziale e benefica. Ben presto, la Fondazione, in parte per adeguarsi al dettato legislativo e in parte per scelta autonoma, giunse nella determinazione di cedere il controllo della Cassa ad un altro soggetto di natura bancaria.

Così, nel 1999, quando per totale dell'attivo la Banca Cassa di Risparmio di Tortona figurava stabilmente tra le prime 200 banche italiane, alienò per 281 miliardi di lire il 60 per cento del capitale della banca, vale a dire il pacchetto azionario di controllo, alla Banca Lombarda e, nel 2003, la partecipazione residua (15,60 per cento).

Successivamente, la Cassa di Risparmio di Alessandria cedeva, a sua volta, la propria quota (pari al 25,40 per cento), per cui il gruppo Banca Lombarda divenuto, tramite la propria controllata BRE l'unico proprietario della Cassa tortonese, avviava un processo di riorganizzazione gestionale ed operativa che portò, nel novembre del 2006, all'incorporazione nella controllante dell'Istituto tortonese, il quale aveva raggiunto una più che discreta dimensione occupazionale.

Aveva così, termine, dopo novantacinque anni, l'esistenza della Cassa che, come la Banca Popolare, scomparve dal panorama creditizio cittadino senza raggiungere il secolo di vita e dopo aver esercitato un ruolo fondamentale nel favorire la crescita dell'economia locale, nell'educazione al risparmio delle giovani generazioni e nel sostenere, fedele ai principi per i quali era stata costituita, attraverso le attività assistenziali e benefiche, la crescita civile e sociale della comunità tortonese.

Il volume dei mezzi amministrati, la solidità patrimoniale, la capacità reddituale della Cassa al momento della fusione fanno ritenere che essa avrebbe potuto sopravvivere senza troppi problemi anche in una fase di grandi cambiamenti che ha caratterizzato il sistema bancario nei primi decenni del Duemila, assicurando alla Fondazione risorse adeguate per il raggiungimento dei suoi scopi e garantendo, nel contempo, all'economia e alla società locali i finanziamenti loro necessari a condizioni favorevoli.