

## 17. Alla presidenza della Banca (1988-1996)

---

Nel 1988, alla fine della periodica ispezione di Banca d'Italia, fummo convocati per sentire leggere le conclusioni di una ispezione, che criticava la gestione del presidente Cortesi, per mancanza di collegialità.

Nell'estate di quell'anno, fui informato dai colleghi che serpeggiava nel consiglio uno stato d'animo di crescente insofferenza nei confronti del presidente Cortesi, per suoi comportamenti considerati autoritari. Egli teneva rapporti costanti con il direttore generale Niada e privilegiava i colloqui con Flavio Sottrici, grosso imprenditore del settore cartario, uomo di grande equilibrio. La insofferenza dei colleghi era motivata dalla sensazione di non essere coinvolti nella gestione e ciò era avallato dall'ispezione di Banca d'Italia.

Quell'anno come al solito mi assentai per un periodo di riposo all'isola d'Elba e al mio ritorno trovai che i rapporti tra i colleghi e il presidente Cortesi erano deteriorati. Fui avvicinato da più di un collega che mi anticipò che guardavano a me, come suo successore. Alla richiesta se ero disponibile, o meno, risposi che non mi sarei sottratto ad assumermi maggiori responsabilità, ma ero dell'idea che si dovesse tenere un comportamento trasparente col presidente Cortesi.

Ricordo che sollecitai un appuntamento a Cortesi, al quale avrebbe dovuto partecipare qualche autorevole collega, ma mi trovai da solo ad informarlo degli stati d'animo, senza però ottenere da lui risposte esaurienti. La insoddisfazione, per quello stato di cose, crebbe con il passare del tempo e raggiunse il culmine in una riunione estesa a tutti i consiglieri, che si tenne a Varese in una sala di Villa Ponti. A quella riunione alcuni colleghi si dissero preoccupati che potesse essere destabilizzato l'istituto con la sostituzione al direttore generale di alcuni collaboratori di grado inferiore. La discussione ebbe toni di asprezza e indusse qualche amministratore a lasciare la riunione. La riunione fece precipitare la situazione.

Nelle successive riunioni la stragrande maggioranza degli amministratori espresse la sua sfiducia verso il presidente. Il direttore della Banca d'Italia fu costantemente informato all'evolversi delle cose.

La soluzione fu alla fine trovata con le dimissioni unilaterali del presidente Cortesi. Gli manifestai il personale desiderio che egli rimanesse nel consiglio come avevano fatto alcuni suoi predecessori, ma egli mostrò di dissentire per lasciare a chi gli succedeva ampia autonomia gestionale. Trovammo anche una soluzione al problema del vertice direzionale con la nomina a direttore generale del vice direttore Roberto Isabella e il passaggio dell'ex direttore Niada al Consiglio di amministrazione.

Nella riunione, il consiglio di amministrazione preso atto delle dimissioni del dr. Gaetano Cortesi, all'unanimità mi nominò presidente della Banca. Alle dimissioni di Cortesi tennero dietro quelle di Sottrici e, poco dopo, quelle del dr. Paolo Lamberti. I tre dimissionari vennero sostituiti con le cooptazioni di Achille Babini Cattaneo, di Giorgio Malerba, e dell'ex direttore generale Pietro Niada. Vice presidenti furono nominati Viazzo e Achille Colombo di Milano.

All'inizio del mio mandato, manifestai al consiglio, l'orientamento di instaurare con i colleghi la maggiore collegialità possibile, con la nomina del comitato esecutivo e quella di un notevole numero di commissioni consiliari, cui partecipassero diversi amministratori così che fosse dato a ciascuno di partecipare alle diverse scelte della società. Anticipai, d'accordo col nuovo direttore generale Roberto Isabella, che sarebbe stati nominati uno staff di direttori centrali, e che la direzione avrebbe tenuto riunioni periodiche, in modo da realizzare la collegialità di decisioni.

Il comitato esecutivo era l'organo più importante, ma aveva limitati poteri, quali l'acquisto di mobili, impianti e macchine, e di attrezzature di uso comune e istituzionale; l'ammissione di nuovi soci; la concessione di fidi assai limitati per rischio ed entità. A comporre il comitato esecutivo furono chiamati il presidente e i due vice presidenti, il segretario del consiglio, gli amministratori Malerba e Cantalupi. Si decise in consiglio che alle riunioni del comitato esecutivo potevano assistere tutti i consiglieri e sindaci e offrire il contributo delle loro opinioni. Ricordo le presenze frequenti di molti amministratori e sindaci. Le competenze non furono mai superate. Vennero create otto commissioni consiliari, con compiti consultivi in cui erano distribuiti i vari amministratori tra cui la commissione di bilancio.

Altre commissioni erano quelle di organizzazione ed informatica.

La distribuzione obbediva alla duplice finalità di soddisfare l'esigenza di coinvolgere pressoché tutti gli amministratori, in modo da realizzare una gestione collegiale e di andare incontro al desiderio di tutti di es-

serne partecipi.

Una grave e permanente carenza della banca era sempre stata quella della sua scarsa capitalizzazione, del basso rapporto degli impieghi sui depositi e perciò della modesta redditività.

Essa da sempre raccoglieva il risparmio degli abitanti residenti nelle vallate a nord di Varese e nel Luinese e lo impiegava o nelle zone più ricche di industrie o sul canale interbancario o in titoli di stato, che allora generavano interessi notevoli. I problemi di redditività della Luino erano stati alleviati dalla stretta creditizia, disposta dalla nostra autorità centrale con sostenuti interessi e impieghi ai clienti, in limiti predeterminati. Era facile prevedere che a breve la situazione sarebbe mutata coll'allentamento della stretta monetaria e il ribasso degli interessi, per cui la sopravvivenza autonoma della banca avrebbe richiesto una rilevante crescita delle dimensioni della raccolta e degli impegni. Ciò richiedeva un allargamento dell'istituto a zone più industriali, la conquista di aree ricche di industrie, commerci e risparmi, una politica di sviluppo degli affidamenti frazionati a piccole e medie imprese, l'analisi dei conti e del rischio.

Durante la mia precedente esperienza a Bruxelles nel direttivo internazionale delle banche popolari, avvertii che la tendenza delle autorità monetarie europee era di procedere ad una progressiva liberalizzazione degli sportelli bancari, compresa l'Italia.

Di ciò avevo da tempo messo al corrente i colleghi.

Un'altra riflessione che avevo maturato durante la mia precedente esperienza nella banca svizzera Rothschild era la crescente importanza dei redditi della gestione dei patrimoni dei clienti e anche per questo occorrevano uomini preparati. Tutto ciò a quei tempi non era adeguatamente avvertito. Solo l'attuazione di una politica di crescita della banca avrebbe potuto migliorare la sua redditività per il futuro.

Il problema prioritario era perciò quello di ricapitalizzare la banca, senza di che la banca centrale non avrebbe accordato nuovi sportelli alla Luino perché le autorità centrali ponevano come condizione che la banca avesse un'adeguata capitalizzazione. Ciò emerse chiaro dalle parole del governatore della Banca d'Italia ad un'assemblea generale, cui partecipai a Roma col direttore generale Isabella. In quella occasione tirai la conclusione, col direttore generale, che era indispensabile programmare un grosso aumento di capitale dell'istituto, che avrebbe potuto essere differito nel tempo, così da essere eseguito con un esborso graduale dai nostri soci. Le opzioni differite nel tempo (warrant) avevano il pregio di essere negoziabili sul mercato.

Certamente occorreva molto coraggio per mettere in cantiere una massiccia operazione di aumento di capitale, ma la banca non aveva davanti a sé altra soluzione.

Altro problema era la promozione dei quadri.

Il direttore Isabella era cresciuto all'interno dell'istituto, cui aveva dedicato un fattivo impegno per decenni, prima alla direzione amministrativa, che gli aveva consentito larga conoscenza dei collaboratori, e poi a quella generale tra cui ricordo Cecco, contabile e direttore finanziario, Lurgo, capo del personale, e Guenzi, dell'ispettorato con cui aveva rapporti privilegiati.

La Banca mancava da anni di un direttore dei crediti di grossa capacità ed esperienza. Ebbi ad individuarlo nel rag. Nino Benaglia, che conoscevo da anni come direttore dell'area nord del Credito Varesino. Contattandolo, gli proposi la sua assunzione come vice direttore generale della banca, e il consiglio di amministrazione lo nominò. Le speranze furono ben riposte e la banca poté contare su un elemento dinamico e di rapida decisione.

Alla direzione diedero il loro contributo le commissioni consiliari, di cui ho detto prima.

All'inizio del 1988 fu eseguito dai soci un aumento con l'apporto di mezzi di £ 20.382.000.000, con un aumento di capitale deliberato il 26 aprile 1987. Durante la mia presidenza ponemmo in cantiere, come ho detto, un altro massiccio aumento di capitale di maggiore importanza, in due *tranches* e di cui la prima a pagamento e la seconda differita di un anno, mediante emissione di warrant. Convocammo l'assemblea straordinaria per il 26 novembre 1989 e questa deliberò l'aumento di capitale, che fu eseguito l'anno successivo. La prima emissione fu eseguita entro il febbraio 1990 e la seconda entro il febbraio 1991 con un complessivo apporto di fondi per £ 69.300 milioni. I mezzi propri passarono perciò da £ 201.102.000 a £ 271.913.000.

Ciò richiese un impegnativo lavoro teso a cercare una base azionaria più vasta e nel contempo a diminuire il possesso del quantitativo dei titoli dei singoli gruppi familiari, delle aree storiche il cui smobilizzo avrebbe potuto creare problemi alla quotazione del mercato ristretto di Milano. Chiamammo la società Cefor delle banche popolari perché istruisse il nostro personale, nella campagna di fidelizzazione di nuovi soci. All'esito di questa campagna, i soci aumentarono nel periodo 1988-1994 da 18 mila a 34 mila.

Purtroppo l'incremento dei soci non fu accompagnato da una importante redistribuzione pro capite del capitale azionario perché i nuovi

soci, possedevano in media 50-100 azioni a testa. La campagna di nuovi soci fu incentivata da premi ai dipendenti.

Alla fine emergerà l'errore della società di aver finalizzato gli incentivi alla crescita di nuovi soci e non a quello di azioni sottoscritte da ciascuno di essi.

L'aumento di capitale era preordinato alla concessione di un adeguato numero di sportelli.

Feci frequenti visite alle autorità centrali. Ricordo con simpatia le visite al dr. De Sario, allora capo della vigilanza sulle aziende del credito e poi direttore generale della Banca d'Italia, e il clima di simpatia e di cordialità con lui.

Alla preparazione delle domande per i nuovi sportelli e alla loro individuazione selettiva, fu dedicato molto impegno. Alla fine, le proposte del piano sportelli furono approvate dal consiglio di amministrazione e inoltrate.

Le nuove aree di interesse della banca furono individuate nelle zone ricche del Basso Varesotto, dell'Alto Milanese, del Comasco e della Brianza, al di fuori della zona storica in un sistema in crescita della concorrenza.

Alla fine ottenemmo la concessione e apriamo i seguenti sportelli: nella provincia di Varese: a Laveno Mombello, Cassano Magnago, Cardano al Campo, Cavaria, Sesto Calende; nel Milanese: una nuova agenzia in Milano, due sportelli a Corsico, uno a Lissone, uno a Rho, uno a Parabiago e uno a Legnano; nel Comasco: a Como, Olgiate Comasco, Erba, Lecco e, nella Brianza, a Seregno e Monza.

Complessivamente la banca, nel periodo considerato, passò da 23 a 45 sportelli collocati in centri importanti e redditizi sul piano economico. Le prospettive economiche si dimostrarono ottime ed erano prossimi a raggiungere il *break even* fin dal 31 dicembre 1992.

L'apertura di queste nuove filiali richiese un grosso lavoro preparatorio al quale tutti ci dedicammo con entusiasmo.

Occorreva trovare la migliore ubicazione dei vari sportelli nelle località, locare immobili predisporre organici di personale e seguire i dirigenti. Utilizzammo il più possibile il personale già alle dipendenze della banca e che abitava in zone vicine.

Alla realizzazione di questo importante obiettivo hanno concorso la sintonia e il contributo degli amministratori e l'impegno dei collaboratori, tra i quali si distinse il direttore Lurgo sotto la direzione generale di Isabella e del suo vice Benaglia.

La raccolta diretta della clientela nel periodo 1992 al 1995 è passata da

£ 1758 miliardi a £ 1849 miliardi e quella indiretta da £ 1977 miliardi a £ 2698 miliardi. Complessivamente la raccolta diretta e indiretta nel periodo considerato è passata da £ 3735 miliardi a £ 4547 miliardi, con una crescita di oltre il 20%. Gli impieghi crebbero in modo da attestarsi nella media del sistema bancario.

Un impegno particolare è stato dedicato, sotto la mia presidenza, alla politica delle risorse umane, nella consapevolezza che il personale ha un ruolo centrale. La Luino mise a disposizione dell'Università di Varese un contributo finanziario complessivo di circa £ 800 milioni con mutui destinati alla facoltà di economia e commercio di Varese, gemmata da Pavia. Ciò nell'ottica di un ricaduta culturale dei dipendenti e degli operatori economici varesini. La facoltà di economia nacque con grande vantaggio per il territorio e le sue aziende.

Nel corso del 1992, la banca ha proceduto altresì alla revisione e all'aggiornamento dei metodi di gestione delle risorse umane chiamando tecnici della HAY. La razionalizzazione ha liberato risorse con le quali furono aperti i nuovi sportelli di Cardano al Campo, Cavaria e Sesto Calende. Tale monitoraggio, finalizzato alla liberazione di risorse da impiegare nei nuovi sportelli, fu poi esteso a tutte le filiali della banca e agli uffici della direzione. La raccolta media per dipendente nel periodo considerato è passata da £ 5.068 milioni a £ 6.657 milioni.

Dal prospetto seguente, si trae un panorama riassuntivo dei corsi di formazione tenuti per migliorare il personale. Si indica ad esempio il prospetto degli anni 1991-1992.

Nel 1991 i corsi aziendali di formazione furono 59 e 45 nel 1992: i partecipanti a questi corsi 333 per il primo anno e 415 per il seguente.

I corsi interaziendali furono 60 nel 1991 e 53 nel 1992: i partecipanti a questi rispettivamente 41 e 77 con 216 giorni in aula nel 1991 e 177 nel 1992.

Analoga attenzione è stata dedicata a migliorare la struttura organizzativa della banca. La Luino nel 1987 aveva deciso di sostituire il sistema di elaborazione Honeywell con un sistema IBM e ciò è stato attuato con un gravoso impegno di risorse e di mezzi sia per l'hardware sia per il software. Fu adottato un elaboratore centrale IBM 9121/460 con rete X25.

Nel 1992 la banca ultimò l'introduzione del sistema informativo di sportello, basato sulla figura del terminalista cassiere in tutte le dipendenze, e nell'anno successivo il procedimento dei "conti correnti" che snellì l'operatività.

Un discorso a sé merita lo studio delle sinergie con altri istituti di cre-

dito. La Banca Popolare di Luino in quel periodo, ha ricercato accordi di sinergie con grossi complessi stranieri. È stato ricercato anzitutto un legame di sinergie con la Banca svizzera del Gottardo attraverso una serie di riunioni a Varese e a Lugano dei presidenti delle due banche, accompagnati dai direttori generali, in un clima di amichevole impegno. Le due banche hanno reciprocamente investito anche risorse in azioni reciproche e quelle della Luino ebbero ritorni positivi, per la crescita delle azioni della banca elvetica abbinata a quella del franco svizzero rispetto alla nostra lira. Ciò si tradusse nel beneficio di alcuni miliardi. Con la Gottardo assumemmo una partecipazione rispettiva nella Sim Pastorino, cui avevano aderito primarie società, per sviluppare l'attività nel campo borsistico. Un altro rapporto fu ricercato con la Bayerische Hypoteken Bank di Monaco di Baviera, per offrire alla clientela crediti immobiliari ipotecari.

La Banca Popolare di Luino e Varese ebbe ad intrattenere accordi di sinergie con le banche del gruppo Esagono quale la Popolare di Brescia, di Lodi, di Cremona, di Intra e di Abbiategrasso oltre alla nostra. Furono tenuti incontri periodici a livello di presidenti e di direttori generali e si cercarono convergenze per unire nel reciproco interesse. Personalmente mi spesi anche per raccomandare l'accoglimento nel predetto gruppo del Credito Valtellinese, ma non si riuscì a superare le diffidenze delle altre banche peraltro non prive di motivazioni. Anche l'idea di un accordo tra noi, la Popolare di Abbiategrasso e il Credito Valtellinese per mettere in comune le strutture e il servizio della automazione, non andò in porto.

Nel corso del 1992 ricercammo rapporti di sinergie con le consorelle di Intra e di Abbiategrasso e demmo incarico alla società Mc Kinsey di predisporre l'individuazione di sinergie.

Un discorso di maggior respiro con queste due banche fu al centro di riunioni dei presidenti, ma non andò in porto perché nella Abbiategrasso era in scadenza il vecchio presidente e il suo successore era orientato ad accordi con la Banca Agricola Mantovana, che infatti poi lanciò un OPA e la incorporò. Un mio tentativo in extremis presso l'Abbategrasso non fu accolto con successo.

Per quanto riguarda la Popolare di Intra, i miei ripetuti approcci rimasero senza seguito. Seppi successivamente che alcuni amministratori preferivano non impegnarsi in sinergie.



**Testimonianza****Vincenzo Viazzo**

*Già vice presidente della Banca Popolare di Luino e Varese*

Richiesto di annotare qualche mio ricordo del periodo durante il quale ho fatto parte del consiglio di amministrazione della Banca Popolare di Luino e Varese, lo faccio con piacere e con un po' di nostalgia.

Sono passati diversi anni, ormai, da quando è cessato il mio incarico, ma poiché nel consiglio di amministrazione ho passato ben trent'anni, mi sento ancora legato a tanti ricordi dei colleghi con cui ho collaborato, dei dirigenti che si sono succeduti e del personale con cui ho sempre mantenuto un ottimo e cordiale rapporto.

Mi piace ricordare di essere entrato nel consiglio di amministrazione ancora abbastanza giovane, nel 1966, e di essere divenuto vice presidente dal 1979 fino alla fine del mio incarico di consigliere.

Il mio ingresso fu coevo a quello dell'avv. Valcavi, così come coeva fu la nomina di entrambi a vice presidenti, mentre Valcavi, forte anche di una pregressa appartenenza al consiglio di amministrazione in altra grande banca, ricco quindi di maggiore esperienza e prestigio, mi... sopravanzò (anche con il mio voto, naturalmente) nell'ultimo periodo, divenendo presidente.

Amo ricordare, di quel periodo, gli inizi difficili e sofferti e poi l'espansione della banca che, da istituto di credito locale abbastanza modesto, divenne un centro di interessi di notevole rilievo, rimasto l'ultimo ad abbassare la bandiera della varesinità dopo che le altre banche provinciali erano passate in mano ad istituti extra provinciali.

Ricordo tutti i colleghi di Consiglio che si sono succeduti nel trentennio (molti, ahimè, deceduti); tra di loro valorosi capitani d'industria che mi hanno onorato della loro amicizia e dai quali credo di avere imparato molto.

Far parte, per così lungo tempo, di una compagine consigliare bene affiatata non può che maturarti e farti crescere in esperienza umana, in conoscenza di problemi finanziari nella misurata interpretazione dei rapporti molteplici con i quali vieni a contatto.

In particolare, di questo lungo trascorso periodo, amo ricordare due episodi che mi hanno particolarmente toccato, poiché dimostrano che nel consiglio di amministrazione di un istituto bancario non si ha attenzione solo per aridi problemi economici, ma si dedicano sollecite premure anche ad altre questioni che interessano il versante umano cui è dovuto attento rispetto.



Nel 1975 subii un incidente stradale, che mi vide salvo per miracolo, ma martoriato nel corpo, tanto che dovetti trascorrere ben tre mesi in ospedale.

Durante la mia degenza i colleghi di Consiglio decisero di organizzare una riunione, abbastanza importante per gli argomenti che si dovevano discutere, addirittura nella mia camera di ospedale. E fu una cosa inusuale, che meravigliò grandemente medici e personale ospedaliero, i quali dovettero trasformare una camera di ospedale, ove io giacevo sul letto con il corpo pressoché completamente ingessato, cercando di dare a quella camera una parvenza di aspetto di sala consigliare.

Ricordo che in quel piccolo ambiente si erano stipate per lo meno una quindicina di persone con sedie e tavolini vari, ma che pure nell'angustia dello spazio, il Consiglio trattò tutte le questioni all'ordine del giorno come le avrebbe trattate in banca; e si trattò di una riunione durata alcune ore. Ho sempre considerato quella iniziativa come un atto di particolare deferenza nei miei confronti e ne sono stato vivamente commosso.

E ricordo ancora un fatto che, pur ripetendosi ogni anno, non finiva mai per stupirmi per la generosità edificante del suo protagonista: l'avv. Valcavi.

Ogni anno, dopo l'approvazione del bilancio da parte dell'Assemblea dei soci, venivano erogati i compensi agli amministratori. Ebbene, ogni anno Valcavi faceva rimettere tutte le somme di sua pertinenza, tramite la segreteria della direzione generale, ad un frate francescano in Bolivia dove, con il suo denaro, è stato costruito un ospedale per i poveri che, nel corso del tempo, è cresciuto di importanza, di dimensioni e di attrezzatura; un ospedale che è stato dedicato al suo nome e che egli piuttosto pauroso dei viaggi aerei, non ha mai neppure visto se non in fotografia. E la cosa forse di maggior rilievo è che di questa sua opera meritoria eravamo al corrente solo io e la segretaria della direzione, cui era stato fatto divieto assoluto di riferire ad altri l'invio del denaro.

Ne parlo solo oggi per la prima volta contravvenendo alla volontà di Valcavi poiché è passato ormai parecchio tempo ed è mio convincimento che fatti del genere debbano essere conosciuti non solo ad onore del generoso donatore, ma pure per dimostrare che anche nei consigli di amministrazione delle banche si può andare immuni dalla bieca e fredda avidità del denaro.

**Testimonianza****Roberto Isabella**

*Ex direttore generale della Banca*

Se scendiamo con il terno delle Ferrovie Nord alla stazione di piazzale Cadorna, ci troviamo di fronte la sede milanese della Popolare: lo stabile acquistato negli anni Settanta dove un tempo era la Società Motta, venne ristrutturato e adeguato alle nuove esigenze con la consulenza dell'ingegner Angelo Moro, il quale seguì nell'impostazione del lavoro i più moderni criteri di funzionalità e sicurezza; la nuova sede venne poi dotata di efficienti servizi bancari altamente meccanizzati e rappresenta a tutt'oggi un investimento di prim'ordine nel ricco mercato immobiliare della metropoli.

Un decennio più tardi la direzione generale venne trasferita da Luino al nuovo stabile di Varese, fin dagli anni Sessanta ideato e realizzato affinché il capoluogo di provincia fosse dotato di una sede degna per la sua Popolare e perché gli operatori economici locali potessero disporre di un ambiente accogliente e razionale, nonché di un'efficiente organizzazione dotata delle più moderne attrezzature tecniche per lo sviluppo dei loro affari.

Cito questi due esempi importanti per ricordare che in entrambi i casi un ruolo fondamentale venne ricoperto dall'avvocato Giovanni Valcavi, lungimirante nel caldeggiare le iniziative, che avevano anche lo scopo di offrire maggiore visibilità alla banca.

In entrambi i casi rivestiva il ruolo di vicepresidente e fu coadiuvato da personalità che è giusto ricordare in questa sede: il presidente Maurizio Belloni ed i vicepresidenti Vincenzo Viazzo, Giovanni Petrolo e Achille Colombo, il consigliere Giulio Amos per la sede milanese; Franco Aletti, che prestò la sua determinante collaborazione per il conseguimento di una ubicazione centrale del palazzo e la realizzazione stessa del complesso immobiliare; il reverendo monsignor Francesco Rossi, prevosto di Varese, che contribuì alla migliore impostazione del nuovo edificio con particolare attenzione al suo inserimento nel contesto artistico e religioso costituito dalla basilica di San Vittore, dal battistero di San Giovanni e dal campanile del Bernascone; Carluccio Prevosti e Antonino Mazzoni in qualità rispettivamente di architetto e di ingegnere, i quali seppero inserire al meglio, vale a dire col minore impatto visivo possibile, la facciata dell'edificio nel contesto sopra citato; Gianni Orgaghi, della Banca Popolare di Novara, valido e intelligente coordinatore delle attività che concorsero alla realizzazione dello stabile.

In tutte e due i casi, quello milanese e quello varesino, la Banca Popolare poneva un punto fisso nel cammino della sua storia, ormai ultracentenaria. Bisogna risalire al 1881, infatti, per trovare traccia a Luino di una filiale della Banca Svizzera Italiana, aperta su sollecitazione di alcuni industriali svizzeri e luinesi; dopo pochi anni di attività, lo sportello passò alla Banca di Milano e successivamente alla Banca Subalpina di Milano che ne avrebbe decretato la chiusura se, nel 1885, gli stessi promotori della prima iniziativa non avessero deciso di creare un istituto di credito locale che, cito dai documenti ufficiali dell'epoca, "potesse soddisfare ai bisogni commerciali del borgo di Luino, nonché ai bisogni industriali".

Dopo l'Unità, infatti, la cittadina aveva conosciuto un notevole sviluppo sia demografico sia produttivo, incrementato nel 1882 dall'apertura del valico ferroviario del Gottardo. Da qui la nascita, sempre nel 1885, della Banca Popolare di Luino, frutto della collaborazione sincera (come amava ricordare il presidente Battista Ratti) italo-svizzera, quasi ad anticipare i tempi e le moderne forme di collaborazione industriale. Ed infatti la comunità elvetica, allora numerosa e molto attiva a Luino, fu apprezzata per la costante e fattiva collaborazione che offerse ai notabili locali nel dar vita alla nuova banca.

Da allora, la Popolare ha vissuto tutti i passaggi, fortunati e meno, dell'economia nazionale, stimolando e aiutando le attività così come attenuando le varie crisi economiche nelle zone dove operavano le sue dipendenze. Il successo fu netto e crescente, come dimostrano questi stessi dati: aperture di filiali a Cannobio nel 1912, Cuvio, Leggiuno, Marchirolo e Ponte Tresa nel 1921, Angera nel '24, Travedona nel '25, Besozzo nel '30, Varese nel '41, Castiglione Olona, Cunardo e Porto Ceresio nel '58, Cittiglio e Milano nel '60, cinque anni dopo la trasformazione della propria ragione sociale in Banca Popolare di Luino e di Varese.

Negli anni successivi furono aperte altre filiali: 1962 Comerio, '63 Cantello, '70 Biandronno, '73 Castronno, '74 Germignaga, '79 Busto Arsizio, '82 Bisuschio, '84 le agenzie n. 11 di Varese e di Milano.

Un impulso di crescita cui negli ultimi anni l'avvocato Valcavi ha contribuito in maniera vigorosa, seguendo un principio geografico-economico, se così posso dire, che assieme avevamo a lungo studiato, quello di cercare la penetrazione lungo le direttrici di Como e della Brianza da un lato, del basso Varesotto e del Milanese dall'altro.

I nuovi sportelli furono così localizzati a Gallarate, Laveno Mombello, Cassano Magnago, Cardano al Campo, Cavarina e Sesto Calende in

provincia di Varese; Milano come seconda agenzia, Corsico con due sportelli, Rho, Parabiago e Legnano nel milanese; oltre che a Como, Olgiate Comasco, Erba e Lecco, Monza, Seregno e Lissone.

Uno spirito di iniziativa che ha sempre posto la Popolare all'avanguardia anche in campo nazionale, dove il nome era conosciuto da tempo; basti pensare al 1939, anno in cui concorse alla costituzione dell'Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane o al 1946, con la costituzione della Banca Centrale di Credito Popolare Centrobanca.

Ma certamente è stato tra Varese e Luino che l'Istituto ha messo più salde radici. Lo dimostra, fra l'altro, il fatto che grande attenzione fu posta sempre al comparto Riscossione e Tributi, con l'acquisizione durante le due guerre mondiali delle gestioni esattoriali di oltre 60 comuni, capoluogo compreso, per un totale giunto a 130 mila contribuenti, circa un terzo dell'intera provincia di Varese. Un servizio che contribuì in modo sostanzioso a formare l'utile bancario e facilitò l'espansione e lo sviluppo dei servizi bancari offerti in tutti i settori economici.

Ai dirigenti e al personale dipendente va dato merito del grande lavoro svolto per oltre un secolo, ma una menzione particolare va rivolta ai presidenti: le loro intuizioni e capacità hanno creato le condizioni del successo.

Settembre 2003

**Testimonianza****Nino Benaglia***Già vice direttore generale della Luino*

Gli anni dal 1989 al '94 furono molto significativi per lo sviluppo della Banca Popolare di Luino e di Varese nella scia di quelli che erano allora i fermenti di tutto il sistema bancario italiano che si stava aprendo ad un nuovo modo di fare la banca.

Tecnologicamente il passaggio dal sistema elaborazione dati Honeywell a quello IBM comportò necessariamente il cambiamento di tutte le procedure operative consentendo in tal modo di poter adottare, con gli opportuni adattamenti, quanto di più moderno esisteva allora sul mercato. Con l'occasione venne deciso anche l'adeguamento dell'intera struttura interna delle dipendenze. Lo sforzo sopportato, sia in termini finanziari che di aggiornamento professionale, fu notevolissimo. Operativamente si puntò a favorire la clientela attraverso semplificazioni ed iter sburocratizzati. Venne migliorata la qualità dei servizi e ne venne ampliata la gamma. Lo scopo era quello di poter accompagnare il cliente, suggerendogli la soluzione più opportuna, in tutte le sue occorrenze assolvendole sia direttamente oppure, per quelle con caratteristiche particolari, appoggiandolo presso società specializzate nelle quali la banca era partecipe al capitale, mentre in materia di borsa-titoli, viste le nuove disposizioni allora emanate, si creava ex novo una rete di propri consulenti finanziari.

La vocazione di banca locale, che deve prestare particolare attenzione alle necessità degli operatori economici e privati della propria zona tradizionale, venne sempre salvaguardata così come pure non venne mai fatto mancare l'appoggio ad iniziative culturali benefiche locali. L'allargamento della zona operativa conseguente l'apertura di sportelli anche fuori provincia comportò uno sforzo particolare di aggiornamento sia culturale che formativo a svariati livelli, specialmente di direzione generale.

Il personale rispose sempre molto bene a tutte queste sollecitazioni. Come detto, gli anni dal 1989 al '94 furono i primi di cambiamento radicale del sistema bancario, cambiamenti ai quali la Popolare di Luino e di Varese dovette aggiungere dei propri, organizzativi e di crescita. Si può tranquillamente dire che seppe farvi fronte in modo egregio.

