



CENTRO DI RICERCA E FORMAZIONE SUL SETTORE PUBBLICO
SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE IN STUDI SULL'AMMINISTRAZIONE PUBBLICA
MASTER IN GIURISTI, CONSULENTI E PROFESSIONISTI D'IMPRESA

La banca, un'impresa “speciale”

Lectio Magistralis

PROF. GIOVANNI BAZOLI

Cerimonia di chiusura del Master in Giuristi, Consulenti e Professionisti d'Impresa A.A. 2015/2016

Scuola di Specializzazione in Studi sull'Amministrazione Pubblica (SP.I.S.A.)

Bologna 23 giugno 2017

Lectio Magistralis

La banca: un'impresa "speciale"

Università di Bologna

23 giugno 2017

1.

Nel corso degli ultimi decenni – dagli anni Ottanta ad oggi – il sistema bancario internazionale ha conosciuto un processo di trasformazione senza precedenti. Da un sistema finanziario praticamente chiuso (potremmo parlare, con una metafora, di un unico grande apparato circolatorio), dove i flussi del risparmio tra imprese e famiglie transitavano quasi soltanto per canali interni (i vasi capillari, per restare alla metafora), siamo passati ad un sistema aperto, dove la concorrenza si è imposta come regola chiave.

Nel caso del sistema italiano il cambiamento appare ancor più accentuato se si considera la condizione di relativa arretratezza in cui versavano i nostri intermediari rispetto ai concorrenti stranieri ancora trent'anni fa: una condizione che veniva da molti indicata come una delle limitazioni più significative allo sviluppo e alla modernizzazione del nostro sistema produttivo.

Alla luce di questi cambiamenti radicali risulta naturale chiedersi se e come sia cambiata la natura stessa dell'impresa bancaria. E' su questo tema che ho accettato – del tutto imprudentemente, data la sua vastità e complessità – di svolgere in questa occasione alcune riflessioni. Ma voglio subito sgombrare il campo da qualunque attesa fuori luogo, chiarendo che l'argomento non sarà affatto trattato sul piano accademico, ma da un punto di vista particolare, più aderente sia alla mia formazione di giurista sia alla mia condizione di testimone delle vicende che negli ultimi anni hanno interessato le banche italiane.

Ancora alla fine degli anni Ottanta la natura imprenditoriale delle banche italiane – così come risultavano disciplinate dall'ordinamento imperniato sulla Legge bancaria del 1936 – era tutt'altro che pacifica. I giuristi discutevano se la

banca non dovesse essere piuttosto inquadrata in categorie rientranti in senso lato nell'amministrazione, quali i servizi pubblici o gli "ordinamenti speciali". Gli studiosi di economia aziendale, dal canto loro, ponevano l'accento sul carattere di istituzioni o infrastrutture finanziarie primariamente destinate al servizio del territorio economico e sociale. A prevalere era comunque la cornice pubblicistica; l'intermediazione creditizia si configurava sostanzialmente come un "mercato amministrato".

Sta di fatto che il concetto di banca coincideva con quello di un produttore di credito a breve termine e separatamente – tramite le sezioni speciali – di credito a medio e lungo termine. Il modello di economicità era centrato sul margine di interesse, mentre ai valori mobiliari competeva una funzione solo marginale e complementare; rappresentavano infatti una riserva di liquidità, oppure un investimento residuale delle risorse non assorbite dalla produzione del credito.

D'altra parte gli spazi lasciati all'iniziativa privata erano allora assai ridotti. Senza considerare i vincoli posti da una regolamentazione precettiva (definita di tipo "strutturale") e i condizionamenti derivanti dalla politica macroeconomica, basterà ricordare che le banche italiane erano per oltre il 70% pubbliche, che la concorrenza era svuotata dagli accordi interbancari sui tassi di interesse e soprattutto che la Banca Centrale svolgeva il ruolo di custode e di arbitro supremo di un modello di specializzazione che comportava l'assegnazione a ogni singola banca di spazi e ambiti operativi protetti e non contendibili.

A questo riguardo mi sia consentita una divagazione personale per ricordare, con un soprassalto di nostalgia, la solennità con cui Ciampi, allora Governatore della Banca d'Italia, dopo alcuni mesi dall'avvio del Nuovo Banco Ambrosiano, mi comunicò, come fosse un premio di grande significato, che ci veniva concessa l'apertura di una decina di nuovi sportelli (già richiesti da anni e rimasti congelati a causa della crisi della precedente gestione).

Ma colgo questa occasione per riconoscere allo stesso Ciampi il merito di aver pilotato con saggezza in quegli anni, dalla cabina di regia della Banca d'Italia, la trasformazione del sistema bancario italiano. Ciampi, infatti era fermamente convinto che senza un sistema bancario capace di svolgere la sua funzione allocativa delle risorse finanziarie attraverso un'autonoma valutazione

del merito di credito (una funzione a quel tempo umiliata, come appena ricordato, dai vincoli imposti dalla politica macroeconomica, oltre che dall'uso spesso improprio delle banche pubbliche), il sistema produttivo italiano non sarebbe stato in grado di reggere sul piano internazionale le sfide di una crescita non drogata dall'aumento della spesa pubblica e dalla conseguente inflazione e svalutazione della lira.

E fu sempre Ciampi che, in anticipo sulla stagione delle privatizzazioni, insieme ad Andreatta, si impegnò – rischiando consapevolmente su questa questione, come più tardi mi confidò, di doversi dimettere se l'operazione non avesse avuto successo – ad evitare che venisse meno o finisse in mano pubblica quella residua parte privata del sistema che era rappresentata dal gruppo del Banco Ambrosiano.

2.

Con la globalizzazione dei mercati e il correlato mutamento in senso fortemente liberista della normativa. La nozione di banca ha subito una profonda trasformazione, su entrambe le sponde dell'Atlantico.

Negli Stati Uniti, la *deregulation* introdotta da Reagan ha condotto alla definitiva affermazione del principio che la banca commerciale potesse esercitare congiuntamente l'intermediazione creditizia e quella mobiliare.

In Europa, al definitivo riconoscimento alla banca della natura d'impresa ha fatto seguito, verso la fine degli anni Ottanta, l'affermazione del modello tedesco della banca universale come impostazione organizzativa di riferimento. L'effetto è stato di allargare l'operatività della banca, tradizionalmente identificata con la raccolta del risparmio e la concessione del credito, ad una serie di attività prevalentemente imperniate su strumenti del mercato mobiliare.

Tanto negli Stati Uniti quanto in Europa le maggiori banche hanno rapidamente sfruttato la possibilità di diversificare il portafoglio di attività, con l'obiettivo di conseguire economie di scala e di scopo.

Ovviamente anche l'approccio alla regolamentazione si è profondamente modificato. Da un'impostazione fortemente prescrittiva e di indirizzo, guidata da

un'autorità centrale dotata di poteri normativi, amministrativi e di controllo, si è passati ad un modello di vigilanza prudenziale, in cui il controllo dei rischi è di fatto in larga misura demandato ai modelli di *risk management* degli intermediari.

La svolta giuridico-istituzionale rappresentata dal passaggio da una concezione "pubblicistica" dell'attività bancaria al riconoscimento della sua natura di attività imprenditoriale e privatistica (proiettata, in quanto tale, alla ricerca del profitto e dell'incremento di valore per gli azionisti) ha segnato anche per le banche italiane un passaggio fondamentale. Si deve a tale svolta (e, mi sento di aggiungere, ad una indiscutibile capacità di visione strategica dimostrata da manager e azionisti di controllo), il fatto che le nostre banche abbiano saputo realizzare progressi tali – in termini di crescita, modernizzazione e solidità – da permettere ad alcune di esse di misurarsi con i migliori concorrenti internazionali.

Il ruolo svolto dalla Banca d'Italia durante gli anni che hanno preparato la svolta è stato, a mio parere, positivo. La linea di guida da essa seguita, che apparve allora a taluni troppo prudente e "paternalistica", è stata in realtà orientata con saggezza e fermezza verso l'obiettivo perseguito. Il superamento della concezione pubblicistica dell'attività bancaria costituisce una conquista definitiva e irreversibile, che non può essere messa in discussione dalle difficoltà che hanno investito il sistema bancario italiano nell'ultimo periodo per effetto dell'eredità lasciata dalla crisi sotto forma di crediti deteriorati, nonché di alcuni circoscritti casi di *mala gestio*.

3.

Sin dall'inizio della mia attività ho ritenuto che la banca svolgesse un'attività di impresa, ma di impresa *sui generis*. Mi ispiravo probabilmente ai modelli sviluppati da alcuni grandi banchieri illuminati del passato, che avevano assegnato ai propri istituti un ruolo centrale nel rilancio dell'economia italiana.

La banca è impresa perché come le altre imprese opera con obiettivi di reddito in un quadro competitivo ed è esposta al rischio del fallimento.

Per converso, la sua connotazione di impresa "speciale" dipende dal fatto che l'attività di intermediazione del credito coinvolge necessariamente alcune funzioni di interesse pubblico primario.

Il primo di questi interessi pubblici è la tutela del risparmio, nelle diverse forme assunte dalla raccolta, *in primis* i depositi. La protezione degli interessi dei depositanti è sempre stata considerata – sino ad oggi – così importante che nella generalità degli ordinamenti la loro compromissione, in caso di crisi bancarie, dà luogo a interventi pubblici di salvaguardia. Ed è superfluo ricordare che nel nostro Paese esiste una specifica norma costituzionale (l'articolo 47) da cui è statuito che: "*la Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme*".

Un secondo profilo sotto cui si manifesta la rilevanza pubblica dell'attività creditizia, deriva dal fatto che i depositi bancari hanno funzione di moneta (sono di fatto "moneta"). Le banche operano in definitiva come organi di trasmissione della politica monetaria: non possono quindi sfuggire al monitoraggio dell'autorità pubblica che presiede il governo della moneta e della liquidità generale.

Non meno rilevante, in terzo luogo, è l'interesse generale collegato al processo di erogazione del credito. Lo sviluppo economico del Paese dipende infatti in gran parte – soprattutto in un sistema bancocentrico come il nostro, cronicamente carente di capitali di investimento – dalla professionalità e dalla capacità di visione delle banche nel valutare attitudini e affidabilità delle imprese clienti, cioè il "merito del credito". In questa fase, alle banche spetta il compito cruciale di aiutare e sostenere le aziende nelle sfide della competizione globale, assistendo il *management* nella valutazione delle opportunità e dei rischi presenti sul mercato, favorendo il raggiungimento di risultati stabili e di lungo periodo.

4.

La difficoltà di conciliare l'economicità della gestione (necessariamente indirizzata alla creazione di valore per l'azionista) con la tutela degli interessi generali ha da sempre connotato l'attività della banca: è la sua peculiarità, la

sua connotazione di soggetto economico ibrido. Possiamo dire, da questo punto di vista, che la banca è congenitamente un'impresa "speciale".

Anche la banca tradizionale di credito e di risparmio presentava questa fisionomia di operatore in perenne tensione tra pubblico e privato, tra la ricerca primaria del profitto e la responsabilità connessa agli interessi generali coinvolti e tutelati dall'ordinamento. L'enorme sproporzione esistente nel passivo dei bilanci bancari tra l'entità del capitale proprio (il capitale di rischio investito dai soci) e la preponderante massa dei depositi messa a disposizione dalla clientela rende il sistema bancario un *unicum* tra tutti i settori industriali. E dà la misura della fragilità finanziaria intrinseca alla banca e della delicatezza del compito che ad essa è affidato.

Ma se la tensione tra interessi privati e pubblici risultava fino agli anni Ottanta meno evidente (perché il mercato del credito era di fatto amministrato), i grandi cambiamenti successivamente intervenuti hanno posto alle banche un problema del tutto nuovo: come perseguire la tutela dei valori ed interessi "generali" in un contesto di mercato fortemente liberalizzato e competitivo?¹

La risposta non poteva che essere la seguente: in un mercato aperto e concorrenziale, la tutela degli interessi generali deve necessariamente passare attraverso il successo imprenditoriale, ossia richiede la massima efficienza e redditività delle aziende. Se le banche avessero continuato ad operare soltanto nell'ambito ristretto dell'intermediazione creditizia e non avessero esteso la loro attività ai mercati mobiliari, avrebbero rischiato la marginalizzazione sui mercati.

Esse si sono quindi allontanate dal modello tradizionale di intermediazione creditizia, relativamente meno remunerativo, per passare ad un sistema (cosiddetto "*originate to distribute*") in cui i prestiti vengono rapidamente trasformati in altri prodotti finanziari garantiti da quegli stessi prestiti, per essere successivamente ceduti sul mercato. A questo riguardo

¹ Cfr. Macerata, *Lectio Magistralis*, 1997: "Essenziale, a mio avviso, è comprendere come nel nuovo ordinamento la tutela degli interessi generali connessi a questo settore si coniughi con l'esigenza di rispettare la libertà degli operatori inseriti in un mercato competitivo globale: verificare, in altre parole, se l'attività bancaria sia omologabile alle altre attività imprenditoriali".

appare davvero paradossale che i prodotti derivati, concepiti all'inizio come strumenti di protezione dai rischi, abbiano dato origine a una moltiplicazione vertiginosa dei rischi stessi.

Se la diversificazione delle attività era inizialmente giustificata dalla necessità di allargare e stabilizzare la base dei ricavi, si è però verificato un utilizzo da parte delle banche delle risorse ricevute da correntisti o obbligazionisti per investimenti anche in conto proprio. Ciò ha aumentato notevolmente la possibilità di conflitti di interesse tra banche e clienti, ma soprattutto ha funzionato da moltiplicatore dei rischi. Pensiamo ad esempio al *trading* proprietario: la volatilità dei prezzi degli strumenti mobiliari in cui la banca investe può tradursi in rischio di liquidità e di insolvenza nei confronti dei suoi creditori.

L'accumulo dei fattori che abbiamo sinteticamente richiamato ha preparato la crisi scoppiata nel 2008 con il crollo della Lehman Brothers. Se ci chiediamo come abbia potuto presentarsi una tale concomitanza di fattori negativi, la risposta va data risalendo alla logica e alle caratteristiche del sistema di mercato, orientato (come ho avuto modo di sottolineare in diverse occasioni) alla massimizzazione del profitto nel breve periodo. Ciò appare in particolare vero per le grandi banche statunitensi, caratterizzate da un modello di governo che concentra i poteri nelle mani del capoazienda e favorisce un forte orientamento al breve termine, creando una pericolosa convergenza di interessi tra i manager e la componente meno stabile dell'azionariato (ad esempio gli hedge funds).

In quel periodo l'Europa, che avvertiva – a mio avviso, senza fondate ragioni – un complesso di inferiorità di fronte alla più alta redditività delle analoghe aziende d'oltre Oceano, era principalmente impegnata nell'obiettivo di coordinare le legislazioni bancarie dei diversi Paesi, al fine di definire i tratti comuni degli ordinamenti omologabili dell'Unione. In tale processo, non trovava difficoltà ad affermarsi il modello della banca universale, in quanto già storicamente collaudato nell'esperienza tedesca.

L'effetto è stato quello che anche in Europa l'operatività delle banche si è estesa ad una serie di attività prevalentemente impiegate su strumenti del mercato mobiliare, come l'*investment banking*, il *corporate banking*, l'*asset*

management, le operazioni di *merger and acquisition*, l'emissione e sottoscrizione di valori mobiliari per conto terzi, la consulenza finanziaria, e così via. E le maggiori banche hanno rapidamente sfruttato la possibilità di diversificare il proprio portafoglio di attività, con l'obiettivo di conseguire economie di scala e di scopo.

5.

Il fallimento del mercato ha riportato indietro il pendolo della regolamentazione. Inevitabilmente, la risposta alla crisi è stata il ritorno delle regole che, nel radicale cambiamento di scenario, hanno assunto come obiettivo primario quello della stabilità, aziendale e sistemica, marginalizzando il profilo della redditività e dell'efficienza.

Sono state approvate ampie modifiche regolamentari, dirette a ridurre la frequenza delle crisi e ad aumentare la resistenza del sistema finanziario. Sono state accresciute la quantità e la qualità delle dotazioni patrimoniali delle banche; la copertura dei rischi è stata ampliata; sono stati introdotti indici di liquidità e di leva.

In Europa, in particolare, sono stati insediati nuovi enti e meccanismi, con l'obiettivo di spezzare il legame perverso creatosi tra rischio bancario e rischio sovrano; la responsabilità della supervisione e del controllo sulle banche, dapprima affidata alle autorità nazionali, è stata spostata a livello sovranazionale².

Osservo, per inciso, come sia fondamentale che autorità di questo tipo godano di una garanzia di piena indipendenza da interferenze del potere

² Richiamo solo alcuni passaggi di particolare rilievo: la creazione nel 2008 dell'European Banking Authority (EBA), un organismo indipendente deputato ad assicurare la stabilità finanziaria dell'Unione Europea e a garantire l'integrità, l'efficienza e il regolare funzionamento del sistema bancario; la costituzione dell'European Systemic Risk Board, con funzioni di prevenzione e mitigazione del rischio sistemico; l'avvio nel novembre del 2014 dell'Unione Bancaria con l'introduzione del Meccanismo di Vigilanza Unico, che ha segnato il trasferimento alla Banca Centrale Europea delle funzioni di supervisione sul sistema bancario, in collaborazione con le Autorità nazionali.

politico. Non va dimenticato, a questo proposito, come sia stata proprio la Banca d'Italia a sostenere in passato la necessità di un'assoluta indipendenza della politica monetaria e della vigilanza bancaria dal mondo politico. Lo stesso deve valere per le autorità di controllo europeo a cui, negli ultimi anni, è stato affidato anche il compito di supervisione bancaria. E noi possiamo oggi verificare l'importanza cruciale di questo tema vedendo quale ruolo decisivo, attraverso enormi difficoltà, sia svolto dalla BCE guidata da Mario Draghi.

6.

Non intendo in questa sede entrare nel merito di come la crisi è stata affrontata dalle diverse autorità nazionali e internazionali; mi limito a richiamare qui l'attenzione su alcuni punti critici riguardanti l'ordinamento seguito alla crisi e oggi vigente.

Innanzitutto va messo in chiaro che le diverse soluzioni individuate dalle Autorità di varie aree del mondo per condurre il sistema finanziario mondiale fuori dalla crisi e prevenirne il ripetersi hanno portato a forti asimmetrie regolamentari. Di fatto, i sistemi europei risultano oggi molto più controllati di quelli anglosassoni, sia perché nell'Unione bancaria europea la vigilanza unica si estende in modo invasivo anche alle scelte organizzative e di *governance* delle singole banche, sia perché nei confronti di ogni istituto essa dispone di particolare discrezionalità anche in relazione alla determinazione dei requisiti di capitale

Nelle banche anglosassoni la concentrazione di potere nelle mani del capo-azienda risulta di gran lunga superiore a quanto è ammesso nelle banche europee: situazione che comporta, a mio avviso, la permanenza nel sistema finanziario mondiale di latenti rischi enormi. Da un altro punto di vista è invece da sottolineare come opportunamente il regolatore americano si sia concentrato in particolare sulle banche di maggiori dimensioni³, mentre in Europa la stretta

³ Per le grandi banche USA le regole sul capitale di Basilea 3 risultano più restrittive che in UE, anche per effetto del Dodd-Frank Act del 2010 che, ad esempio, obbliga all'osservanza di un capitale minimo anche per le banche che non lo richiederebbero in base ai propri modelli interni di valutazione delle attività ponderate con i rischi.

regolamentare è stata più pervasiva toccando, seppure con gradazioni diverse, tutte le categorie di banche, con gravi disagi per le banche aventi per clienti le piccole e medie aziende.⁴

Ai mutamenti nel quadro regolamentare si è accompagnata una proliferazione di norme, regolamenti e standard operativi: cambiamenti che avvengono con frequenza pressoché quotidiana, costringendo gli operatori a sforzi sempre maggiori di comprensione, coordinamento, adeguamento e *reporting*. Nei Consigli di Amministrazione oggi si dedica moltissimo tempo alle valutazioni dei rischi e ai controlli. Non è mia intenzione mettere in discussione la necessità delle regole, ma non si può sottacere il rischio – a mio parere già in atto – di una crescente burocratizzazione dell'attività bancaria, che comporterebbe paradossalmente un ritorno a situazioni conosciute in passato. Vincoli estremamente stringenti di vigilanza possono limitare pesantemente lo spazio di libertà e ostacolare la tempestività e l'elasticità delle decisioni gestionali. Non è esagerato intravedere segnali di un possibile ritorno a forme di "imprenditorialità vincolata".

La crisi ha evidenziato anche l'imperfezione del modello di banca universale. Regolatori e studiosi si stanno interrogando se, al fine di evitare una eccessiva concentrazione dei rischi, non sia preferibile una distinzione giuridica dei diversi tipi di intermediazione, ciascuno dei quali caratterizzato da una forma specifica di raccolta. E' un tema apertissimo, ancora lontano da una soluzione definitiva: mi pare tuttavia innegabile l'esigenza di (per così dire) "isolare" dal rischio d'impresa i depositi fiduciarmente affidati alle banche.

Accenno a un altro interrogativo, che la crisi ha reso di stringente attualità: è legittimo che in taluni casi la banca partecipi al capitale delle imprese finanziate? Pur riconoscendo che in tale ipotesi si pone un tema di conflitto di interessi da disciplinare con rigore, io ritengo che un intervento della banca

Negli Stati Uniti, peraltro, gli adempimenti regolamentari sono differenziati a seconda delle dimensioni, dei modelli di business e dei rischi assunti. Le banche con attivo inferiore a 50 mld. di \$ godono di regole semplificate, di cui beneficia il credito alle piccole imprese (Masera cit.).

⁴ Il carico regolamentare/di vigilanza per le banche in UE è maggiore che negli USA poiché l'applicazione di Basilea 3 è regolata dalla Direttiva Crd iv che include ulteriori previsioni (sulla vigilanza, sulla governance, sanzionatorie, sulle remunerazioni, etc) da applicarsi a tutte le banche, senza la graduazione "per livelli" prevista negli Usa. Un buon riferimento è R. Masera, Verso Basilea 4: le criticità per le banche e l'economia, in *Bancaria* 1/2016

nell'azionariato sia perfettamente giustificato tutte le volte che risulti utile alla vita dell'impresa, ma sempre a condizione che l'assunzione della partecipazione sia transitoria e funzionale all'interesse del cliente. Il banchiere deve operare sempre come un intermediario, non come un investitore in proprio o come uno speculatore.

Un'ultima riflessione su una delle questioni più dolorosamente controverse oggi in discussione: quella dei dissesti bancari e dei relativi costi.

I dissesti bancari seguiti all'esplosione della crisi finanziaria hanno provocato danni enormi ai conti pubblici dei paesi europei. L'introduzione nell'ordinamento europeo del concetto di salvataggio interno (o *bail-in*) appare sicuramente coerente con il riconoscimento della natura imprenditoriale privatistica dell'attività bancaria, ma non si colloca nella logica della sua natura di impresa speciale, tenuta a tutelare sempre il risparmio. Da questo punto di vista risulta evidente che, sia in sede di discussione a livello europeo, sia (soprattutto) nella fase di implementazione non è stata dedicata la dovuta attenzione alla prescrizione dell'articolo 47 della Costituzione, trascurando le conseguenze che l'applicazione del *bail-in* avrebbe comportato per gli investitori al dettaglio.

Il difficile equilibrio – quasi la condizione di contraddizione – in cui la banca si trova ad operare è rivelato in modo clamoroso dal fatto che possa fallire ma che al tempo stesso non debba arrecare danno all'interesse generale di cui è portatrice.

7.

Poche o molte che siano, le regole da sole però non bastano. “Non esistono ordinamenti e ortodossie – affermava già nei primi anni '20 Luigi Einaudi – che a priori garantiscano la corretta gestione di una banca. E' un problema di condotta etica, di etica professionale”.

Se le banche sono imprese “speciali”, la differenza la fanno gli uomini che le gestiscono e le amministrano. E ciò mi porta ad esporre alcune finali

riflessioni aventi per oggetto il "mestiere del banchiere": che è, a mio avviso, il vero snodo cruciale su cui si misurano tanto le prospettive di crescita delle banche quanto – più ampiamente – le possibilità di sviluppo equilibrato delle economie. E preciso che parlo di "banchiere" servendomi di questa parola per indicare la complessa *governance* della banca, che comprende sia i manager sia gli amministratori apicali.

Occorre recuperare l'idea che la professione del banchiere è una vera e nobile missione, che può essere ben interpretata da persone di spessore non solo tecnico e professionale, ma anche dotate di un forte senso civico e morale.

Perché la funzione più propria e anche più bella del banchiere è quella di perseguire, con la valutazione del merito di credito, insieme i propri interessi e quello generale.

Il richiamo all'etica nell'attività bancaria non è certo un concetto nuovo. L'etica è alla base della fiducia e, come tale, è indispensabile al buon funzionamento del mercato finanziario. La crisi ha ampiamente dimostrato che, senza fiducia, il sistema finanziario è disfunzionale o intrinsecamente instabile.

Il senso di responsabilità, che nel processo produttivo del credito deve accompagnare la libertà del manager, non è però soltanto un generico richiamo all'etica, alla trasparenza e alla correttezza nelle scelte gestionali: è invece consapevolezza della "specialità" dell'impresa bancaria, cioè dell'importanza degli interessi di terzi coinvolti dal suo agire. Ed è quindi responsabilità nei confronti di tutti i soggetti portatori di tali interessi.

Questa responsabilità è connaturata al suo mandato non meno dell'obiettivo economico del profitto a vantaggio dei suoi azionisti.

Il modo in cui contemperare queste due categorie di interessi è rimesso alla libertà degli intermediari, che sono soggetti privati. E' dunque normale e del tutto legittimo che nell'esercizio del proprio spazio di libertà i manager bancari diano risposte diverse in funzione delle loro diverse sensibilità, professionalità, disponibilità all'assunzione di rischi, capacità di attenzione e di visione degli interessi "generali". Su questo terreno di un bilanciamento tra le diverse istanze, private e pubbliche, che sono coinvolte nell'attività bancaria, essi possono manifestare le proprie qualità di coraggio, fantasia, generosità. Si

tratta di qualità rare, ma sono quelle che fanno grandi gli imprenditori, oggi come in passato.

L'eredità storica dei nostri istituti è ricca di testimonianze che dimostrano come le esigenze di ordine tecnico e reddituale dell'impresa bancaria possano ben coniugarsi con le attese di crescita economica e civile delle comunità di riferimento. La capacità di interpretare e soddisfare le attese della comunità territoriale in cui la banca opera e trova le sue radici – che si tratti di comunità locali o dell'intera comunità nazionale – appare un requisito indispensabile per realizzare al meglio gli stessi obiettivi aziendali.

Vorrei a questo proposito eliminare gli equivoci che si sono formati intorno a un'espressione che a tratti ritorna come oggetto di dibattiti e polemiche. Ha senso parlare di "banca di sistema"? Non esito a rispondere che l'espressione meriterebbe la demonizzazione che le è normalmente riservata se indicasse la possibilità di utilizzare una banca come strumento di politica economica o industriale. Ma non è assolutamente questo il significato da attribuire all'ipotesi che veda una banca decidere di impegnarsi a realizzare interventi di interesse generale del tutto liberamente, senza condizionamenti, e compatibilmente con i propri obiettivi reddituali.

Sono molti i casi anche da me conosciuti e seguiti di interventi effettuati da banche italiane a sostegno di imprese in difficoltà, che hanno sortito l'effetto di rinforzare il sistema industriale del Paese, migliorando, in ultima analisi, anche le prospettive di crescita e di giusto profitto delle banche stesse. Decisivi per la sopravvivenza di aziende che oggi sono tra le più importanti del Paese sono stati, ad esempio i casi – che andrebbero ricordati ai tanti immemori – del convertendo Fiat, che salvò dal fallimento la casa automobilistica (anche sulla base della moral suasion dell'allora Governatore della Banca d'Italia, Antonio Fazio), del rilancio della Prada, della Piaggio, della Lucchini, ecc.

Nella stessa ottica vanno letti anche gli interventi realizzati negli ultimi anni da alcuni grandi istituti a salvaguardia della stabilità del sistema bancario. Questo perché in un mondo fortemente interdipendente agli amministratori e ai manager delle banche non compete solo la responsabilità dei propri istituti ma, più ampiamente, anche quella dell'intero sistema: nell'interesse di tutti, essi

debbono contribuire al suo miglioramento e al contenimento dei rischi complessivi.

E' evidente che tutto ciò non ha nulla a che vedere con l'ipotesi di banche che finanzino iniziative insostenibili, attuando un comportamento definibile come una vera e propria *mala gestio*, ovvero che agiscano su impulso di parti politiche per finalità impropriamente di interesse generale.

Nella prospettiva qui tracciata si può affermare con certezza che per un banchiere il fatto di occuparsi degli interessi "generalisti" non significa affatto uscire dal proprio ambito istituzionale, impropriamente "fare politica". Farsi carico di tali interessi rientra, al contrario, nei suoi compiti professionali.

E' una missione complessa, che richiede doti tecniche e umane non comuni. Un banchiere che osserva le regole è di certo ineccepibile, ma per rendere "grande" una banca occorre davvero molto di più.

Occorrono conoscenze tecniche, capacità di intuire e accettare i rischi, prontezza nel reagire all'imprevedibilità. Ma occorrono anche attenzione ai rapporti umani e capacità di comprendere le persone e le loro motivazioni, portando rispetto tanto agli amici quanto agli avversari. Occorre infine discrezione: il banchiere non deve porsi da protagonista al centro della scena, per lui devono parlare i fatti. Perché nel banchiere non deve mai venir meno la consapevolezza di operare come intermediario: è precisamente in questo che si manifesta la "specialità" dell'imprenditore bancario.

Ritengo da ultimo fondamentale che la particolare concezione di responsabilità dell'impresa bancaria trovi adeguato riconoscimento anche nella formazione ed educazione dei *manager*.

Il tanto celebrato "merito" dovrebbe contemplare, accanto alla capacità di rendere efficienti e redditizie le aziende, anche quella di farsi carico degli interessi "generalisti" delle comunità di riferimento, del contenimento degli squilibri economici e sociali, della tutela – sempre e comunque – della dignità umana.

Il rispetto di questi principi e valori, sia da parte di chi pone le regole sia da parte dei singoli operatori, rappresenta la grande sfida che il sistema economico del nostro tempo, in Italia e nel mondo, deve affrontare.