

**ATTUALITÀ
E LUNGIMIRANZA
DEL PENSIERO BANCARIO
DI RAFFAELE MATTIOLI**

**a cura di
Fabiano Colombini
Antonella Cappiello**

FrancoAngeli

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**ATTUALITÀ
E LUNGIMIRANZA
DEL PENSIERO BANCARIO
DI RAFFAELE MATTIOLI**

**a cura di
Fabiano Colombini
Antonella Cappiello**

FrancoAngeli

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

INDICE

Presentazione	pag.	7
Saluto della prof.ssa Ada Carlesi, Prorettore al Bilancio Università di Pisa	»	11
Saluto del prof. Silvio Bianchi Martini, Direttore del Dipartimento di Economia e Management	»	13
Per un'introduzione a Raffaele Mattioli, di Antonella Cappiello	»	15
Profili di modernità nel pensiero bancario di Raffaele Mattioli, di Fabiano Colombini	»	22
Raffaele Mattioli: un banchiere europeo, di Mirella Pellegrini	»	38
L'attualità dell'insegnamento di Raffaele Mattioli, di Gaetano Miccichè	»	45
La raccolta, la liquidità e i mezzi propri nel pensiero di Raffaele Mattioli, di Divo Gronchi	»	49
La banca di Raffaele Mattioli. Una visione unitaria e sistemica, di Andrea Calamanti	»	58

Economia della banca e cultura: sono sufficienti saperi tecnici parziali? , di <i>Franco Tutino</i>	pag.	65
La banca di Raffaele Mattioli: ricordi e considerazioni a margine della monografia di Andrea Calamanti , di <i>Marco Vitale</i>	»	70

PRESENTAZIONE

Si raccolgono in questo volume le relazioni, ampliate e riviste, presentate al Workshop “La Banca di Raffaele Mattioli”, che si è svolto a Pisa il 12 maggio 2017 organizzato dal Dipartimento di Economia e Management.

I relatori del Workshop (Ada Carlesi, Silvio Bianchi Martini, Antonella Capiello, Fabiano Colombini, Mirella Pellegrini, Divo Gronchi, Gaetano Miccichè, Andrea Calamanti, Franco Tutino) e il contributo aggiunto di Marco Vitale, prendono spunto dal libro di Andrea Calamanti *La Banca di Raffaele Mattioli. Una visione unitaria e sistemica* per analizzare e approfondire il pensiero del grande Banchiere alla luce dell’attuale contesto economico e politico.

Dopo gli interventi di saluto di Ada Carlesi, Prorettore al Bilancio, e di Silvio Martini Bianchi, Direttore del Dipartimento, la relazione di Antonella Capiello, moderatrice del Workshop, introduce i lavori soffermandosi su una presentazione generale della figura e dell’opera di Raffaele Mattioli, che negli ultimi tempi – di prolungata e diffusa crisi – ha conosciuto rinnovate attenzioni nella letteratura nazionale: sia sotto il profilo più squisitamente biografico, in realtà mai interrotto nel tempo e nelle opere degli storici, sia – finalmente – in una prospettiva più strettamente tecnico-aziendale, come attesta l’opera monografica di Calamanti. Viene quindi ripercorsa in breve una traccia biografica che pone in luce le vicende più significative in ordine all’interpretazione complessiva dello studioso, del bancario e dell’uomo di cultura quale è stato Mattioli.

La relazione di Fabiano Colombini trae spunto dalla attenta lettura delle considerazioni svolte da Raffaele Mattioli alla guida della Banca Commerciale Italiana dal 1945 al 1971, sottolineandone il raro esempio di alte capacità professionali, quale personalità di assoluto rilievo della classe dirigente che ha guidato il nostro Paese nel secolo scorso. Nel riprendere i passaggi

più significativi del pensiero di Mattioli, la relazione prosegue per trarre efficaci valutazioni in tema di modernità dei principi gestionali espressi dal grande banchiere e per rimarcare la validità e la lungimiranza della sua visione sistemica della banca e del mercato finanziario.

Mirella Pellegrini nella sua relazione analizza il pensiero di Mattioli con riferimento a un modello operativo di banca pura, tecnica operativa che il “nostro” banchiere teneva giustamente in considerazione al fine di garantire la solvibilità dinamica della banca. L’intervento prosegue quindi considerando che in un mondo nuovo che *prima facie* potrebbe essere considerato lontano dagli insegnamenti che da Mattioli provengono, restano invece ferme alcune fondamentali indicazioni di cui egli si fece carico: sostenere le parti deboli del sistema, utilizzare schemi operativi che conducano prontamente a soluzioni appropriate in caso di crisi; conservare alla banca il suo ruolo di organismo promotore di iniziative e, più in generale, di supplenza rispetto alle carenze di un sistema politico che, a causa della sua instabilità, ritarda il recupero del processo di sviluppo economico e dà spazio a fattori di disgregazione non solo politica.

La relazione di Divo Gronchi si sofferma sui profili dell’attività bancaria relativi alla raccolta, alla liquidità e alla disponibilità di mezzi propri, così come concepiti nel modello di Banca di Mattioli, comparandoli con la realtà contemporanea. Nella consapevolezza della complessità del contesto economico di riferimento e di quello operativo che rendono difficile e complicato il mestiere di Banchiere, il relatore si dice convinto che comunque le dinamiche di fondo, gli equilibri e le mediazioni necessarie si possano richiamare ancora alle intuizioni di Mattioli.

Gaetano Miccichè ribadisce nel suo intervento l’enorme diversità degli scenari economici che hanno contraddistinto gli anni in cui operava Mattioli rispetto al periodo attuale. Tuttavia l’autore sottolinea l’attualità dell’insegnamento di Mattioli, in quanto precursore nell’introdurre un concetto fondamentale per un banchiere: quello del perseguimento dell’interesse generale.

Partendo dalla funzione essenziale che Mattioli attribuiva alla banca, delineandone le modalità ottimali di svolgimento, la relazione di Andrea Calamanti spazia sulle principali tematiche della gestione bancaria: dalle politiche di raccolta e di impiego, all’intermediazione in titoli, ai rapporti banca-borsa, all’equilibrio finanziario e alle funzioni del capitale proprio, ai concetti di liquidità e di solvibilità finemente distinti in statica e dinamica, alle analisi di fido e agli indici utilizzati per monitorare i prestiti e l’andamento congiunturale. Costantemente viene evidenziata la coerenza di pensiero e di azione del Banchiere, la sua visione unitaria e sistemica della banca, una banca che, se per esigenze di contesto (*l’habitat ci compelle ad esser miste*), erogava

anche crediti finanziari che in parte sconfinano nel mobiliare, ciò faceva in proporzioni sostenibili e con consapevolezza, accurata capacità di selezione e monitoraggio degli impieghi, attento controllo dell'equilibrio finanziario e della necessaria dotazione di mezzi propri.

Il contributo di Franco Tutino sottolinea come la banca e il suo fare siano specchio della società del momento, oltre che della politica che la stessa società esprime e dei cui orientamenti è permeata. Comprendere fino in fondo l'attività bancaria, condurla, saperla analizzare in studi – storici e non – richiede cultura, non solo tecnica, che sia in grado di approfondire lo sguardo oltre i limiti dettati dalle mode imperanti che vogliono che l'attenzione sia rivolta unicamente agli aspetti tecnico-operativi, alle tematiche regolamentari, alle indagini con strumenti di sola analisi quantitativa.

Il volume accoglie tra gli atti anche il contributo di Marco Vitale, tratto da un suo intervento tenuto in occasione della presentazione del libro di Calamanti presso la Fondazione ISEC di Sesto San Giovanni il 9 ottobre 2017. Lo scritto, oltre a soffermarsi su alcuni tratti salienti della visione di Mattioli che risultano di particolare attualità e interesse, ripercorre i ricordi personali della Comit, che l'autore conobbe bene nella persona di alcuni dei suoi vertici: la Banca di Mattioli, degli uomini che l'hanno governata negli anni Sessanta, con competenza massima, sentimento di partenariato, forte senso di identità e soprattutto “integrità assoluta”, perché... *«per Mattioli si trattava di senso della professione, di coscienza del mestiere»*.

Pisa, 30 ottobre 2017

Fabiano Colombini e Antonella Capiello

SALUTO DELLA PROF.SSA ADA CARLESI,
PRORETTORE AL BILANCIO
UNIVERSITÀ DI PISA

Care colleghe e cari colleghi,

porgo a tutti voi i saluti dell'Università di Pisa e del Rettore Paolo Mancarella, che è impossibilitato a partecipare a questo importante appuntamento del Dipartimento di Economia e Management, struttura cui mi onoro di far parte come professore ordinario di Finanza aziendale.

Il workshop odierno trae origine dalla pubblicazione del volume *La Banca di Raffaele Mattioli*, a cura di Andrea Calamanti, ordinario di Economia degli intermediari finanziari all'Università di Ferrara, che saluto e ringrazio per aver accettato l'invito a essere qui presente.

Utilizzando le relazioni di bilancio presentate da Mattioli alle assemblee generali della Banca Commerciale Italiana per gli esercizi 1945-1971, insieme ad altra documentazione, l'autore fa emergere il pensiero del banchiere abruzzese in tema di banca e di mercato finanziario. Il risultato è quello di una visione "unitaria e sistemica" su questi temi, come riporta il sottotitolo del libro, e nello stesso tempo di una riflessione sulla situazione economica dell'Italia di quel periodo che anche oggi conserva straordinari tratti di attualità.

Qualificato da *Le Monde* come «il più grande banchiere italiano dopo Lorenzo dei Medici», Raffaele Mattioli ha dato un contributo fondamentale allo sviluppo dell'economia italiana del secondo dopoguerra, cogliendo lucidamente sia le potenzialità che gli elementi di fragilità insiti in tale crescita.

Al centro della sua attività, c'è stata la creazione di una forte cultura aziendale all'interno della banca, in grado di operare attraverso un sistema sano di finanziamento dell'impresa e una corretta valutazione di merito del credito. Soprattutto, egli ha interpretato il ruolo di banchiere con elevato senso morale, oltre che con onestà e rettitudine, considerando come essenziale la missione sociale della banca: nella sua lezione, essa deve essere sì al

servizio dei clienti, ma deve nel contempo salvaguardare l'interesse generale, avendo sempre come fine ultimo lo sviluppo complessivo dell'economia e della società.

Oltre che un banchiere colto e illuminato, Raffaele Mattioli è stato un umanista di alto valore che si è impegnato nella promozione di riviste e progetti culturali, e in attività di mecenatismo e sostegno alla cultura. Simbolo di questa attività è stata l'acquisizione della casa editrice Riccardo Ricciardi di Napoli, che durante la seconda guerra mondiale stampò varie opere di Benedetto Croce, cui Mattioli era legato da una solida amicizia.

Merito indubbio del volume del professor Calamanti è dunque, da un lato, quello di ripercorrere l'esperienza di un professionista che è stato un raro esempio di competenza, lungimiranza e visione d'insieme della banca; dall'altro, di riproporre all'attenzione pubblica una personalità di assoluto rilievo della classe dirigente che ha guidato il nostro Paese in uno dei periodi più felici – per quanto non privo di contraddizioni – della storia recente.

Le funzioni della banca e i riflessi che i suoi comportamenti hanno sull'economia, partendo dall'analisi del pensiero di Raffaele Mattioli, saranno i temi su cui si concentreranno gli interventi odierni, che saranno affidati ad autorevoli esponenti del mondo accademico e bancario. A tutti i relatori rivolgo i miei più sentiti ringraziamenti.

In chiusura, estendo i ringraziamenti e rivolgo un caro saluto ai professori Fabiano Colombini e Antonella Cappiello, che hanno coordinato a livello scientifico e organizzativo questo workshop, e al professor Silvio Bianchi Martini, direttore del Dipartimento di Economia e Management, per il sostegno dato all'iniziativa.

Auguro a tutti voi un proficuo pomeriggio di lavoro. Grazie.

SALUTO DEL PROF. SILVIO BIANCHI MARTINI, DIRETTORE DEL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

In qualità di Direttore del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa devo esprimere un sentito ringraziamento agli autorevoli relatori, del mondo accademico ed aziendale, che intervengono nel workshop "La banca di Raffaele Mattioli" che abbiamo l'onore di ospitare nella nostra aula magna.

Non è mio compito intervenire sul tema del workshop ma solo formulare il benvenuto e aprire i lavori.

Non posso però fare a meno di evidenziare che quella di oggi è un'occasione importante che si colloca in un momento particolarmente delicato per il sistema creditizio nazionale e internazionale.

È un'occasione importante innanzitutto perché ci permette di evidenziare come il nostro paese sia stato la culla in cui sono nati e l'ambiente in cui sono cresciuti banchieri di rango che hanno fatto il bene del sistema finanziario, industriale ed anche culturale e sociale.

Mattioli è stato un uomo che ha saputo portare la "sua" Comit da una situazione di difficoltà a perno centrale dell'economia del paese, motore di sviluppo e attrattore di talenti. Che ha saputo sostenere una imprenditoria nazionale abile sui mercati dei beni e dei servizi ma carente di risorse finanziarie, di capacità di crescita e di competenze manageriali e finanziarie.

In altre parole Mattioli ha operato incessantemente e con straordinario successo per fare il bene della Comit insieme al bene dell'economia e della società. Il suo contributo va quindi ben oltre il pur indiscutibile merito di aver portato la Comit ad essere il principale attore del sistema creditizio del paese, una banca commerciale a vocazione internazionale solida, flessibile e redditizia.

Dalla vita del Mattioli banchiere possiamo trarre molti insegnamenti. Mi piace in questa sede evidenziarne uno, che ha un particolare valore evocativo nella complessa situazione attuale del sistema creditizio.

Come ebbe a dire anni fa Pellegrino Capaldo nel corso di un convegno, la Banca è al contempo un'impresa ed una istituzione. Mattioli e il modo con cui ha gestito la Comit sono un lucido esempio di questa duplice natura.

La banca è una impresa che, come tale, deve avere una visione del futuro, un chiaro e forte posizionamento competitivo e deve operare efficientemente ed efficacemente per perseguire l'equilibrio economico durevole ed evolutivo. È una impresa, ma una impresa *sui generis*, perché vive della fiducia e quindi è un oggetto da accudire con particolare attenzione e da proteggere rispetto a ciò che può incidere negativamente sulla sua credibilità. Certamente la Comit di Mattioli, grazie al *good management* che lui ha saputo incarnare ed al prestigio di cui ha goduto, è stata tutto questo.

La banca è però anche una istituzione. È sostegno insostituibile del sistema imprenditoriale e, più in generale, del sistema economico e sociale. Senza un buon sistema bancario (e dunque senza buone banche) non c'è possibilità di sviluppo né adeguata tutela del risparmio. Si può dire quindi, senza tema di smentita, che la banca è un attore centrale del sistema istituzionale. Chi governa le istituzioni di un paese deve operare sapendo che le banche sono anche questo ma altrettanto deve avvenire per chi governa una banca, soprattutto se si tratta di una realtà di dimensioni significative. Certamente la Comit di Mattioli, grazie al senso istituzionale e alla consapevolezza della necessità di operare nell'interesse del paese, è stata anche tutto questo.

Nel dibattito pubblico a cui oggi si assiste sul sistema bancario, non sempre edificante, dovremmo sempre tener conto di questi aspetti. Considerare cioè che il nostro paese non è certo carente – non lo è stato storicamente e non si vede perché non dovrebbe esserlo oggi – di banchieri di talento e che la banca vive sul mercato e deve essere gestita in modo efficace ed efficiente oltreché, ovviamente, redditizio ma assolve anche a fondamentali funzioni socio-economiche.

Grazie a Raffaele Mattioli che, con la sua vita, ci permette di dimostrare che tutto questo è realizzabile nei fatti. Ieri come oggi.

PER UN'INTRODUZIONE A RAFFAELE MATTIOLI

di Antonella Capiello*

Non è compito semplice introdurre un discorso generale sulla figura e sull'opera di Raffaele Mattioli, che negli ultimi tempi – di prolungata e diffusa crisi – ha conosciuto rinnovate attenzioni nella letteratura nazionale: sia sotto il profilo più squisitamente biografico, in realtà mai interrotto nel tempo e nelle opere degli storici, sia – finalmente – in una prospettiva più strettamente tecnico-aziendale, come attesta il bel volume del professor Calamanti.

Vero è, tuttavia, che per meglio tratteggiare l'esperienza complessiva del Nostro non sembra di poter prescindere dal ripercorrere in breve proprio quella traccia biografica; avvertendo che, più che alla completezza dei dati, ci si rivolgerà qui alla memoria di alcune vicende che appaiono particolarmente significative, in ordine all'interpretazione complessiva dello studioso, del finanziere e dell'uomo di cultura, sempre nei limiti della funzione del tutto introduttiva delle presenti note.

Le rassegne biografiche¹, anche per la scarsità di dati sufficientemente attestati, tendono a trascurare il primo periodo della sua formazione più strettamente istituzionale, che maturò nell'ambiente genovese². Peraltro, non infrequentemente si riconosce su di lui l'influenza che avrebbe esercitato Attilio Cabiati – dal 1914 titolare della cattedra di politica Economica all'Istituto Superiore di Torino – nell'alveo di un'ispirazione liberale ed einaudiana: lo stesso Cabiati, presente anche a Genova, lo richiamò agli studi, dopo gli eventi del primo conflitto mondiale, nel corso del quale Mattioli si distinse ottenendo, più volte gravemente ferito, non pochi onori. E può solo intuirsi

* Professore Associato di Economia delle Aziende di Assicurazione nell'Università di Pisa.

¹ La più limpida eccezione, peraltro, è costituita dalla fondamentale e completa voce di F. PINO, *Mattioli, Raffaele*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Roma, Ist. Enc. It., 2008, Vol. 72, 312-322.

² Cfr. S. GERBI, *Raffaele Mattioli e il filosofo domato: storia di un'amicizia*, Torino, 2002, 9.

quale peso possa avere avuto, nella stessa formazione umana, tale esperienza, come del resto osserva con coerenza di storico Francesca Pino: «[...] Dell'esperienza al fronte ... conservò impressioni indelebili, traendone una serie di insegnamenti: l'esercizio della responsabilità e della solidarietà, la necessità dell'organizzazione, dell'“abito interiore” alla disciplina e alla coesione per il perseguimento di obiettivi comuni [...]»³.

La parentesi bellica ebbe un'appendice nella partecipazione – sia pure quale osservatore ed addetto stampa – alle vicende fiumane di D'Annunzio (dal settembre 1919 al gennaio 1920), ricordate con significativi particolari, di singolare freschezza, anche da Riccardo Bacchelli⁴.

Con Cabiati si laureò nel 1920 sempre a Genova, con il lavoro di tesi *Note storico-critiche intorno al progetto Fischer per la “stabilizzazione” della moneta*; lavoro preceduto dalle cure redazionali, alle quali l'aveva destinato sempre il Maestro, della *Rivista bancaria*.

In questo periodo si colloca l'inizio di un'intensissima attività saggistica – oltre duecento contributi, sovente anonimi, per la stessa *Rivista*⁵ – nel concorso con i primi incarichi accademici e istituzionali.

Di Cabiati, ancora, il Mattioli fu assistente volontario alla Bocconi; poi fu assistente stipendiato, dal 1922 al 1925, nell'istituto diretto da Luigi Einaudi.

Potrebbe colpire il senso di apertura alle esperienze straniere che in quel tempo lo stesso Mattioli dimostra di percorrere e dominare: i biografi ricordano l'affinità del progetto di *Bibliografia delle scienze economiche*, avviato nel 1921, con l'omologa *Bibliographie der Staatswissenschaft*; o, ancora, la contiguità con gli studi e le esperienze statunitensi (quanto al concorso nel saggio di Piero Sraffa *Sulle relazioni fra costo e quantità prodotta*); infine, le dirette relazioni con la Royal Economic Society e con l'American Economic Association (dal 1937). Aperture, queste, comuni per gran tratto alla parte migliore della cultura italiana del tempo; e di esse Mattioli fece tesoro, non solo nei riguardi dei temi squisitamente accademici e scientifici, ma anche nel maturare il suo atteggiamento verso i problemi e le realtà della prassi.

Il segretariato della Camera di Commercio milanese (1922-1925) fu, infatti, l'occasione per sperimentare sia percorsi di arricchimento culturale dell'istituzione (ci si riferisce, qui, al potenziamento delle strutture bibliotecarie e

³ F. PINO, op. cit., 312.

⁴ R. BACCHELLI, *Le notti di via Bigli – Quarant'anni di confidenza con Raffaele Mattioli*, Bologna, 2017, 64.

⁵ Come ricorda la stessa F. PINO, *Raffaele Mattioli tra economia e bibliografia, 1922-1925*, in *Il Pensiero Economico Italiano*, 2000, n. 1, 34 ss.

documentali della stessa Camera), sia relazioni di scambio con omologhe istituzioni statunitensi, inglesi e tedesche⁶.

Questa costante traccia complessa, che fu la risultante di una cultura economica pura, della conoscenza della prassi operativa e dell'attenzione ai formanti più limpidamente culturali della società e del tessuto produttivo è da considerare, probabilmente, come una delle principali chiavi di lettura dell'opera e del pensiero mattioliani, sia per quanto concerne quel periodo, sia fino al termine della sua esperienza umana. In questa traccia deve pure iscriversi – a nostro avviso – la dimensione più propriamente etica del messaggio storico del medesimo, legato ad una cultura del lavoro e ad una dedizione coerente alla scienza che – come del resto lascia trasparire lo studio di Calamanti – concorrono a costruire il più alto insegnamento che ci è pervenuto da una così alta esperienza umana.

Certo è che tanta dedizione, coerenza ed originalità di risultati non poterono che essere il vero viatico perché J. L. Toeplitz iniziasse a concepire un sentimento di fiducia e di stima per il Mattioli, tanto da volerlo, sin dal giugno del 1925, come segretario di gabinetto e condirettore addetto alla Banca Commerciale Italiana.

Da qui la storia di Raffaele Mattioli si intreccia profondamente con quella della Banca Commerciale Italiana; ed è la storia con la quale lo studioso della Tecnica bancaria ha certo più familiarità, ripercorsa per larghi tratti da saggi antichi e recenti⁷.

Alla Comit il Nostro concorse alla redazione delle relazioni annuali fin dal lontano 1925; attraversò il travagliatissimo periodo che corse dal 1926 ai primi anni Trenta del Novecento intervenendo con una base concettuale – per utilizzare la felice espressione di Calamanti – saldamente sistemica, trasversale rispetto ai problemi strutturali del sistema bancario, alla politica

⁶ F. PINO, *Mattioli, Raffaele*, cit., 313.

⁷ Le vicende biografiche di Raffaele Mattioli, con particolare riferimento alla sua esperienza nel rapporto con le banche, sono state in molti luoghi e da lungo tempo ben tratteggiate. Senza alcuna pretesa di completezza, si possono citare, oltre ai contributi sin qui evidenziati, L. VALIANI, *Ritratto di Raffaele Mattioli*, Firenze, 1980; G. MALAGODI, *Profilo di Raffaele Mattioli*, Napoli, 1984; A. PARENTE, *I settantacinque anni di Raffaele Mattioli*, s.l., 1971; il recente G. DIOGUARDI, *Raffaele Mattioli: attualità di un ricordo*, Sondrio, 2017; AA. VV., *La figura e l'opera di Raffaele Mattioli*, Milano, 1988; G. GALLI, *Il banchiere eretico: la singolare vita di Raffaele Mattioli*, Milano, 1998. Non si può prescindere, infine, da due recenti ed efficaci contributi: F. DE BORTOLI, *Mattioli, un protagonista del Novecento*, in *Bancaria*, 2016, n. 6, 2 e ss.; A. PATUELLI, *L'insegnamento di Mattioli è una lezione ancora attuale*, in *Milano Finanza*, 25 marzo 2016, 19.

monetaria⁸, allo Stato e alle relazioni con lo sviluppo industriale in atto, all'indagine delle basi fiduciarie dei depositanti e degli investitori.

La crisi fu affrontata non senza il ricorso ad intensificate relazioni con l'Estero: si rammentino gli episodi della costituzione della ISC (Italian Super Power Corp., 1927, fino al 1954), nel segno del collocamento di obbligazioni fondate soggettivamente su gruppi di imprese operanti nel settore dell'energia elettrica; o ancora il viaggio con Toeplitz e Malagodi, nel 1928, per un tentativo di collocamento di *American shares* della Comit⁹.

Il 1928 fu anche l'anno della promozione a direttore addetto; mentre la direzione centrale seguì nel 1931.

Questo omogeneo periodo storico, iniziato dalla metà degli anni Venti, è anche quello che lo vede assumere un ruolo non secondario nella storia della cultura letteraria (e non solo) nazionale¹⁰: nel 1925 partecipò alla fondazione de *La fiera letteraria*; dal '29 al '33 il sostegno a *La cultura*; nel 1938 rilevò – per usare le parole della Poli, “in modo non appariscente” – la casa editrice Ricciardo Ricciardi. L'impronta crociana e liberale fu, per tutto il tratto dell'esistenza del Nostro, il reale filo conduttore anche di questa parte delle iniziative, che non a caso in più di una circostanza si scontrarono con il regime totalitario: si rammenti, in proposito, la stessa vicenda della rivista *La cultura*, chiusa nel 1935 con l'arresto di più di un collaboratore. Proprio la discrezione e la riservatezza, con le quali Raffaele Mattioli curava il sostegno a tali iniziative, consentì sempre una sua immunità ed indipendenza rispetto alle conseguenze negative che talora colpirono uomini ed iniziative, pure dal medesimo sostenuti finanziariamente.

La casa di via Bigli fu così una sorta di fucina di intenti, di pensiero e di discussione; le massime personalità della cultura realmente moderna d'Italia si avvicendavano e si incontravano nelle serate milanesi, come ricorda puntualmente con efficace descrizione Riccardo Bacchelli ne *Le notti*.

Ciò avvenne in concomitanza con il periodo forse più impegnativo per il Mattioli banchiere: Toeplitz lasciò la guida della banca nel 1933, alla vigilia del passaggio all'IRI e nell'urgenza di riparare alla nota crisi di quegli anni.

Con Michelangelo Facconi e Giovanni Malagodi il progetto di rinascita fu realizzato con poderosi interventi di ristrutturazione interna e di riorganizzazione del lavoro, anche a prezzo di ingenti riduzioni di personale e di

⁸ Il tema è evidenziato come centrale nel contributo, più volte citato, di F. PINO, *Mattioli*, cit., *passim*.

⁹ Sempre F. PINO, op. cit., 314.

¹⁰ Cfr. sinteticamente AA.VV., *Dizionario della letteratura italiana del Novecento*, dir. da A. ASOR ROSA, Torino, 1992, 336.

emolumenti dei dipendenti; si attese alla revisione di gran parte degli strumenti tecnici, tra i quali non ultime le procedure di valutazione del merito di credito.

Mattioli, nel corso degli anni Trenta, al di là dalla concretizzazione delle sue visioni in una dimensione interna a Comit, non mancò di manifestare netti orientamenti tanto nella politica monetaria, quanto nella concezione del sistema bancario; e – forte di un prestigio ormai acquisito – quale consigliere di Alberto Beneduce intervenne attivamente nel processo di rinnovamento legislativo, attuato con il RDL 12 marzo 1936, n. 375.

Non è questo il luogo per approfondire gli aspetti più squisitamente tecnici dell'esperienza mattioliana, alla quale sono dedicati altri contributi e riflessioni, anche alla luce dell'opera di Calamanti, che ha portato a compimento – come ricordato – per la prima volta un'indagine scientifica e tecnica su essa.

Si può però, per quanto detto sin qui, fornire una ulteriore traccia di possibile lettura della biografia di Raffaele Mattioli.

Per solito, si tende ad isolare in modo abbastanza limpido i distinti formanti – culturale e tecnico – nella figura del Nostro; l'atteggiamento è evidente, in particolare, in una letteratura che insiste sul fatto che i rapporti con la cultura letteraria del suo tempo furono, per Mattioli, una sorta di *hortus conclusus* dove depurare il pensiero dalle intense occupazioni professionali quotidiane¹¹. Saremmo più propensi, tuttavia, a ritenere che la naturale apertura a diversi ambiti culturali, artistici, scientifici sia stata per Mattioli una delle componenti sistemiche – per usare ora in una dimensione interiore l'aggettivo – della sua formazione e del suo atteggiamento verso i problemi economici: quasi a realizzare in concreto, per certi aspetti, le note teorie crociane sull'Utile nei rapporti con la spiritualità¹².

¹¹ R. BACCHELLI, op. cit., 56, insiste sul ruolo delle *serate*, ribadendo che non vi era «... giornata tanto laboriosa e tanto angosciata che a lui non venisse fatto di alleviarla con qualche interruzione, e di chiuderla, a sera, in un riposo attivo, in una ristorazione delle forze fisiche e morali e intellettuali, attinta a un mutamento di lavoro e di passione e di esercizio mentale...».

¹² Le relazioni con il pensiero crociano sono nondimeno note; cfr. C. CORDIÈ, *Benedetto Croce, Ardengo Soffici e Gino Severini: alla memoria di Raffaele Mattioli*, s.l., 1973; ma quanto esposto sopra ha – nella sua limitata portata descrittiva e interpretativa personale, beninteso – solo la funzione di uno stimolo ad una possibile riflessione ulteriore sul significato dell'indagine culturale a proposito della figura di R.M. È nondimeno suggestivo il richiamo al fatto che il Mattioli a più riprese pose al centro della sua riflessione il Croce (cfr. l'aureo volumetto del M. per i tipi di Vanni Scheiwiller, *Fedeltà a Croce*, Milano, 1966, oltre ai numerosi altri contributi editi); e che proprio Elena Croce aprì una rassegna di ricordi non meno nota (AA.VV., *Ricordo di Raffaele Mattioli*, Firenze, 1987).

Certo è che le vicende successive denotarono non solo una chiarezza – anche etica – nella visione della banca o dell’economia, ma anche un singolare acume politico nel navigare sapientemente tra i marosi delle vicende belliche e della Liberazione, quasi a confermare l’intrinseca compenetrazione delle capacità e delle sensibilità del Nostro, con una immediata proiezione sul piano più strettamente pratico: dalla limitazione delle linee di credito all’industria bellica agli interventi di solidarietà tra la Comit, la CRI e il Vaticano; dalla solidarietà non meno concreta con ebrei, fuggiaschi e rifugiati (sovente ospitati nella tenuta di famiglia nel Chianti: tra essi, Luigi Russo¹³), allo sforzo concreto per non esacerbare animi e uomini al *redde rationem* imposto dalla fine annunciata o avvenuta degli eventi bellici¹⁴.

Ma, contestualmente, non vennero mai meno l’impegno culturale – anzi, furono di quegli anni numerosi contributi e studi letterari e critici editi da Ricciardi, nonché la progettazione, poi realizzata, dell’*Istituto Italiano di Studi Storici*, dal 1952 presieduto dal Mattioli stesso – e la presenza sul fronte dei rapporti economici con l’Estero: il consolidamento internazionale della sua immagine giustificò la sua presenza alla missione economica italiana negli USA (1944-1945), pur nei modesti esiti finali.

Il secondo dopoguerra fu dominato – ripetiamo, qui possono solo, e con rapido tratto, ricordarsi alcuni episodi per noi significativi – dall’avvento di Mediobanca, dal Nostro voluta per affiancare alla Comit un istituto dedicato al credito a medio termine; ma non è utile qui ripercorrere i tratti talora polemici di questa esperienza, specie nei rapporti con antichi collaboratori. Fu, peraltro, tempo di massime soddisfazioni concrete sul piano interno – soprattutto nei rapporti con le imprese create, sostenute e rilanciate con l’ausilio del credito; e fu anche tempo di prestigiosi incarichi di rilievo internazionale – era nota la stima che il Mattioli riscuoteva, anche per la sua visione dei rapporti tra impresa e Stato, soprattutto negli USA e in Francia – grazie anche alla singolare sensibilità manifestata verso i Paesi in via di sviluppo.

Fu, questo, probabilmente il periodo storico in cui si compì ulteriormente l’impegno politico e civile del Mattioli; non già e non solo nel suo ruolo, per così dire, istituzionale e professionale, ma anche nell’atteggiamento politico che assunse sin dai primi anni Cinquanta, quando rilesse il messaggio gramsciano¹⁵ nel senso più puro del termine, immaginando la necessità di una

¹³ La circostanza è ricordata ancora da F. PINO, op. cit., 318.

¹⁴ Ci si riferisce, qui, alla difesa del Menichella nel 1944 riferita da F. PINO, *ibid.*

¹⁵ Si diffuse nei primi anni Cinquanta l’idea di una sua presunta adesione politica ad ideologie vicine al marxismo, tanto da creare non pochi attriti con Mario Scelba. Su questa linea si collocherebbe idealmente il fatto di avere – secondo la testimonianza, a suo tempo, di Nilde Iotti – custodito e salvato i *Quaderni* gramsciani.

costante educazione del popolo alla cultura, premessa necessaria per una matura e moderna democrazia.

Del resto, nello stesso segno non si contano le iniziative che sembrano dirigere univocamente verso tale obiettivo: il sostegno a *Lo spettatore italiano*, la nascita della Fondazione Longhi, il sostegno all'Accademia della Crusca, il *fund raising* – *ante litteram* – per il salvataggio di Venezia, il finanziamento anche con risorse personali di innumerevoli case editrici e di singoli autori.

Il tramonto politico – tramonto contingente, beninteso – del peso e della figura di Raffaele Mattioli avvenne, per i più, con l'uscita da Comit, all'alba di una gravissima crisi economica (1972-1973) e nell'ormai evidente contaminazione tra istituzioni economiche ed istituzioni partitiche.

A noi importa più ricordare che ciò coincise, in realtà, con l'uscita definitiva dalla scena, il 27 luglio 1973, quando ancora molti progetti erano stati posti in cantiere, nella stessa direzione sopra tratteggiata.

La complessità della figura di Raffaele Mattioli, in sintesi, appare perciò evidente, nel concorso di più momenti che, peraltro, collimano in una direzione immediatamente percepibile: la direzione della coerenza, dell'interpretazione dell'esperienza umana come inscindibile dalle scelte etiche e culturali, che per questo rende il pensiero e la vita del Nostro come estremamente attuale.

Ponendoci, però, un notevole interrogativo: infatti, ogni tentativo di recupero della vicenda mattioliana dovrà porsi, anzitutto, il problema della concreta sua traducibilità o collocazione in un mondo profondamente mutato, dove il contesto storico presenta profili di più alta complessità politico-economica generale e di ben più grave, palpabile deterioramento morale.

Non può – certo – a priori escludersi che proprio quel messaggio costituisca anche nell'oggi un invito, etico prima e tecnico poi, per un ritorno ad un nuovo ordine e ad un rilanciato progresso, subordinato necessariamente a quella condizione che il Mattioli stesso intuì, nel volgere finale della propria complessa esperienza: condizione, che consiste nello sforzo ricostruttivo di una diffusa maturità e consapevolezza culturale, nel singolo e nel sistema della società a noi contemporanea.

PROFILI DI MODERNITÀ NEL PENSIERO BANCARIO DI RAFFAELE MATTIOLI

di *Fabiano Colombini**

1. Premessa

Nell'attuale circostanza desidero ringraziare il prof. Andrea Calamanti che ha pubblicato un volume sul banchiere Raffaele Mattioli uscito di recente a stampa per l'opportunità di leggere argomenti e temi per me assai poco conosciuti, ripercorrendo vicende economiche e finanziarie del secolo scorso.

Desidero ringraziare altresì la prof.ssa Ada Carlesi che ha portato i saluti del Rettore e il prof. Silvio Bianchi Martini Direttore del Dipartimento di Economia e Management che ospita l'evento e naturalmente tutti i partecipanti che sono intervenuti oggi a Pisa a vario titolo.

L'evento è incentrato sull'esperienza e sull'attualità della figura del banchiere Raffaele Mattioli, focalizzando le vicende legate alla gestione della Banca Commerciale Italiana alla stregua di un raro esempio di alte capacità professionali, lungimiranza e visione sistemica della banca. Il valore delle considerazioni di Mattioli riguardo alla funzione essenziale della banca e al suo ottimo comportamentale per i riflessi sull'economia sarà oggetto di discussione e di analisi sotto varie angolature, grazie alla presenza di autorevoli esponenti del mondo accademico e bancario.

Il pensiero di Mattioli ha ispirato e continua a ispirare riflessioni e confronti sul ruolo svolto dalla banca nell'attuale contesto di grande cambiamento e incertezza, sottolineandone la complessità specie nel rapporto di fiducia intrattenuto con la clientela.

Su questi temi si concentreranno gli interventi dei relatori di grande esperienza e con profonda conoscenza della realtà bancaria italiana.

Il mio intervento trae spunto dalla lettura delle considerazioni svolte da Raffaele Mattioli, riprendendo i passaggi più significativi per trarre

* Professore Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari nell'Università di Pisa.

valutazioni in tema di principi gestionali della banca sottolineando gli aspetti di modernità. Nelle relazioni di bilancio alle assemblee generali della Banca Commerciale Italiana per gli esercizi 1945-1971, insieme ad altra documentazione, emerge il pensiero di Raffaele Mattioli banchiere italiano sui temi della banca e dei mercati finanziari. Diverse argomentazioni sono condotte sulla gestione della banca, ponendo all'attenzione allo stesso tempo riflessioni sull'economia. Vale precisare che tutta la documentazione relativa agli scritti riportati di Raffaele Mattioli è custodita nell'Archivio Storico di Intesa Sanpaolo pur riportando traccia e indicazioni puntuali nel volume sulla Banca di Raffaele Mattioli di Andrea Calamanti.

Considerato da *Le Monde* come «il più grande banchiere italiano dopo Lorenzo dei Medici», Raffaele Mattioli ha fornito un contributo importante allo sviluppo dell'economia italiana del secondo dopoguerra nel secolo scorso, applicando il razionale criterio di una corretta selezione per il finanziamento dei progetti di investimento e delle imprese.

Raffaele Mattioli non solo è stato un banchiere colto e illuminato ma è stato anche un umanista di alto valore che si è impegnato nella promozione di riviste, progetti culturali e in attività di mecenatismo e sostegno alla cultura.

Il banchiere Raffaele Mattioli è stato un raro esempio di competenza, lungimiranza e visione d'insieme, riproponendo all'attenzione pubblica una personalità di assoluto rilievo della classe dirigente che ha guidato il nostro Paese nel secolo scorso.

In questo ambito, il mio intervento trae spunto dalla lettura delle considerazioni svolte da Raffaele Mattioli, riprendendo e selezionando i passaggi più significativi per trarre valutazioni in tema di principi gestionali della banca sottolineando la loro validità e modernità.

2. Corporate social responsibility

Sulla responsabilità che grava sulle scelte bancarie Raffaele Mattioli così si esprime: «Ci impone tale linea di condotta un senso di responsabilità, che in definitiva si identifica con una visione più lungimirante del nostro interesse».

E ancora Mattioli: «La banca [...] è un'impresa *sui generis* che porta un'enorme responsabilità sulle sue spalle. Le sue cautele non sono mai troppe, I suoi errori sono sempre troppo gravi. La sua azione deve essere audace e cauta insieme, legata alla realtà di oggi, ma in armonia alla prevedibile realtà di domani».

E ancora una precisazione di Mattioli: «Noi siamo consci della responsabilità [...] di assicurare [...] che un incremento dei nostri impieghi ordinari [...] sia diretto unicamente a finanziare il processo produttivo [...] escludendo in modo assoluto il sostegno di posizioni speculative [...]».

Ancora una ulteriore precisazione di Mattioli: «abbiamo mirato, durante lo scorso esercizio, ad appoggiare nei limiti di una ponderata cautela, lo sforzo dell'economia italiana per trovare il suo nuovo assetamento».

Raffaele Mattioli esprime un'idea della banca veramente di attualità anche alla luce delle recenti crisi finanziarie e bancarie che hanno coinvolto i paesi del mondo sottolineando l'importanza delle scelte compiute per la sopravvivenza sul mercato e, al tempo stesso, per il finanziamento dell'economia.

Solidità e reputazione della banca sono acquisite mediante una serie di scelte ispirate a sani principi di razionalità nella gestione della banca.

L'affermazione del banchiere Raffaele Mattioli richiama all'attenzione l'esigenza di applicare razionali criteri per una sana gestione e il mantenimento nel tempo di una relazione positiva fra ricavi e costi per la generazione dei profitti e, al tempo stesso, la *corporate social responsibility* (CSR) che indica nella sostanza un principio di responsabilità sociale entrato in tempi recenti nel contesto degli obiettivi perseguiti e dei conseguenti processi organizzativi applicati nelle banche italiane, europee e internazionali. Le banche definiscono le proprie strategie tenendo conto dei principi di responsabilità sociale e inserendo nei piani industriali i temi ambientali, sociali e di *governance*. L'impegno del mondo bancario per uno sviluppo sostenibile e socialmente responsabile tende alla crescita a livello italiano, europeo e internazionale.

3. Relazioni di credito e debito

Ancora Mattioli così precisa: «Più volte abbiamo ribadito in questa sede una verità lapalissiana solo nella formulazione: che la banca esiste per far credito. La raccolta le fornisce la materia prima. E la cosiddetta "intermediazione" affianca l'una e l'altra. Considerate di congiunto, viene in luce come la funzione essenziale della banca sia appunto quella di mediare: mediare in due sensi complementari: mediare tra raccolta e gli impieghi e mediare tra risparmio e investimenti. Il risultato della prima mediazione è l'esercizio del credito, che a sua volta stimola la formazione di nuova raccolta. Il risultato della seconda – intermediazione in gergo professionale, ossia compravendita, per conto di clienti, di valute e di valori – è l'incanalamento di quote di risparmio verso il mercato finanziario, la loro integrazione nel processo produttivo con l'acquisto o la sottoscrizione di azioni e obbligazioni e titoli di Stato.

È compito di chi esercita questo mestiere di vigilare perché le due mediazioni, anziché intralciarsi a vicenda, si armonizzino ed integrino l'una con l'altra».

In questo ambito, banche e intermediari finanziari instaurano relazioni di credito e debito con una larga massa di soggetti per l'impiego e la raccolta delle risorse monetarie.

L'esistenza di una vasta gamma di rapporti creditizi con una pluralità di soggetti dunque costituisce presupposto per l'impostazione di razionali metodi gestionali e, quindi, per il corretto funzionamento di banche e altri intermediari finanziari.

L'ampiezza insita nelle scelte di composizione dell'attivo distingue per determinati versi l'intermediazione bancaria, instaurando relazioni di credito con una larga massa di soggetti e, al tempo stesso, rendendo agevole l'applicazione della legge dei grandi numeri per la previsione delle insolvenze sui prestiti.

L'ampiezza insita nelle scelte di composizione del passivo ugualmente distingue l'intermediazione bancaria, instaurando relazioni di debito con un'ampia gamma di soggetti e, al tempo stesso, rendendo agevole l'applicazione della legge dei grandi numeri per il calcolo dei tempi di rimborso sull'indebitamento.

L'estensione del numero dei soggetti e settori crea nella sostanza presupposti per la diversificazione produttiva, ampliando la gamma degli strumenti disponibili, i canali per il loro collocamento e i volumi produttivi.

Pertanto, l'intreccio dei prestiti e dell'indebitamento si accompagna alla serie di rapporti creditizi con diversi soggetti e settori, creando le premesse per condizioni di stabilità e sviluppo.

Gli intermediari bancari creano il credito, aumentando le capacità di spesa di soggetti e settori e distinguendo fra modalità di utilizzo per consumi o investimenti, con le intuibili implicazioni.

La creazione del credito e, quindi, l'accrescimento della capacità di prestito di soggetti e settori contraddistingue gli intermediari bancari, riscontrando la capacità di creazione del credito e della moneta solo nelle banche rispetto agli altri intermediari finanziari. È importante sottolineare la diversità di comportamento di banche e altri intermediari finanziari sul piano dell'espansione dei prestiti, essendo necessario tener conto del diverso afflusso di base monetaria e della diversa proporzione del riafflusso mediante domanda di passività conseguente all'espansione dei prestiti presso i medesimi. Va da sé che le singole tipologie recano un diverso contributo sul piano delle loro capacità espansive e della creazione del credito e, quindi, dell'offerta di prestiti nel contesto del sistema economico.

Gli intermediari finanziari creano propri strumenti finanziari essenzialmente a titolo di debito mediante acquisto di moneta.

L'emissione e la vendita delle passività si ricollegano alle scelte e preferenze espresse dai soggetti in surplus per la composizione del portafoglio finanziario, legate essenzialmente alla formazione dei differenziali nei saggi di rendimento, pur essendo necessario valutare la rischiosità e altri connotati economico-tecnici.

È agevole rilevare negli intermediari finanziari diversità di rendimento dell'attivo e conseguimento dei profitti e, quindi, diversità di remunerazione delle proprie passività e di attrazione delle preferenze dei soggetti in surplus.

Non v'è dubbio che i processi innovativi verificatisi hanno teso ad ampliare la gamma delle passività degli intermediari bancari, cercando di venire incontro agli orientamenti manifestatisi nell'economia. Pur rivestendo la sua importanza nella composizione dei portafogli finanziari, tale aspetto non elimina la rilevanza assegnabile ai differenziali nei saggi di interesse, rafforzando per determinati versi la capacità degli operatori di orientamento e scelta sulla scorta dei migliori rendimenti a parità di altre condizioni.

4. Trasformazione finanziaria

Un altro aspetto importante indicato da Raffaele Mattioli: «la materia prima di questo nostro impalpabile manufatto, il credito, è [...] il credito che a nostra volta riceviamo dai depositanti – credito greggio, indistinto o appena sgrossato e qualificato con vincoli e impegni di preavviso, che è nostro compito confezionare in tanti crediti “su misura”».

E ancora Mattioli: «Ma ogni medaglia ha il suo rovescio. Un conto che gira rapidamente è un segno di attività, una dimostrazione dell'utilità della nostra funzione di banca, e questo ci fa piacere. Ma più rapidamente gira, tanto più breve è la giacenza media dei fondi affidatici, e questo ci fa meno piacere. E ci fa tanto meno piacere quando, al tempo stesso, decresce, sia pure di un'inezia, la velocità di rotazione dei nostri impieghi».

E ancora Mattioli precisa: «Alla lunga, se le due tendenze divergenti persistessero e portassero a scarti più sensibili delle minime percentuali attuali, ci potremmo trovare a dover finanziare impieghi sempre meno fluidi con fondi sempre più volatili».

In questo ambito, la trasformazione finanziaria consiste nella negoziazione di attività con vincolo temporale solitamente più lungo di quello sperimentato sulle corrispondenti passività di bilancio e, nel contempo, nella

modifica dei rispettivi attributi di saggio di interesse, liquidità, divisibilità degli importi, tecniche di rimborso e rischio. Le banche solitamente palesano crediti con scadenze più lunghe, saggi di interesse più alti, più ristretta liquidità e divisibilità, diversità nei metodi di rimborso e nel rischio rispetto a quelli definiti sui debiti alla propria clientela.

A ben vedere, giova distinguere il modello *broker* dal modello *asset transformer*. Il primo risponde essenzialmente all'esigenza della ricerca della controparte per lo scambio creditizio puntando sull'espansione delle attività e passività di bilancio senza mutamenti nei rispettivi, identici attributi; il secondo invece risponde all'esigenza di migliori condizioni per l'incontro delle preferenze espresse dai soggetti in surplus e in deficit perseguendo lo sviluppo delle attività e passività di bilancio e le modifiche nei loro rispettivi attributi. Ne consegue che trasformazione finanziaria e gamma dei rischi si palesano nettamente più alti nel secondo modello presentato.

Le argomentazioni svolte riflettono nella sostanza il modello *asset transformer* che risponde a una nozione più completa di intermediario finanziario e, quindi, più accettabile anche sulla scorta delle vicende sperimentabili nelle concrete esperienze.

Pertanto, le banche realizzano non solo il mero passaggio di fondi dai settori in surplus ai settori in deficit, ma anche il mutamento nelle scadenze e nei complessivi attributi sulle passività e attività, influenzando sulla gamma dei rischi.

Vale precisare che le modalità di svolgimento della funzione di trasformazione finanziaria interferiscono tipicamente con le manifestazioni del rischio di saggio di interesse. Quest'ultimo nasce da movimenti dei saggi di interesse in presenza di una diversità nel ritmo di rientro delle passività e attività, nelle tipologie dei saggi negoziati, nella periodicità dei flussi, nei parametri di indicizzazione. Il che si riflette nelle oscillazioni di valore del conto economico e capitale, con possibili effetti negativi anche di ampia portata.

È agevole sottolineare che l'accentuarsi della funzione di trasformazione finanziaria deve essere accompagnato dall'adozione di iniziative e politiche di controllo del rischio di saggio di interesse, fissando al tempo stesso i target economici e/o patrimoniali ritenuti prioritari e i conseguenti strumenti utilizzabili. Le concrete modalità della funzione in discorso influiscono nel contempo sulla nascita e dinamica di altri rischi insiti essenzialmente nella composizione dell'attivo e del passivo di bilancio di banche e altri intermediari finanziari.

5. Diversificazione produttiva

Ancora Mattioli così precisa: «Il margine tra il rendimento medio dei nostri impieghi e il costo medio della nostra raccolta si raggrinziva così ininterrottamente, registrando una contrazione di più di un quinto, che non ha lasciato traccia nel nostro conto economico, perché, parallelamente, si è andata allargando con sano vigore la mole delle operazioni. Non ha lasciato traccia sul nostro utile; ma abbiamo la ferma fiducia, anzi possiamo dire “sicurezza”, che ha lasciato una forte traccia sull’economia di tutto il paese».

In questo ambito, la nozione di produzione negli intermediari finanziari può essere inquadrata essenzialmente nei filoni del *production approach* e dell’*intermediation approach*. Il *production approach* considera output gli strumenti dell’attivo, del passivo e fuori bilancio e, nel contempo, input il lavoro e capitale, sottintendendo una nozione allargata di produzione. L’*intermediation approach*, invece, considera output gli strumenti dell’attivo e del fuori bilancio e, nel contempo, input il lavoro, capitale e le passività, sottintendendo una nozione ristretta di produzione. Vale precisare che, nel prosieguo delle argomentazioni svolte, la nozione di produzione utilizzata corrisponde al *production approach*.

Pur con diversa intensità, le banche commerciali tendono alla diversificazione produttiva mediante l’inserimento e l’espansione negli strumenti di bilancio e fuori bilancio, alimentando tipicamente la crescita degli *off-balance sheet items (OBSIs)* e, nel contempo, ricercando l’allacciamento di più strette relazioni di clientela e l’aumento dei profitti.

Va da sé che il diverso rilievo assegnabile agli strumenti sopra menzionati risente della regolamentazione e si inserisce essenzialmente nelle strategie perseguite dagli intermediari finanziari per il mantenimento o l’espansione delle quote di mercato. I comportamenti seguiti si riflettono sulla solidità e sulle prospettive future.

Le banche possono attuare la diversificazione produttiva diretta mediante la crescita della gamma dei prodotti, delle vendite e dei ricavi oppure la diversificazione produttiva indiretta mediante partecipazioni di controllo in intermediari finanziari, istituzioni finanziarie e società finanziarie e l’incremento dei dividendi e ricavi o ancora la diversificazione produttiva di “agenzia” mediante l’aumento delle sole vendite e dei ricavi.

Le esigenze per la diversificazione produttiva traggono motivo dall’inasprimento della concorrenza e, quindi, dall’erosione delle quote di mercato nelle tradizionali aree dei prestiti e dell’indebitamento. Pur sussistendo vincoli e specificità nei singoli intermediari finanziari, la gamma produttiva può

essere ampliata nel contesto degli strumenti dell'attivo, del passivo e fuori bilancio.

Le strategie di diversificazione produttiva determinano risultati positivi o negativi essenzialmente sulla scorta delle scelte compiute dal management. Non v'è dubbio che i mutamenti intervenuti hanno fatto sorgere il problema della ridefinizione delle aree di business e della ricerca di idonee modalità di espansione dei volumi produttivi che debbono trovare risposte non rinviabili nelle banche commerciali.

Così, il modello della banca specializzata non preclude simili risposte, ma rivela rigidità e limiti nella diversificazione diretta. Il modello della banca universale postula concrete risposte e palesa elementi di flessibilità pur sempre nella diversificazione diretta. Il modello dell'impresa di assicurazione ramo vita sottintende possibilità di realizzare la diversificazione diretta. Il modello dell'impresa di assicurazione ramo danni manifesta rigidità e limiti nella diversificazione diretta. Il modello del gruppo bancario o assicurativo ugualmente non impedisce simili risposte pur sottolineando la sperimentazione della diversificazione indiretta. La diversificazione di agenzia può essere realizzata senza problemi di sorta nel contesto dei modelli bancari.

Le scelte sulla diversificazione produttiva sollevano l'insorgenza di costi e ricavi aggiuntivi e problemi di fissazione dei connessi prezzi, sussistendo l'esigenza di una corretta valutazione dei riflessi economici.

L'esistenza degli intermediari finanziari e l'ampia diversità al loro interno si rivelano indubbie premesse per l'ampliamento della gamma degli strumenti finanziari.

Emerge l'interdipendenza fra le scelte compiute dagli intermediari finanziari rispetto alle classi di attività e passività e le diverse modalità di finanziamento e investimento dei soggetti e settori in deficit e in surplus.

Il grado di sofisticazione delle scelte finanziarie sperimentabili è legato all'evoluzione dei sistemi finanziari nei diversi paesi.

Così, l'elasticità nella composizione dell'attivo esercita pur sempre notevole rilievo negli aggiustamenti che riflettono diverse motivazioni ed essenzialmente i saggi di rendimento in rapporto ad analoghi vincoli di tempo, rischio e imposizione fiscale. L'elasticità nella composizione del passivo rivela pur sempre la sua importanza nei cambiamenti che sottintendono diverse motivazioni ed essenzialmente i saggi di remunerazione in rapporto ad analoghi vincoli di tempo, rischio e imposizione fiscale.

Non solo, il processo innovativo sperimentabile tende all'incremento delle scelte finanziarie, nonché della concorrenza. Sennonché, la ricerca e la sperimentazione di nuove forme di attività e passività debbono essere perseguite pur sempre nel rispetto delle esigenze di mercato.

6. Liquidità

Ancora espressioni di Raffaele Mattioli: «[...] la liquidità, per alta che sia la sua misura in percentuale, poco significa se non esprime un grado adeguato di capacità nel continuare a “far credito”. Non basta cioè essere in condizione di far fronte all’ipotesi estrema di richiesta di rimborso di gran parte o di tutti i depositi. Bisogna far fronte alla richiesta effettiva, quotidiana, giustificata, di nuove facilitazioni creditizie. Una banca che si trovi a dover rimborsare i depositanti è una banca che entra in liquidazione. Una banca che non continui a far credito cade in letargo [...]. Per mantenere dunque un buon grado di effettiva liquidità, una banca di credito ordinario ha solo un mezzo: curare il rapido giro dei propri crediti [...].

Inserito [...] nel quadro generale dell’attività economica del paese, l’indice di rotazione dei nostri crediti non misura dunque più soltanto la nostra elasticità e liquidità potenziale, ma riflette come uno specchio la liquidità del mercato, nel suo insieme, nei singoli settori e nelle diverse zone».

E ancora dal pensiero bancario di Raffaele Mattioli: «Ci deve essere, tra noi e il coro dei nostri interlocutori, un malinteso fondamentale, un fraintendimento sul senso della parola. Liquidità non è liquido che stagna, ma liquido che scorre. È la capacità per gli imprenditori di trovare tempestivamente i fondi, fissi e circolanti, che occorrono per le loro iniziative. A questa noi ci interessiamo, e di questa, purtroppo, avvertiamo la carenza. La liquidità intesa in senso “statico” (e cioè la capacità di pagare i propri debiti e di andare in “liquidazione” senza fallire, *rectius* “solvibilità”) ha un carattere difensivo, protegge e garantisce lo *status quo*, rispecchia e assicura l’equilibrio dei rapporti di dare e avere. Ma è la liquidità effettiva, quella che ha una funzione dinamica, che mantiene agile, sciolto e propulsivo l’organismo produttivo in tutte le sue articolazioni, la liquidità che soprattutto ci interessa».

Pressoché in tutti i paesi, la banca deve soddisfare il requisito della creazione e del mantenimento delle riserve obbligatorie di liquidità mediante l’applicazione di aliquote sui depositi e, per conseguenza, il vincolo di risorse liquide nell’attivo.

Più in generale, la banca non utilizza tutte le risorse disponibili per gli investimenti dell’attivo, creando altresì strumenti assai liquidi per una frazione delle passività. Il che si rende necessario per il fronteggiamento delle esigenze legate a rapide, improvvisate richieste per il rimborso di passività in moneta, a sfasamenti temporali per il loro collocamento sul mercato oppure a rapide espansioni nell’utilizzo e mancati rientri sui prestiti.

Sussiste un *trade-off* tra profitti e liquidità. Più alto è l’impiego delle risorse monetarie in strumenti rischiosi, prestiti alla clientela in particolare, e

più basso è il livello delle riserve liquide liberamente create, più crescono i rischi e le opportunità di conseguimento dei profitti. Più alta invece è la proporzione delle riserve liquide liberamente create rispetto ai prestiti, più bassi sono i rischi e le opportunità di realizzazione dei profitti, creando però meno problemi.

Le riserve liquide spontaneamente create possono essere distinte in riserve primarie e riserve secondarie. Le prime sono costituite da contante in cassa e depositi liberi presso la banca centrale, alimentando risorse immediatamente disponibili e utilizzabili. Le seconde invece sono costituite da strumenti di mercato monetario agevolmente negoziabili, alimentando risorse disponibili successivamente alla negoziazione sul mercato.

Il rendimento delle riserve liquide liberamente create si colloca necessariamente al di sotto del rendimento sulla classe dei prestiti nettamente più rischiosa. Il livello e la composizione delle riserve liquide sono legati a scelte gestionali

La liquidità considera la capacità di saldare i debiti alle scadenze che presuppone la disponibilità di risorse monetarie per l'attività corrente ed è misurata dal rapporto fra attività liquide e totale depositi o totale delle attività. Questa nozione postula il fronteggiamento delle uscite monetarie a diverse scadenze, indicando altresì un problema di individuazione e mantenimento di proporzioni fra gli aggregati delle attività liquide e totale passivo o attivo.

Il rischio di liquidità sottintende la diversa capacità della banca nel saldare i debiti alle diverse scadenze. Il rischio di liquidità non sussisterebbe nell'ipotesi, assai remota, la banca riuscisse a realizzare una composizione dell'attivo e del passivo perfettamente simmetrica rispetto ai valori e alle scadenze sulle classi di strumenti che compaiono nel bilancio, prescindendo dal capitale e dall'eventualità di mancati pagamenti degli interessi e mancata restituzione dei prestiti. Naturalmente, il perseguimento della liquidità mediante la sincronizzazione delle scadenze sull'attivo e sul passivo presupporrebbe la capacità della singola banca nella ricostruzione e conoscenza delle scadenze sui prestiti e sull'indebitamento.

Supponendo una banca che conosca esattamente le proprie scadenze t_i con $i = 0, 1, \dots, n$ e che sia in grado di replicare e far coincidere valori e scadenze sulle attività e passività riducendo i valori all'aumento delle scadenze con

$a_{t_i} = l_{t_i}$ e $\sum_{i=0}^n a_{t_i} = \sum_{i=0}^n l_{t_i}$, risulterebbe una situazione perfettamente bilanciata.

A parte gli ostacoli quasi insuperabili su questo terreno, la presenza di molte banche e addirittura della quasi totalità delle banche presenti

nell'industria bancaria di un dato paese che realizzano perfetta simmetria nelle scadenze e nei valori dei rispettivi strumenti finirebbe per eliminare la trasformazione finanziaria tipica degli intermediari finanziari e, specie, delle banche, riducendo o annullando la fornitura di liquidità al sistema economico.

Modalità di utilizzo dei prestiti e di conversione dei depositi in moneta per importi e in epoche temporali non agevolmente prevedibili incidono essenzialmente sul rischio di liquidità, originando pressioni sulle uscite monetarie.

Poiché le banche utilizzano il sistema di riserva frazionato, non sussiste una perfetta equivalenza tra volume dei depositi a vista e volume delle riserve liquide, originando problemi per impreviste, rapide, massicce richieste di conversione dei depositi in moneta e per imprevisti, ampi incrementi nell'utilizzo dei prestiti.

L'incrinatura della fiducia del pubblico tende all'innalzamento del rischio di liquidità che può trasformarsi in rischio di insolvenza.

La stima delle esigenze di liquidità rende necessaria la previsione delle entrate e uscite monetarie a intervalli temporali per la quantificazione degli eccessi di uscite sulle entrate monetarie e, quindi, l'individuazione delle idonee risorse monetarie per la copertura degli squilibri. Tale stima postula la ricostruzione dei flussi monetari legati ai diversi strumenti dell'attivo, del passivo e fuori bilancio.

Nell'evoluzione del business bancario, il *matching* e la gestione delle scadenze sugli strumenti dell'attivo, del passivo e fuori bilancio non possono essere separati dalla gestione della liquidità.

In particolare, il movimento dei saggi di interesse influisce sulle condizioni negoziate per il drenaggio o l'impiego di liquidità aggiuntiva nel corso del tempo. La stessa presenza di un rischio di saggio di interesse ricollegabile essenzialmente alle diverse scadenze e alla diversità di riposizionamento dei saggi sugli strumenti dell'attivo e del passivo deve essere considerato mediante opportune variazioni nelle tipologie degli strumenti detenuti e dei saggi di interesse.

È agevole trarre conferma dello stretto legame fra i problemi di liquidità e i problemi di solvibilità, pur considerando diversità di periodi temporali.

7. Solvibilità

Ancora il pensiero di Raffaele Mattioli: «per soddisfacente che sia il grado di rotazione degli impieghi, non si può evitare che una certa aliquota

soffra di qualche rallentamento o addirittura stagnazione. A questa aliquota, che può essere benissimo sana e redditizia, non può far da contrappeso un'aliquota equivalente dei depositi, perché questi, anche se vincolati, devono essere sempre “liquidi” per il cliente [...]. Alle aliquote dei crediti “rallentati” che altrimenti congelerebbero una parte dei depositi, e ridurrebbero quindi di altrettanto la capacità della banca di far credito, si deve far fronte invece con i mezzi propri dell'azienda, quei mezzi che non possono venire ritirati su richiesta, e si prestano quindi idealmente a “finanziare” la parte meno liquida degli impieghi. In questo senso il capitale di una banca serve da “anticongelante”».

In questo ambito, la gestione del capitale mira alla crescita delle risorse disponibili, al rafforzamento patrimoniale, al rispetto dei requisiti di adeguatezza. Il suo sviluppo si inserisce bene nelle esigenze di mantenimento delle condizioni di solvibilità ed economicità.

La struttura finanziaria delle banche poggia largamente sull'indebitamento rispetto al capitale proprio. Il primo si distingue nelle scadenze di breve, medio o lungo periodo, nel saggio di remunerazione fisso o indicizzato e nei conseguenti oneri finanziari che riducono il livello dei profitti; il secondo invece si caratterizza nella scadenza indeterminata, nel saggio di remunerazione oscillante e nei dividendi che incidono sulla distribuzione dei profitti conseguiti.

La peculiarità della struttura finanziaria delle banche è legata alla fiducia e alla reputazione acquisite sul mercato che rendono agevole l'emissione e il collocamento delle loro passività e, quindi, la crescita dell'indebitamento su livelli assai alti. Mutamenti nella struttura finanziaria e, quindi, utilizzo di strumenti di debito e capitale rispondono a motivazioni diverse del pubblico che postulano essenzialmente l'insufficienza o l'abbondanza di informazioni sulle aree di business portate avanti dalla singola banca.

Il ruolo strategico dei capitali propri nasce dalla protezione fornita a depositanti e acquirenti di passività nell'ipotesi di mancati rientri sui crediti che riducono il valore dell'attivo e che possono determinare insolvenze e fallimenti nelle singole banche. Queste ultime circostanze non sono di per sé affatto remote, sussistendo i ben noti problemi di *adverse selection* e *moral hazard* che possono generare risultati negativi e successive reazioni a catena.

Il capitale è considerato il principale presidio alla stabilità e solidità delle banche commerciali per tre fondamentali motivi: assorbimento delle fluttuazioni di valore dell'attivo; stabilizzazione delle fonti di finanziamento; assenza di vincoli di remunerazione prefissati contrattualmente.

Diversità dei rischi legati alle diverse aree di business sollevano diseguali esigenze sul piano dei capitali propri e dei processi per il loro accrescimento

nelle banche. La presenza di asimmetrie informative, l'ampiezza degli strumenti, il pericolo di massicce e rapide richieste di conversione dei depositi in moneta devono essere considerati nella ricerca di idonei livelli dei capitali propri.

L'aumento dei capitali propri crea i presupposti per lo sviluppo dei volumi intermediati e produttivi con positivi influssi sul processo formativo del conto economico. Non solo, la loro accresciuta incidenza sul passivo rafforza il grado di solidità patrimoniale e, quindi, di solvibilità delle singole banche.

L'incremento dei capitali propri e delle risorse disponibili può essere apprezzato per i conseguenti riflessi sugli investimenti e, specie, su quelli per nuove tecnologie.

Considerando nelle banche commerciali un orizzonte temporale di medio e lungo periodo, è agevole verificare una relazione diretta fra l'espansione dei capitali propri e quella dei prestiti sia per il progressivo accrescimento delle risorse disponibili sia per la protezione nei confronti degli acquirenti delle passività.

L'incremento dei capitali propri si ricollega alle seguenti modalità: ritenzione dei profitti per la formazione delle riserve; collocamento di azioni sul mercato; creazione delle passività subordinate.

Ancora Mattioli così si esprime: «Ci siamo sempre sforzati di aiutare le imprese piccole a diventare medie e le medie a diventare grosse ed anche le grosse ad acquisire le dimensioni per loro più economiche; né abbiamo risparmiato le esortazioni a liberarsi degli indumenti vecchi».

Nell'attività di *screening* e *monitoring* nella gamma dei prestiti alla clientela, la Comit di Raffaele Mattioli tende al perseguimento dello sviluppo dimensionale delle imprese e, nel contempo, creando i presupposti per lo sviluppo economico. Nell'erogazione di prestiti a clientela sana la banca persegue i propri interessi ma persegue altresì l'interesse generale costituito dal rafforzamento di imprese che più di altre possono contribuire alla crescita economica mantenendo solide basi per il futuro.

8. Fondi comuni di investimento mobiliare

Ancora Mattioli auspica l'introduzione degli *investment trusts*: «è altresì da augurarsi che vengano presto tradotti in legge, e in legge comprensiva ed adeguata, i provvedimenti da tempo allo studio che permetteranno la costituzione di *investment trusts* in tutto e per tutto identici a quelli operanti in altri paesi».

In questo ambito, giova sottolineare che l'introduzione dei fondi comuni di investimento mobiliare avverrà in Italia molti anni dopo nel corso degli

anni Settanta, confermando la bontà e la lungimiranza nelle proposte di cambiamento per il rafforzamento del sistema finanziario italiano sulla scorta delle indicazioni espresse con largo anticipo dal banchiere italiano Raffaele Mattioli.

I fondi comuni di investimento mobiliare si specializzano nella *selection* di un portafoglio titoli. Il management persegue l'innalzamento di valore dell'attivo e, quindi, risultati positivi nel medio e lungo periodo. Il management persegue ugualmente la crescita dei volumi intermediati e, quindi, la migliore ripartizione dei costi fissi. Gli obiettivi indicati sollevano il problema di razionali scelte e strategie, seguendo principi e tecniche nel contesto della teoria delle scelte di portafoglio.

Le attività in discorso sono svolte largamente mediante la tecnologia che alimenta un ampio volume di costi fissi e che al tempo stesso le rende accessibili ai fondi comuni di investimento mobiliare e non ai singoli individui.

Il fondo comune di investimento mobiliare determina la raccolta, l'accantonamento e la gestione collettiva delle risorse monetarie di tanti piccoli e medi risparmiatori che, diversamente, non sarebbero stati in grado di partecipare a portafogli diversificati composti da strumenti monetari, obbligazionari, azionari e derivati e, quindi, abbassando o eliminando il rischio non sistematico.

Creazione e gestione di un portafoglio strumenti finanziari si ispirano all'ottimale combinazione rischio-rendimento che, giacendo sulla frontiera efficiente, abbassi il rischio a parità di rendimento o viceversa. La funzione di diversificazione si applica bene a un portafoglio titoli di adeguate dimensioni e appunto permette l'eliminazione del rischio non sistematico, stabilizzando il rendimento dell'attivo. Sennonché, i clienti dei fondi comuni di investimento mobiliare sopportano le conseguenze dei rischi insiti nella gestione del portafoglio e, quindi, partecipano ai guadagni e anche alle perdite.

I fondi comuni di investimento mobiliare sono presenti sistematicamente sui mercati finanziari e possono essere considerati alla stregua di investitori istituzionali.

L'attivo è composto tipicamente da valori mobiliari che originano attività liquide e invece il capitale è costituito tipicamente da quote di uguale valore unitario che originano pur sempre strumenti liquidi.

Tali circostanze non indicano una particolare trasformazione finanziaria, sussistendo attributi largamente simili nel passaggio dall'attivo al capitale o viceversa.

È agevole osservare un tipico legame tra l'afflusso di risorse monetarie mediante la vendita delle quote e il deflusso mediante gli investimenti.

Almeno nel modello aperto, il fondo comune di investimento mobiliare deve essere sempre pronto all'acquisto (uscita monetaria) o alla vendita

(entrata monetaria) di quote seguendo le esigenze del pubblico con diversi profili di rischio e rendimento al disinvestimento o all'investimento di risorse monetarie. Ne conseguono tipici riflessi rispettivamente sulla contrazione o sulla crescita dell'attivo. Strumenti assai liquidi e strumenti poco liquidi nell'attivo rispondono nella sostanza alla scelta di scadenze molto brevi o molto lunghe nella composizione del portafoglio e a un più basso o più alto profilo rischio-rendimento.

A ben vedere, il rendimento risulta legato ai risultati della gestione del portafoglio titoli includendo interessi, dividendi, incrementi di valore, al netto dei costi operativi. Il risultato positivo innalza il valore dell'attivo e, al tempo stesso, delle quote e palesa più accentuata o ridotta variabilità. Ne consegue una simmetria fra oscillazioni di valore nell'attivo e nelle quote e, per conseguenza, nel rendimento e nella remunerazione accumulata o distribuita.

La capacità del management si manifesta nella diversità di crescita di valore dell'attivo e, quindi, del rendimento complessivo ritraibile dalle politiche gestionali nei rispettivi comparti monetario, obbligazionario e azionario. I fondi in discorso dunque si specializzano nella selezione e gestione di titoli con diversità di caratteristiche e scadenze, puntando su obiettivi di crescita dei valori dell'attivo e dei volumi intermediati, insieme alla performance di periodo pur aggiustata e interpretata rispetto al rischio.

Tali volumi mutano nel tempo e riflettono condizioni soggettive dei singoli soggetti in surplus in merito alle preferenze sulla composizione del portafoglio finanziario e, nel contempo, di condizioni oggettive dei singoli mercati finanziari e, specie, dell'andamento dei saggi di interesse a breve, medio e lungo termine.

9. Considerazioni conclusive

Questo lavoro ha esaminato il pensiero bancario di Raffaele Mattioli che è stato un illustre banchiere italiano che ha lavorato alla Comit a Milano nel ventesimo secolo. Le idee in tema bancario di Raffaele Mattioli sono state riprese dalle relazioni a bilancio e da altra documentazione nel corso di diversi anni conservate nell'Archivio Storico di Intesa SanPaolo.

È di notevole rilievo e importanza sottolineare la possibilità di applicazione di principi di gestione bancaria nel contesto delle banche moderne. Raffaele Mattioli dimostra al tempo stesso competenze professionali ad alto livello e notevoli doti morali e rettitudine nello svolgimento del suo lavoro.

I temi considerati sono tratti da scritti di Raffaele Mattioli e si inseriscono nel quadro di principi, tecniche e strumenti per la corretta gestione della

banca in tempi moderni. Il che sottolinea le doti e le capacità che ritrovano puntuale espressione nei pensieri formulati nel corso degli anni del secolo scorso dal banchiere italiano Raffaele Mattioli.

La gestione della Comit portata avanti da Raffaele Mattioli sottintende l'applicazione di criteri razionali che sono a fondamento e presupposto per lo sviluppo e il conseguimento di risultati economici positivi a valere nel tempo. L'esperienza bancaria e le considerazioni espresse costituiscono un quadro di notevole spessore sul piano culturale e operativo che può ritrovare modalità di utilizzo ai nostri giorni.

RAFFAELE MATTIOLI: UN BANCHIERE EUROPEO

di *Mirella Pellegrini**

1 Premessa

Devo cominciare con un ringraziamento sincero al prof. Calamanti e agli amici dell'Università di Pisa per avermi voluto con loro nella giornata di celebrazione e ricordi di un grande banchiere, di un illuminato lettore delle vicende finanziarie dei suoi tempi dalle quali seppe trarre spunti significativi per l'interpretazione del ruolo degli intermediari finanziari nel processo di sviluppo della realtà economica.

Il mio ringraziamento è legato tra l'altro al ricordo personale del mio primo scritto pubblicato nel lontano 1990 dedicato per l'appunto al rapporto Banca-Industria; occasione felice per me per avvicinarmi al pensiero di Raffaele Mattioli cercando di trarre da esso spunti ricostruttivi nella interpretazione dei profondi cambiamenti del nostro sistema finanziario, all'epoca già iniziati, grazie alla accelerazione del processo di europeizzazione determinata dall'emanazione della seconda direttiva CEE, n. 1989/646.

2. *Iter vitae e azione di un banchiere europeo ante litteram*

Come esattamente Andrea Calamanti tiene a sottolineare nelle pagine introduttive del volume che oggi presentiamo, i punti chiave dell'*iter* ideologico operativo di Raffaele Mattioli vanno ricondotti alla particolare configurazione della soggettività creditizia all'epoca in cui Egli inizia il suo percorso lavorativo. L'ordinamento finanziario è infatti caratterizzato dalla figura della cd. banca mista, espressione di un modello operativo nel quale l'impiego del credito avviene nella duplice modalità della diretta erogazione ai

* Professore Ordinario di Diritto Pubblico dell'Economia nell'Università Luiss di Roma.

centri di allocazione delle risorse ovvero di assunzione di quote partecipative nel capitale delle imprese che si vogliono supportare. Inoltre, all'epoca, lo svolgimento dell'attività bancaria non conosce forme di raccordo operativo e temporale tra il breve e il medio/lungo termine; ciò, con l'ovvia conseguenza che frequentemente la raccolta a breve viene impiegata in operazioni a lungo termine.

Ripercorrendo le tappe della pregnante presenza di Mattioli nel settore del credito, sappiamo che, a distanza di pochi anni dalla sua assunzione in Comit, si trova a vivere la grande crisi del 1930-31, occupandosi "con successo" del salvataggio della sua banca e della sua difficile traslazione da banca mista ad azienda di credito ordinario. Mattioli conosce appieno i rischi della mancata distinzione tra fornitura di capitale di rischio ed esercizio dell'attività bancaria; pertanto, nella complessa fase storica di trasformazione del sistema creditizio vissuta negli anni immediatamente successivi alla grande crisi del 1929-30, Egli sa bene quali siano i pericoli della mancata separazione tra banca ed industria.

È nota la modalità con cui Egli ebbe a definire tale momento storico del nostro sistema bancario, brillantemente sintetizzato nella locuzione nefasta "fratellanza siamese" attribuita al predetto rapporto tra banca e industria. Sono anni che cito questa formula durante i miei corsi di lezione alla LUISS perché per tal via si individuano i limiti intrinseci (direi le insane implicazioni) del modello organizzativo bancario all'epoca vigente, che caratterizzerà il nostro paese fino alla metà degli anni Trenta del secolo scorso¹.

Mattioli, in sostanza, comprende appieno i limiti del suddetto modello operativo incentrato – come poc'anzi ho sottolineato – su una modalità di erogazione del credito che si sostanzia non solo in impieghi a favore delle imprese deficitarie di mezzi finanziari, bensì anche in assunzioni partecipative nel capitale di tali imprese; ciò spiega i criteri operativi che si rinvencono a base del suo *agere* e, dunque, il *file rouge* di un'azione sempre rigorosa sul piano etico e di alto livello professionale, nonché la lungimiranza delle sue scelte che, sempre fondate su una profonda cultura umanistica, fanno di lui un *banchiere* di grande lignaggio, potremmo dire anche europeo *ante*

¹ La presenza del modello di banca mista e le limitate forme della vigilanza pubblica sul settore finanziario consentiranno alla crisi degli anni Trenta di trasmigrare con facilità dall'industria alla finanza, con la conseguenza di dare spazio ad una realtà caratterizzata dalle immobilizzazioni delle banche. Ed invero, la sostanziale carenza di regole, aveva consentito gestioni poco prudenti con eccessiva concentrazione dei crediti ed aveva indotto molti enti bancari a trasformarsi in vere e proprie holding industriali (protese al sostegno dei titoli dalle medesime detenuti in portafoglio); cfr. TONIOLO, *L'economia dell'Italia fascista*, Roma-Bari, 1980, passim.; CAPRIGLIONE, *Intervento pubblico e ordinamento del credito*, Milano, 1978.

litteram, se con tale espressione si ha riguardo alla capacità di razionalizzare i processi correlando sempre l'adeguatezza dei mezzi alla complessità dei fini che si intendono perseguire.

Mattioli aderisce quindi al modello di banca pura introdotto dalla nota legge bancaria del 1936. Ne percepisce tuttavia i limiti, identificabili nel nesso ad un archetipo soggettivo bancario incentrato sulla rigida separazione tra aziende e istituti di credito; formula organizzativa che rivelerà i suoi limiti nel momento in cui, di fronte all'insorgere (a metà degli anni Settanta del Novecento) di possibili crisi degli istituti di credito speciale (notoriamente dediti ad un'operatività a lungo termine) – crisi dovute ad un carente flusso di fondi – le autorità creditizie, nell'intento di evitare squilibri sistemici in ambito bancario e, dunque, di assicurare stabilità e capacità produttiva all'economia, adotteranno il noto meccanismo della *doppia intermediazione*. Con esso vennero superati gli ostacoli rivenienti dall'opzione dei risparmiatori/investitori per forme operative a breve, rivolte ovviamente verso le aziende di credito, con conseguente limitazione degli approvvigionamenti di fondi da parte degli istituti di credito speciale².

Tale meccanismo della doppia intermediazione creditizia³ – teorizzato dal Governatore Paolo Baffi nella Relazione della Banca d'Italia per l'anno 1975 – riafferma – sia pur tardivamente rispetto alla costruzione ideologica di Mattioli – l'esigenza di ricollegare una sana funzionalità del sistema bancario alla qualità degli impieghi e dei rischi assunti; tecnica operativa che il “nostro” banchiere teneva giustamente in considerazione al fine di garantire la

² Tale meccanismo (che tramutando a lungo termine i depositi a vista o a breve, determinò l'esplosione dei finanziamenti a breve delle imprese, ad altissimo tasso d'interesse, dando vita alla bancarizzazione dell'economia italiana e stravolgendo la logica che era a base del sistema bancario) identifica la misura con cui le Autorità di settore vollero rimediare alla rigidità di uno schema organizzativo bancario che, per quanto giustificabile all'indomani della crisi del 1929/31, avrebbe richiesto successive forme di apertura verso la costituzione di un modello unitario di banca. Ed invero, l'interazione tra la stabilità degli intermediari finanziari e l'operatività secondo principi di mercato induce ad una riconsiderazione delle cause che si ponevano a fondamento della separazione tra aziende di credito ordinario e istituti speciali. È la chiara presa d'atto dell'esigenza di adeguare l'ordinamento del credito ai mutamenti dello Stato assistenziale, all'epoca presente, e di impostare i programmi di crescita economica nel riferimento al mercato.

³ L'introduzione di forme di «doppia intermediazione» miravano ad assicurare il sostegno finanziario a settori ritenuti prioritari (quali, ad esempio, quello agrario e fondiario) nonostante la scarsa propensione dei privati a sottoscrivere titoli a lunga scadenza, mediante collocamento di questi ultimi a valere sulle disponibilità a breve delle aziende di credito; cfr. ADDIS, *Banca d'Italia e politica monetaria: la riallocazione del potere fra Stato, Mercato e Banca centrale*, in *Stato e mercato*, n. 19, aprile 1987, pp. 73-95; PELLEGRINI, *Banca centrale nazionale e Unione Monetaria Europea: il caso italiano*, Cacucci, 2003.

solvibilità dinamica della banca. In tale ordine di idee, del resto, si collocano anche gli sviluppi successivi della regolazione bancaria del nostro paese che, negli anni successivi alla morte di Mattioli, vivrà una stagione di particolare crescita sollecitata dagli input rivenienti da altri sistemi europei ed *in primis* da quello tedesco, caratterizzato dal modello renano della banca universale.

Per vero, la necessità di pervenire a forme di separatezza tra banca e industria nel nostro ordinamento ha costituito, a lungo, un presidio della stabilità bancaria, conservato anche dopo l'emanazione del testo unico nel 1993, allorquando si è superato il meccanismo di una vigilanza strutturale e si è dato particolare rilievo alle regole prudenziali che - come noto - rinviano alla funzione garantista degli assetti patrimoniali della banca⁴, la salvaguardia dell'equilibrio economico finanziario di quest'ultima.

Solo di recente, infatti, a seguito di univoche indicazioni del regolatore UE (orientate a criteri di accentuata concorrenzialità e liberalizzazione) si è addivenuti alla eliminazione di una separazione costruita in modalità particolarmente rigide per cui veniva impedito agli appartenenti al settore industriale di poter essere presenti nel capitale delle banche in misure contenute nel 15% dello stesso (art. 19 tub)⁵.

Altro aspetto significativo dell'opera di Mattioli è la particolare attenzione prestata alla necessità di contenere i rischi delle banche; e ciò non solo previa limitazione della partecipazione al capitale di queste ultime da parte di soggetti industriali ma anche evitando forme di concentrazione dei rischi e soprattutto impieghi non adeguatamente ponderati sul merito del credito dei prenditori. È questa una visione di particolare apertura al mercato; scevra cioè dei condizionamenti della politica e dei fattori esterni alla banca. Bisognerà attendere l'emanazione del testo unico del 1993 per vedere consacrati a livello legislativo il principio della sana e prudente gestione, criterio ordinatorio che sintetizza la necessaria avversione al rischio cui le banche devono ispirarsi, nonché l'esigenza di correlare l'erogazione del credito alla capacità dei prenditori, linea comportamentale più volte enunciata da Mattioli allorché si preoccupava di salvaguardare la solvibilità della banca – garantendo

⁴ SUPINO, *Soggettività bancaria, assetti patrimoniali, regole prudenziali*, Torino, 2017.

⁵ Si tratta della direttiva n. 2007/44/CE. Sino al recepimento della direttiva n. 2007/44/CE è stato possibile annoverare tra i principi cardine del sistema creditizio nazionale quello della c.d. separatezza tra banca ed industria. Tale principio, considerato un fondamento ispiratore della legge bancaria del 1936, impediva, nella formulazione di cui al testo unico bancario del 1993, ai soggetti che, anche attraverso società controllate, svolgevano in misura rilevante attività di impresa in settori non bancari né finanziari, di acquisire partecipazioni eccedenti la soglia del 15% dei diritti di voto di una banca (o comunque il controllo). La previsione non risultava compatibile con i principi della direttiva n. 2007/44/CE ed è stata dunque abrogata. Cfr. BOCCUZZI, *Gli assetti proprietari delle banche. Regole e controlli*, Torino, 2010.

la restituzione degli affidamenti da parte dei beneficiari – quale presupposto di ogni possibilità di sviluppo.

In sintesi Mattioli, in una corretta valutazione dell'*agere* finanziario, ne propone la configurazione in modalità oggettive per cui esso deve esprimersi in maniera coerente con la meritevolezza dei beneficiari degli affidamenti. Sulla base di quanto sin qui esposto è indubbio che possiamo considerare Mattioli un *moderno* banchiere che ha sempre operato nel riferimento alla regola della sana e prudente gestione, regola non ancora scritta nei tempi storici di Mattioli e che – come si è detto – troverà accoglienza alcuni decenni dopo la sua morte nell'art.5 del tub.

3. Segue: La “palpitante” attualità dei Suoi insegnamenti

È evidente come la modernità del banchiere Mattioli precorra i cambiamenti che il nostro sistema finanziario conoscerà a partire dagli anni Novanta del secolo scorso. Egli è peraltro ben consapevole che regole di vigilanza eccessivamente vincolistiche possono generare una ingessatura del sistema che ne impedisce la crescita e soprattutto è di ostacolo al superamento del gap economico finanziario in cui a lungo è stato il nostro paese rispetto agli altri paesi europei. Al riguardo, appaiono particolarmente significative talune considerazioni formulate (in tempi successivi alla sua morte) dal Governatore Ciampi (1984, in un Convegno a Livorno) nonché da uno storico dell'economia della Banca d'Italia Piero Ciocca agli inizi di questo millennio⁶.

Va tuttavia fatto presente che nel sistema finanziario italiano l'insegnamento di Mattioli non è stato recepito fino in fondo: l'esigenza da lui rappresentata di una più adeguata rappresentazione delle analisi di fido, della predisposizione di indici su cui calcolare i limiti delle erogazioni di credito, non ha trovato idoneo riscontro sul piano delle concretezze operative, come è dato riscontrare dagli eventi di crisi che hanno tristemente connotato gli ultimi lustri di vita del nostro settore finanziario, crisi non ancora superata (anche a motivo di complicazioni geo economiche e geopolitiche). È ben vero che Mattioli conosce ed ha riguardo ad un settore finanziario caratterizzato da capitale familiare e da un mercato di impieghi costituito prevalentemente da medie e piccole imprese. È ben vero che nei tempi in cui lui vive ed opera la finanza non aveva ancora raggiunto quel carattere di autoreferenzialità che si è registrato nell'ultimo ventennio, per cui hanno trovato sempre maggiore spazio al suo interno forme di speculazione spesso incanalate nei prodotti

⁶ CIOCCA, *La nuova finanza in Italia. Una difficile metamorfosi (1980-2000)*, Torino, 2000.

finanziari derivati la cui diffusione (e direi esplosione) è avvenuta solo a partire dagli anni Novanta del Novecento. È altrettanto vero peraltro che Mattioli ha ben capito la relazione che intercorre tra credito finanziario (intermediari)/capacità di credito (imprese)/crescita del sistema economico; relazione esattamente fondata sugli equilibri gestionali, su un'adeguata dotazione di mezzi propri delle banche, su una selezione degli affari e su compiute valutazioni tecniche a base delle decisioni di affidamento. I tempi attuali, naturalmente, prospettano una realtà ben diversa da quella conosciuta dal nostro autore. La crisi ha messo a dura prova la stabilità delle banche causando una pericolosa crescita dei crediti deteriorati e, dunque, della stessa capacità di continuare ad essere presenti sul mercato da parte di numerosi soggetti creditizi.

I noti cambiamenti che a livello europeo sono stati adottati negli ultimi anni, propongono una nuova architettura di vertice dell'ordinamento finanziario UE che fa capo ad un'autorità con poteri di regolazione sulle banche (EBA), ad un'altra che controlla i mercati finanziari (ESMA) ed infine ad un'altra ancora preposta alla vigilanza sul settore assicurativo e previdenziale (EIOPA); complesso istituzionale che si completa con un organismo competente per il controllo sui rischi macroprudenziali (CERS)⁷.

È cambiata, dunque, la visione sistemica dell'ordinamento finanziario che, di recente, a seguito della costituzione dell'Unione bancaria europea, ha visto l'introduzione di appositi meccanismi di supervisione (SSM) e di risoluzione (SRM). Sono mutati i poteri dei *policy makers* e della stessa BCE, ora anche organo di vigilanza diretta per le banche significative.

La stessa attività finanziaria risulta oggi orientata in direzione diversa rispetto al passato: sono in atto innovativi sviluppi dell'attività intermediatrice vuoi delle compagnie di assicurazione (da poco abilitate anche all'erogazione di credito), vuoi dei fondi comuni d'investimento verso i quali sembrano rivolti gli interessi degli operatori del mercato per la gestione di ingenti masse di non-performing loans (NPL) che appesantiscono la situazione economica patrimoniale delle banche imponendo a queste ultime di recuperare le linee di sviluppo esistenti in epoca ante crisi.

È questo un mondo nuovo rispetto a quello conosciuto nella seconda metà degli anni Cinquanta da Mattioli; un mondo che *prima facie* potrebbe essere considerato lontano dagli insegnamenti che da lui provengono. Restano invece ferme comunque alcune fondamentali indicazioni di cui egli si fece carico: sostenere le parti deboli del sistema, utilizzare schemi operativi che

⁷ Cfr. PELLEGRINI, *L'architettura di vertice dell'ordinamento finanziario europeo: funzioni e limiti della supervisione*, in *Riv. trim. dir. econ.*, 2012.

conducano prontamente a soluzioni appropriate in caso di crisi; conservare alla banca il suo ruolo di organismo promotore di iniziative e, più in generale, di supplenza rispetto alle carenze di un sistema politico che, a causa della sua instabilità, ritarda il recupero del processo di sviluppo economico e dà spazio a fattori di disgregazione non solo politica (quali un dilagante populismo e l'incapacità di identificare percorsi idonei per una politica più coesa e più solidaristica). Insegnamenti tutti che presentano palpitanti attualità per gli studiosi del diritto dell'economia i quali si trovano di fronte a quella che il mio Maestro, prof. Francesco Capriglione, ha di recente definito in suo libro "La nuova finanza", che deve fare i conti con regole di provenienza europea non sempre coerenti con gli obiettivi di sviluppo propugnati fin da tempi lontani da Mattioli⁸; regole che spesso esaltano la logica di mercato spingendola oltre i suoi naturali confini, come sembra sia avvenuto introducendo la procedura di risoluzione delle banche in crisi e, in particolare, il meccanismo del *bail in* che, prescindendo da giustificati dubbi di costituzionalità sulla sua ammissione, sovverte fondamentali regole come quella della *par condicio creditorum*⁹.

Sono questi gli aspetti nevralgici del pensiero di Raffaele Mattioli, ai quali si ricollega giustamente Andrea Calamanti nella conclusione del volume che oggi presentiamo. Aspetti che individuano il contributo più importante che Raffaele Mattioli ha dato alla teoria dell'intermediazione finanziaria. E di questo lo ringraziamo.

⁸ Cfr. CAPRIGLIONE, *Nuova finanza e sistema italiano*, Torino, 2016; TANCREDI BIANCHI, *Complicazioni inutili. Banche e pensioni: l'arte di rendere difficile il possibile*, Università Bocconi editore, 2016, p. 117 ss., il quale nel volume conclude cercando di convincere i discenti che i capitali propri delle banche «sono una quantità economica strategica di gestione» e «non, principalmente, un ammortizzatore di perdite possibili» (p. 118).

⁹ Cfr. LENER, *Profili problematici del bail-in*, intervento al convegno "La gestione delle crisi bancarie e l'assicurazione dei depositi nel quadro dell'unione bancaria europea", organizzato da FITD, tenutosi a Roma il 22 gennaio 2017; CAPRIGLIONE, *L'Europa e le banche. Le incertezze del sistema italiano*, su apertacontrada.it, 6 marzo 2017.

L'ATTUALITÀ DELL'INSEGNAMENTO DI RAFFAELE MATTIOLI

di *Gaetano Micciché**

Di Raffaele Mattioli, della sua personalità, del suo stile e della sua personalità si è parlato molto. Come presidente di Banca Imi mi sento di iniziare ricordando che il mio lavoro si svolge in Piazza Scala, negli uffici dell'ex Comit, e da circa 15 anni opero quotidianamente nelle stanze, tra i libri e gli arredamenti che hanno ospitato Mattioli. Lo stesso consiglio d'amministrazione della banca che presiedo, Banca Imi, si svolge nella sala consiglio della Banca Commerciale Italiana. Al di là di questo, però, ci tengo a dire che mi sono sempre riferito a Mattioli considerandolo un riferimento attuale sia in termini di stile che di comportamento per un banchiere. Come spesso ho detto in diverse occasioni, credo che chi arriva in posizioni di grande responsabilità debba guardarsi indietro per vedere chi sono stati coloro da cui hanno ricevuto il testimone: per Intesa Sanpaolo i grandi uomini del passato sono stati non soltanto Mattioli ma anche Luigi Arcuti e Giovanni Bazoli. E certamente Mattioli è una di quelle persone fondamentali che hanno guidato il mio modo di comportarmi. Ma prima di entrare nello specifico degli esempi sullo stile di Mattioli, vorrei sottolineare come i periodi storici in cui operò lui ed operiamo noi sono totalmente differenti. Vorrei soffermarmi quindi sulle differenze macro dell'operatività, della competitività e dell'inserimento socio-economico di una banca degli anni Cinquanta, ovvero post seconda guerra mondiale, e i comportamenti di una banca contemporanea.

Quando operava Mattioli il Paese era in un momento di grande importanza economica, c'era un *boom* generato dall'effervescenza post bellica, lo Stato era in una posizione neutrale e anzi svolgeva un ruolo positivo e di traino dell'economia: generava continua occupazione attraverso le aziende che in quel periodo erano prevalentemente pubbliche (vedi Eni, Enel, Poste, Ferrovie, Alitalia, Rai, banche ecc.). Più semplicemente non c'erano tutte

* Presidente Banca IMI.

quelle criticità dei nostri giorni. Non c'erano né i rating né il problema del debito pubblico: negli anni Cinquanta e Sessanta nessuno pensava che emettere titoli governativi potesse generare un indebitamento tale che poi avrebbe potuto provocare temi di default. I mercati erano prevalentemente nazionali, la Vigilanza era unica e nazionale e ci si dialogava con facilità. Per mercati esteri si intendevano l'Europa occidentale, e gli Stati Uniti. Inoltre, le banche erano quotate in Borsa ma non c'erano scadenze temporali di comunicazione, se non una volta l'anno per le assemblee di bilancio. Anche la concorrenza, infine, era un fenomeno del tutto nazionale.

Oggi, invece, tutto è cambiato: viviamo in un mondo di grande complessità e discontinuità. Il tema dell'ambiente è rilevante, abbiamo crisi economiche e parliamo tutti i giorni di Pil, rating, debito pubblico e crisi geopolitiche. Tutte le banche sono quotate e hanno vincoli di comunicazione trimestrali, semestrali e annuali, devono approvare budget e annunciare piani di impresa. I mercati non sono più nazionali ma internazionali e paesi continenti come Asia, Medioriente ed Africa sono nuovi protagonisti. Le dimensioni delle aziende sono decisamente più rilevanti, la concorrenza bancaria e il ruolo delle banche e degli intermediari è diventato molto più determinante e in Italia sono presenti tutti i big dell'industria finanziaria globale da *Goldman Sachs* al *Banco de Santander* fino alle banche cinesi. Insomma, lo scenario competitivo è ben diverso da quello dei tempi di Mattioli e una delle più grandi differenze con quegli anni è che all'epoca le aziende si analizzavano secondo logiche patrimoniali, mentre oggi contano prevalentemente logiche economiche e finanziarie che determinano una diversa concezione dell'erogazione del credito. Detto questo, se oggi Mattioli fosse nella stanza qui affianco mi chiederei: «Sarebbe un vecchio signore superato e privo di possibilità di interagire con la mia operatività o potrei recepire da lui insegnamenti, stili e attitudini professionali che potrebbero essere utili?». Ovviamente la risposta è la seconda: Mattioli, pur operando in mondo diverso dal nostro, è stato un precursore, soprattutto per un motivo, perché ha introdotto un concetto fondamentale per un banchiere: quello del perseguimento dell'interesse generale. Nell'ultima assemblea di bilancio della Comit da lui presieduta nel 1972 disse: «Cari azionisti ancora una volta questa banca vi presenta dei risultati eccellenti, il che vuol dire che ancora una volta siamo riusciti a perseguire e a raggiungere l'interesse generale, ovvero con la nostra attività abbiamo favorito la crescita economica e sociale del Paese». Per fare un esempio posso ricordare Donato Menichella, grande Governatore della Banca d'Italia, che considerava la Comit l'unica *merchant bank* italiana perché operava in favore delle aziende senza perseguire l'unico obiettivo delle commissioni. In altre parole, diceva il Governatore, veniva gestita con lo

scopo di «fare qualcosa di buono per il Paese». Questo è il *leitmotiv* che da sempre mi unisce a Mattioli. Un'altra lezione che ci ha insegnato l'ex numero uno della Comit è che le banche devono concedere credito perché l'utile deriva dagli impieghi. È stato un uomo che ha sempre puntato a conoscere il business dall'interno, così come facciamo noi oggi organizzando la divisione CIB di ISP per *industries*. È stato il primo banchiere a considerare, oltre all'importanza dello stato patrimoniale, anche del conto economico e dell'analisi dell'azienda: da antesignano ha capito che non bisognava soffermarsi sull'esame di un singolo bilancio ma sulla lettura di almeno tre relazioni annuali per capire il trend e i comportamenti delle aziende. È stato sempre considerato un banchiere umanista perché aveva una grande capacità di relazionarsi con i propri clienti: incontrava imprenditori, capitani d'azienda e dirigenti. Riteneva che soltanto attraverso la conoscenza delle strutture organizzative ci si potesse rendere conto se le aziende erano valide o meno. Insomma, aveva sviluppato la dote più importante di un banchiere, quella dell'*intuitus personae*, ovvero la dote di chi sa capire se la persona che si ha davanti è seria o meno, ovvero capace di onorare gli impegni o viceversa.

Ma vediamo qual è la situazione del nostro Paese e cosa ci proponiamo di fare come ISP, banca che vuole ispirarsi al modello Mattioli. Oggi abbiamo molte aziende piccole, sotto capitalizzate, e indebitate a breve termine. Mattioli si chiederebbe: si tratta di credito commerciale o finanziario? Lui distingueva tra commerciale, finanziario e mobiliare. Il primo era quello sano, che andava a finanziare il circolante, ovvero l'attività dell'azienda; quello finanziario, invece, poteva esserci ma in misura ridotta, tra il 10 e il 15%, e serviva per finanziare investimenti di medio e lungo periodo; infine, quello mobiliare non poteva essere erogato dalle banche commerciali ed era un finanziamento concesso in vista di sbocchi sul mercato di capitali: ovvero aziende che volevano quotarsi in Borsa, ad esempio, potevano essere finanziate attraverso questa forma di credito e chi lo erogava assumeva un rischio molto simile a quello dell'acquisizione di una partecipazione. Un fenomeno che Mattioli considerava molto, tant'è che nel 1946 creò Mediobanca. All'inizio affidò all'istituto la responsabilità dei finanziamenti a medio lungo termine, spingendo affinché potesse svolgere quel ruolo di promotore, ossia di partecipazione al capitale delle imprese per sopperire alla loro sotto-capitalizzazione.

Ciò detto, oggi ci sono numerose aziende piccole e sotto capitalizzate, poche grandi e in più negli ultimi anni abbiamo perso numerose imprese grandi, finite in mano a imprenditori o gruppi esteri: si pensi a Pirelli, Parmalat, Merloni, Italcementi, Telecom, Ansaldo, Loro Piana, Riello e Pininfarina, tutte aziende ormai cinesi, francesi, giapponesi, tedesche o americane. E questo rileva non soltanto perché l'azionista di riferimento non è più

italiano ma perché gli *head-quarter*, intesi come centri decisionali, si sono spostati nei Paesi di residenza dei soci di maggioranza e con loro tutto il mondo che ruota intorno: management, fornitori, consulenti, banche e università di riferimento sono stati trasferiti all'estero.

Cosa può fare oggi una banca come Intesa Sanpaolo affinché questa situazione di complessità si riduca e possa svilupparsi la crescita del paese? Innanzi tutto dobbiamo ricordare che ISP non segue solo le aziende ma tutte le categorie di clienti, dai privati agli studenti, dallo *small-business* alle *big-corporate*, sia nazionali che internazionali. Assiste il mondo delle imprese in tutte le fasi della loro vita: dalla nascita sviluppando le *start-up*; nella crescita, ad esempio, attraverso Banca Imi, favorendo fusioni, acquisizioni, finanziamenti specifici, Ipo e *private equity*; nelle aziende mature, invece, facilita l'efficientamento, il contenimento dei costi e l'ottimizzazione delle fonti finanziarie; quando, invece, sono in fase di declino le aiuta a cedere o vendere rami d'azienda e a generare *turnaround*. A questo proposito va ricordato che moltissime sono le aziende italiane che si sono salvate grazie al nostro intervento. Mi chiedo quindi se Oggi Banca Imi svolge quel ruolo che Mattioli auspicava, ovvero di *promoter* e di *merchant bank*? Certamente sì, lo facciamo attraverso tutte le nostre strutture, nazionali ed internazionali, e con le attività di *private equity* che abbiamo avviato negli ultimi anni, sia all'interno che all'esterno, attraverso la partecipazione in importanti fondi come, ad esempio, con Nb Renaissance, partecipato da noi e Neuberger Berman. Come gruppo possiamo citare, infine, numerose recenti storie di successo cui abbiamo contribuito come Prada, Piaggio, Rcs, Impregilo, Save, Versace, San Raffaele-San Donato, Nh Hotel, Ntv, Granarolo, Yomo, Sigma-Tau.

Per concludere vorrei ribadire quanto affermato di recente dal nostro Ceo, Carlo Messina: Intesa Sanpaolo è una banca che dà lavoro a quasi 100mila famiglie e ha confermato ai propri soci e al mercato l'obiettivo previsto nel Piano d'impresa 2014-2017 di erogare 10 miliardi di dividendi. Inoltre, la riduzione dei crediti deteriorati prosegue senza sosta con lo stock che negli ultimi 15 mesi è diminuito di 6,3 miliardi di euro e i flussi sono ai minimi. L'obiettivo entro il 2019 è riportare l'incidenza degli Npl ai valori pre-crisi con cessioni a terzi limitate e mirate. La nostra banca rappresenta l'acceleratore dell'economia reale in Italia: nel 2016 il credito a medio lungo termine erogato è stato pari a 48 miliardi: il circa l'80% in più rispetto al 2014. Negli ultimi 3 anni abbiamo consentito a circa 53.000 aziende in difficoltà di intraprendere il loro risanamento.

Insomma, posso affermare che abbiamo fatto nostri gli insegnamenti di Mattioli e sono sicuro che quotidianamente attraverso il nostro operato favoriamo l'interesse generale.

LA RACCOLTA, LA LIQUIDITÀ E I MEZZI PROPRI NEL PENSIERO DI RAFFAELE MATTIOLI

di *Divo Gronchi**

Permettete anche a me di ringraziare gli organizzatori di questa giornata dedicata a Raffaele Mattioli, mitico Presidente della Banca Commerciale Italiana ed alla visione di “banca commerciale” quale Mattioli perseguiva.

Si è molto scritto sull’uomo di cultura, libero da condizionamenti politici, che operava con la responsabilità di un banchiere di “interesse nazionale”, cioè perseguiva, come ovvio, l’interesse della Comit ma avendo sempre presente l’interesse del Paese.

Il libro, che il prof. Calamanti ha scritto per testimoniare il percorso e la validità delle trame operative pensate in epoche storiche distanti ed ancora di attualità, è diverso dai tanti scritti precedenti.

L’autore analizza le relazioni annuali del Consiglio di Amministrazione della Comit (e una serie di scritti e di documenti per lo più interni) per trovare conferma del disegno di fondo di banca commerciale che Mattioli propugnava, con i vincoli o meglio le mediazioni necessarie per evitare le crisi aziendali, così come Mattioli stesso aveva vissuto nei primi anni della sua attività bancaria, ma anche per crescere e sviluppare armonicamente i vari aggregati del Bilancio di una banca.

Mi soffermerò in particolare sull’attività bancaria relativa alla raccolta (degli impieghi in generale ha parlato l’amico Micciché), alla liquidità ed ai mezzi propri (o Capitale).

1. La raccolta come mezzo per finanziare le imprese

La banca esiste per fare credito, sembra uno slogan banale ma non lo è, nel tempo è stato infatti controverso il limite alla finanziarizzazione dell’attività bancaria.

* AD Cassa di Risparmio di San Miniato.

La funzione del banchiere, ieri come oggi, è quella di “mediare” tra: Raccolta ed Impieghi e Risparmio ed Investimenti.

Per contestualizzare le Relazioni Comit alla realtà operativa, tempo per tempo presente, occorre notare che fino al 1962, la liquidità raccolta dalla banca dalla clientela, famiglie ed imprese, tramite i conti correnti, i conti deposito ed i libretti di risparmio, veniva utilizzata in maniera massiccia negli impieghi commerciali alla clientela stessa ed in pochi canali alternativi.

La liquidità residua, dopo aver assecondato le esigenze della clientela, poteva essere depositata presso la Banca d'Italia (conto corrente fruttifero allo 0,50%) o investita in BOT – Buoni Ordinari del Tesoro – per gli obblighi di riserva obbligatoria, da detenersi fino a scadenza.

Esistevano i c/c di corrispondenza reciproci tra banche (regolavano i flussi di crediti/debiti tra le due entità, i cui saldi si compensavano di norma a fine mese), ma erano vietati i depositi liberi o a tempo tra banche¹.

Le norme trovavano giustificazione nella difesa del ruolo delle banche locali cui si attribuiva efficienza allocativa e della prevenzione degli eccessi della concorrenza.

L'attività tipica di una banca commerciale era quindi concentrata nei rapporti con la clientela e per quanto riguarda il credito quello a breve per finanziare il capitale circolante di un'azienda.

L'idea cardine di Mattioli è che la raccolta deve essere considerata un mezzo per finanziare le imprese e non come materia prima fine a se stessa. Cioè da raccogliere “mediando” con i crediti ordinari da concedere alle imprese industriali.

La mediazione Raccolta-Impieghi viene seguita anche oggi come base della liquidità strutturale.

La trovate più spesso espressa come frazione:

Impieghi / Raccolta

il cui quoziente è di norma inferiore a 1 e dà immediatamente la percezione dello stato di liquidità dell'azienda di credito.

Esempio: 0,90, significa che ogni 100 € raccolte da clientela, 90 € sono impiegate presso aziende e famiglie.

È un indice sintetico che viene periodicamente (anche ogni giorno se esistono tensioni sui mercati finanziari) e sistematicamente seguito dagli operatori responsabili di varie funzioni aziendali (finanza, pianificazione, risk manager).

¹ P. CIOCCA, *La nuova finanza in Italia – Una difficile metamorfosi (1980-2000)*, Bollati Boringhieri, 2000, p. 19; E. MONTI, M. ONADA, *Il mercato monetario e finanziario in Italia*, il Mulino, 1989, p. 123.

La Comit era una banca di grandi dimensioni (operativamente parlando) e si occupava anche del collocamento sul mercato finanziario sia del capitale proprio delle aziende che delle obbligazioni corporate emesse dalle stesse aziende. Curava altresì, con pari attenzione, il collocamento dei titoli pubblici, senza risparmiar critiche alla gestione del debito pubblico (e alla stessa politica monetaria) quando le loro dimensioni di quest'ultimo iniziarono a raggiungere livelli incompatibili con l'ordinato sviluppo del mercato finanziario.

La raccolta doveva essere stabilizzata e remunerata in funzione dei vincoli accettati dai clienti, per lo più vincoli di tempo.

Il risultato di esercizio doveva essere salvaguardato aumentando i volumi e mantenendo, al tempo stesso, il più possibile rinserrata la forbice dei tassi d'interesse attivi e passivi.

È chiara l'equazione di base: la stabilità della raccolta era (ed è) indispensabile anche se più onerosa, il maggior costo doveva essere recuperato aumentando i volumi, non rinunciando alla stabilità.

L'esigenza di non massimizzare la raccolta da parte delle banche commerciali che assistevano la clientela con credito ordinario, nasceva dalla considerazione che l'interesse proprio delle banche commerciali doveva coniugarsi con l'interesse dell'intero sistema economico in modo da assicurare un agevole accesso al mercato mobiliare da parte: a) delle imprese industriali, per gli aumenti di capitale proprio e il collocamento delle obbligazioni; b) agli istituti di credito speciale, per la provvista di fondi da destinare ai finanziamenti degli investimenti fissi.

È questa la seconda mediazione indicata: Risparmio e investimenti.

Mattioli era molto preoccupato – lo ricorda, tra gli altri, Pierluigi Ciocca – della necessità di un ordinato sistema bancario. Riteneva infatti che il capitalismo privato italiano non avesse saputo costruire in via autonoma assetti da società industriale avanzata.

Da sempre gli imprenditori italiani non sono stati propensi ad aumentare i capitali di rischio ad aprire la compagine sociale e sottoporsi al giudizio dei mercati finanziari, preferendo la strada dell'indebitamento bancario.

Il tema della raccolta era particolarmente sentito da Mattioli, anche perché la stessa doveva supplire alla carenza di mezzi propri della Comit, vera spina nel fianco della banca per la politica restrittiva nella dotazione di capitale di rischio da parte dell'azionista IRI.

È poi interessante notare la distinzione operata tra raccolta genuina e la così detta raccolta apparente.

La prima indicava la raccolta frazionata della clientela *retail*, di grandi investitori (e anche depositi di tesoreria delle imprese), da rendere stabile

mediante depositi vincolati; la seconda, volatile, costituita da depositi di imprenditori e imprese che affidavano alla banca disponibilità per brevi periodi, spesso ancorate al ciclo produttivo delle imprese.

Una distinzione che è stata seguita per tanto tempo. Oggi non più in uso, le cui tracce si ritrovano anche nelle ultime disposizioni della BCE.

Infatti per la determinazione dell'indicatore *Liquidity Coverage Ratio* si prevede che al denominatore del rapporto LCR i flussi di raccolta in uscita siano differenziati con ponderazione variabile in relazione al soggetto depositante².

Interessanti poi gli indici dei quali si ha traccia fin dal 1953 con cui veniva monitorata la rotazione o velocità di circolazione della raccolta (come sistematicamente si faceva per gli impieghi).

Gli indici della raccolta e degli impieghi venivano poi confrontati per verificare i rallentamenti o la maggiore vivacità dell'andamento economico del Paese; le grandezze (della raccolta e degli impieghi) non dovevano discostarsi nel tempo; in caso contrario segnalavano una contrazione o uno sviluppo dell'attività imprenditoriale che si doveva tenere presente nell'erogazione del credito.

È curioso come le piccole banche di dimensioni ridotte avessero un interesse particolare ad aumentare la raccolta (anche più degli impieghi assicurati alla clientela) in quanto, al raggiungimento di Lit. 1.500 mld, potevano aspirare ad aprire sportelli fuori della regione in cui operavano (ovviamente per raggiungere mercati più appetibili).

Dopo il 1962 si hanno le prime aperture, ancora timide, a favore di un mercato monetario che via, via acquisirà maggiore spessore:

² Basilea 3 ha introdotto l'indicatore *Liquidity Coverage Ratio* con il Regolamento UE 575 (CRR), declinato successivamente in dettaglio con il regolamento delegato (UE) 2015/61 del 10 ottobre 2014.

Quest'ultimo prevede che al denominatore del rapporto LCR siano modellizzati i possibili deflussi di liquidità nell'arco temporale di un mese, ponderando con percentuali di deflusso differenziate i depositi raccolti dagli enti creditizi.

In particolare, è prevista una ponderazione "agevolata" per i depositi del portafoglio regolamentare *dettaglio* (Retail e PMI con fatturato < 50 mln ed attivo < 43 mln, con depositi non superiori ad 1 mln di euro) al quale viene applicata una percentuale di deflusso del 5% per i depositi "assicurati" (inferiori a 100.000 per singolo nominativo) e del 10% per i depositi "non assicurati" (superiori a 100.000) e per la raccolta obbligazionaria. Fanno eccezione la raccolta effettuata tramite il canale Internet, con tassi di remunerazione mediamente superiori, ed i depositi con saldo maggiore di 500.000 euro ai quali applichiamo una ponderazione del 15%. Per la componente di raccolta residuale relativa ad imprese si distinguono le *imprese non finanziarie*, alle quali viene applicata una ponderazione del 20% per i depositi "assicurati" e del 40% per quelli "non assicurati", dalle *imprese finanziarie* alle quali viene applicata una ponderazione del 100%.

- si consentono i conti di deposito interbancari, anche se si regolamentano i tassi a lungo termine per non intralciare le aste dei BOT;
- si modificano le norme che regolamentano le aste dei BOT accrescendo flessibilità ai partecipanti, in particolare alle banche, ad altri operatori specializzati ed alla stessa Banca d'Italia;
- aumentano i collocamenti di obbligazioni emesse dagli istituti di credito speciale e dalle aziende industriali, originando il fenomeno della doppia (e anche tripla) intermediazione.

Questi provvedimenti, le innovazioni introdotte per le aste sui BOT (sia nelle tecniche di assegnazione dei titoli sottoscritti, sia nella sempre più numerosa ed incisiva presenza degli operatori), l'incremento della doppia intermediazione (i flussi da banche a istituti di credito speciale passano dal 35% del periodo 1962-1972 al 75% del periodo 1973-1979), gli obblighi amministrativi imposti al portafoglio obbligazionario delle banche, focalizzavano progressivamente la gestione della liquidità su relazioni di mercato e non più su rapporti bilaterali tra banche quali sono stati fino ai tardi anni Sessanta.

Un cenno meritano poi gli Accordi interbancari³ in vigore dagli anni Cinquanta e, con alterne vicende, in essere fino agli anni Settanta.

Mattioli era favorevole agli Accordi interbancari in considerazione del contesto operativo fragile nel quale operava il sistema bancario ancora non consolidato e non ancora in grado di operare in regime di concorrenza.

Nel 1953 auspicava, grazie al rinnovo dell'Accordo, un mercato ordinato e fluido, contro una tendenza – già in atto – alla caccia dei depositi a qualunque prezzo.

Ben presto si ebbero implicazioni negative con gli scartellamenti sempre più numerosi.

La posizione di Mattioli appare coerente con la politica della raccolta sempre propugnata e seguita dalla Comit nelle linee generali: politica che, ricordiamo, non doveva creare nocimento o ostacoli al collocamento dei valori mobiliari e al buon funzionamento del relativo mercato, e non doveva creare pressioni al rialzo dei tassi passivi e, di conseguenza, di quelli attivi.

Nella visione di Mattioli l'accordo doveva costituire una seria coscienza del mestiere di banchiere con la risoluta accettazione delle norme tecniche professionali.

La graduale crescita, come visto, del mercato monetario, gli enzimi della concorrenza via via immessi dalla Banca Centrale, comporteranno una

³ Non sono confrontabili con i "cartelli" perché non si prevede un blocco della remunerazione del risparmio, ma solo limiti minimi e massimi, senza alcuna sanzione.

progressiva crescita degli scartellamenti fino a sminuire e poi ad annullare l'Accordo stesso.

2. La liquidità statica e dinamica

Abbiamo già notato in precedenza il riferimento di Mattioli alla liquidità, come indice sintetico per analizzare i processi degli aggregati creditizi e valutarli per cogliere eventuali incoerenze o tendenze di mercato.

Ai fini di una analisi più significativa, distingueva la liquidità in statica e dinamica.

La prima rappresentava gli *assets* liquidi e realizzabili sul mercato e costituivano la capacità di rimborsare i depositanti cioè rispondere prontamente alla richiesta di prelievo dei clienti correntisti o depositanti.

Questa liquidità, rappresentata principalmente da titoli stanziabili per anticipazioni presso la Banca d'Italia, cristallizzata in riserve difficilmente smobilizzabili in un mercato monetario e finanziario, in Italia ancora inconsistente fino ai primi anni Settanta, era utilizzata solo a scopo difensivo. Quando cioè il flusso delle richieste di prelievo da parte della clientela si presentava con quantità di rilievo non previste (o imprevedibili).

Mattioli considerava questa liquidità come "illusoria". Esisteva nella contabilità ma l'utilizzo era limitato.

La "vera" liquidità per Mattioli era quella dinamica, capace di riprodursi e quindi che esprimeva la capacità di far credito.

L'indice di rotazione dei crediti, cioè la capacità delle imprese di fronteggiare i propri impegni, misura continuamente la liquidità che si produce per assicurare l'erogazione di ulteriori crediti oppure, per cause estreme e per fattori del tutto inaspettati, da trattenere presso la banca per fronteggiare l'eventuale carenza di liquidità complessiva sul mercato.

Considerazioni ancora oggi valide e attuali.

Basti pensare alla crisi del 2007, originata per eccesso di credito erogato (male) negli Stati Uniti e diffusasi, specialmente in Europa, per sfiducia nei contenuti delle poste dei bilanci bancari.

La crisi colpì immediatamente i mercati monetari e finanziari; la conseguente carenza di liquidità fu fronteggiata con operazioni di pronti contro termine con sottostanti titoli di emittenti solvibili nel giudizio della clientela *retail* (strumenti assenti fino agli anni Settanta-Ottanta), con anticipi presso la BCE con garanzie mobiliari e, con efficacia immediata, con rientri negli impieghi sia a breve che a medio lungo termine (rate di rimborso dei mutui) trattenuti presso la banca evitando nuove erogazioni.

3. Il Capitale Proprio

La Comit operava pragmaticamente senza capitale proprio “visibile”.

L’esigenza di accrescere i mezzi propri è ribadita in molte relazioni del Consiglio di Amministrazione a partire dal 1949 ed è stata oggetto di una fitta corrispondenza con i vertici, insensibili e restii, dell’IRI e di suppliche al governatore della Banca d’Italia affinché intervenisse per sollecitare un adeguamento del capitale delle BIN.

Merita tuttavia ricordare che negli anni passati, fino agli anni Settanta, il mercato era più sensibile alla dinamicità ed al comportamento delle banche che non al capitale proprio delle stesse.

I vincoli imposti dalla Banca d’Italia riguardavano il “free capital”, cioè la somma dei mezzi propri diminuita degli investimenti in immobili e partecipazioni.

L’ammontare del free capital era seguito con attenzione dagli operatori bancari perché determinava la discrezionalità delle banche verso nuovi investimenti, apertura di sportelli ma anche capacità aggregativa nel sistema bancario.

Il mercato nel complesso e la clientela in particolare non mostravano sensibilità per i mezzi propri della banca, questi avevano scarsi riflessi sull’operatività.

La Comit poi, a ben vedere, aveva un capitale “reale” – e un *free capital* – superiore a quello contabile, in quanto, per politica prudenziale, ammortizzava immediatamente gli acquisti e la manutenzione degli immobili.

Per Mattioli, gli immobili erano strumenti di lavoro e dovevano essere ammortizzati e non rivalutati. Il loro valore di bilancio era fermo al 1942.

Innovativo (e rivoluzionario) ancora una volta era il concetto di solvibilità di una banca.

Definiva solvibilità statica quella derivante dai mezzi propri, visibile nel bilancio e destinata a fronteggiare le perdite di esercizio.

Individuava il miglior presidio della solvibilità bancaria nella qualità dei crediti e dei rischi assunti.

Il concetto si può così sintetizzare:

- il livello del patrimonio e quindi la capacità di fronteggiare perdite, rappresentava la solidità statica;
- la qualità dei crediti e dei rischi assunti, adeguati e coerenti a mantenere gli equilibri aziendali, a crescere e fare utili e adeguare nel tempo il patrimonio, rappresentavano la solidità dinamica, al cui perseguimento era indispensabile un’adeguata dotazione di mezzi propri: per raccordare le dinamiche finanziarie della raccolta e degli impieghi in

parte rallentati da una significativa aliquota di crediti finanziari, sani ma a lenta rotazione; per fronteggiare i sistematici effetti sulla liquidità della banca derivati dalla partecipazione a consorzi di collocamento titoli; per crescere, per soddisfare le esigenze di rinnovo imposte dalle innovazioni tecnologiche e dallo stato della concorrenza (in sintesi: il capitale quale variabile strategica di sviluppo).

La crescita armonica della solvibilità sia statica che dinamica rappresentava il vero presidio alla continuità aziendale, come si è affermato negli anni recenti.

Alla Comit in definitiva mancava il capitale liquido, inteso nell'ampio senso anzidetto; da qui l'esigenza e l'attenzione alla raccolta diretta della clientela che doveva supplire alla mancata capitalizzazione dell'azionista di maggioranza.

Oggi sono nettamente migliorate le tecniche di misurazione dei rischi, la consapevolezza della complessità intorno e nella banca che rendono difficile e complicato il mestiere di gestore di un'azienda bancaria, ma le dinamiche di fondo, gli equilibri e le mediazioni necessarie, si richiamano ancora alle intuizioni del Dott. Mattioli.

* * *

Al termine del mio intervento, consentitemi alcune riflessioni.

Si poteva accelerare il processo di modernizzazione all'interno del sistema creditizio italiano? Si poteva procedere con più speditezza e maggiore rigore nel rafforzamento dei mercati mobiliari e dei presidi di controllo dei comportamenti, nell'incremento di livelli di efficienza e di concorrenza?

La risposta ovvia è che tutto è migliorabile e, se ci sono stati eccessi (come ci sono stati), senz'altro si poteva fare di più e meglio.

Nel giudizio di ciascuno occorre tenere presente che l'equiparazione di banca e impresa, di banca privata e pubblica è stata recepita "solo" nel 1989 grazie ad una sentenza della magistratura, 10 anni dopo che la Vigilanza l'aveva riaffermata; i decreti attuativi per la ristrutturazione delle banche pubbliche sono del 1990.

Il tempo breve che è trascorso per l'emanazione delle norme, per il recepimento e la consapevole applicazione delle stesse nonché per i necessari presidi e per l'educazione finanziaria dei clienti e dei dipendenti, induce a non essere eccessivamente severi nei giudizi.

* * *

Infine mi piace riportarvi uno scritto di pugno da Mattioli in calce a una copia di lettera mandata dall'IRI al ministro Bo e rintracciata negli archivi Comit⁴.

*Ne ho fatte di crude e di cotte
Ne ho viste di tutti i colori.
E ancor vò in cerca di lotte.
Vado ancora questuando dolori.*

⁴ Tratto da *Il cappello del banchiere* di Ugo Martegani edito da Sellerio.

LA BANCA DI RAFFAELE MATTIOLI. UNA VISIONE UNITARIA E SISTEMICA

di *Andrea Calamanti**

Andrea Calamanti, in occasione del Workshop, ha tenuto una articolata relazione con riferimento alla sua recente monografia *La Banca di Raffaele Mattioli. Una visione unitaria e sistemica*, Torino, Aragno, 2016.

Partendo dalla funzione essenziale che Mattioli attribuiva alla banca, delineandone le modalità ottimali di svolgimento, la relazione ha spaziato sulle principali tematiche della gestione bancaria contenute nei vari capitoli del testo succitato, dalle politiche di raccolta e di impiego, all'intermediazione in titoli, ai rapporti banca-borsa, all'equilibrio finanziario e alle funzioni del capitale proprio, ai concetti di liquidità e di solvibilità finemente distinti in statica e dinamica, alle analisi di fido e agli indici utilizzati per monitorare i prestiti e l'andamento congiunturale. Costantemente è stata evidenziata la coerenza di pensiero e di azione del Banchiere, la sua visione unitaria e sistemica. Alcune considerazioni hanno riguardato passaggi storici importanti per il paese e per la sua banca, la Banca Commerciale Italiana o Comit: dal salvataggio di inizio anni Trenta e contestuale trasformazione in banca di credito ordinario "pura", al ritorno negli anni Cinquanta-Sessanta di quella che provocatoriamente egli definiva banca "mista". Una banca che, per esigenze di contesto (*l'habitat ci compelle ad esser miste*), erogava anche crediti finanziari che in parte sconfinano nel mobiliare, ma in proporzioni sostenibili e con consapevolezza, accurata capacità di selezione e monitoraggio degli impieghi, attento controllo dell'equilibrio finanziario e della necessaria dotazione di mezzi propri. Li erogava in funzione di supplenza, in quanto a ciò avrebbero dovuto provvedere il mercato mobiliare e gli intermediari ad hoc, specie quelli specializzati nella temporanea fornitura di capitale di rischio alle imprese, all'epoca inesistenti, e insistentemente auspicati da Mattioli. Sulla sua lungimiranza nell'invocare

* Professore Ordinario di Economia delle Aziende di Credito nell'Università di Ferrara.

l'ammodernamento del sistema finanziario, degli intermediari e delle tecniche operative, nonché l'introduzione di nuove figure professionali indispensabili al buon funzionamento del mercato mobiliare e della stessa intermediazione creditizia, Calamanti ha molto insistito.

L'intervento di Calamanti, non essendo suscettibile di tagli, ma necessitando piuttosto di una serie di integrazioni per essere convertito in uno scritto organico, avrebbe raggiunto dimensioni eccessive, anche rispetto a quelle degli altri contributi, per essere accolto tra gli atti del convegno. D'intesa – e con l'assenso dell'editore Nino Aragno cui va il nostro ringraziamento – abbiamo preferito pubblicare il capitolo conclusivo della citata monografia. Capitolo che ben si presta a sintetizzare l'intervento di Calamanti in quanto, oltre a richiamare i principali contenuti del lavoro, fornisce una sintesi degli aspetti evolutivi e del pensiero di Raffaele Mattioli in tema d'intermediazione finanziaria e creditizia, e dell'attività della Banca cui egli ha dedicato la sua esistenza lavorativa, facendone una scuola universalmente riconosciuta.

Il prof. Calamanti, in questa sede, desidera esprimere la sua gratitudine al Dipartimento di Economia e Management ed in particolare ai colleghi del suo raggruppamento disciplinare, la prof.ssa Antonella Cappiello e il Prof. Fabiano Colombini, per aver organizzato l'incontro su Raffaele Mattioli banchiere, e per l'invito a parlare di una figura ritenuta determinante per la propria formazione culturale e scientifica: un vero Maestro, non solo di banca, purtroppo mai personalmente conosciuto. Un sentito ringraziamento anche alle Autorità accademiche intervenute, prof.ssa Ada Carlesi Prorettore al Bilancio dell'Università di Pisa e prof. Silvio Bianchi Martini Direttore del Dipartimento di Economia e Management, e ai Relatori, per l'attenzione che hanno cortesemente rivolto al lavoro su Raffaele Mattioli, e per le considerazioni avanzate in merito ai contenuti del medesimo.

* * *

Fino alla seconda metà degli anni Quaranta, Mattioli aveva mantenuto un atteggiamento rispettoso e convinto degli impegni assunti in sede di riconversione: le facilitazioni accordate alla clientela dovevano limitarsi a coprire esigenze di capitale circolante.

Nel secondo dopoguerra maturano le condizioni per promuovere un modello (se così può dirsi) di banca di credito ordinario che, a nostro avviso,

egli aveva in mente sin dai primi anni Trenta¹, ma che in quel momento non era realisticamente realizzabile, né opportuno proporre.

In estrema sintesi, si trattava di riconoscere ad essa la possibilità di erogare, accanto al credito d'esercizio vero e proprio, finanziamenti volti a soddisfare fabbisogni di struttura, il cui rimborso avrebbe avuto luogo entro due o tre anni, e – aspetto più importate – con i futuri flussi di profitto. Peraltro, si sarebbe così sancito uno stato di fatto che nel giro di pochi anni, aveva raggiunto dimensioni di rilievo².

Presentati come una sorta di via di mezzo tra il breve e il medio termine, forse solo per motivi di opportunità, i crediti finanziari di tal specie, nella sua visione, se ben frazionati e contenuti nei giusti limiti, avrebbero aiutato «*a meglio gestire la massa dei genuini crediti di esercizio*», non ultimo in quanto destinati in ampia parte a clienti con difficoltà di accesso ad alternative fonti di finanziamento.

Di essi, tuttavia, potevano darsi carico solo le banche che disponevano delle dovute capacità, competenze e consapevolezza, che erano in condizioni di stimarne le compatibilità e gli effetti sugli equilibri gestionali, di monitorarne attentamente l'andamento.

Il suo istituto era dotato di una strumentazione più che adeguata (basti pensare alle analisi di fido, agli indici di analisi dei prestiti); manteneva sotto attento controllo le dinamiche degli impieghi e della raccolta; agiva, nei limiti del possibile, sulla composizione qualitativa di quest'ultima, sulla dotazione di capitale proprio e su altri aspetti della gestione, di cui abbiamo ampiamente discusso.

L'obiettivo era quello di assistere soprattutto, e il più possibile, le aziende medio piccole, che non potevano attingere al mercato e non sempre

¹ Depone a favore di tale convincimento una serie di considerazioni che Mattioli avanzava nella nota sulla riforma del sistema bancario predisposta per Beneduce nell'aprile del 1935 (cfr. MATTIOLI, *Lettera ad Alberto Beneduce, presidente dell'IRI: Note e proposte sulla riforma del sistema bancario del 9 aprile 1935*, in Archivio Storico di Intesa Sanpaolo, Patrimonio BCI, Carte miscellanee di Raffaele Mattioli (M1), Cartella 2, n. 6.) e nella lettera al governatore Azzolini del 23 agosto 1937 (cfr. Raffaele Mattioli, *Lettera a Vincenzo Azzolini governatore della Banca d'Italia del 23 agosto 1937*, in Archivio Storico di Intesa Sanpaolo, Patrimonio BCI, Carte miscellanee di Raffaele Mattioli (M1), Cartella 2, n. 12). Alcune di esse riguardavano i limiti, alcuni insormontabili, che interessavano l'attività degli istituti di credito speciale, privi di esperienza, con limitate risorse, distanti dalle imprese e poco capaci di seguirne l'evoluzione e cogliere con la dovuta tempestività mutamenti e bisogni. Ne abbiamo fatto cenno, tra l'altro, nelle ultime pagine del capitolo 9 e nelle prime del capitolo 10, cui si rinvia.

² Inutile ricordare che, a livello di sistema bancario, nel 1960 i crediti finanziari erano stimati pari ad un 10% circa del totale degli impieghi.

trovavano il necessario e tempestivo sostegno da parte degli istituti speciali. Di assisterle, parole del Banchiere, “con crediti brevi, con crediti finanziari d’accompagnamento, con crediti di prefinanziamento”. E aggiungeva: «Per ognuna di esse la banca, la “loro” banca ha da essere cantina di Auerbach, – e può esserlo benissimo in quanto le conosce a fondo, spesso sin dalle loro prime origini»³.

Le altre aziende, se quotate, dovevano rivolgersi al mercato e, se non erano quotate, dovevano conseguire prima possibile tale *status*. Un iter auspicato, a tempo debito, anche per le medio piccole, da tenere sì “a bàlia”⁴, ma temporaneamente.

Il credito finanziario andava dunque esercitato. Era necessario per supportare le imprese e il sistema economico; era compatibile con i propri equilibri gestionali, cui addirittura poteva giovare.

Bisognava, però, esserne capaci. Sotto questo profilo tutto era stato predisposto, arrivando ad agire anche sulla dotazione dei mezzi propri, più per esigenze di equilibrio finanziario (l’anticongelante), che per tutela dei creditori (quella andava ricercata a monte nella selezione degli affari e nelle decisioni di affidamento).

Ma nell’ambito delle richieste di facilitazioni, che andavano ben oltre i fabbisogni di capitale circolante, molte si configuravano, sappiamo, come veri e propri interventi di credito mobiliare, nel senso che il loro rimborso poteva aver luogo solo con collocamenti di titoli delle imprese sovvenute, stante l’inadeguatezza dei futuri flussi generati dalla gestione.

Questo era lo schema d’intervento tipico delle banche miste che, nelle prime fasi della loro attività e prima che degenerassero, avevano contribuito in misura determinante alla formazione del sistema industriale e al suo sviluppo. Esse concedevano finanziamenti alle imprese a copertura dei loro fabbisogni finanziari complessivi, e in un momento successivo si davano carico

³ Cfr. MATTIOLI, *I problemi attuali del credito*, Conversazione tenuta a Venezia nell’Istituto universitario di Economia e commercio il 7 dicembre 1961, ristampata, con il titolo *Il ruolo del capitale finanziario*, p. 678, in Lucio Villari, *Il capitalismo italiano del novecento*, Laterza, Bari, 1975, vol. II, pp. 662-691 (in precedenza pubblicata in *Bancaria*, dicembre 1961, con il titolo *Problemi attuali del credito*, Lezione tenuta il 7 dicembre 1961, al III corso di aggiornamento in materia creditizia e finanziaria svolto a Ca’ Foscari sotto gli auspici della Facoltà di Economia e Commercio e della Camera di Commercio di Venezia).

⁴ Prendere o tenere a bàlia, è un’espressione utilizzata da Mattioli, in alcuni casi per significare che la banca alimentava l’impresa con il proprio credito per sopperire ad una indisponibilità o inaccessibilità di fonti e di tipologie di finanziamento più appropriate (si veda, ad esempio, *Intervento di Raffaele Mattioli al Consiglio di Amministrazione di Mediobanca del 26 settembre 1957*), in Archivio Storico di Intesa Sanpaolo, Patrimonio BCI, Fondo Carte Mattioli, Cartella 195, Fascicolo 1, Sottofascicolo 1, n. 9/b, pp. 188-189).

di assisterle nell'emissione dei loro titoli, di collocarli sul mercato, così da ridurre adeguatamente la propria esposizione⁵. Disporre di un adeguato *placing power* era, per esse, indispensabile.

La Comit, soprattutto per ragioni legate alla visione che Mattioli aveva della funzione essenziale della banca (capitolo secondo), quindi anche a prescindere dall'eventuale (e marginale) esercizio del credito mobiliare, aveva sempre curato con la massima attenzione l'intermediazione in titoli e la capacità di collocamento, ereditandola dal passato, ma interpretandola in maniera ben diversa e – ripetiamo – a servizio del sistema nel suo insieme; ciò che, in ultima analisi, si traduceva, e sempre si traduce, in un lungimirante perseguimento degli interessi della banca (sue espressioni e suo fermo convincimento!).

Tornando al credito mobiliare, e semplificando molto, esso è, a ben vedere, l'altra faccia della sottocapitalizzazione delle imprese, associata a insufficienza di autofinanziamento da profitti. Sottocapitalizzazione che porta ad una eccessiva dipendenza dal credito, dal credito a breve, dal credito bancario. Un problema che il nostro sistema si trascina dalla notte dei tempi in modo endemico (*Italicarum rerum natura*). È una costante della nostra economia⁶.

Per Mattioli la banca di credito ordinario non avrebbe dovuto occuparsene. Perché, di norma, non ne ha le capacità e le strutture. Perché richiede una mentalità affatto diversa da quella che deve avere chi seleziona e gestisce il credito ordinario, pur inteso nell'accezione più ampia del termine. Perché, aggiungiamo, l'esercizio congiunto delle due attività è estremamente pericoloso per gli sviluppi cui può, facilmente, condurre. Da quella mobiliare possono provenire condizionamenti e contaminazioni letali per l'attività creditizia ordinaria e per la banca nel suo complesso (è emerso nella prima parte del nono capitolo).

Occorreva piuttosto promuovere lo sviluppo e l'efficiente funzionamento del mercato mobiliare, a lungo confinato e dimenticato, sollecitare le imprese

⁵ Per maggiori approfondimenti e completezza, rispetto a quanto sopra sintetizzato circa il tipico schema d'intervento delle banche miste, che talvolta contemplava l'assunzione di una partecipazione modesta nell'impresa allo scopo di poterne seguire le vicende dall'interno (scopo che degenerò nel tempo), si rinvia alle brevi ed utili note redatte di recente da Francesco CESARINI, *Note sulla banca mista*, in *Rivista di Storia Economica*, anno XXXI, n. 2, agosto 2015, il Mulino, Bologna 2015, pp. 289-293.

⁶ Costante che per Mattioli «ha radici antiche, e si è manifestata nell'ultimo secolo in cento modi diversi, e con più marcata impronta nelle deformazioni e trasformazioni del sistema bancario e nel frequente ricorso allo Stato perché sostenesse imprese e iniziative anche meritevolissime cui veniva a mancare, nella nostra rarefatta atmosfera finanziaria, l'ossigeno per respirare» (BANCA COMMERCIALE ITALIANA, *Relazione del Consiglio di Amministrazione alla Assemblea Generale per l'esercizio 1965*, Caprioglio e Massimo, Milano, 1967, p. 302).

ad attingervi, introdurre nuove figure professionali, quali i fondi comuni d'investimento da tempo presenti in altre nazioni, adottare politiche fiscali incentivanti. Richieste e invocazioni rivolte al legislatore e alle autorità monetarie, ma rimaste a lungo lettera morta (capitolo ottavo).

Occorreva poi dar vita ad operatori specializzati nella temporanea fornitura di capitale di rischio alle imprese e nell'esercizio del credito mobiliare (i *promoters*), indispensabili per soddisfare soprattutto le esigenze di imprese prive, nel breve periodo, della possibilità di accedere alla quotazione di borsa (capitoli ottavo e tredicesimo). Un vuoto rimasto tale per almeno altri quarant'anni.

Occorreva, infine, un mutamento nella condotta delle banche, costantemente tesa a massimizzare la raccolta a scapito della diffusione dei valori mobiliari e della loro sottoscrizione da parte dei risparmiatori (capitoli terzo e quarto).

Coerenza, visione unitaria e sistemica venivano richieste ai *Policy Makers* e alla Banca Centrale, onde evitare che le loro politiche dispiegassero effetti negativi sullo sviluppo e sul funzionamento del mercato mobiliare, specie dell'azionario (come nel caso della politica di stabilizzazione dei corsi obbligazionari della seconda metà degli anni Sessanta, richiamata nel capitolo quinto unitamente alle considerazioni espresse al governatore Carli).

Senza nulla di tutto ciò, con imprese carenti di mezzi propri e prive di fonti alternative, l'onere di assisterle, anche con crediti di natura mobiliare, non poteva che ricadere sulle banche. Rifiutarsi avrebbe arrecato gravi pregiudizi allo sviluppo dell'apparato produttivo e del sistema economico.

Siamo all'incirca nella seconda metà degli anni Cinquanta, e rispetto al passato il contesto è completamente diverso, la possibile incidenza di tali crediti sul totale appare contenuta e compatibile con gli equilibri e la capacità operativa della Banca. Mattioli si sente in dovere di darsene carico, onde sostenere la parte più debole del tessuto industriale e il progresso della nazione. Ma non ritiene sia questa la via da seguire. Il problema andava inquadrato ed affrontato con le dovute misure, tornare a schemi operativi della banca mista non era la soluzione appropriata. Era un rimedio temporaneo obbligato da assenza di alternative.

Lo dichiarava apertamente; metteva in guardia dai rischi; continuava invano ad auspicare tutte le misure sopra richiamate; insisteva sulla necessità che fossero operatori qualificati (per lo più da costituire) ad occuparsene e a fornire alle imprese soprattutto ciò di cui abbisognavano: i mezzi propri, non il credito, mero siero fisiologico.

Quando, dunque, egli affermava che la Banca Commerciale Italiana era una banca mista e lo ribadiva nell'intervista a *L'Espresso* del 1972 –

richiamata in apertura di questo lavoro («Noi siamo una banca mista [...] pur avendo ormai le caratteristiche di una grande banca di depositi e di credito ordinario, la Comit continua la sua funzione di promotrice d’iniziativa e di fonte di alimentazione del capitale di rischio»)⁷ – sappiamo che intendeva sottolineare che essa era costretta a svolgere un’indispensabile funzione di supplenza.

Vi era, in tali dichiarazioni, una nota d’orgoglio e di merito per i servizi resi dalla Banca all’economia del paese. Ma in esse, e in altre analoghe, traspariva con forza un richiamo alle origini del problema, e all’urgenza di rimuoverne le cause.

A distanza di oltre quarant’anni dalla sua uscita di scena, a nostro avviso, la visione della banca e del mercato mobiliare di Raffaele Mattioli conserva intatto il suo valore. Così come lo conserva, se ci è consentita l’espressione, l’originale contributo alla teoria dell’intermediazione finanziaria, compendiato in quella che egli riteneva dovesse essere la *funzione essenziale* della banca e il suo ottimo comportamentale.

⁷ Affermazioni, queste, che trovano riscontro nel riconoscimento dell’ex governatore Menichella (*la Comit in fondo è la sola merchant bank italiana*) su cui ci siamo intrattenuti nel capitolo precedente.

Per inciso Mattioli, sempre nell’intervista a *L’Espresso*, precisava che la situazione da lui descritta era ben nota al governatore dell’epoca Guido Carli. Carli lo confermerà esplicitamente in un contestuale articolo a firma Bancor (suo pseudonimo) richiamato nel primo capitolo: «A lei [la Comit] erano consentite certe libertà negate ad altri, in forza di quel ruolo speciale che essa ricopriva nel quadro generale della politica del credito. Le operazioni [...] erano tutte operazioni che credo fossero perfettamente note alla Banca d’Italia, anche se alcune avrebbero dovuto essere interdette dalla legge bancaria. E così alcuni crediti mobiliari concessi sotto la forma del riporto o addirittura dello scoperto in bianco» (cfr. *Storia di un presidente*, ristampato in Bancor, *Le confidenze di un banchiere*, Espresso/Documenti, Etas Kompas Libri, Roma, 1973, pp. 25-26).

ECONOMIA DELLA BANCA E CULTURA: SONO SUFFICIENTI SAPERI TECNICI PARZIALI?

di *Franco Tutino**

1. Storia e finanza: contributi dagli studi di economia delle banche

Desidero anzitutto ringraziare i colleghi dell'Università di Pisa che hanno organizzato un convegno così interessante e attuale, e il prof. Calamanti per la ricerca che ha svolto e che lo ha condotto a scrivere il suo libro su *La banca di Mattioli*. A tutti loro sono legato da rapporti di stima e da amicizia e affetti consolidatisi negli anni.

Le radici finanziarie della lunga e impietosa crisi economica e finanziaria globale richiedono studi storici e analisi specifiche da più punti di vista. In questo ambito e in questa prospettiva, gli studiosi di economia degli intermediari finanziari possono dare contributi notevoli e significativamente integrati con quelli di matrice diversa: sono anche i fondamenti della gestione aziendale degli intermediari finanziari – in particolare delle banche – e i rischi da essi assunti a determinare squilibri che portano a crisi; e sono le situazioni e le prospettive economico-finanziarie generali che definiscono i contesti in cui le banche operano. Studi e analisi storico-economiche hanno dunque bisogno di aggiungere il punto di vista di chi opera prevalentemente con strumenti di economia e finanza aziendale e di economia e finanza generale; così come aziendalisti ed economisti possono saper leggere più profondamente ove sappiano guardare anche al passato e alle riflessioni che ne sono scaturite e ne scaturiscono per interpretare il presente e impostare decisioni per il futuro.

Mi limito a ricordare qui per cenni lo sguardo attento di alcuni studiosi di economia delle banche: di Antonio Pin – della cui guida il prof. Calamanti e io abbiamo potuto beneficiare nei tanti anni insieme all'Università di Siena

* Professore Ordinario di Economia e gestione delle banche, Sapienza, Università di Roma.

– che nel 1986 incontra il prof. Ugo Caprara per approfondire le origini dell'economia aziendale¹; di Antonio Confalonieri, autore della fondamentale *Banca e Industria in Italia, 1894-1906*²; di Francesco Cesarini, che, scrivendo del libro di Calamanti, ne pone in evidenza i meriti³, e che, anche di recente, ricorda l'interesse di Antonio Confalonieri per gli studi di storia bancaria⁴; di Tancredi Bianchi, che legge con grande attenzione e saggezza il libro di Calamanti e i problemi di fondo della gestione delle banche posti e affrontati da Mattioli⁵.

2. L'attività delle banche: punti-cardine e attualità di insegnamenti del passato

Lo studio di Calamanti prende in esame attentamente e pone in rilievo i maggiori temi economico-finanziari della “Banca di Mattioli”, ovvero del modo di fare banca e di gestirla nei suoi rischi e nelle sue funzioni dal secondo dopoguerra agli inizi degli anni Settanta del secolo scorso. Apparentemente un'epoca a parte, superata, con nulla o poco da insegnare a chi si occupa di gestione delle banche. Basta pensare ai contesti fortemente diversi da quelli attuali in cui le banche operano e sono gestite: un sistema monetario

¹ A. PIN, *A colloquio con Ugo Caprara. Flash-back sulle origini dell'economia aziendale*, in *Rivista Milanese di Economia*, n. 20, 1986, pp. 54-68. È molto interessante fra l'altro, di questo “colloquio-riflessione a due”, soffermarsi su quanto racconta Caprara riguardo agli studi condotti in più campi: *«I miei grandi maestri sono stati Croce, Pareto, Zappa. Croce non l'ho mai incontrato, ma la lettura dei suoi scritti mi ha aperto la mente, mi ha dato un'educazione filosofica. Io avevo il diploma di ragioniere ed ero privo di cultura. Di Croce, in particolare, ho letto 'Economia e etica', ma anche lavori di critica letteraria, che mi hanno dato il gusto della poesia»* (p. 54). Si veda anche ANTONIO PIN, *La “banca” di Ugo Caprara nella costruzione del pensiero economico-aziendale*, in *Rivista Milanese di Economia*, n. 34, 1990, pp. 78-88.

² A. CONFALONIERI, *Banca e Industria in Italia, 1894-1906*, Banca Commerciale Italiana, “Studi e Ricerche di Storia Economica”, 3 voll., Milano, 1974-1976.

³ *«È altresì merito non piccolo di Calamanti l'aver inquadrato il pensiero di Mattioli in una sequenza ordinata di temi che costituiscono ancor oggi il nucleo essenziale di idee e di nozioni da trasmettere in un corso universitario di Tecnica bancaria»*. Cfr. FRANCESCO CESARINI, *La banca secondo Raffaele Mattioli*, Relazione tenuta in occasione della presentazione del volume di A. CALAMANTI, *La Banca di Raffaele Mattioli. Una visione unitaria e sistemica*, Aragnò, Torino, 2016, organizzata da Intesa Sanpaolo e tenutasi a Milano il 14 maggio 2016, in “Bancaria”, n. 6/ 2016, pp. 14-16.

⁴ F. CESARINI, *Antonio Confalonieri docente e studioso di banca*, in F. CESARINI, A. MARIA LOCATELLI, F. PINO (a cura di), *Antonio Confalonieri. Studioso, Banchiere, Gentiluomo*, ABI Servizi, Bancaria Editrice, Roma, 2017, pp. 21-27.

⁵ T. BIANCHI, *Raffaele Mattioli: un banchiere di alto valore*, Relazione tenuta in occasione della presentazione del volume di A. CALAMANTI, *La Banca di Raffaele Mattioli. Una visione unitaria e sistemica*, cit., in *Bancaria*, n. 6/ 2016, pp. 8-12.

internazionale fondato ancora sui caratteri essenziali degli accordi di Bretton Woods (sono della seconda metà degli anni Sessanta le principali crisi valutarie che interessano monete europee, è del 15 agosto 1971 la dichiarazione unilaterale di inconvertibilità del dollaro); un più che ventennale periodo di stabilità e di crescita economica nei paesi occidentali; forti controlli sui movimenti di capitale a breve termine e forme di globalizzazione economica e finanziaria non così accentuate e pervasive come quelle che conosciamo oggi. Se ne può dedurre, dunque, che le banche operavano in modi tanto diversi che il loro studio non potrebbe offrirci che poche (e superate?) riflessioni in chiave di analisi di problemi attuali e di ricerca di soluzioni per impostare e condurre meglio il fare banca oggi e nel futuro?

I principali fili conduttori dello studio del prof. Calamanti sono costituiti dai punti-cardine dell'attività e della gestione bancaria: la funzione essenziale della banca, la raccolta, il credito erogato, il capitale proprio, la liquidità. Temi che sono sempre centrali – diversi e distanti dalle logiche di “pura” finanza che a volte sembrano voler prevalere sul fare banca.

È su questi nuclei e sulle reciproche interrelazioni che una banca opera ed è gestita anche oggi. È dai rischi che assume all'interno delle relative politiche di gestione che scaturiscono le condizioni per il mantenimento degli equilibri economici, finanziari e patrimoniali dell'azienda bancaria. Ed è dall'eccesso di rischi assunti che scaturiscono *squilibri di rischiosità*⁶ che conducono da un lato a crisi di singole banche e a impatti negativi sulle economie – locali o ampie – dove ciascuna di esse opera, dall'altro a crisi sistemiche e impatti globali negativi. Rischi, crisi, fallimenti distruggono economie e persone: non è quello che stiamo vivendo da molti anni? Sono temi – quelli ai quali Mattioli presta continua e profonda attenzione e che sono ripresi e analizzati da Calamanti – che hanno valore nel tempo. Anche oggi, dunque.

Oggi sono cambiati in particolare il contesto e parte del linguaggio. Le interrelazioni tra economie – e tra loro crisi – sono cresciute; la finanza agisce con modalità, rapidità e immediatezze lontane dalle realtà ed esperienze dei decenni del dopoguerra; si opera in termini che si cerca di rappresentare e ricondurre a *modelli* di business. Gli effetti di fondo del fare banca, tuttavia, continuano a essere gli stessi nella loro essenza: sostegno all'economia e al buon funzionamento del sistema finanziario, o negatività che si abbattano

⁶ Sul concetto di squilibrio di rischiosità si vedano F. TUTINO, *Raccolta, liquidità, patrimonio in Basilea 3: impatti su strategie e gestione delle banche*, in F. TUTINO, G. BIRINDELLI, P. FERRETTI (a cura di), *Basilea 3. Gli impatti sulle banche*, Egea, Milano, 2011, pp. 361-394, e F. TUTINO, *Analisi dei rischi finanziari delle banche: è necessario utilizzare gli strumenti dell'economia aziendale?*, in *Bancaria*, ottobre 2013, pp. 28-42.

sull'una e sull'altro. È cambiata la regolamentazione, è vero: ma con quale efficacia? E *modelli* diversi di business – anche se non denominati espressamente così e con differenze operative in parte diverse – non erano presenti nella definizione di strategie ed operatività di banche di quegli anni?

2. Economia, società, cultura: gestire una banca richiede soltanto conoscenze tecniche?

Si tratta di temi di fondo e di capacità di leggerli anche attraverso i bilanci delle banche. Sono analisi costanti nel pensiero di Mattioli, ne sono testimonianza le Relazioni Annuali alle Assemblee che egli scrive. I bilanci richiamano l'economia dell'azienda bancaria e i suoi risultati determinati – non solo sul piano della sintesi espressa dall'utile – dalle condizioni attraversate dall'economia generale. Mattioli, dunque, guarda ai due aspetti dell'economia – aziendale e generale – e alla necessità di leggerli insieme nella gestione strategica e operativa.

Non si tratta solo di questo, però. La banca e il suo fare sono specchio della società del momento, oltre che della politica che la stessa società esprime e dei cui orientamenti è permeata. Comprendere fino in fondo l'attività bancaria, condurla, saperla analizzare in studi – storici e non – richiede cultura, non solo tecnica. Mattioli è, anche in questo, punto di riferimento⁷. La sua attenzione per la cultura non si limita a essere personale e interiore. Si traduce in azione. Ne sono testimonianza, insieme a molto altro, l'amicizia

⁷ Si vedano, ad esempio, le due testimonianze che seguono. T. BIANCHI (cit., p. 12) ricorda così il suo primo incontro con Mattioli: «*Nella stanza dove mi ricevette (ero ancora nella fase iniziale della carriera accademica) vi era un tavolo rotondo centrale con sopra una piramide di libri, molti editi con il suo diretto o indiretto patrocinio. Non vidi testi di economia o di tecnica bancaria. Capii che riferendosi alla parola scritta di grandi uomini di pensiero si affinano anche le capacità dei nostri ragionamenti professionali, si diventa colti per sapere essere puntuali dibattendo i temi della professione*». G. GABETTI, alto dirigente della Fiat per decenni, in una recentissima intervista rilasciata all'età di 92 anni ricorda così Mattioli: «*E, allora, ecco la convocazione da parte di Raffale Mattioli che, nella sua multipla identità di banchiere, letterato e mecenate, sintetizzava bene la poliedricità della classe dirigente del secondo dopoguerra*» (P. BRICCO, *Il '900 fra finanza, cultura e l'Italia che aveva un posto nel mondo*, in *Il Sole 24 Ore*, 30 aprile 2017). Si veda anche l'intensa ricostruzione della figura di Mattioli, «*mecenate generoso e competente*», da parte di F. DE BORTOLI, *Mattioli, un protagonista del Novecento*, in *Bancaria*, n. 6/2016, pp. 2-6. Sono molti e di primo piano gli intellettuali – scrittori, poeti, letterati, politici, economisti: Montale, Bacchelli, Solmi, Croce, Pavese, ... – ricordati per i rapporti con Mattioli.

e la fattiva vicinanza al grande economista Piero Sraffa⁸; e il salvataggio in piena epoca fascista, attraverso lo stesso Sraffa, dei *Quaderni dal carcere* di Antonio Gramsci: un'opera che ha contribuito molto al dibattito intellettuale e politico negli anni⁹.

Cultura è anche arte e poesia. Toeplitz – predecessore di Mattioli alla guida della banca fino all'assemblea del 25 marzo 1933 – utilizza espressioni che apparentemente sarebbero lontane dall'«arido» mestiere del banchiere: non vi è, come sembrano pensare in molti, «povertà d'immaginazione e [...] aridità di sentimenti»; ci sono invece «passione [...], emozione [...], gioia [...] intima e sempre rinnovata poesia»¹⁰. Le *Relazioni* di Mattioli hanno analoghi riferimenti, sono esempi di grande cultura e sensibilità. Un insegnamento per chi anche oggi sente, come ricercatore e come docente, di dovere e volere guardare alle banche allargando e approfondendo lo sguardo oltre i limiti dettati dalle mode imperanti che vogliono che l'attenzione sia rivolta unicamente agli aspetti tecnico-operativi, alle tematiche regolamentari, alle indagini con strumenti di sola analisi quantitativa. Sono limiti che cercano di chiedere a ciascuno di noi di non interrogarsi su altro nel fare ricerca: l'opposto di chi, invece, è convinto di fare di diversi saperi la strumentazione concettuale necessaria anche per conoscere le banche, interpretarne le gestioni e le crisi, guardarle all'interno dell'economia, della politica e della società in cui operano.

⁸ Si legga quel che Sraffa scrive nella “Prefazione” alla sua fondamentale ricerca *Produzione di merci a mezzo merci. Premesse a una critica della teoria economica*, Einaudi, Torino, 1960, p. VII: «Ringrazio soprattutto l'amico Raffaele Mattioli, che instancabilmente ha lavorato con me per preparare questa edizione italiana».

⁹ A. GRAMSCI, *Quaderni dal carcere*, Einaudi, Torino, 1975, Edizione critica dell'Istituto Gramsci a cura di Valentino Gerratana.

¹⁰ CALAMANTI, cit., p. 10, nota 3.

LA BANCA DI RAFFAELE MATTIOLI: RICORDI E CONSIDERAZIONI A MARGINE DELLA MONOGRAFIA DI ANDREA CALAMANTI*

di *Marco Vitale***

1. I miei ricordi della Comit

Non avendo avuto la fortuna di conoscere personalmente Mattioli, il mio intervento si articolerà in due parti. Nella prima evocherò i miei ricordi della sua Banca, la Comit, che invece conobbi bene, a partire dagli anni Sessanta sia in alcuni suoi vertici, come Bombieri e soprattutto Cingano, che nei valentissimi dirigenti degli uffici crediti, una banca che non ho mai avuto incertezze nel definire la migliore banca, non solo italiana, della mia esperienza professionale.

Leggendo il libro di Calamanti ho capito meglio le ragioni e le radici del mio giudizio. Nella seconda parte svilupperò alcune riflessioni suggeritemi dalla lettura del libro di Calamanti, anche in relazione alla situazione attuale.

Pochi mesi dopo la morte di Adriano Olivetti, nel 1960, alcuni suoi stretti collaboratori, pubblicarono un corposo volume che raccoglieva testimonianze e ricordi di 44 personalità internazionali su Adriano Olivetti. Il gruppo comprendeva filosofi, letterati, politici, storici, sociologi e altri, ma non vi era un solo imprenditore o rappresentante del mondo imprenditoriale. Fui molto colpito da questa assenza e ancor più fui colpito dal fatto che, con l'unica eccezione della testimonianza di Saragat, nessuna di queste testimonianze parlava di Adriano imprenditore.

Tutti lo ricordavano come uomo di cultura, pensatore, urbanista, fondatore del Movimento politico di Comunità. Come se tutto ciò non avesse le sue solide radici proprio nel fatto che Adriano era stato, innanzi tutto, un

* Testo rivisitato dell'intervento di Marco Vitale alla presentazione del libro di Andrea Calamanti, *La banca di Raffaele Mattioli. Una visione unitaria e sistemica*, Nino Aragno Editore, Torino, 2016, tenuta presso la Fondazione ISEC di Sesto San Giovanni il 9 ottobre 2017.

** Economista d'impresa.

grande imprenditore di successo, ed un formidabile organizzatore; un grande imprenditore molto colto a dimostrazione che tra imprenditori e cultura può esistere simbiosi. Questo vero e proprio equivoco (contrasto tra essere imprenditore e uomo di cultura), abilmente alimentato dai letterati dell'entourage di Adriano, si è protratto a lungo. Solo negli ultimi 10 anni è partita la riscoperta di Adriano imprenditore, che si fa ogni giorno più viva.

Un rischio analogo mi sembra abbia corso Mattioli. Ogni volta che ne ho sentito parlare, l'ho sempre sentito evocare come il banchiere letterato, il banchiere colto, il banchiere umanista, il banchiere editore. Se non avessi conosciuto per diretta esperienza la Comit, il suo vero autentico capolavoro, avrei finito per farmi di lui l'immagine di un Presidente banchiere, ricco, un po' eccentrico, un po' viziato, che si divertiva con la letteratura ed i letterati.

Persino Marcello Boldrini, ordinario di statistica all'Università Cattolica, l'uomo che riuscì a convincerlo a tenere alla Cattolica il Corso di Tecnica Bancaria, suo grande estimatore e amico, per festeggiare i primi 25 anni di esercizio della responsabilità di Mattioli come amministratore delegato della Comit, gli scrisse: «Ed io non so – anzi – se un giorno si parlerà più di te come restauratore della “Commerciale” dopo la Great Depression, oppure come l'uomo che ha lasciato alla cultura italiana la grande collezione dei classici (e non questa sola). A me piacerebbe di più quest'ultimo vanto» (28 maggio 1958).

Fortunatamente oggi siamo riuniti per parlare di Mattioli, grande banchiere e grande organizzatore, come ce lo restituisce l'ottimo e rigoroso libro di Andrea Calamanti dal titolo felicissimo: *La Banca di Raffaele Mattioli*, dove la personalità di Mattioli emerge attraverso la lettura approfondita del suo vero capolavoro, la sua Banca; e dal sottotitolo ancora più felice: *Una visione unitaria e sistemica*. Perché Mattioli è stato soprattutto un grande banchiere e un grande manager capace di attrarre i collaboratori migliori e di motivarli dal profondo, in una visione unitaria e sistemica, sia della banca che dell'economia che della cultura.

Per grandi personalità come Adriano e Mattioli la cultura non è un orpello, o un vizio, o qualcosa di diverso dalla professionalità, ma anzi è elemento essenziale del fare impresa e del fare banca, come loro la hanno saputa fare. Per questo dobbiamo sempre vederli operare in una visione e azione unitaria e sistemica. Così come unitaria e sistemica era la Comit che io ho conosciuto a partire dagli anni Sessanta.

Cercherò di seguito di evocare i miei ricordi più duraturi della Comit che ho conosciuto in quegli anni, nel corso della mia attività professionale.

1.1. Integrità assoluta

Può sembrare una constatazione scontata e superflua. ma non lo è, soprattutto con riferimento ai nostri giorni, dove affiorano sintomi che la malattia più grande dell'Italia, la corruzione, è penetrata ormai anche in parti non minori del sistema bancario spesso in forme molto sofisticate. Ma io attribuisco al termine “integrità assoluta” e ad ogni livello, un significato più importante dell'assenza di corruzione. Intendo l'assenza di strumentalizzazioni di qualunque tipo del proprio ruolo e del proprio potere, l'agire sempre e solo con il pieno rispetto delle regole del gioco, con indipendenza di giudizio, alla ricerca della migliore mediazione tra l'interesse dell'istituzione e del cliente, per risolvere al meglio i problemi sul tavolo.

Questo era l'approccio di tutti gli uomini Comit con i quali ho avuto modo di lavorare, ed era un bel lavorare, con serenità, fiducia e rispetto reciproco. E non era questione di etica e di morale, perché come ricorda Calamanti morale e etica «sono termini che Mattioli non ha mai utilizzato e ai quali non si è mai appellato. Per Mattioli si trattava di senso della professione, di coscienza del mestiere» (op. cit., p. 9). Era una scuola.

Secondo Mattioli la centralità del credito corrisponde alla funzione centrale assegnata al banchiere di “magistrato del merito del credito”, che richiede nel banchiere asimmetria di conoscenza rispetto al mercato oltre che integrità e indipendenza assolute.

Conoscenza approfondita e speciale sull'affidato, integrità e indipendenza assolute sono i fattori che legittimano il suo guadagno di intermediario. Altro che gli automatismi matematici dominanti nella classe attuale che stanno alla base dei grandi errori di credito che hanno portato il sistema alla crisi del 2007.

1.2. Competenza massima

Un'altra caratteristica fondamentale della Comit e dei suoi uomini di allora era la massima competenza. Quando c'era una questione complessa, soprattutto con implicazioni internazionali, non avevamo dubbi: andiamo alla Comit. Anche in altre banche vi erano esperti di vaglia. Ma alla Comit era diverso.

Non andavamo a incontrare un esperto. Andavamo alla Comit, certi che la Comit avrebbe saputo estrarre dal suo forziere tutto il meglio di cui avevamo bisogno. Non era questione di persone ma, anche qui, di una scuola.

La Comit era una banca di credito ordinario, anche se Calamanti illustra bene che Mattioli si rendeva conto che, in una certa misura, una dose di credito mobiliare e finanziario fosse indispensabile. Ma la caratteristica di fondo rimase quella di una banca di credito ordinario, aspetto ribadito, con ancora maggiore convinzione e rigore, dal successore Cingano.

Dunque le competenze specifiche, industriali, proprie del credito mobiliare e industriale appartenevano agli istituti di credito specializzati a medio termine. Eppure molte di queste competenze erano ben presenti in Comit, attraverso conoscenze approfondite dei settori industriali e delle dinamiche economiche congiunturali e settoriali.

Si sentiva che dietro all'operatore c'era un sapere comune, sedimentato e organizzato da un fior di ufficio studi, che Mattioli aveva voluto da subito come una delle attività più importanti nella nuova Comit che nasceva dalla ristrutturazione degli anni Trenta. L'ufficio studi fu fondato, infatti, nel 1933, quasi contemporaneamente (altra interessante coincidenza) con quello che il giovane Adriano Olivetti fondò dopo l'assunzione della responsabilità di direttore generale e che sarà una chiave del grande sviluppo della Olivetti del dopoguerra.

1.3. Capacità di ascolto. Niente di meccanico o di burocratico

Una terza caratteristica generale degli uomini Comit era la capacità di ascolto; che voleva dire da un lato rispetto per il cliente, dall'altro volontà di capire, curiosità, senso di partecipazione. Ed è un ricordo che trova conferma e spiegazione nelle parole stesse di Mattioli, come documenta Calamanti: «Un mestiere (quello del banchiere) che, fatto con coerenza, costa fatica e patemi, discernimento e coraggio, entusiasmo e nervi a posto. Senza questo assurdo conglomerato di affetti e qualità contraddittorie, senza questo “ottimismo” di fatto e non di umore, si diventa burocratici. E l'esercizio del credito non è attività burocratica» (op. cit., p. 9).

1.4. Sentimento di partenariato

L'effetto delle caratteristiche personali e operative che ho sopra illustrato, faceva nascere, nel tempo, un senso di partenariato. Io, come consulente e amministratore dell'impresa cliente, e il rappresentante Comit sentivamo di avere uno scopo comune: risolvere professionalmente il problema che avevamo di fronte. I limiti della collaborazione erano chiari e precisi.

Ognuno aveva un ruolo preciso, doveri precisi da assolvere, interessi precisi da tutelare. Non si andava in Comit a chiedere favori. Così come favori non venivano chiesti a noi. Ma l'intesa tacita era che dovevamo lavorare insieme per risolvere al meglio la questione e per crescere insieme professionalmente nell'interesse reciproco sia della banca che del cliente.

La frequentazione di persone, ad esempio, come Cingano non aveva solo una valenza professionale. Rappresentava un arricchimento personale sul piano generale. Il saggio di Coltorti, citato in premessa, offre un'immagine completa e precisa di Cingano, certamente degno successore di Mattioli. Di lui ricordo la grande competenza e concretezza.

Ma ricordo anche il suo impegno sui temi dello sviluppo generale e bancario, la sua crescente preoccupazione per un sistema bancario sempre più appesantito da vincoli e da una gestione politico- amministrativa del sistema, la sua disponibilità al dibattito pubblico e privato, la qualità dei suoi scritti sul sistema bancario e sul banchiere, e soprattutto la sua disponibilità umana.

1.5. Forte senso di identità e di appartenenza

Come è tipico delle organizzazioni forti il senso di identità e di appartenenza di tutti i dipendenti e collaboratori della Comit era molto spiccato. A qualunque livello. E questo sentimento era capace di coinvolgere in parte anche persone estranee, non legate alla banca da un rapporto formale di collaborazione.

Per questo quando, nel 1971, lessi che la politica aveva imposto come nuovo presidente, Gaetano Stammati (a quel tempo Ragioniere generale dello Stato), ne fui profondamente e amaramente colpito. Lo vissi come un tradimento e un'offesa alla Comit, come un segnale che la politica (Andreotti e Colombo), voleva mettere la sua bandiera su una trincea che, seguendo gli insegnamenti di Menichella e Einaudi, doveva agire in modo indipendente dalla politica, sia pure secondo le direttive generali di governo, e ciò anche se la proprietà era al 100% di un ente pubblico come l'IRI.

E così era stata gestita la Comit di Mattioli secondo principi che risalgono, in realtà, a quelli voluti da Beneduce sin dalla costituzione dell'IRI, senza iattanza ma senza la viltà di coloro che avevano la possibilità di difendere quei principi e non lo fecero (Petrilli e Carli).

Questi erano i miei sentimenti a quella notizia di un alto burocrate piombato da Roma alla presidenza della Comit, imposto dalla politica in contrasto con la volontà di Mattioli. E ciò sarebbe stato vero comunque, anche se non

avessi conosciuto Stammati. Era il suo profilo, la sua storia, la sua formazione che mi portava a queste conclusioni.

Invece lo avevo anche conosciuto dieci anni prima, quando ero collaboratore a Roma del Prof. Cesare Cosciani e lavoravo con lui sui lineamenti della riforma fiscale che, con modifiche, diventerà la riforma fiscale degli anni Settanta. Allora Stammati non era ragioniere dello Stato ma era, comunque, già un alto dirigente in carriera della burocrazia ministeriale al Ministero delle Finanze. E l'averlo conosciuto personalmente non attenuò ma anzi acui la mia sofferenza alla notizia della sua presidenza alla Comit. Era difficile immaginare una persona meno adatta di lui a fare il presidente della Comit. Per questo fu sempre percepito come un estraneo, e lo era.

L'unica consolazione era che fonti dall'interno della banca mi auspicavano che si stavano predisponendo le difese per tenerlo isolato dal corpo sociale e relegarlo esclusivamente ai compiti di rappresentanza che la carica comportava. Leggendo alcuni dei testi citati in premessa, soprattutto quelli di Gerbi e Coltorti, trovo conferma che quell'azione di sbarramento funzionò perfettamente. Ma il segnale forte la politica lo aveva dato.

Fu una svolta negativa, un allarme per il Paese. Quella muraglia tra politica e affarismo che era stata tracciata da uomini come De Gasperi, Vanoni, Menichella, Einaudi, Mattioli incominciava a sgretolarsi.

2. Riflessioni su “La Banca di Matteoli” di Andrea Calamanti

Alcuni aspetti importanti della Banca di Mattioli sono già emersi dai miei ricordi personali sulla Comit. Ma una cosa sono i ricordi personali, necessariamente impressionistici e incompleti, altra è un'analisi rigorosa e scientifica come quella di Calamanti.

Mi concentrerò quindi su alcuni punti della visione di Mattioli, come emergono dall'analisi di Calamanti, che sembrano a me di particolare attualità e interesse.

2.1. “La banca esiste per fare credito”

«Più volte abbiamo ribadito in questa sede una verità lapalissiana solo nella formulazione: che la banca esiste per fare credito» (Mattioli, citazione in Calamanti, p. 12).

Con questa solo apparentemente lapalissiana verità Mattioli pone con chiarezza la pietra d'angolo che regge la sua visione (Relazione Comit per il

1960 letta nell'aprile 1961). È su questa base che si innesta l'attività bancaria che è sempre di "intermediazione".

È responsabilità dei gestori di verificare che le varie forme di intermediazione siano tra loro equilibrate: «Considerate di congiunto, viene in luce come la funzione essenziale della banca sia appunto quella di mediare: mediare in due sensi complementari: mediare tra raccolta e impieghi e mediare tra risparmio e investimenti. Il risultato della prima mediazione è l'esercizio del credito, che a sua volta stimola la formazione di nuova raccolta. Il risultato della seconda – intermediazione in gergo professionale, ossia compravendita, per conto di clienti, di valute e di "valori" – è l'incanalamento di quote di risparmio verso il mercato finanziario, la loro integrazione nel processo produttivo con l'acquisto o la sottoscrizione di azioni e obbligazioni e titoli di Stato. È compito di chi esercita questo mestiere di vigilare perché le due mediazioni, anziché intralciarsi a vicenda, si armonizzino ed integrino l'una con l'altra. La distribuzione delle disponibilità, e non solo di quelle palesi (depositi e conti correnti), ma anche di quelle in via di formazione sul mercato, dev'essere equilibrata e sempre in rapporto, e cioè in reciproco "controllo sincrono di limiti", con il volume e il ritmo degli investimenti e degli scambi. E tale rapporto viene verificato costantemente da quell'ago della capacità lavorativa d'ogni azienda bancaria che è il grado della sua "liquidità": ago che è deviato dalla posizione verticale, non solo da ogni squilibrio tra raccolta e impieghi, ma anche da ogni prevalere d'una forma di mediazione sull'altra. Può essere eccessivo il convogliamento di fondi ai crediti ordinari (espansione creditizia) e può essere eccessivo l'assorbimento di fondi da parte del mercato finanziario. Il compito di chi ha la responsabilità di vedere come vadan veramente le cose è di cercare di capire – come ci siamo sempre sforzati di fare – quale sia la realtà del mercato, quali cioè le necessità delle imprese e quali le possibilità della raccolta. L'erogazione e l'esercizio del credito esigono questa diagnosi giorno per giorno, ne sono anzi, né più né meno, la traduzione nei fatti».

E su questa visione si innesta il tema fondamentale delle distinzioni tra credito ordinario, credito finanziario, credito mobiliare, sul quale Mattioli ritorna spesso con continui approfondimenti. Mattioli che da giovane, ma già in posizione di vertice, ha vissuto dall'interno la crisi della banca mista non vuole ritornare a quel tipo di banca mista, ma sa che gli schematismi eccessivi e troppo rigidi sono contro la realtà.

Come commenta molto bene Calamanti: «Con la massima semplificazione, lo schema di Mattioli è molto chiaro: le banche debbono raccogliere per erogare prestiti nella misura sufficiente a soddisfare le necessità di finanziamento dei capitali circolanti delle imprese (tralasciamo per comodità lo

Stato e gli altri soggetti), e debbono intermediare in titoli in modo da assicurare, attraverso il collocamento di azioni e obbligazioni, la copertura dei fabbisogni connessi agli attivi fissi. Sono dunque gli andamenti della produzione e degli scambi, e quelli degli investimenti, a orientare rispettivamente lo sviluppo ottimale delle due linee di attività. Quest'ultimo, a suo volta, trova riscontro nell'equilibrio delle strutture finanziarie delle imprese. Equilibrio identificabile nella capacità di reperire fondi con prontezza e nelle composizioni ottimali, nonché nella sussistenza di un'armonia di rapporti, tra capitali circolanti e credito bancario da un lato, capitali fissi e mezzi propri integrati nella giusta misura da finanziamenti a prorata scadenza dall'altro. Il prevalere dell'una mediazione sull'altra, il non rispetto del quantum e del ritmo ottimale di ciascuna, ha implicazioni negative per tutte le parti in causa».

E non si può non concordare con Calamanti quando conclude la sua riflessione su questo punto con queste parole: «Per inciso, vi è ragione di ritenere che tra le cause della recente crisi finanziaria abbia avuto un ruolo di tutto rilievo proprio l'aver spinto oltre ogni limite ragionevole – con la complicità di prolungate bolle speculative e la latitanza delle Autorità di controllo¹ – sia l'intermediazione in titoli, prodotti derivati ed altri strumenti finanziari, sia l'erogazione di prestiti al settore immobiliare e al consumo. E non è affatto da escludere che il comportamento deviante di alcuni intermediari sia stato oggetto di emulazione, tanto da prevalere» (op. cit., p. 16).

2.2. «La raccolta è il mezzo che non va confuso col fine, col credito» (così Mattioli, cit. in Calamanti, p. 20, nota 2)

La rincorsa ai depositi fine a se stessa, così come la rincorsa alle dimensioni sempre più grosse, fini a se stesse, è un pericolo per la banca e per il sistema. Nella Relazione per il 1966 Mattioli afferma che era da «respingere quel criterio scolasticamente americaneggiante di classificare le banche in base alla cifra onnivora della loro raccolta» (cit. in Calamanti, p. 19, nota). Tutte le componenti della gestione bancaria devono essere tenute sotto controllo e muoversi armoniosamente con il ritmo del mercato. Essere “condannati ad accrescere la raccolta” vuol dire che la banca è mal gestita.

Fu questa anche la linea di Cingano come ricorda Fulvio Coltorti, nel testo citato in premessa:

¹ O, meglio, la loro obiettiva incapacità, in un sistema globalizzato, di intervenire adeguatamente e di regolare la liquidità della propria area monetaria.

«Coerente con questa linea, Cingano antepose la ricerca della redditività alla crescita dimensionale e il bilancio 1977 della Comit, che fu presentato all'assemblea della banca in aprile (due mesi dopo l'autocritica), confermò come il contenimento della raccolta, oltre a rispondere ad un interesse generale, aveva consentito alla banca di aumentare i profitti. Nella fattispecie, la raccolta era stata contenuta dirottando una parte della clientela su impieghi a più alto reddito come i Bot, i depositi vincolati di Mediobanca e le obbligazioni. Poco dopo, nel corso di un'audizione al Senato confermerà vigorosamente queste sue idee, battendosi contro la "monomania dimensionale da parte del sistema bancario, che trova la maggior espressione nell'aumento del deposito, comporta una affermazione di prestigio di carattere particolare per la propria istituzione e di qui la rincorsa ad una "classifica" – che è d'importazione americana e che considero fortemente deleteria per un'esatta comprensione dei problemi reali del sistema bancario – rincorsa che considero fatto del tutto negativo»².

2.3. Il sistema bancario è uno

«Ogni provvedimento può avere avuto al momento il suo razionale; ma, se posso formulare, più che un'obiezione, un remoto sospetto, temo che sia mancata, sia pure sotto la pressione degli eventi, una visione unitaria delle cose. Ci si è attenuti a separazioni e distinzioni formali, che hanno, o magari avevano una loro ragion d'essere; e per contare gli alberi uno ad uno non s'è più visto il bosco, né il suolo da cui sorge, né il cielo da cui riceve i raggi del sole e gli scrosci di pioggia. Il sistema bancario è uno. Non c'è da una parte la Banca Centrale, dall'altro le singole aziende di credito. Sorvegliante e sorvegliati formano una sola e solidale comunità. Responsabile di tutta la politica monetaria e creditizia, in ultima istanza sei tu, Governatore. Non puoi guadagnare a nostre spese, così come noi non possiamo guadagnare alle tue. La sola ipotesi di un dissidio, di un contrasto di interessi tra la banca centrale e le altre banche è esiziale per tutti».

Queste parole sono contenute in una importante lettera inviata da Mattioli al governatore Carli il 7 gennaio 1970 (in Calamanti, pp. 62-64). È una lettera critica che lancia un allarme per delle minacce che si stavano concretizzando. Era l'inizio di un decennio di grandi difficoltà per l'economia e la società

² Audizione alla 5° Commissione del Senato (programmazione economica, bilancio, partecipazioni statali) del 20 settembre 1978, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sul finanziamento delle imprese industriali in Italia.

italiana, nel quadro di crescenti minacciose turbolenze, sia interne che internazionali. E la risposta del sistema, già percepibile da persone informate e lucide come Mattioli, era di aumentare la pressione del Tesoro sul sistema bancario e di sottoporre lo stesso ad una gestione sempre più vincolata al servizio della politica economica, o, forse, solo dei bisogni confusi e pressanti del Governo.

Siamo all'inizio di un'involuzione alla quale anche Cingano dedicherà nel corso del decennio successivo tante profonde riflessioni, critiche e allarmi sulla professione del banchiere sempre più appiattita come esecutore di direttive dirigiste. Ma questa lettera è di grande interesse anche perché ripropone un *leit motiv* di Mattioli, l'unità del sistema bancario.

Abbiamo già sottolineato il tema dell'unità della banca nei suoi processi di "mediazione" gestiti con equilibrio. Qui siamo alla concezione dell'unità del sistema bancario e del rapporto tra banca centrale e banche operative. Oggi è qualcosa che non potremmo più dire o auspicare. Oggi tra banca centrale e banche operative è auspicabile un conflitto se vogliamo trovare una via positiva che ci porti fuori dall'impasse nel quale siamo impantanati.

Mattioli completa poi la sua visione unitaria con la concezione dell'unitarietà del rapporto banca-sistema finanziario ed in particolare mercato mobiliare, di cui al prossimo paragrafo.

2.4. La banca si sviluppa e prospera solo se si sviluppa il sistema

La presenza di Comit sul mercato mobiliare, sia come operatore che come suggeritore di miglioramenti istituzionali e di sistema è sempre stato molto forte. Già nella Relazione per il 1948, illustrando i collocamenti obbligazionari curati da Comit per le imprese si afferma: «In pari tempo rendiamo un servizio anche a noi stessi, permettendo che si alleggerisca, attraverso queste operazioni, una pressione che altrimenti graverebbe tutta sul sistema creditizio, tendendo a travisarne le tipiche funzioni commerciali» (cit. in Calamanti, p. 112, nota 3).

Questo tema ricorre in altre Relazioni tra le quali mi sembra particolarmente significativa quella del 1953: «abbiamo incoraggiato e favorito questa più intensa raccolta di capitali sul mercato, nella certezza che gli investimenti da essa resi possibili avrebbero contribuito ad elevare il tono della vita economica, a combattere la disoccupazione, ad arginare e reprimere la tendenza al ristagno e insieme a prevenire ogni propensione inflatoria, pur rendendoci conto che un prelievo di fondi così cospicuo [...] avrebbe rarefatto le

disponibilità sul mercato monetario, la “materia prima” del nostro lavoro» (cit. in Calamanti, p. 112, nota 3).

Mattioli sa che il sistema italiano è bancocentrico ma lavora per allentare non per rafforzare questa dipendenza, come faceva invece la grande maggioranza dei suoi colleghi. Egli vedeva con chiarezza che il credito ordinario può essere più sano e fluido, evitando di trasformarsi in credito finanziario e mobiliare mascherati, se il mercato mobiliare funziona e se gli istituti di credito industriale a medio termine funzionano.

Così come vedeva con chiarezza i limiti alla crescita delle imprese che dovevano far conto solo sull'autofinanziamento per gli investimenti di sviluppo. Egli si batte, fra l'altro, per l'introduzione di nuove figure di investitori istituzionali, che considera complementari all'attività della banca «in una visione unitaria e sistemica».

Nella Relazione per il 1964 (Calamanti, p. 116) diceva che il mercato mobiliare e specie l'azionario andava «curato, sviluppato e promosso [...] è altresì da augurarsi che vengano presto tradotti in legge, e in legge comprensiva e adeguata, i provvedimenti da tempo allo studio che permetteranno la costituzione di “investment trust” in tutto e per tutto identici a quelli operanti in altri paesi».

Ma l'auspicio di Mattioli si realizzerà solo nel 1984, venti anni dopo, grazie ad una specie di colpo di mano del Ministro Andreatta. Commenta Calamanti: «Venti e più anni inspiegabilmente perduti».

Non sono d'accordo con l'aggettivo “inspiegabilmente”.

Ho vissuto passo passo questa vicenda proprio a partire dal 1964 quando fui invitato a far parte di un gruppo di lavoro, insediato in Borsa, su sollecitazione di alcuni autorevoli parlamentari per l'elaborazione urgente di un progetto di legge sui fondi comuni. La molla per questa iniziativa fu la crisi finanziaria e congiunturale del 1964. Noi facemmo rapidamente il nostro compito e fu un buon lavoro che sarà ripreso, come base, nel 1984, per il provvedimento Andreatta.

Poi collaborai alla costruzione del fondo lussemburghese Fonditalia che fu la risposta, ispirata da Carli, per dare una prima forma legale ai risparmi italiani che confluivano nelle capaci casse dei fondi dell'IOS che agiva in Italia illegalmente con molto successo. Anche l'esperienza Fonditalia sarà preziosa formando i primi operatori italiani del settore.

Poi nel 1984 collaborai alla stesura del provvedimento Andreatta guidata da Cammarano, capo di gabinetto di Andreatta. E infine sempre nel 1984 diventai primo presidente del Gruppo Arca, formato da 12 banche popolari, che divenne da subito uno dei più vivaci e attivi sostenitori del nuovo

mercato. Le grandi banche furono molto più lente a muoversi anche per paura di perdere i depositi.

La storia di questi 20 anni spiega dunque, con chiarezza, il ritardo dell'Italia. L'establishment bancario era ostile a questo tipo di evoluzione. Avevano una visione diametralmente opposta a quella di Mattioli. Esattamente come l'establishment industriale era contrario ad Adriano Olivetti, l'innovatore.

Ho potuto discutere a lungo il tema anche con il principale ispiratore e estensore dell'art. 47 della Costituzione, il prof. Tommaso Zerbi, che è vissuto fino a tarda età, l'ultimo dei costituenti. Mi disse: dopo l'approvazione della Costituzione ci rendemmo rapidamente conto che l'establishment economico italiano, sia industriale che bancario, era ostile allo spirito e alla lettera dell'art. 47, salvo per la proprietà della casa. L'art.47, per la parte mobiliare (che prevedeva quei trust di cui parla Mattioli), era ispirato all'idea ed allo spirito del capitalismo democratico. L'opzione dell'establishment era invece per un capitalismo di relazione; e ben presto il superstite spirito di matrice popolare e sturziana che aveva guidato il gruppetto di cattolici che aveva voluto l'art. 47, fu sopraffatto dall'approccio del capitalismo dirigista e di relazione della nuova DC, che interpretava il volere dell'establishment fiduciario e industriale).

Dunque anni perduti sì, ma non “inspiegabilmente”³.

2.5. *La politica degli impieghi*

La politica degli impieghi è centrale nella visione di Mattioli perché la «banca esiste per fare credito» e «la raccolta è il mezzo che non va confuso con il fine, col credito». E qui si collegano tutti i principali temi di una sana gestione, da quello della natura del credito, a quello della liquidità, a quello del capitale, a quello della finalità del credito e del suo effetto sul sistema. «Noi siamo consci della responsabilità [...] di assicurare [...] che un incremento dei nostri impieghi ordinari [...] sia diretto unicamente a finanziare il

³ Calamanti, dopo aver letto il mio intervento e nello specifico la parte qui in esame, mi ha fatto presente di concordare a pieno con le mie considerazioni, anche per esperienze fatte personalmente, all'epoca, nel campo della formazione bancaria specialistica. Egli ricorda che «i vertici delle banche, fatte le dovute eccezioni, erano in linea generale contrari alla diffusione dei titoli presso la clientela perché temevano che questo avrebbe comportato una riduzione della raccolta». L'avverbio inspiegabilmente è stato da lui «utilizzato allo scopo di significare che non vi erano ragioni, né per le banche né per altri soggetti, di ritardare un provvedimento indispensabile per l'ammodernamento e per il buon funzionamento del mercato mobiliare e del sistema finanziario. Si è trattato di una grave miopia e di un'incapacità di perseguire, con la lungimiranza di cui era dotato Mattioli, anche i propri interessi».

processo produttivo [...] escludendo in modo assoluto il sostegno di posizioni speculative di magazzino, per quanto solide possano essere le garanzie offertaci, ampi i margini di scarto, allettanti le condizioni» (Mattioli, cit. in Calamanti, pp. 211-212).

L'approccio di Mattioli è giustamente definito da Calamanti un approccio da Banca Centrale. Il benessere della banca non può prescindere da quello della solidità e salute delle imprese clienti e del sistema economico nel suo complesso. Queste finalità erano assolutamente anteposte a quella del profitto ritraibile per quanto elevato.

Ma il credito non è unitario: c'è il credito ordinario commerciale, il credito finanziario, il credito mobiliare. E sulla distinzione tra queste tre categorie Mattioli si interroga continuamente, mettendo in luce come ogni tipo di credito abbia regole, esigenze ed effetti diversi: «veniamo al concreto: se la fonte di rimborso è la vendita di prodotti e di servizi, il credito è commerciale. Se invece il credito debba essere rimborsato attraverso collocamento sul mercato dei capitali, allora esso è sicuramente credito finanziario, o meglio mobiliare, anzi è senz'altro il "credito mobiliare". L'altro resta credito bancario tout court – credito d'esercizio vero e proprio, o credito assecondatore dello sviluppo in atto dell'azienda, anticipo e prefinanziamento del così detto autofinanziamento: un credito cioè che trascolora nel "finanziario" in quanto finisce con l'essere "rimborsato" in due-tre esercizi con i profitti dell'azienda, senza che si renda necessario il ricorso ad operazioni di credito "mobiliare"» (Mattioli, cit. in Calamanti p. 234).

A Mattioli non sfugge certo che nella realtà talora queste distinzioni diventano incerte e sfuggenti: «La distinzione tra credito ordinario e credito finanziario sembra ovvia e quasi direi assiomatica. Ma, in verità, quando si cerca di definirla, diventa incerta e sfuggente. La radice della difficoltà sta nella tacita presunzione che si possan separare, nell'unità vitale di un'azienda, i fondi presi a prestito per rafforzarne la struttura e quelli destinati a unger le ruote della produzione. Una volta entrati nell'azienda, i soldi ottenuti a credito, anche se costano differenti saggi d'interesse, anche se sottostanno a diverse condizioni di utilizzo e di rimborso e a specifiche garanzie, hanno una tendenza irresistibile a coagularsi, a confondersi e a ridistribuirsi, nell'interno dell'azienda, verso quegli scopi dove presumibilmente la loro virtù attiva è maggiore e più proficua» (Mattioli, cit. in Calamanti, p. 232).

E, come riprenderemo nel paragrafo successivo, il tema si collega direttamente al tema della liquidità e del credito: «la distinzione da farsi non è tra crediti a medio o a breve termine (distinzione del resto ignorata anche dalla legge bancaria), ma tra crediti liquidi e crediti illiquidi o, più brevemente, tra crediti e immobilizzi. Un credito può essere liquido per la banca [...] anche se

investito permanentemente nell'azienda beneficiaria. E un immobilizzo [...] può nascere dallo sconto della più schietta carta commerciale a sessanta e anche a trenta giorni. Il criterio distintivo non può essere la durata formale del credito concesso, ma la sua natura e la bontà sostanziale, che vuol dire sicurezza di rimborso e proficuità di investimento» (cit. in Calamanti, p. 158).

Mattioli ammette che in una grande banca come la Comit una quota (non elevata, circa 10%) può essere di credito finanziario e quasi mobiliare. Ma con questo Mattioli non vuole certo ritornare alla banca mista o banca d'affari da cui era partito negli anni Trenta: «Nell'ambito degli impieghi, gli immobilizzatori finanziari e mobiliari nel 1931 avevano progressivamente raggiunto una quota abnorme: 66% circa; in parallelo i crediti ordinari si erano ridotti ad un modesto 30%» (così Calamanti a p. 133).

Vi sono oggi in Europa banche miste dove queste proporzioni sono ancora più elevate. Il credito finanziario di una banca ordinaria deve essere un'eccezione limitata, motivata e transitoria. Per questo occorrono gli istituti di credito speciale, come l'IMI; per questo si crea Mediobanca; per questo la Comit è impegnata per un potenziamento del mercato mobiliare. Degli uni e dell'altro Mattioli lamenta l'insufficienza.

Cingano ribadirà con ancora maggiore rigore che la Comit è banca di credito ordinario e tale deve rimanere. Tuttavia conosco alcuni casi di imprese che hanno avuto un grande sviluppo che non lo avrebbero avuto se la Comit degli anni Sessanta non avesse concesso loro un po' di credito finanziario o di sviluppo.

2.6. Liquidità statica e dinamica e capitale proprio

Mattioli fu, come già detto, soprattutto un grande banchiere, e un grande manager. Ma fu anche un profondo conoscitore delle tecniche bancarie, alla luce di una inarrivabile e lunga esperienza⁴. Calamanti analizza in profondità anche questi aspetti. Io, con rammarico, per non appesantire ulteriormente un già pesante scritto non posso farlo. Tuttavia non posso non fare almeno

⁴ Mattioli fu amministratore delegato e poi presidente della Comit dal 1933 (a 38 anni) al 1972. Fu in Comit dal 1925 (a 30 anni) come capogabinetto dell'Amministratore delegato Giuseppe Toeplitz. In tutto quindi 47 anni. Tutti i grandi banchieri sono stati a lungo ai vertici del loro istituto: Menichella, Mattioli, Cuccia, Arcuti, Dell'Amore, perché per forgiare la struttura e il carattere di un istituto di credito ci vuole tempo e ci vuole una guida lunga, forte e coerente. Riprova che è stato strumentale e demagogico rivolgere l'accusa di troppo lunga durata ad alcuni presidenti di banche popolari per giustificare, anche con questo infondato argomento, la scassata e distruttiva c.d. riforma delle banche popolari.

un cenno a due temi che hanno un valore che va oltre il loro significato puramente tecnico: il tema della liquidità e il tema degli strumenti conoscitivi.

Per Mattioli il tema della liquidità è strettamente legato a quello degli impieghi. È nella qualità e nella dinamica dei prestiti concessi che si radica la solvibilità della banca, oltre che sul costante equilibrio di entrate e uscite monetaria. Per questo Mattioli (Calamanti pp. 67 e seg.) distingue tra “liquidità statica” e “liquidità dinamica”: «La liquidità intesa in senso “statico”, e cioè la capacità di pagare i propri debiti e di andare in “liquidazione” senza fallire, *rectius* “solvibilità” ha un carattere difensivo, protegge e garantisce lo status quo, rispecchia e assicura l’equilibrio dei rapporti di dare e di avere». Ma la liquidità statica da sola è la liquidità della morte. Quella che assicura la vera solvibilità è la liquidità dinamica, cioè la capacità della banca di fare credito, quella che conta: «Liquidità non è liquido che stagna, ma liquido che scorre [...] non è la liquidità effettiva, quella che ha una funzione dinamica, che promuove e garantisce il corso e lo sviluppo economico, che mantiene agile, sciolto e propulsivo l’organismo produttivo in tutte le sue articolazioni, la liquidità che soprattutto ci interessa». E ancora: «Una banca che si trovi a dover rimborsare i depositanti è una banca che entra in liquidazione. Una banca che non continua a fare credito cade in letargo» e, quindi, in prospettiva, diventa insolvente. «Per mantenere dunque un buon grado di effettiva liquidità, una banca di credito ordinario ha solo un mezzo: curare il rapido giro dei propri crediti».

Mattioli non si stanca di ripetere che «[...] la effettiva garanzia (per il depositante) risiede, più che nei mezzi propri della banca, nella liquidità dei suoi impieghi».

Con questo egli non sottovalutava la necessità di un capitale adeguato, non divideva ed anzi era in una posizione opposta a quella di Maffeo Pantaleoni che aveva sostenuto che le banche potessero operare con mezzi propri irrilevanti rispetto ai volumi di attività svolta, se non addirittura nulli in linea teorica. La Comit di Mattioli operava con un capitale molto modesto e ripetute ed incisive sono le sue richieste al socio unico IRI di aumentare il capitale. E lucide sono le ragioni che Mattioli sviluppa a sostegno di questa richiesta. La ragione principale è: per poter alimentare e far crescere la liquidità dinamica.

È sempre la sua visione “unitaria e sistemica” della banca la “stella polare” che lo ispira. E certamente si sarebbe molto inquietato se avesse saputo che al vertice della Banca d’Italia c’è oggi chi sostiene la tesi che “la stella polare” della banca è il capitale: capitale adeguato dunque ma non “stella polare”, non valore dominante di un peso esasperato come viene assegnato oggi al capitale anche a discapito di altri valori. E purtroppo questa posizione

della direzione di Banca d'Italia non è isolata ma è dominante sul piano anche internazionale.

Commenta molto giustamente Calamanti: «Insomma, è a monte che va esercitata l'azione di tutela dei creditori delle banche e di stabilità del sistema. Se questa è inadeguata, a valle non c'è valido argine che possa tenere. Ne sono prova inoppugnabile le vicende emerse in coincidenza della recente grave crisi finanziaria. Vicende che, purtroppo, non sono state d'insegnamento: si continua, infatti, a puntare sull'oneroso argine a valle (i mezzi propri) senza regolare o agire sull'entità e la qualità dei rischi, molti nella finanza, che vengono assunti a monte. Si continua a confidare nel processo inverso che, di fatto, non ha funzionato e che, forse, è intrinsecamente inaffidabile» (Calamanti, p. 90).

2.7. Strumenti conoscitivi e di analisi

Un breve cenno a questo argomento non perché non sia importante ma perché richiederebbe troppo spazio. Sin dal 1933 Mattioli impegnò la banca in un progetto importante per dotarsi di strumenti conoscitivi e di analisi adeguati.

Una sintesi di questo progetto sintetica ma efficace è nella relazione di Mattioli al Comitato di Direzione Centrale del 26 maggio 1933 (in Calamanti p. 156 nota 2). A questo progetto collaborarono in particolare Giovanni Malagodi, Antonello Gerbi e Gino Zappa.

Tra i punti da segnalare: inquadramento settoriale delle varie attività delle imprese clienti, conoscenza approfondita delle imprese, anche con visite aziendali; visione dinamica dell'impresa cliente con esame continuo di almeno tre bilanci; sapiente distinzione tra autonomia decisionale delle filiali e del Centro; grande attenzione al fattore umano ad ogni livello; indici di analisi dei fidi affidati e sistemici (compreso un interessantissimo "indice di stagnazione").

Quindi anche qui c'è molto da imparare, compreso il fatto che, come afferma Calamanti a p. 165, «la cultura e la filosofia della Banca e del suo vertice non avrebbe mai accettato che un modello o un qualsiasi automatismo potessero, di peso, prevalere sull'uomo e sulle sue capacità decisionali, piuttosto che fungere da meri ausili».

2.8. E ora?

Libri come quello di Calamanti sollecitano una domanda. E ora? Che ne facciamo? Si tratta di una storia o anche di un insegnamento, di una lezione da applicare o di un semplice moto di struggente nostalgia? Riaffiora qui l'affinità con Adriano Olivetti. Da anni non si parlava più di Adriano come imprenditore, colto e anticonformista, che dava, sia da vivo che da morto, tanti fastidi ai suoi colleghi. Improvvisamente, negli ultimi anni, negli ambienti più diversi, si è incominciato a parlare di Adriano Olivetti imprenditore con una frequenza mai vista. È semplice nostalgia o qualcosa di più profondo?

Lo stesso, mi sembra, stia avvenendo con Mattioli banchiere, sul quale non ho mai letto tanto come negli ultimi tempi. Nostalgia o bisogno di verità? Forse tutte e due le cose insieme. Come ha detto molto bene Marco Onado nella recensione del libro di Calamanti: «Con uomini dello stampo di Raffaele Mattioli (ma anche di tanti colleghi della grande finanza di allora: basti citare Sigmund Warburg) non ci sarebbero state le degenerazioni che hanno costretto l'autorevole *The Economist* a coniare il termine Banksters. Perché avevano capito il ruolo ma anche i limiti della finanza e non cambiavano certo idea per ambizione e tanto meno per inseguire bonus principeschi. Se ci fosse una scuola di rieducazione per banchieri pentiti, questo libro dovrebbe essere l'equivalente dell'abecedario».

Ma questa scuola di rieducazione, per banchieri pentiti, per ora, non c'è, né la si intravede all'orizzonte. Per questo temo che la componente nostalgica sia, per ora, prevalente. Almeno lo è per me. Non sono certo che sia così anche per Calamanti che, in vari passaggi del suo libro, sottolinea ripetutamente l'attualità degli insegnamenti di Mattioli.

Così, commentando la già citata e fondamentale Relazione relativa al 1960, Calamanti scrive a p. 12: «Anzi, le sue considerazioni e i suoi precetti sono oggi ancor più validi. Averli ignorati – non disattesi perché ciò presume che siano noti – è, nei fatti, una delle cause della recente grave crisi finanziaria (eccesso di produzioni da parte degli intermediari e mancato equilibrio tra le funzioni – le “mediazioni” – con effetti perversi e distruttivi)».

Sui singoli temi e problemi, Calamanti ha sicuramente ragione. Ma è sui temi di fondo e più generali, quelli che si riferiscono al significato del fare banca oggi, che si incomincia a dubitare. Un episodio relativo ad Einaudi può aiutarmi a spiegare il mio pensiero.

Quando nell'aprile 1945, Luigi Einaudi lesse, come Governatore della Banca d'Italia, la Relazione 1943, pronunciò queste parole: «Le banche non sono fatte per pagare stipendi ai loro impiegati o per chiudere il loro bilancio

con un saldo utile, ma devono raggiungere questi giusti fini soltanto col servire nel miglior modo il pubblico». Penso che Mattioli abbia condiviso totalmente queste parole.

A me è capitato di leggerle e commentarle di fronte ad un gruppo di studiosi e operatori di finanza americani, nel 2009. Uno di loro, un giovane dirigente bancario, commentò: «se avessi detto queste cose nella mia banca tre o quattro anni fa, prima dello scoppio della crisi, sarei stato non solo licenziato ma, probabilmente, ricoverato in una clinica psichiatrica. Forse oggi non più, ma verrei comunque emarginato». Questo approccio illustra meglio di tante parole che non siamo di fronte a divergenze tecniche, ma a diverse concezioni della banca e del suo ruolo, della professione, dell'economia, della vita.

Del resto, quale importante banchiere o dirigente bancario attuale potrebbe sinceramente far proprie le seguenti affermazioni?:

- «(esisteva) l'assoluta contrarietà di Mattioli a sostenere la speculazione di borsa a detrimento dei prestiti alle imprese, anche qualora avesse assicurato una maggiore remunerazione. Anzi, quando la riteneva deviante, tagliava il volume dei riporti e le altre forme di sostegno creditizio agli speculatori» (Calamanti, p. 72);
- «il depositante non sembra rendersi conto che la sua protezione più efficace non sono i mezzi propri della banca, ma la sua solidità di giudizio nel concedere crediti» (Mattioli, cit. in Calamanti, p. 90);
- «bisogna rivolgere maggiormente l'attenzione alle persone che dirigono le aziende, al loro modo di giudicare le situazioni e gli affari, al loro modo di lavorare» (Mattioli, cit. in Calamanti, p. 176);
- «con un approccio simile a quello di una banca centrale, la Comit manteneva sotto attento monitoraggio lo sviluppo delle proprie erogazioni, quelle del resto del sistema, l'indice della produzione e dei prezzi, e ogni altro indicatore utile per scovare e stimare, a livello aggregato e di singoli settori, eventuali "escrescenze creditizie" e sintomi di inflazione» (Calamanti, p. 206);
- «non appena iniziavano a manifestarsi tendenze devianti, con rialzi ingiustificati, situazioni di eccessiva euforia che rischiavano di trasformarsi in gravi squilibri, la banca doveva intervenire prontamente per evitare, parafrasando Mattioli, che le somme da essa fornite per mantenere lubrificato il meccanismo, si trasformassero in carburante portando il motore a temperature tali da provocare uno scoppio. L'intervento consisteva nel ridurre e rendere più oneroso il credito alla borsa (essenzialmente i riporti e il tasso sui riporti). Questo anche a costo di dover rinunciare a lautissimi guadagni» (Calamanti, p. 208);

- «il credito doveva essere sano; e sano doveva essere l'uso che ne avrebbe fatto il cliente. La posizione della Comit era ferma e risoluta. Le operazioni a carattere speculativo condotte nell'ambito della gestione aziendale e nel caso specifico quelle che potevano interessarla – riguardanti, in primis, le scorte di materie prime e di prodotti finiti – non andavano finanziate» (Calamanti, p. 209);
- «In verità non è difficile cogliere il suo pensiero dominante, e cioè che l'interesse della banca, principale istituto di credito del Paese, coincide con quello generale. Al servizio della polis, dunque. A ogni piè sospinto e nelle più varie circostanze, Mattioli ribadisce il concetto. Il costante sostegno all'apparato produttivo si deve tradurre in una “promozione” di tutte le classi sociali. La Comit è dunque orgogliosa depositaria di una funzione pubblica» (Gerbi, op. cit., p. 160).

Anche Calamanti sembra dubitare dell'attuabilità degli insegnamenti di Mattioli quando scrive: «La lungimiranza nel perseguire l'interesse proprio sta prendendo una direzione il cui orizzonte si va spostando verso un'ottica di profitto che coincide sempre di meno con quella della crescita delle economie locali e del prosperare delle aziende ivi operanti. E questo è un problema assai grave e difficilmente risolvibile. È, mutuando un'espressione tipica di Mattioli, il problema dei problemi. Ecco dunque perché avevamo affermato agli inizi che il suo pensiero circa il ruolo della banca nei confronti della borsa, è tuttora valido, ma per alcuni aspetti, purtroppo, lo è solo in linea teorica» (Calamanti, pp. 126-127).

«Gli anni antecedenti l'attuale grave crisi finanziaria, caratterizzati da bolle speculative e rigonfiamenti di intensità notevole in molteplici settori, hanno dato prova a iosa di situazioni di febbre e delirio e di operatori che con insania si avventano sulla gallina dalle uova d'oro. Si è trattato di vicende e di esperienze della massima rilevanza, che tuttavia non sembra siano servite, a dovere, da lezione e tanto da indurre cambiamenti radicali nel comportamento di molti operatori. Riteniamo che al riguardo giochi un ruolo importante quanto appena detto in proposito della globalizzazione finanziaria e della progressiva perdita d'identificazione da parte delle grandi banche dei loro interessi, anche di lungo periodo, con quelli delle specifiche economie nazionali o di più ampie aree geopolitiche» (Calamanti, p. 127).

È vero che Gaetano Miccichè, presidente di Banca IMI (Gruppo Intesa San Paolo), ha scritto un articolo che ho trovato quasi commovente tanto è intriso di nostalgia e di mancanza di realismo e di autocritica, da concludere con queste parole: «Crediamo di aver fatto nostri gli insegnamenti di Mattioli

e quotidianamente di contribuire a realizzare ciò che lui definiva “il perseguimento dell’interesse generale”».

La verità è che se non otteniamo qualche risultato dalla “ricerca della banca perduta” sarà, comunque, impossibile realizzare gli insegnamenti di Mattioli. Il contesto, il sistema internazionale, i Chicago boys e i loro servitori nostrani non lo permetterebbero.

Non si tratta di seguire questo o quell’insegnamento di Mattioli. Si tratta di renderci conto che siamo nei guai, e che il cambio di marcia che dobbiamo fare è molto grosso, ripartendo da quelle poche banche che hanno continuato a fare banca alla Mattioli, «uno» – per dirla come Carli – «dei pochi banchieri a non aver ceduto al fascino luciferino della finanza» (cit. in Calamanti, p. 101) e che non hanno seguito i mantra della Banca d’Italia.

Con un livello di concentrazione degli attivi bancari assolutamente patologico; con una dissennata politica di penalizzazione delle banche territoriali e minori, le uniche in grado di assicurare il credito ordinario alle PMI; con una altrettanto dissennata distruzione degli istituti di credito industriale a medio termine senza aver preparato qualcosa che li sostituisse in modo adeguato; con una conclamata incapacità degli organi competenti di affrontare le crisi bancarie con la velocità, efficacia ed efficienza che esse richiedono; con una vigilanza confusa contraddittoria e incapace di prevenire le crisi; con una gigantesca perdita di capitale bancario ed una ancora più gigantesca e dannosa perdita di fiducia dei risparmiatori; con una “governance” globale di sistema, compresa la fumosa Europa, sempre più barocca, burocratica, confusa; con una Banca d’Italia incapace di esprimere una qualsiasi guida per una riforma e aggiornamento del sistema e che si limita a biasciare i suoi soliti due mantra: crescita dimensionale e capitale come “stella polare” delle banche senza elaborare sui due temi alcun pensiero critico basato sulle esperienze fatte; con un approccio ultraservile dei nostri governanti verso qualunque cosa venga da Francoforte o da Bruxelles; noi stiamo marciando in una direzione senza prospettive, come conclude, con grande efficacia, Gabriele Barbaresco, nel suo importantissimo saggio intitolato *Banche senza mercato o mercato senza banche?* (in rapporto Cesifin, citato in premessa): «Il regolatore appare in affanno e disorientato: intende spingere oltre ogni limite storicamente sperimentato le dotazioni di capitale e i buffet di liquidità, ma nel farlo spinge gli istituti a negare la natura stessa del proprio business, portandoli ad essere simulacro sempre più fedele di fondi chiusi (finanziati da solo capitale) e fondi monetari (che investono solo in *assets* liquidi e di valore certo)».

Stiamo piombando in quello stadio di liquidità statica tanto temuto da Mattioli e comprendiamo ora meglio la sua affermazione dalla quale

avevamo preso le mosse: «Più volte abbiamo ribadito in questa sede una verità lapalissiana solo nella formulazione che la banca esiste per fare credito».

Ma anche sul fronte del risparmio bisogna ripristinare il principio della «tutela del risparmio in Italia, che è invece un obiettivo il cui perseguimento non è più rinviabile» come analizza, con grande chiarezza, Paolo Savona in un importante saggio intitolato *Lineamenti di una riforma che tutela il risparmio in Italia* (nel rapporto Cesifin citato in premessa). Sempre che non ci si voglia rassegnare a considerare abrogato l'art. 47 della Costituzione.

Savona non è rassegnato e conclude affermando: «In conclusione, se si intende prendere seriamente l'attuazione dell'art. 47 della nostra Costituzione, occorre una grande riforma per uscire da un sistema in cui si illude sia il possessore di mezzi di pagamento d'essere garantito da meccanismi che non hanno questa capacità, sia il risparmiatore che sia protetto facendogli firmare una pila di documenti illeggibili, creati al solo scopo di trasferire su di lui le responsabilità di emittente titoli o autorità di controllo. La grande riforma è quindi prima di tutto culturale».

Quindi la partita è molto complessa e difficile anche per il micidiale intreccio tra piaghe nazionali e veleni che vengono continuamente immessi nel sistema dalla finanza internazionale e dalla burocrazia europea.

Certamente studiare l'esempio di Mattioli e i suoi principi, pensieri e consigli è molto utile, e per questo siamo molto grati a Calamanti per un lavoro veramente importante, ma non basta. Qui ci vorrebbe un Mattioli in carne e ossa e anzi un Mattioli giovane quando, insieme ad altri personaggi di valore, contribuì alla ristrutturazione finanziaria e industriale degli anni Trenta, una delle migliori della storia non solo italiana. La ristrutturazione che dobbiamo fare non è di minore impegno di quella degli anni Trenta, ma è più difficile perché il soggetto primo da ristrutturare è proprio la Banca d'Italia.

Ma Mattioli non c'è più, come non ci sono più gli altri grandi banchieri e governatori della nostra tutt'altro che banale tradizione: i Menichella, i Baffi, i Cingano, gli Arcuti, i Dell'Amore. Non ci sono più e il loro stampo sembra perduto. Qualcuno deve averlo buttato nel lago. Chissà che qualche coraggioso sommozzatore non riesca a ritrovarlo. Ma l'acqua è molto torbida, e dobbiamo aspettare che si depositi e ritorni un po' più trasparente.

Bibliografia

- P. BAFFI, *Via Nazionale e gli economisti stranieri, 1944-1953*, Torino, Nino Aragno, in corso di pubblicazione.
- P. CIOCCA, *La banca che ci manca. Le banche centrali, l'Europa e l'instabilità del capitalismo*, Roma, Donzelli, 2014.
- F. COLTORTI, F. CINGANO, "Banchiere", *Annali della Fondazione La Malfa*, Vol. XIX, 2004.
- S. GERBI, *Raffaele Mattioli e il filosofo domato, storia di un'amicizia*, Milano, Hoepli, 2017.
- É. LAURENT, *Mitologie economiche*, Milano, Neri Pozza, 2017.
- R. MATTIOLI, *Appunti di Tecnica Bancaria*, Chieti, Rocco Carabba, 2006.
- G. MICCICHÉ, *Mattioli e l'attualità dell'interesse generale*, in *Il Sole 24 Ore*, 30 maggio 2017.
- M. ONADO, *Mattioli e la scuola Comit*, in *Il Sole 24 Ore*, 3 luglio 2016.
- M. ONADO, *Alla ricerca della banca perduta*, Bologna, il Mulino, 2017.
- M. ONADO, *Filosofi allo sportello, la Comit di Mattioli e Gerbi*, in *Il Sole 24 Ore*, 9 luglio 2017.
- A. PREDIERI, *Rapporto sulla tutela del risparmio finanziario in Italia*, CESIFIN on line, Colloquia 8/2017, www.cesifin.it.

Il volume raccoglie le relazioni, ampliate e riviste, presentate al Workshop “La Banca di Raffaele Mattioli”, che si è svolto a Pisa il 12 maggio 2017 organizzato dal Dipartimento di Economia e Management.

I relatori del Workshop (Ada Carlesi, Silvio Bianchi Martini, Fabiano Colombini, Mirella Pellegrini, Divo Gronchi, Gaetano Miccichè, Andrea Calamanti, Franco Tutino, Antonella Capiello) e il contributo aggiunto di Marco Vitale ripercorrono la figura e l’opera di Raffaele Mattioli, che negli ultimi tempi – di prolungata e diffusa crisi – ha conosciuto rinnovate attenzioni nella letteratura nazionale: sia sotto il profilo più squisitamente biografico, in realtà mai interrotto nel tempo e nelle opere degli storici, sia – finalmente – in una prospettiva più strettamente tecnico-scientifica.

I contributi, partendo dalle considerazioni svolte da Raffaele Mattioli alla guida della Banca Commerciale Italiana dal 1945 al 1971, spaziano sulle principali tematiche della gestione bancaria, sottolineando la coerenza, la modernità e la lungimiranza del pensiero del grande Banchiere pur nell’attuale contesto di riferimento.

Fabiano Colombini è professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari presso il Dipartimento di Economia e Management dell’Università di Pisa, dove insegna Economia degli intermediari finanziari, Economia e tecnica dei mercati finanziari e Risk management in financial institutions. È autore di numerose monografie e molti articoli a livello nazionale e anche internazionale su tematiche finanziarie.

Antonella Capiello è professore associato di Economia degli intermediari finanziari presso il Dipartimento di Economia e Management dell’Università di Pisa, dove insegna Economia delle aziende di assicurazione, Strategie finanziarie per l’impresa e Management of banking and insurance institutions. È presidente del Corso di Laurea in Banca, finanza e mercati finanziari. È docente in diversi master nei settori bancario e assicurativo, per alcuni dei quali è coordinatore scientifico. È autrice di numerose pubblicazioni nell’area dell’economia delle gestioni bancarie e assicurative.