

Banca Popolare di Sondrio

La Banca Popolare di Sondrio è una società cooperativa per azioni quotata in Borsa, con sede a Sondrio. La sua sede, nel pieno centro della città, si affaccia su piazza Garibaldi, dalla quale si può anche ammirare il panorama delle vicine pendici terrazzate, con lo sfondo delle montagne, le Alpi da un lato, le Prealpi Orobiche dall'altro.

Piazza Garibaldi è un po' la metafora della Banca Popolare di Sondrio: è severa e allegra al tempo stesso, nel suo ambito si fonde lo stile rigoroso di palazzi antichi con la vivacità di bancarelle e mercatini che spesso sono ospitati al suo centro e con le trasparenze delle verande di alberghi e ristoranti che vi si affacciano.

Così è anche per la stessa sede della Banca. Sulla facciata si può osservare lo stemma, al cui interno si trova una bilancia. «La bilancia – spiega in un'intervista il Presidente, Cav. Melazzini – rappresenta la giustizia o, meglio, l'equità tra il dare e l'avere che i fondatori della banca ritenevano fondamentali». All'interno stanze un po' severe con importanti quadri alla pareti (spesso raffiguranti paesaggi montani o ritratti di persone famose) si conciliano, in maniera un po' sorprendente, con computer Apple e porte laccate, simboli di un'inclinazione verso ciò che è moderno e innovativo. Rigore e vicinanza al territorio, orientamento alla tecnologia e gentilezza, trasparenza e *understatement* sono forse le parole che meglio descrivono questo istituto le cui origini risalgono al 1871.

La Banca Popolare di Sondrio (si veda la tabella 1 per un quadro di sintesi) è presente in Italia con una rete di 300 filiali, impiega oltre 2.500 persone, vanta una significativa presenza in Svizzera attraverso la controllata BPS (SUISSE) SA – prima banca di matrice estera della Confederazione per presenza territoriale, complessivamente 23 dipendenze – e ha uffici di rappresentanza a Hong Kong e Shanghai, a seguito di un processo di crescita che l'ha portata, pur mantenendo salda la sua filosofia e i suoi valori, a espandersi ben al di fuori della propria area di provenienza: la Valtellina.

Il capitale sociale della banca, pari a circa 925 milioni di euro, è distribuito fra più di 175.000 Soci, che corrispondono a oltre un terzo della clientela. Oggi la Banca Popolare di Sondrio si propone come banca universale, quotata all'MTA di Milano nel comparto *Blue Chip*, con un utile netto consolidato, nel 2011, di circa 78 milioni di euro.

Tabella 1. Un quadro di sintesi (valori di bilancio in milioni di euro).

	2001	2006	2011
Raccolta da clientela:			
Diretta	5.815	11.808	20.568
Indiretta	9.573	18.734	24.065
Patrimonio netto (escluso utile di esercizio)	731	1.231	1.619
Crediti verso clientela:			
di cassa	5.580	10.561	20.606
di firma	1.372	2.255	3.959
Attività finanziarie	1.613	3.206	3.193
Margine di intermediazione	298	476	607
Risultato dell'operatività corrente	79	182	117
Utile d'esercizio	46	107	57
Numero filiali	163	231	300
Personale (numero)	1.830	2.204	2.549

Fonte: Banca Popolare di Sondrio.

1. Le origini.

La Banca Popolare di Sondrio, società cooperativa per azioni, venne costituita a Sondrio il 4 marzo 1871, per iniziativa di un comitato promotore formato da alcuni Valtellinesi del tempo. Si trattava di una delle prime banche popolari costituite in Italia, dal momento che la prima popolare, quella di Lodi, era stata fondata solo sette anni prima e nello stesso 1871 era stata costituita anche la Popolare di Novara. La Banca Popolare di Sondrio, si ricorda ancora oggi, «fu una delle prime banche popolari italiane ispirate al movimento popolare cooperativo del credito propugnato in Italia da Luigi Luzzatti. Dapprima costituita sotto il nome di Banca Mutua Popolare della Provincia di Sondrio, diventa Banca Popolare di Sondrio – società cooperativa a responsabilità limitata nel 1949, per diventare nel 2006 società cooperativa per azioni».

Due eminenti figure spiccano fra i numerosi soci della banca: quella di Fabio Besta, padre della ragioneria, e quella del ministro Ezio Vanoni, insigne economista valtellinese. Tutta la storia della Banca Popolare di Sondrio è comunque caratterizzata da una costante tensione al confronto con studiosi e personalità, soprattutto del mondo economico e culturale, che vengono invitati a parlare a Sondrio, a scrivere articoli sulla rivista della Banca e a partecipare alle attività culturali di cui la Banca si fa costantemente promotrice.

Come avviene anche altrove, la costituzione di una banca popolare come quella di Sondrio contribuisce a debellare il fenomeno dell'usura. Diviene infatti possibile,

per i Valtellinesi e i Valchiavennaschi – anche quelli meno dotati patrimonialmente – ottenere credito bancario a un interesse onesto. «E con la possibilità di fruire di credito, erogato al precipuo fine di favorire l'attività produttiva, prese avvio il processo di sviluppo economico attraverso la partecipazione delle categorie più modeste, di quelle cioè che, attraverso alcune generazioni, sono poi assunte al ruolo di principali protagonisti della vita produttiva locale».

La Popolare di Sondrio si colloca in un territorio, quello della Valtellina e della Valchiavenna, che dà modo di raccogliere molte risorse finanziarie grazie al risparmio dei suoi residenti, ma non dà grandi opportunità di investimento.

L'attività della Banca Popolare di Sondrio inizia con gli sportelli della sede centrale di Sondrio e della filiale di Morbegno per poi estendersi nel territorio, limitando dapprima il proprio interesse alla provincia di origine, dove dal 1881 al 1962 vennero aperte altre dodici filiali. Da allora lo sviluppo della Banca Popolare di Sondrio è proseguito a grandi passi, portando alla costituzione di un gruppo bancario presente non solo in Italia, ma anche all'estero.

2. Il processo di sviluppo.

2.1. Lo sviluppo in Italia.

Lo sviluppo della Banca Popolare di Sondrio avviene anzitutto nell'ambito del suo territorio di origine, Sondrio e la sua provincia. L'espansione al di fuori di questa area, che tuttora continua, prende avvio circa cento anni dopo la sua costituzione, negli anni '70.

Fino agli anni '70, infatti, Banca Popolare di Sondrio è vincolata ad una presenza locale, in quanto vige per le banche il principio della competenza territoriale. In virtù di tale principio solo le banche di interesse nazionale e gli istituti di diritto pubblico possono operare sull'intero territorio nazionale. Ciò nonostante, nel 1973 viene istituito un ufficio di rappresentanza a Milano. L'idea è di avere un osservatorio sulla piazza milanese, ma dopo cinque anni, quando si realizza la liberalizzazione per il settore bancario, l'ufficio viene trasformato in sede operativa e costituisce la base per un graduale e attento ingresso «nell'ambiente economico e finanziario della metropoli».

La crescita sul mercato milanese proseguirà negli anni, sino ad arrivare a 32 filiali in Milano-città.

Forte anche dell'esperienza acquisita con l'ingresso, prima, e il consolidamento, poi, delle attività a Milano, Banca Popolare di Sondrio negli anni '90 realizza una ulteriore fase di crescita, che vede il suo inizio con l'apertura, nel 1990, di una sede a Roma. Come già era avvenuto a Milano, negli anni che seguono si realizza il consolidamento della presenza anche sulla piazza romana, arrivando ad avere 35 filiali in città, oltre a 4 in comuni limitrofi.

Quello di Roma è un mercato particolarmente importante, che, assieme a quello milanese, può consentire alla Banca Popolare di Sondrio di realizzare un vero salto di qualità nel suo percorso di sviluppo. In entrambe le città l'apertura delle filiali si

accompagna ad un crescente radicamento sul territorio e all'acquisizione di clienti di grandi dimensioni, soprattutto enti pubblici e università, in linea con la filosofia aziendale. «Per essere una banca del territorio – osserva il Direttore Generale, Dott. Pedranzini – devi essere riconosciuto dal territorio, essere considerato una componente del territorio. Questo vuol dire, ad esempio, che a Milano devi essere nelle Università, in Regione, negli ospedali, vicino al mondo delle professioni». I grandi clienti pubblici vengono acquisiti con la partecipazione a gare, nelle quali la Banca Popolare di Sondrio sfrutta la sua velocità e la sua capacità di fornire servizi in linea con i bisogni del cliente, ciò che molte volte è possibile fare anche grazie a un efficace utilizzo delle nuove tecnologie.

La significativa presenza sui grandi mercati di Milano e Roma si accompagna, tuttavia, ad una crescita in altre aree geografiche. Pur mantenendo per molti aspetti la sua caratteristica di banca locale, la Banca Popolare di Sondrio si sviluppa in Lombardia, con una rete significativa in ogni provincia, e in quasi tutte le altre regioni del nord Italia, dove apre proprie filiali: Emilia Romagna, Liguria, Piemonte, Valle d'Aosta, Trentino Alto Adige, Veneto. Si tratta di mercati per molti aspetti simili a quello di origine, che consentono alla Banca di sfruttare al meglio le proprie competenze e di stabilire un forte rapporto con la clientela locale.

È invece nel 1991 che Banca Popolare di Sondrio si quota al Mercato ristretto di Milano, forte del suo sviluppo in Italia e del nascente percorso di internazionalizzazione. La quotazione sul listino principale avviene il 22 giugno 2009.

2.2. Lo sviluppo all'estero.

La Banca Popolare di Sondrio si caratterizza anche per una presenza internazionale, favorita pure dalla vicinanza con la Svizzera.

Già nell'anno 1972 le viene riconosciuta la qualifica di “banca agente per il commercio dei cambi”.

È però a partire da metà anni '90 che la Banca si estende oltre confine con proprie strutture. Nel 1995, «nell'intento di adeguare le strutture agli stimoli, alle occasioni e alle indicazioni proposte da un mercato sempre più aperto, vasto e competitivo» viene costituita a Lugano la Banca Popolare di Sondrio (SUISSE) SA, banca di diritto svizzero. Sempre nello stesso anno, la Banca Popolare di Sondrio e la Banca Popolare di Sondrio (SUISSE) SA danno vita al Gruppo Bancario Banca Popolare di Sondrio.

L'ingresso in un mercato difficile come quello svizzero trova una ragione nella volontà di seguire gli Italiani che lavorano in Svizzera e si fonda sul convincimento che esso sia facilitato dalle relazioni umane ed economiche tra le due regioni e dai forti legami storici tra di esse.

«I rapporti con il mercato svizzero erano già intensi – spiega in un'intervista del 2003 uno dei vice direttori generali – anche grazie alla vicinanza geografica della Valtellina alla Svizzera. La nostra filosofia è sempre stata quella di essere banca popolare e di avere un'azione di sviluppo sul privato, sulla piccola e media impresa. Questa stessa motivazione è alla base della scelta di affacciarsi sul mercato svizzero.

Per prima cosa abbiamo costituito un ufficio di rappresentanza a Lugano: si è trattato di un osservatorio molto importante, dal quale abbiamo svolto attività di ricerca su quel mercato. La nostra idea è stata anzitutto di dare assistenza agli emigrati; la stessa Banca d'Italia ha sempre invitato a curare i bisogni di queste persone.

Viste le potenzialità del mercato, abbiamo fatto richiesta per ottenere le autorizzazioni necessarie per costituire una banca ex novo, con l'idea di fare credito, effettuare raccolta diretta e nello stesso tempo fare le gestioni patrimoniali. Queste ultime però non sono state lo scopo principale, in quanto volevamo essere una banca universale».

La vocazione popolare e cooperativa è evidenziata anche dalla ripartizione dei crediti erogati: i tre quarti del credito alla clientela della controllata svizzera sono rappresentati da operazioni ipotecarie, in linea con l'obiettivo di sostenere le economie locali.

Anche in Banca Popolare di Sondrio (SUISSE) si ritrovano alcuni dei tratti caratteristici della strategia e della cultura sviluppati da Banca Popolare di Sondrio in Italia. In primo luogo, si vuole essere vicini al cliente stabilendo un rapporto di fiducia destinato a svilupparsi nel tempo. «La banca che parla con te» si definisce BPS SUISSE. Nel sito Internet si specifica che «competenza, passione, attualità e trasparenza sono i valori aziendali che caratterizzano il nostro Istituto. Esperienza, preparazione, affidabilità, professionalità e solidità sono i presupposti del rapporto con la nostra clientela. Creatività, stile, cordialità, ottimismo e disponibilità contraddistinguono il nostro modo di lavorare ed agire. Inoltre, modernità, dinamicità, flessibilità, reattività, network, gli aggettivi che esprimono la nostra realtà. Comuni i nostri obiettivi: proteggere e valorizzare i vostri risparmi»¹.

Altro tratto distintivo che richiama la forte identità di Banca Popolare di Sondrio (SUISSE) è l'importanza attribuita alla cultura e alla vicinanza al territorio. Una dimostrazione è data dall'appendice culturale che accompagna ogni anno la relazione d'esercizio: una ricerca storica e biografica su di un personaggio contemporaneo di rilievo, legato al territorio elvetico ed italiano. Si sono così approfondite le vite e le opere di personaggi molto diversi tra loro: da Giuseppe Prezzolini ad Adriano Olivetti, da Hermann Hesse a Giorgio Strehler.

Banca Popolare di Sondrio (SUISSE) SA, che oggi, con 22 unità nei diversi Cantoni, risulta essere il primo istituto di credito ordinario estero in Svizzera per numero di sportelli, vanta una presenza anche a Montecarlo e nel 1999 ha istituito in Lussemburgo Popsosuisse Investment Fund Sicav. Successivamente, con altri partner bancari, è stata costituita a Lugano Sofipo SA, che opera nel campo dei servizi fiduciari e societari.

Infine, Banca Popolare di Sondrio è presente all'estero con uffici di rappresentanza a Hong Kong e Shanghai, che offrono servizi di *correspondent banking*.

¹ www.popso.it.

2.3. Le linee-guida della strategia di crescita.

Nei primi anni 2000 e prima dello scoppio della crisi finanziaria mondiale, il settore bancario è stato interessato anche in Italia da numerose operazioni di concentrazione tramite fusioni e acquisizioni.

Nel suo percorso di consolidamento su alcuni mercati e di crescita in altri, la Banca Popolare di Sondrio ha operato in controtendenza, guidata dall'idea di perseguire uno sviluppo organico. Ai soci, che in assemblea approvano all'unanimità il bilancio dell'esercizio 2005, il Presidente Melazzini conferma che «Non ci interessano acquisizioni e vogliamo restare indipendenti; anche per questo non è previsto alcun aumento di capitale e con i risultati annuali privilegeremo i presidi patrimoniali»². «Sondrio ha preferito restar fuori dalla gara per la Popolare di Intra, operazione certamente alla sua portata» – riportava Il Sole 24 Ore. «Sono stato contattato nella fase iniziale – ha raccontato Melazzini – ma ho detto subito che non avevamo interesse ad alcuna acquisizione»³.

In linea con tale orientamento, la Banca Popolare di Sondrio, nel corso della sua storia, ha effettuato una sola acquisizione di natura bancaria: quella di una cassa rurale con un solo dipendente, operazione avvenuta per altro ben prima del periodo delle concentrazioni nel settore bancario. Ha poi acquisito, nel 2010, Factorit spa, società finanziaria specializzata nella gestione e nell'anticipazione di crediti commerciali, tra i primi operatori nazionali di settore.

Nel percorso di crescita non si è privilegiata la numerosità di dipendenze, bensì il radicamento della banca nelle varie realtà servite. La Banca persegue, per il futuro, una crescita che il Presidente definisce “*contenuta e controllata*”, nella quale favorire non tanto l'espansione quanto l'intensità della presenza nei territori in cui entra ed opera. Il Presidente riassume con poche parole la filosofia che anima le scelte aziendali «Dove vai devi far capire che la Banca è forte, è vicina ed opera bene». Fattori di successo vengono considerati quello della indipendenza, soprattutto in quanto banca popolare, e della reputazione: «La forza di una banca – afferma il Presidente – nasce anche dal nome che ha».

Questo istituto non ha mai avuto “titoli spazzatura” nel proprio bilancio e non ha adottato il “Codice di autodisciplina” promosso da Borsa Italiana spa, né altri codici di autodisciplina, non considerando questi modelli, pensati per le spa, adeguati ad una società cooperativa con dimensioni e caratteristiche istituzionali come quelli della Popolare di Sondrio.

L'idea della crescita organica, che ha caratterizzato la Banca Popolare di Sondrio sin dalle sue origini, è ribadita dal Presidente anche guardando al futuro: «Una regola è quella di non comperare mai banche. Noi apriamo dove non ci sono altri. Non miriamo ad essere presenti ovunque, ma soprattutto ad essere intensi. Dove sei, devi fare di tutto per essere presente al massimo». Una caratteristica in questo percorso di sviluppo è senza dubbio la tenacia «Quando crediamo in qualche cosa –

² Il Sole 24 Ore, 09-04-2006.

³ Il Sole 24 Ore.

sono ancora parole del Cav. Melazzini – continuiamo finché quella cosa non la possediamo». Tuttavia, altrettanto fondamentale «è avere il senso del limite».

3. Le partnership con altre banche popolari.

La preferenza per una crescita per via interna non impedisce alla Banca di aprirsi ad altre forme di sviluppo, in particolare nella forma di collaborazioni con altre banche popolari.

La prima, importante collaborazione è quella che lega la Banca Popolare di Sondrio allo sviluppo di Arca SGR S.p.A., cui essa partecipa con altre 11 banche popolari. Arca, società di gestione del risparmio, viene costituita nel 1984 da 12 banche popolari di Lombardia, Veneto, Emilia. Si tratta di una delle prime società che operano con fondi comuni di investimento sul mercato italiano, distribuendoli tramite gli sportelli delle banche popolari. Nel 1987 gli stessi soci danno vita ad Arca Merchant SpA, partecipando al suo capitale assieme a Rasfin, del gruppo Ras, per contribuire con attività di *merchant banking* allo sviluppo delle medie imprese. Nel medesimo anno le banche popolari stesse costituiscono la compagnia assicurativa Arca Vita.

È interessante notare come vi sia una sintonia tra i valori di Banca Popolare di Sondrio e quelli di Arca, come emerge da un articolo apparso su *Il Sole 24 Ore*⁴: “Per affermare sul mercato i suoi nuovi fondi, Arca giocherà le stesse carte che si sono rivelate vincenti negli ultimi anni. La prima è quella dell'*understatement*: niente proclami euforici; pressoché nullo l'impiego delle performance passate come strumento di promozione dei propri fondi; patti chiari con il risparmiatore per metterlo in guardia, quando è necessario, dai facili entusiasmi, anche attraverso una fitta corrispondenza con il sistema distributivo”.

Quanto al comparto assicurativo, in cui la banca opera da tempo tramite il Gruppo Assicurativo Arca Vita, il 22 giugno 2010 si perfeziona l'acquisizione della maggioranza delle partecipate Arca Vita e Arca Assicurazioni da parte di Unipol Gruppo Finanziario. Ciò consente di conseguire una plusvalenza di circa 59 milioni di Euro. Resta in portafoglio una partecipazione pari a circa il 15% in Arca Vita S.p.A.

Risale invece al luglio del 2010 l'acquisizione di Factorit: è una società che dal 1978 gestisce e anticipa crediti commerciali domestici ed internazionali offrendo i propri prodotti tramite gli sportelli delle banche azioniste. Controllata al 60,5%, con una quota di mercato dell'8,3%, occupa il quarto posto tra gli operatori del settore. Secondo il Presidente Melazzini, «Factorit in verità avremmo potuto comprarla da soli. Ma noi crediamo nel mondo delle popolari e ci teniamo al senso di solidarietà con le consorelle».

⁴ Arca Fondi moltiplica per due, 29-01-1995.

4. I rapporti con gli *stakeholder*.

Dei rapporti con gli *stakeholder*, fondamentali per la Banca Popolare di Sondrio sono quelli con i soci, i clienti e il territorio.

4.1. I soci.

La prima, fondamentale, relazione con gli *stakeholder* è quella che discende dalla natura “popolare e cooperativa” della Banca. «Il fine mutualistico di Banca Popolare di Sondrio – afferma il suo Presidente – è perseguito anzitutto cercando di privilegiare il territorio (dalle persone alle strutture), dando apertura a tutti i soggetti che svolgono attività sul territorio (gli artigiani, i commercianti e tutti gli altri strati della popolazione), essendo vicino alle istituzioni (anche svolgendo servizi di tesoreria per i Comuni, gli ospedali, le scuole), favorendo le attività per la comunità. La Banca Popolare di Sondrio per il territorio è un’istituzione, è considerata un riferimento».

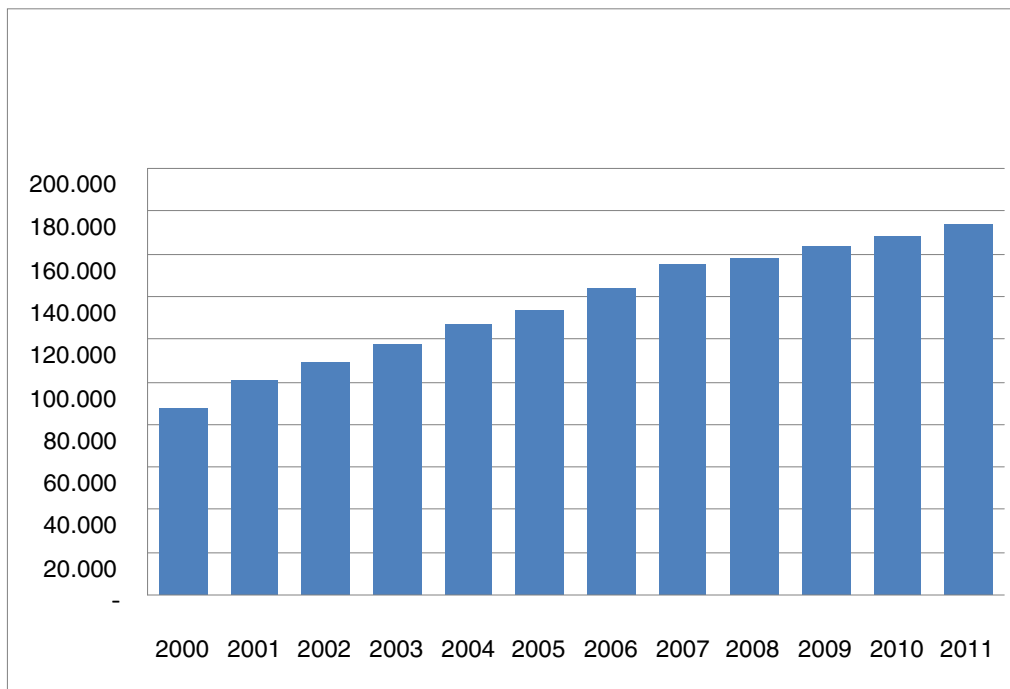
I primi *stakeholder* sono, naturalmente, i soci, che in buona parte coincidono con i clienti. L’orientamento della Banca è a far diventare il cliente un socio, secondo la tradizione popolare che l’ha caratterizzata sin dalle origini. Non è raro che numerosi soci apportino, oltre al lavoro e grazie alle referenze attive, anche altri soci e clienti. L’investimento in azioni è visto dai soci come occasione di consolidamento e accrescimento di una relazione nel tempo e non investimento con mero fine speculativo. Lo sviluppo della base societaria (figura 1) va di pari passo con lo sviluppo territoriale e ha portato Banca Popolare di Sondrio ad avere circa 173.000 soci a dicembre 2011, un numero ben superiore rispetto a quello di altre banche popolari italiane. La Banca Popolare dell’Emilia Romagna, ad esempio, ha circa 95.000 soci⁵ e la Banca Popolare di Milano aveva, a fine 2010, circa 52.000 soci⁶.

Lo status di socio può essere acquisito solo a seguito dell’approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione: fino a quando non vi sia stata l’ammissione a socio, il titolare di azioni può esercitare i soli diritti di tipo patrimoniale (regola che vale anche per gli eredi dei soci, i quali devono fare richiesta di ammissione). Non sono inoltre previsti strumenti finanziari che consentano di sottoscrivere azioni di nuova emissione. Infine, tutti i consiglieri devono essere soci.

I soci vengono considerati come una sorta di famiglia, la cui assemblea è un’occasione per consolidare la relazione con la Banca. «L’assemblea viene fatta nei primi mesi dell’anno – spiega il Presidente –. Si tratta di una forma di riguardo nei confronti dei soci, che vanno informati il più presto possibile su come la Banca procede». Ed è proprio in questa occasione che chi partecipa riceve una realizzazione editoriale dedicata. I soci vengono informati due volte all’anno sull’andamento della Banca grazie alla lettera che il Presidente invia loro.

⁵ Buonuomo F., “Bper, assemblea con rissa. L’uomo di Dell’Utri non entra”, Ilfattoquotidiano.it, 16.

⁶ Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari, 2010, www.bpm.it.

Figura 1. L'andamento del numero dei soci dal 2000 al 2010.

Dal 1871 la Banca ha sempre distribuito dividendi ai propri soci. La tabella 2 mostra l'andamento dei dividendi distribuiti da Banca Popolare di Sondrio dall'anno 2001 all'anno 2011, dalla quale si evince come i soci abbiano potuto essere remunerati anche in un periodo di crisi come quello 2008-2011.

Tabella 2. Dividendi per azione distribuiti nel periodo 2000 - 2010.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Dividendi (€ per azione)	0,18	0,19	0,23	0,17	0,19	0,23	0,22	0,03	0,33	0,21	0,09

Fonte: elaborazione dell'autore.

4.2. I clienti.

La risposta ai bisogni dei clienti è al cuore della strategia competitiva di Banca Popolare di Sondrio: i dipendenti della Banca cercano di instaurare una relazione molto personale con ciascuno di essi e lavorano su di essa. L'obiettivo è che la

clientela, quando entra in banca, si senta formulare delle proposte adatte ai suoi bisogni e non tanto ai presunti bisogni del segmento cui appartiene. «Ogni cliente per noi è importante – afferma il Direttore generale – perché se è soddisfatto, parla bene della banca. A differenza di quanto fanno altre banche, non siamo soliti segmentare la clientela e formulare una specifica offerta in base al segmento di appartenenza, ma cerchiamo di capire i bisogni di ogni nostro cliente consigliandogli la soluzione migliore». In virtù di questo principio, in Banca Popolare di Sondrio non ci sono clienti VIP e clienti di serie B e anche l'offerta indirizzata ai clienti-soci è identica a quella formulata a chi è cliente, ma non socio. Questo orientamento a non differenziare i clienti sulla base del loro patrimonio o della loro provenienza si riflette nel modo in cui il personale si rapporta alla clientela. «Il personale aziendale – è scritto nel sito, sotto la voce “i valori” – è portatore di uno stile distintivo e condiviso in cui cortesia, disponibilità e professionalità sono al servizio del cliente, qualsiasi esso sia e qualsiasi siano le sue esigenze».

Proprio la centralità del cliente costituisce uno dei valori cui la Banca si ispira nello svolgimento della propria attività, un cliente che «non deve costituire fonte certa e immediata di reddito in base alla consistenza, ma sul quale la banca è disposta ad investire per assicurarsi una relazione di reciproca soddisfazione e di lunga durata. È questo un indirizzo e un valore che consente di consolidare e mantenere nel tempo le relazioni con la clientela, soprattutto quella meno preparata e che affronta con apprensione le questioni bancarie. In altre parole, il valore vero è la fiducia che il cliente ripone nella propria banca, un valore per il quale la Banca Popolare di Sondrio e il suo personale operano quotidianamente con l'obiettivo di rafforzarne intensità e diffusione»⁷. Una manifestazione di questo orientamento può essere individuata nella scelta che è stata fatta circa la collocazione aziendale dei promotori finanziari. Infatti, i promotori finanziari (attualmente circa 70), a differenza di quella che è la situazione più diffusa nel mondo bancario, non sono retribuiti a provvigione, ma con uno stipendio fisso, essendo tutti dipendenti. Così facendo, non si esaspera la tensione al raggiungimento di un risultato di breve termine, non si focalizza l'attività sulla vendita dei prodotti più remunerativi, ma si cerca di privilegiare il rapporto con il cliente e si alimenta la fiducia verso la banca proponendogli ciò che è più adatto alle sue esigenze.

All'ascolto dei clienti lo stesso Presidente dedica tempo e attenzione, conservando anche le lettere a lui scritte. Il Cav. Melazzini è solito dire che «Il nostro collegio sindacale sono i nostri clienti», proprio per sottolineare come il giudizio ed il controllo esercitato dai clienti siano tenuti in grande considerazione dalla Banca.

I clienti *corporate* di Banca Popolare di Sondrio sono soprattutto piccole e medie imprese, mentre i privati sono gli stessi imprenditori e lavoratori autonomi che hanno una tensione alla produttività tipica della gente lombarda. La Banca Popolare di Sondrio vuole sostenere l'attività di questo tipo di clientela: vengono infatti definite “controparti preferenziali” le famiglie, le piccole e medie imprese e le istituzioni che formano il tessuto sociale ed economico delle aree presidiate, principio, questo, sancito dall'articolo 2 dello Statuto. Ferma resta la consapevolezza che il successo di qualsiasi

⁷ Tratto da www.popsi.it.

iniziativa non può prescindere dalla conoscenza del territorio in cui si opera. Conoscere il passato e le radici, oltre a capire da dove si viene, permette di sapere chi si è e dove si sta andando.

Al fine di aumentare la velocità di reazione ai bisogni della clientela, ritenuto fattore critico di successo per vincere il confronto competitivo, la Banca ha istituito, all'interno delle filiali più grandi, delle postazioni votate alla sola attività commerciale e di contatto con la clientela (SAIC - Servizio Assistenza e Informazioni Cliente).

Interessante è rilevare come, nell'anno 2009, anno difficile a causa della crisi finanziaria, la banca abbia operato in modo da sostenere al massimo i suoi clienti privilegiati. «Non abbiamo fatto mancare il nostro sostegno alle famiglie e alle imprese – afferma il Presidente nel corso dell'assemblea ordinaria 2010 –, come testimonia la sottoscrizione del prestito della speranza, programma di microcredito rivolto alle famiglie, e la moratoria dei crediti delle imprese. Ma abbiamo anche tenuto ferma la barra della valutazione attenta del credito». E infatti anche i dati relativi all'aumento delle sofferenze rimangono al di sotto della media nazionale. Le sofferenze nette sono pari a 153 milioni di euro, con una crescita del 38,15% che corrisponde allo 0,91% del totale dei crediti verso la clientela (nel 2008 era lo 0,74%). «È stato per noi importante il qualificato rapporto che da tempo intratteniamo con i Consorzi fidi – ha voluto ricordare il direttore – attraverso i quali abbiamo potuto andare incontro anche a quegli imprenditori che si sono trovati a fare i conti con politiche di riduzione dei crediti attuate da altri operatori bancari»⁸.

Quanto all'offerta commerciale, la matrice di banca popolare “impone” un catalogo formato di prodotti e servizi lineari, di facile comprensione e – riguardo al delicato comparto degli investimenti finanziari – non prettamente speculativi.

Per i rapporti con ogni tipo di cliente, sempre più importante è il sito web, strumento di business e di comunicazione, premiato per la sua qualità.

4.3. La Banca d'Italia.

Tra gli *stakeholder* di Banca Popolare di Sondrio senza dubbio si colloca anche la Banca d'Italia, a cui il top management attribuisce grande importanza. «Ho sempre avuto grande rispetto per la Banca d'Italia e fatto in modo di agire secondo le sue direttive – osserva il Presidente Melazzini – Dalla Banca d'Italia abbiamo avuto suggerimenti e consigli preziosi e non solo controlli». A dimostrazione di questo rapporto di reciproco rispetto, nella sede di Sondrio della Banca sono conservati documenti che narrano dei rapporti intercorsi, anche prima della Presidenza Melazzini, tra la Banca e i Governatori di Banca d'Italia, con i quali, in qualche caso, sono state mantenute relazioni anche una volta lasciata la loro funzione.

Del positivo rapporto con la Banca d'Italia ancora oggi si ricorda quanto avvenne negli anni '70, quando la Banca Popolare di Sondrio non poteva espandersi al di fuori della zona di origine in quanto non era banca di interesse nazionale. Il cavalier

⁸ La Provincia di Sondrio, 27 marzo 2010.

Melazzini ricorda che allora, nel ruolo di direttore generale, insieme con il presidente avvocato Caccia Dominioni fece presente a Banca d'Italia che a causa di quel vincolo non c'era possibilità di operare in aree nelle quali si pensava sarebbe stato interessante fosse presente la Banca Popolare di Sondrio; gli fu detto di inviare una richiesta scritta a Banca d'Italia, cosa che fu fatta. A distanza di un po' di tempo, si ottenne la possibilità, nel 1973, di aprire a Milano un ufficio di rappresentanza, che fu poi trasformato in filiale nel 1978.

4.4. Il territorio.

Analizzando la storia di questa Banca Popolare, non si può non sottolineare il forte rapporto con il territorio e l'intensa attività svolta a sostegno dello sviluppo della cultura.

Si afferma sul sito aziendale: "L'azione di promozione culturale della Banca Popolare di Sondrio si è sempre rivolta all'"ascolto" del suo territorio storico d'origine, ove la banca ha piedi, cuore e testa, con lo scopo di promuovere e valorizzare i molteplici aspetti naturalistici e di risorse a disposizione della creatività dell'operare umano".

In questa attività di sostegno alla cultura, la Banca Popolare di Sondrio, con spirito che anche al suo interno è definito mecenatesco, nel 1961 convocò alcuni fra i maggiori artisti italiani (tra di essi Sassu, Migneco, Morlotti, Spilimbergo, Cantatore) chiedendo loro di dipingere la Valtellina, realizzando così, all'interno della banca medesima, una preziosa pinacoteca moderna dedicata al paesaggio della Valtellina e di cui, nello stesso anno, usciva il catalogo *14 pittori in Valtellina e Valchiavenna*. Di rilievo anche, nell'ambito delle attività culturali, la realizzazione della "Guida Turistica della Provincia di Sondrio", volume che ha riscosso particolare gradimento e a cui perciò, alla prima edizione, ne è seguita una seconda aggiornata.

Alla valorizzazione e alla divulgazione del pregio e della bellezza del patrimonio artistico della Banca Popolare di Sondrio, cresciuto negli anni insieme con la banca, si riconduce una particolare iniziativa – unica nel panorama bancario italiano – che nasce nel 2004: www.popsoarte.it, premiato come uno dei migliori siti d'arte italiani, progetto innovativo di comunicazione sulla rete internet.

Nell'ottobre 2007, alla presenza dell'allora Ministro della Pubblica Istruzione Giuseppe Fioroni, la Banca Popolare di Sondrio inaugura poi la biblioteca "Luigi Credaro", che si trova a pochi passi dalla sede di Sondrio. "La 'Credaro' trova la sua ragion d'essere nell'esigenza e nella volontà di rendere fruibile un ingente e prezioso patrimonio documentario e librario, posseduto dalla Banca Popolare di Sondrio grazie ad alcune cospicue donazioni ad opera di clienti e soci e, soprattutto, in seguito all'acquisizione di un importante e ricco epistolario dell'economista e sociologo Vilfredo Pareto (1996) e degli archivi e biblioteca degli studiosi valtellinesi Battista Leoni e Giulio Spini"⁹.

⁹ Dal sito www.popso.it.

Il Presidente parla con orgoglio di questa realizzazione, intitolata all'illustre valtellino (1860-1939) che fu pedagogista, deputato, senatore e Ministro della Pubblica Istruzione.

«È sempre stato un mio sogno, quello di avere una biblioteca in Banca. È un sogno che abbiamo potuto realizzare con una biblioteca all'esterno della Banca», dichiara il Presidente, il quale ricorda anche la difficile decisione circa il nome da darle: «Ricordo di essermi svegliato una notte senza riuscire a decidere a chi intestare la biblioteca. Allora mi sono alzato e sono andato a consultare un libro sulla Valtellina. E lì, di fronte alle storie degli uomini che avevano fatto la storia di questa Valle, ho avuto la certezza che avremmo dovuto intestare la biblioteca a Luigi Credaro».

L'«azione culturale» si concretizza pure in uno speciale filone che vede la Banca Popolare di Sondrio operare con successo: quello delle conferenze e dei convegni. In 40 anni si sono succeduti al tavolo della Sala «Fabio Besta», a Sondrio, oltre duecento relatori, provenienti dal mondo della politica, dell'economia, della cultura, del giornalismo, dello sport e dello spettacolo. Tra questi si ricordano Michail Gorbaciov, Giulio Andreotti, Giovanni Agnelli, Angelo Sodano, Gianfranco Ravasi, Rita Levi Montalcini, Umberto Veronesi, Enzo Biagi, Indro Montanelli, Claudio Magris, Alberto Sordi. Un filone, questo, in cui la Banca, come viene affermato al suo interno, «interpreta il proprio ruolo di intermediatore culturale non tanto a favore della cultura del territorio, quanto per la circolazione della cultura nel territorio». Il coinvolgimento del territorio in queste iniziative è notevole, come si è verificato, nel 2011, in occasione di una storica visita di Massimo Moratti, Presidente della squadra dell'Inter, per un incontro che ha portato gli abitanti di Sondrio (e non solo) ad affollare la piazza antistante la sede della Banca per incontrare il famoso petroliere (e mecenate sportivo) milanese.

Vanno poi ricordate le pubblicazioni di opere editoriali riguardanti la provincia di Sondrio e le proprie tradizioni, vita ed ambiente. A queste si affianca il «Notiziario», rivista quadrimestrale nata nel 1973. Il Notiziario viene inviato ad un indirizzario selezionato di 25.000 persone, ma, secondo ricerche fatte dall'azienda, ogni copia della rivista è letta in media da quattro persone, raggiungendo così un pubblico di circa 100.000 lettori. Il Notiziario è una pubblicazione che, per qualità dei contenuti e della forma, si distingue nettamente dai tradizionali notiziari bancari e che conta firme autorevoli, come quelle di Claudio Magris e Umberto Eco: carta patinata, fotografie di alto livello, articoli che non trattano tanto del mondo bancario, ma di questioni di attualità, di arte e cultura, elevato numero di pagine. Sono queste, oltre al coinvolgimento di firme autorevoli, le caratteristiche di una pubblicazione che non passa sicuramente inosservata e che tanto distingue l'istituto.

Tra le attività culturali merita attenzione il sostegno fornito da Banca Popolare di Sondrio al libro di Mario Soldati «L'Avventura in Valtellina», che, come afferma il Prof. Marco Vitale, «si può considerare il più bel libro scritto sulla Valtellina negli ultimi 50 anni», e al lungometraggio di Ermanno Olmi «Le Rupi del vino». Anche in questo caso, secondo Vitale, si può parlare «del più bel filmato mai realizzato sulla Valtellina», a conferma dell'attenzione che la Banca ha per la qualità in tutte le sue manifestazioni.

Tra le attività extrabancarie dell'istituto non si può tralasciare quella associata a Pirovano Stelvio. Banca Popolare di Sondrio detiene il controllo della Pirovano Stelvio spa, una società che gestisce la Scuola di Sci Pirovano, complesso costituito da due strutture alberghiere in una zona storicamente nota per il turismo, svolgendo dunque una funzione trainante per l'economia di tutta l'Alta Valtellina. Anche in questa iniziativa emerge l'orientamento della Banca Popolare di Sondrio alla valorizzazione e allo sviluppo del territorio di riferimento, anche quando, come in questo caso, esso presenta caratteristiche estreme. Ed è proprio al Passo dello Stelvio che si trova lo sportello bancario più alto d'Europa, naturalmente di Banca Popolare di Sondrio, nei cui locali è allestito il museo "Carlo Donegani" dedicato alla raccolta di testimonianze della Grande Guerra, combattuta pure sul Passo e nelle zone limitrofe.

Tra le attività orientate al sociale vanno poi annoverati i numerosi progetti a favore di istituti ed enti che svolgono attività di sostegno ai più bisognosi: tra queste la fondazione Pro-Africa e l'iniziativa a favore delle popolazioni colpite dallo tsunami e dal terremoto de L'Aquila sono solo tre esempi di un impegno sussurrato e mai enfatizzato a favore di chi ha più bisogno.

Tutte le attività qui ricordate, in controtendenza con quanto realizzato da molte aziende, non confluiscono in un bilancio sociale. La Banca Popolare di Sondrio, per consapevole decisione, infatti, non stila un bilancio sociale, ritenendo che la miglior condotta sia quella di realizzare attività ad alto impatto sociale, senza che queste debbano essere pubblicizzate e formalizzate in un documento. Ciò a conferma di quel carattere schivo che ha sempre orientato le scelte del suo Presidente (che si autodefinisce ed è definito "uomo di poche parole, ma di parola") e della banca tutta.

5. I concorrenti.

Le scelte di sviluppo territoriale e le modalità competitive adottate dalla Banca Popolare di Sondrio rendono di non facile identificazione i suoi concorrenti. La Banca, infatti, si confronta con diverse categorie: istituti che, come la stessa Banca Popolare di Sondrio, sono forti in un'area geografica non limitata, ma circoscritta; banche che sono presenti anche dove la Banca Popolare di Sondrio è presente; banche pure di dimensioni piccole, concentrate in un'area geografica limitata. Afferma il Direttore Generale: «Ritengo che tutte le altre banche siano, per un verso o per l'altro, concorrenti. Concorrenti sono le banche che acquisiscono quote di mercato e, tra queste, quelle forse più vicine a noi per tipo di rapporto con il territorio sono le Banche Cooperative, Popolari e BCC. Spesso è difficile strappare un cliente ad una banca che ha un forte rapporto con il territorio e fa quindi premio quel *quid* in più che riesci a dare al cliente».

La strategia della Banca Popolare di Sondrio tende ad evitare lo scontro frontale con i concorrenti e si basa soprattutto su di un rapporto molto stretto con i clienti, privilegiando l'intensità. Quando si parla di intensità, in Banca Popolare di Sondrio, s'intende fare riferimento a diversi fattori: servizio, innovazione, rapporto con il territorio.

«Il servizio è molto importante – osserva il Direttore Generale. Un esempio è rappresentato dalle possibilità che le tecnologie offrono di fornire servizi in linea con i bisogni del cliente, come dare ad un ente la possibilità di monitorare la posizione di ogni singolo utente in tempo reale, per ciò che attiene ai pagamenti dei consumi, accedendo agli stessi dati ed informazioni ai quali accedono i nostri uffici. Il servizio spesso si coniuga anche con il concetto di banca popolare. Quanto è avvenuto con un nostro cliente ben esemplifica questa idea. In un caso, infatti, abbiamo dato agli utenti, cui il nostro cliente fornisce un servizio, la possibilità di effettuare pagamenti di bollette in tutte le nostre filiali di Roma, riducendo le lunghe code che tipicamente si formano quando gli incassi vengono accentrati in una sola unità. Così facendo abbiamo dato un senso al nostro essere banca popolare perché di questa opportunità hanno beneficiato soprattutto le persone più bisognose e più deboli (le persone anziane e quelle che hanno difficoltà a spostarsi nella città), in quanto hanno avuto la possibilità di recarsi nella filiale localizzata nel loro quartiere ed evitare di prendere mezzi di trasporto e poi passare molto tempo in piedi, in fila di fronte ad una cassa».

A questa idea di servizio si associa quella di innovazione. «Nell'ambito dei sistemi di pagamento, che rappresentano una parte importante delle nostre attività, siamo piuttosto avanzati e in qualche caso abbiamo fatto da battipista, in accordo con ABI e Banca d'Italia», continua il Direttore generale. La Banca Popolare di Sondrio, ad esempio, è stata la prima banca a dare corso al mandato informatico. Lo abbiamo fatto condividendo l'esperienza con un cliente evoluto.

Per avere intensità di presenza, poi, ed essere banca del territorio bisogna essere parte integrante del territorio. Se questo è relativamente facile da realizzare a Sondrio, propria sede di origine, più difficile è farlo altrove. «Visto che il nostro modello ha prodotto risultati soddisfacenti – afferma il Direttore generale – l'obiettivo è ripeterlo, seppur aggiornato, in altre aree. Dobbiamo, quindi, cercare di essere una banca simile, pur tenendo conto di nuovi contesti. E la capacità di offrire un servizio adeguato è fondamentale. Con una presenza crescente, intensa, poi, si crea anche un effetto di sinergia. Il passaparola, il tam-tam, sono importanti».

6. Il vertice aziendale e la gestione del personale.

Presidente di Banca Popolare di Sondrio è, dal 1° gennaio 1995, il cavaliere del lavoro Piero Melazzini. Nato a Sondrio nel 1930, entra nella banca all'età di 21 anni, dopo aver conseguito il diploma di ragioniere. «Nella banca aveva già lavorato mio padre – ricorda il Presidente – ma non si trattò di nepotismo. Mio padre morì quando avevo tre anni».

All'inizio della sua esperienza in Banca Popolare di Sondrio in Piero Melazzini avviene una vera e propria maturazione, anche grazie all'esempio dell'allora direttore Athos Marchi, che il Presidente ricorda con affetto. «Cominciai a venire in banca alla domenica per studiare, avendo come esempio il direttore Marchi, che condusse la banca molto bene. Capivo che era l'uomo che poteva insegnarmi molte cose». Questo suo impegno in banca si concilia, anche se non senza qualche difficoltà, con la crescita della famiglia: sposato a 26 anni, avrà cinque figli. «Uscivo con la famiglia e con i

bambini ..., ma poi andavo in banca anche al sabato e alla domenica mattina», ricorda il Presidente a distanza di tanti anni.

A poco più di 30 anni Melazzini diviene vice-direttore e, quando ne ha 34-35, gli viene offerta la direzione generale, che rifiuta in quanto non si sente ancora all'altezza di dirigere. Nel 1969, però, quando Athos Marchi lascia la banca, Melazzini accetta la posizione di vertice che aveva in precedenza rifiutato e resta direttore generale sino al 1994. Nel 1993 viene nominato consigliere delegato e dal 1995 è Presidente del consiglio di amministrazione; è altresì Presidente di BPS (SUISSE) fin dalla sua costituzione.

Una frase, forse meglio di ogni altra, illustra il modo in cui il Presidente Melazzini interpreta il ruolo di capo azienda: «Per amministrare una banca non bisogna essere dei fenomeni, ma persone normali, riservate, pulite, comportarsi con equilibrio e buon senso, rispettare e farsi rispettare».

Mario Alberto Pedranzini, originario di Bormio, laureato in Economia e Commercio all'Università Commerciale L. Bocconi, è direttore generale dall'aprile del 1997. Pedranzini osserva che «Un direttore generale deve sempre dedicare una parte della sua giornata a riflettere, produrre idee per essere sempre propositivo. La giornata è piena perché il direttore, in una banca di queste dimensioni, deve occuparsi di tante cose. La cultura della Banca è quella di occuparsi anche del particolare, che consente poi di trasferire la cultura della qualità e dell'efficienza nell'intera struttura. A volte, la cura delle piccole cose consente di ottenere benefici importanti, ad esempio in termini di costi». Il direttore generale è anche Segretario del Consiglio di Amministrazione e capo del Personale¹⁰. In accordo con questo suo ruolo, «fissa gli indirizzi e le politiche di gestione delle risorse umane, definisce le proposte per gli avanzamenti di carriera, determina i fabbisogni quali-quantitativi e verifica i risultati conseguiti»¹¹.

Anche per la forte cultura che caratterizza la Banca Popolare di Sondrio, i manager del gruppo di norma provengono dall'interno. Nella storia della Banca c'è stato qualche inserimento al vertice di persone provenienti dall'esterno, ma l'integrazione di culture diverse non ha portato a risultati particolarmente significativi, tali da cercare di ripetere questa esperienza.

Lo sviluppo per linee interne rappresenta un aspetto importante in rapporto alla strategia competitiva della Banca Popolare di Sondrio. I clienti, infatti, più che con i singoli dipendenti con i quali entrano in relazione, hanno un rapporto stretto con l'istituzione. Osserva il dott. Pedranzini: «Se un direttore di una filiale se ne va e viene sostituito con un altro, per i clienti non si tratta di un fatto traumatico perché tutti i dipendenti della Banca Popolare di Sondrio sono accomunati da una cultura comune, da valori simili, da un approccio al cliente condiviso. Il cliente trova nel nuovo direttore una persona che ha uno stile comportamentale in sintonia con quello di chi lo precedeva. Anche se la banca si identifica con il singolo, non c'è mai una personalizzazione esasperata». Questo avviene anche ad alto livello, in coerenza con

¹⁰ Il Direttore Generale è affiancato da quattro Vicedirettori generali: Giovanni Ruffini, vicario; Giuseppe Franco Paganoni; Mario Erba; Milo Gusmeroli.

¹¹ Relazione governo societario, 2011; www.popsi.it.

l'idea che la condivisione sia un fattore di successo «I clienti che conosco io – prosegue il direttore generale – li conosce anche il mio vice. Cerchiamo sempre di condividere le relazioni con i clienti e questo vale anche per me e il Presidente; ciascuno di noi conosce quanto accade in azienda».

La condivisione del rapporto con i clienti è sintomatica di una più generale idea di condivisione, che permea anche le scelte più propriamente organizzative: «La Banca viene vista in modo unitario, ognuno ha il suo ruolo ben definito, ma è ben presente il fatto di non giocare da solisti, di essere il componente di un'orchestra. Da noi l'obiettivo non è mai il conseguimento del singolo budget di settore. Chi fa una determinata attività è partecipe di un gioco di squadra: se uno individua delle opportunità, deve passarle agli altri». Comportamenti cooperativi di questo genere sono favoriti sia dal tipo di sistemi operativi utilizzati dalla banca, sia dal fatto che la linea di comando è corta. Ciò consente alla Banca Popolare di Sondrio di essere molto veloce e reattiva, di operare nei tempi e nei modi giusti. Nell'ambito crediti, ad esempio, le risposte sono velocissime. «In ambito strutturale-organizzativo – sono ancora parole del direttore generale – se si valuta che c'è qualcosa in cui si crede, si va avanti. L'intoppo, se ci fosse, potrebbe derivare dalla burocrazia organizzativa. Per ovviare a questo ci vuole un sistema di comunicazione dialettico e condivisione. Questo deriva un po' anche dal senso di appartenenza all'azienda e dallo spirito di servizio che si ha».

Un ruolo centrale, oltre a quello dei manager, lo hanno i capi area e i capi filiale, che, come afferma il direttore generale, «sono la cinghia di trasmissione dei valori e allenatori a tutti i livelli».

Un punto fermo nella storia della Banca Popolare di Sondrio resta la grande attenzione riservata al personale, alla sua selezione e alla sua formazione. Il personale, in Banca Popolare di Sondrio, viene scelto tenendo conto non solo delle competenze e della preparazione, ma anche del modo in cui si pone e si propone, dei valori che possiede. Il Presidente, nonostante le ormai ragguardevoli dimensioni del gruppo, che, solo in Italia, cresce ad un ritmo di 15 filiali all'anno, incontra personalmente ogni nuovo dipendente. «È molto importante – afferma il Presidente – cercare di capire i valori e i comportamenti, anche alla luce della famiglia di provenienza. La famiglia, infatti, è la prima forma di società». Ma prima di arrivare all'incontro con il Presidente, ogni candidato deve passare attraverso un processo di selezione che prevede 5-6 colloqui e la parola decisiva viene dal direttore generale, che li incontra uno per uno. «È un grande impegno di tempo – riconosce il dott. Pedranzini – ma è in linea con l'importanza che attribuiamo al personale. Altrettanto fondamentale è la valutazione delle persone, che seguiamo nel loro percorso evolutivo». Il direttore generale, ad esempio, discute personalmente con l'ufficio del personale anche tutti i trasferimenti di nuovi incarichi. Il Presidente, dal canto suo, conosce di persona tutti gli oltre 2.400 dipendenti.

La valorizzazione del personale è al centro dell'attenzione dei Vertici della Banca: «Il lavoro del banchiere consiste nel mettere a frutto le risorse finanziarie che gli sono affidate dalla clientela: ma la prima importante risorsa di cui la banca dispone è il personale e la sua valorizzazione è l'indispensabile premessa di ogni storia di successo – afferma il Presidente Melazzini in occasione dell'assemblea ordinaria –, il

capitale umano della banca oggi merita un approfondimento. Forse anche perché la concorrenza tra istituti, per accaparrarsi le figure di migliore professionalità è più che mai agguerrita in questo periodo»¹².

In questa importante ricerca del personale, Banca Popolare di Sondrio attinge a piene mani dalla Valtellina: molti dipendenti sono valtellinesi, anche se, in parallelo con lo sviluppo territoriale, si è nel tempo ampliato anche il bacino di riferimento e sono via via stati fatti inserimenti di personale locale soprattutto nelle sedi, come quelle romane, distanti dalla Valtellina.

Nella ricerca del personale, grande importanza viene tradizionalmente data anche al merito scolastico, come sottolinea il direttore generale Pedranzini. «Si è sempre preso nota dei nomi degli studenti che alla maturità prendevano i voti migliori, andando a vedere i tabelloni a scuola. I più bravi erano convocati per un colloquio, indipendentemente dal fatto che la banca in quel momento avesse da fare delle assunzioni».

Tutti i nuovi assunti, poi, sono coinvolti inizialmente nelle attività allo sportello, perché anche alla cassa c'è molto da imparare e spesso sono gli stessi dipendenti anche di staff che, a distanza di tempo, riconoscono che il periodo trascorso in filiale, a contatto con i clienti, è fondamentale per capire i problemi operativi e quotidiani che la Banca deve affrontare.

Sono ancora i valori, i convincimenti di fondo del vertice, che ci aiutano a capire come non solo nelle situazioni favorevoli, ma anche nei periodi difficili, ci sia una linea guida che tutti possono seguire. «Il senso di appartenenza e la convergenza su obiettivi strategici e tattici – è una riflessione del direttore generale – rende più forti nelle varie situazioni. Nelle situazioni più difficili, poi, quello che rende più forti è la consapevolezza che buon governo, etica e senso di responsabilità emergono sempre».

7. I risultati.

7.1. I risultati reddituali e finanziari.

I risultati ottenuti dal Gruppo Banca Popolare di Sondrio nel decennio che va dal 2001 al 2010 (tabelle 3, 4, 5 e 6) possono essere meglio analizzati suddividendo tale periodo in due sottoperiodi: gli anni 2001-2007, arrivando cioè a ridosso della crisi che ha colpito il mondo finanziario, e il periodo 2008-2010, caratterizzato da una grave crisi finanziaria ed economica. Il 2011 viene analizzato a parte.

Nel periodo 2001-2007 il gruppo Banca Popolare di Sondrio ha visto quasi sempre crescere il risultato ante-imposte, seppur con tassi di crescita molto diversi da anno ad anno e una sostanziale stabilità nel 2002 e nel 2005. Tale aumento, che nell'intero periodo è pari al 175%, è imputabile:

¹² La Provincia di Sondrio, Marzo 2010.

- a un parallelo progresso sia del margine di intermediazione che del margine di interesse, con una prevalenza però di quest'ultimo (89,7% contro 75,5%), sintomo di un orientamento del Gruppo a privilegiare il “fare banca” tradizionale, tramite cioè l'attività di intermediazione creditizia, pur in presenza di margini commissionari significativi e crescenti;
- a una crescita assai più contenuta (45%) dei costi operativi (ossia costi del personale e altri costi amministrativi). Ne è derivato un calo significativo (dal 63,1% al 52,1%) del *cost/income*, quoziente che mette in relazione i costi operativi ai ricavi (ossia al margine di intermediazione) e, come tale, esprime il livello di efficienza della Banca e la congruenza fra la struttura e i ricavi che essa genera.

Inoltre, il totale attivo (*total asset*) del Gruppo è cresciuto a un ritmo del tutto allineato a quello del patrimonio netto (113,2% contro 107,3%).

L'andamento nel periodo 2007-2010 è stato certamente condizionato dalla crisi economica e finanziaria che ha caratterizzato i mercati in tale periodo. Il risultato ante-imposte, calato del 16,7% nel 2010 rispetto al 2007, presenta infatti un *trend* molto irregolare a causa dell'impatto della gestione extracaratteristica. Il risultato, pur rimanendo positivo, subisce una forte contrazione soprattutto nel 2008, in quanto il Gruppo procede alla rilevazione di minusvalenze su titoli, in prevalenza obbligazionari. Ciò si riflette sul ROE, che si attesta sul 2,74%, valore di gran lunga inferiore a quello raggiunto in ciascuno degli altri anni del decennio analizzato, che non era mai sceso sotto il 6%. Nel 2009 il risultato ante-imposte è invece eccezionalmente elevato, soprattutto grazie alle riprese di valore su titoli (CCT), che portano il ROE ad un livello (11%) mai raggiunto negli anni precedenti. Nel 2010, invece, la redditività del capitale proprio è positivamente influenzata da componenti straordinari di reddito positivi derivanti dalla cessione ad Unipol di parte della partecipazione in Arca Vita e del 100% della partecipazione in Arca Assicurazioni.

Per quanto riguarda la gestione caratteristica, il margine di intermediazione è cresciuto nel triennio del 12,3%, a fronte di costi operativi cresciuti del 22,7%. Il *cost/income*, di conseguenza, è risalito dal 52,1% del 2007 al 56,9% del 2010. La crescita del margine di intermediazione si deve a sua volta a:

- una crescita complessiva del margine d'interesse pari al 14,2%, frutto di oscillazioni tutto sommato contenute. Si segnala, in particolare, che il margine di interesse scende nel 2010 all'1,62% del *total asset*. Tale incidenza, la più bassa mai verificatasi nel corso del decennio, si deve soprattutto al livello particolarmente basso dei tassi d'interesse correnti sul mercato;
- una forte instabilità del “risultato netto dell'attività di negoziazione”, ovvero una delle componenti del margine di intermediazione diverse dal margine di interesse. Tale “risultato netto”, infatti, passa da -119 milioni nel 2008 a + 138 milioni nel 2009, per poi scendere nuovamente a -35 milioni nel 2010, a seguito soprattutto dell'attività di *trading* e delle plusvalenze/minusvalenze contabilizzate sui titoli di Stato.

Tabella 3. I risultati economico-finanziari nel periodo 2001-2011 da bilanci consolidati (€/milioni).

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Margine di interesse	502,4	426,6	466,0	443,7	373,7	302,8	258,5	238,0	227,0	211,8	197,1
Margine intermediazione	720,3	648,9	813,7	493,4	577,8	523,3	460,2	416,7	375,8	344,5	329,2
Costi operativi	394,5	369,4	349,4	324,1	301,0	290,4	268,5	235,9	231,6	224,1	207,6
Risultato ante imposte	146,9	197,8	314,9	83,3	237,5	200,4	155,8	136,2	108	86,3	86,4
Utile netto	78,2	136,8	201,1	43,6	147,3	122,2	95,5	82,8	63,9	49,7	51,5
Patrimonio netto	1.889	1.908	1.802	1.590	1.659	1.400	1.254	1.140	861	826	800
Totale attivo	29.283	26.282	23.455	21.820	18.942	16.042	14.262	12.611	10.938	10.187	8.889

Sul fronte patrimoniale, nel periodo emerge una costante crescita dell'attivo (*total asset*) (38,8% nel triennio), solo in parte finanziata con un aumento del patrimonio netto (15%). Si riducono, di conseguenza, anche gli indici di patrimonializzazione *Tier 1 ratio* e *Total Capital Ratio*, che rimangono per altro di tutto rispetto e ben al di sopra dei minimi imposti dalle Autorità di Vigilanza. Il *Core Tier 1 Ratio* del gruppo bancario coincide con il *Tier 1 Ratio*, data l'assenza di strumenti ibridi inclusi nel patrimonio di base.

Tabella 4. Alcuni quozienti tratti dai bilanci consolidati.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Margine interesse/Totale attivo	1,72%	1,62%	1,99%	2,03%	1,97%	1,89%	1,81%	1,89%	2,08%	2,08%	2,22%
Margine intermediazione /Totale attivo	2,46%	2,47%	3,48%	2,26%	3,05%	3,26%	3,23%	3,30%	3,44%	3,38%	3,70%
<i>Cost Income</i> (Costi operativi/margine di intermediazione) (%)	54,8%	56,9%	42,9%	65,7%	52,1%	55,5%	58,4%	56,6%	61,6%	65,0%	63,1%
Totale attivo/Patrimonio netto	15,50	13,78	13,02	13,72	11,42	11,46	11,38	11,07	12,71	12,33	11,11
ROE (risultato netto/patrimonio netto)	4,14%	7,17%	11,16%	2,74%	8,88%	8,73%	7,62%	7,27%	7,43%	6,02%	6,44%
Tier 1 Ratio (%) = Core Tier 1 Ratio (%)	7,8%	8,1%	9,6%	8,9%	10,4%	9,5%	10,2%	10,9%	8,8%	9,7%	10,7%
Total Capital Ratio (%)	10,3%	9,5%	9,2%	8,6%	10,0%	9,6%	10,3%	10,8%	8,8%	9,8%	10,9%

Nel 2011, infine, il margine di intermediazione è tornato a crescere (+11%) e in misura superiore rispetto ai costi operativi (+6,8%), determinando un miglioramento del *cost/income* di circa due punti percentuali. Il calo dell'utile ante imposte (-51

milioni rispetto al 2010) si deve al fatto che l'incremento delle rettifiche su crediti (per circa 40 milioni), l'aumento dei costi operativi (+25 milioni) e il venire meno degli utili da cessione delle partecipazioni che si erano conseguiti nel 2010 (per un differenziale negativo pari a circa 57 milioni) hanno più che compensato l'aumento del margine di intermediazione (+71 milioni).

Tabella 5. Le variazioni annue e complessive (2001-2011) dei principali valori di bilancio.

	2011/ 2010	2010/ 2009	2009/ 2008	2008/ 2007	2007/ 2006	2006/ 2005	2005/ 2004	2004/ 2003	2003/ 2002	2002/ 2001	Tot. 2011/ 2001
Margine di interesse	17,7%	-8,4%	5,0%	18,7%	23,4%	17,1%	8,6%	4,9%	7,2%	7,5%	154,9%
Margine di intermediazione	11%	-20,3%	64,9%	-14,6%	10,4%	13,7%	10,4%	10,9%	9,1%	4,6%	118,8%
Costi operativi	6,8%	5,8%	7,8%	7,7%	3,7%	8,1%	13,8%	1,9%	3,4%	7,9%	90,0%
Risultato ante imposte	-25,7%	-37,2%	278,0%	-64,9%	18,5%	28,6%	14,4%	26,1%	25,1%	-0,1%	70%
Utile netto	-42,8%	-32,0%	361,2%	-70,4%	20,5%	28,0%	15,3%	29,6%	28,6%	-3,5%	51,8%
Totale attivo	11,4%	12,1%	7,5%	15,2%	18,1%	12,5%	13,0%	15,4%	7,4%	14,6%	229,6%
Patrimonio netto	-1%	5,9%	13,3%	-4,1%	18,5%	11,6%	10,0%	32,4%	4,2%	3,2%	136,1%

Tabella 6. L'incidenza dei principali valori del bilancio consolidato sul totale attivo.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Margine interesse	1,7%	1,6%	2,0%	2,0%	2,0%	1,9%	1,8%	1,9%	2,1%	2,1%	2,2%
Margine intermediazione	2,5%	2,5%	3,5%	2,3%	3,1%	3,3%	3,2%	3,3%	3,4%	3,4%	3,7%
Costi operativi	1,3%	1,4%	1,5%	1,5%	1,6%	1,8%	1,9%	1,9%	2,1%	2,2%	2,3%
Risultato ante imposte	0,5%	0,8%	1,3%	0,4%	1,3%	1,2%	1,1%	1,1%	1,0%	0,8%	1,0%
Utile netto	0,3%	0,5%	0,9%	0,2%	0,8%	0,8%	0,7%	0,7%	0,6%	0,5%	0,6%
Patrimonio netto	6,5%	7,3%	7,7%	7,3%	8,8%	8,7%	8,8%	9,0%	7,9%	8,1%	9,0%
Totale attivo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sul fronte patrimoniale, l'attivo totale è cresciuto significativamente (+11,4%) rispetto al 2010, a causa soprattutto dell'aumento dei crediti verso la clientela (+11,6%), a

fronte di una lieve contrazione (-1%) del patrimonio netto, senza per altro intaccare il grado di solidità patrimoniale della Banca.

Una breve riflessione a parte merita l'analisi della qualità del credito (tabella 7). Dai bilanci emerge che, fino al 2008, l'incidenza dei crediti deteriorati sul totale dei crediti lordi verso clienti è sempre rimasta (con l'eccezione del 2005) al di sotto del 4%. Negli ultimi tre esercizi (2009, 2010 e 2011) la crisi si è fatta sentire, contribuendo a un incremento sia dell'incidenza dei crediti deteriorati (che ha raggiunto nel 2011 il 5,51%, il dato più elevato della serie storica presa in esame), sia, di conseguenza, delle rettifiche per deterioramento dei crediti iscritte in conto economico (175 milioni nel 2011 contro una media annua di circa 60 milioni nel decennio precedente).

Tabella 7. I principali dati sulla qualità del credito.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	Tot.
Svalutazione crediti in conto econ. (€/mln)	175,7	135,1	143,1	67,5	48,0	39,3	38,1	46,3	32,8	24,0	23,7	773,5
Crediti deteriorati / cred. vs. clienti	5,51%	4,97%	4,28%	3,10%	3,04%	3,91%	4,66%	3,51%	3,16%	3,60%	3,43%	

7.2. L'andamento del titolo e dei rating.

La capacità della Banca Popolare di Sondrio di “tenere” anche in periodi difficili si manifesta pure nell'andamento della quotazione del suo titolo, che, come affermano il Presidente e il Direttore Generale, «si comporta un po' come un bene rifugio: in situazioni di crescita cresce un po' meno degli altri; in situazioni di crisi, cala meno di altri».

Nella tabella 8 è riportato l'andamento delle quotazioni di alcuni titoli bancari quotati alla Borsa di Milano nel periodo 1 gennaio 2008 – 30 novembre 2011. Dai dati emerge come la quotazione delle azioni della Banca Popolare di Sondrio abbia subito un calo assai inferiore rispetto a quelli di altri operatori italiani del settore, in un periodo in cui le banche sono state al centro di una vera e propria bufera.

Nella figura 2 sono riportati alcuni dei dati della Tabella 7, al fine di evidenziare la relativa stabilità delle quotazioni del titolo della Banca Popolare di Sondrio rispetto a banche di particolare interesse per la loro presenza geografica o il tipo di assetto istituzionale.

«Vediamo questa situazione – osserva il dott. Pedranzini – come una rivincita della ragionata, sana e prudente gestione. Mentre in certi momenti possiamo essere percepiti come una banca “non di tendenza”, in periodi difficili i fatti ci danno ragione. La convinzione di voler crescere secondo il nostro modello, ad esempio, ha una rivalutazione nell'attuale fase.

Dodici anni fa fare credito era quasi una professione di secondo livello. Il fatto di aver tenuto fede ai principi genetici, continuare a fare banca, che deriva anche dal

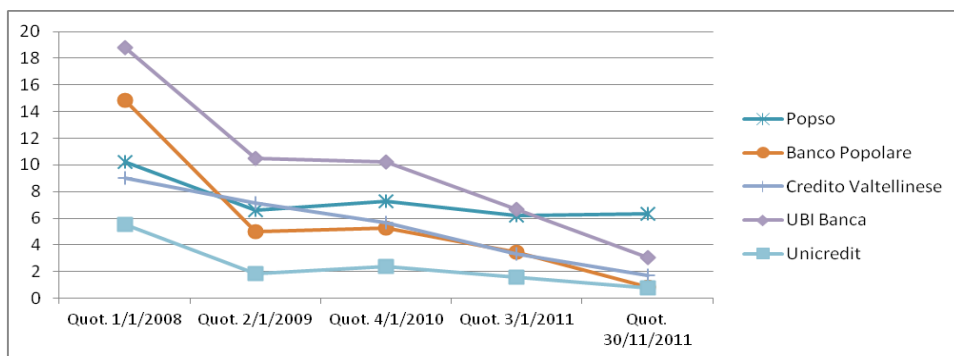
non farsi prendere da strategie di espansione particolari, ci ha agevolato. Se cambi rotta e devi tornare sui tuoi passi, diventa difficile anche per la struttura».

Tabella 8. Andamento delle quotazioni di alcuni titoli bancari nel periodo 1/1/2008 – 30/11/2011.

	Quotaz. 1/1/2008	Quotaz. 2/1/2009	Quotaz. 4/1/2010	Quotaz. 3/1/2011	Quotaz. 30/11/2011	Variazione 30/11/11 - 1/1/2008
Banca Carige	3,48	1,75	1,88	1,57	1,48	-57,5%
BPER	16	10	10,64	9,5	5,55	-65,3%
Banca Popolare dell'Etruria	9,34	4,07	4,00	3,05	1,14	-87,8%
BPM	2,95	4,21	5,12	2,66	0,28	-90,5%
Banca Pop. Sondrio	10,2	6,6	7,28	6,2	6,35	-37,7%
Banco Popolare	14,88	4,97	5,28	3,45	0,81	-94,6%
Credito Valtellinese	9,01	7,12	5,67	3,31	1,72	-80,9%
Intesa SanPaolo	5,41	2,54	3,16	2,06	1,23	-77,3%
MPS	3,68	1,56	1,24	0,86	0,25	-93,2%
UBI Banca	18,81	10,52	10,24	6,64	3,02	-83,9%
Unicredit	5,56	1,85	2,39	1,58	0,77	-86,2%

Fonte: elaborazione dell'autore su dati <http://it.finance.yahoo.com> – 2 dicembre 2011.

Figura 2. Andamento del titolo della Banca Popolare di Sondrio.



Un'ulteriore, importante indicazione della capacità della Banca Popolare di Sondrio di attraversare la crisi senza contraccolpi viene dai *rating* assegnati dall'agenzia Fitch nel periodo 2008-2011, proprio quando molte banche venivano messe sotto pressione dalla difficile situazione dei mercati (tabella 9).

Tabella 9. Rating 2008/2011 di Banca Popolare di Sondrio.

Tipologia	2008	2009	2010	2011
<i>Long-term</i> (lungo termine)	A	A	A	A-
<i>Short-term</i> (breve termine)	F1	F1	F1	F2
<i>Individual</i> (individuale)	B	B	B	---
<i>Support</i> (supporto)	3	3	3	3
Livello minimo di <i>rating</i> di supporto	BB	BB	BB	BB
<i>Outlook</i> (prospettiva)	Stabile	Stabile	Stabile	Negativo

Fonte: elaborazione dell'autore su dati www.popso.it.

La Tabella 10 riporta il rating assegnato da Fitch, nello stesso periodo di tempo, al Gruppo Credito Valtellinese, uno dei concorrenti di Banca Popolare di Sondrio soprattutto nella zona di origine, la Valtellina, nella quale esiste di fatto un duopolio.

Tabella 10. Rating 2008/2011 di Gruppo Credito Valtellinese.

Tipologia	2008	2009	2010	2011
<i>Long-term</i> (lungo termine)	A-	A-	A-	BBB
<i>Short-term</i> (breve termine)	F2	F2	F2	F3
<i>Individual</i> (individuale)	C	C	C	C
<i>Support</i> (supporto)	3	3	3	3
Livello minimo di <i>rating</i> di supporto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<i>Outlook</i> (prospettiva)	Stabile	Stabile	Negativo	Negativo

Fonte: elaborazione dell'autore su dati www.creval.it.

È il caso di segnalare, inoltre, che nel 2007 la Popolare di Sondrio è stata citata come “unica banca italiana tra le migliori al mondo per aumento di valore e resistenza alla volatilità dei mercati; la nona al mondo nonostante sia una fra le più piccole delle 400 società quotate” esaminate dalla Mercer Oliver Wyman in una ricerca presentata al World Economic Forum di Davos.

Nel 2011, infine, è stata premiata con il premio “Creatori di Valore” come miglior banca popolare, nell’ambito di Milano Finanza Global Awards 2011. Questo premio viene assegnato alle banche che, nell’anno considerato, hanno ottenuto le

migliori *performance* sia in termini patrimoniali, sia in termini di efficienza. La valutazione è realizzata utilizzando come criterio l'MF Index, che tiene conto di dimensioni e risultati. Le aziende creditizie premiate sono, dunque, quelle che sono state capaci di coniugare lo sviluppo della massa amministrata con la capacità di generare cassa e redditi.

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