

Per il ciclo *Cosa succede in città*

**FONDAZIONI E BANCHE POPOLARI:
SI DISEGNA IL FUTURO**

Interventi di:

Roberto Mazzotta, Presidente BPM

Giuseppe Mussari, Presidente Fondazione MPS

Carlo Secchi, Rettore Università Bocconi

Coordina:

Graziano Tarantini, presidente Banca Akros

7/11/02

Centro Congressi Fondazione Cariplo, Milano

©CMC

CENTRO CULTURALE DI MILANO

Via Zebedea, 2 20123 Milano
tel. 0286455162-68 fax 0286455169

www.cmc.milano.it

GRAZIANO TARANTINI

Questo è il primo appuntamento del ciclo di incontri *Cosa succede in città*; ringrazio in apertura la fondazione Cariplo per la disponibilità del Centro Congressi e Anthares Group, società di consulenza che ha sponsorizzato questa iniziativa.

Molti mi hanno chiesto come mai abbiamo abbinato queste due categorie: “Banche Popolari e Fondazioni”. In breve: non c’è una forzatura, essendo un incontro soprattutto di tipo culturale, e ci interessava questa sera aprire una riflessione pacata per cercare di capire cosa si sta muovendo e cosa c’è in gioco oggi rispetto al tema delle Fondazioni e delle Banche Popolari.

Sono due realtà accomunate da un origine comune perché a fine Ottocento, quando furono fondate le Casse di Risparmio e le Banche Popolari, esse furono una risposta al problema dell’usura e furono le realtà che cominciarono in qualche modo nel nostro paese a sollecitare una propensione naturale al risparmio. Così ci fu la prima previdenza, diciamo individuale, come risparmio. Accanto a questo, sia le banche popolari che le casse di risparmio creavano una grande solidarietà di territorio soprattutto attraverso le donazioni che hanno aiutato molto lo sviluppo sociale del paese. Sono stati protagonisti entrambi, le Casse di Risparmio e le Banche Popolari, dello sviluppo del nostro paese. Questo è caratteristico, perché prima di tutto è uno sviluppo equilibrato (siamo un esempio unico al mondo), uno sviluppo basato sulla crescita della piccola e media impresa, e soprattutto questo sistema ha creato un benessere che è stato molto diffuso. Oggi ci si chiede come mai da questo passato tanto glorioso, all’improvviso queste due realtà devono finire, terminare, mentre le Casse di Risparmio hanno avuto un passaggio che è stato quello della creazione delle Fondazioni. E’ bene ricordare che a fine Ottocento i padri fondatori non erano preoccupati degli assetti proprietari, loro volevano fare delle banche, di conseguenza la Riforma che è partita alla fine degli anni ’80, primi ’90, in seguito alle privatizzazioni, ha posto sì un problema di assetti ma ha fatto sì che ci trovassimo di fronte a delle realtà che avevano degli assetti molto particolari - associazioni, fondazioni - e di conseguenza c’è stato questo meccanismo che parte con la Legge Amato e ci porta fino al cosiddetto Decreto Ciampi, i due interventi legislativi che hanno portato alla situazione attuale.

Allora, la riflessione di questa sera è il perché sono ormai due anni che si continua a parlare con insistenza sui media delle Fondazioni e delle Popolari. Devo dire che si dicono tante cose non vere, e tante cose dette in maniera confusa o usando la solita tecnica delle piccole particolarità (sappiamo molto bene che tante piccole verità possono condurre a una grande menzogna se vengono ricostruite e messe insieme). Vorremmo cercare di raccontare qual è la grande menzogna. E allora c’è il problema delle Popolari, c’è l’“e-government”, c’è il problema che non sono più moderne perché non sono “contendibili”, c’è insomma tutto un dibattito nel Paese. Noi diciamo che queste due realtà possono ancora oggi, al di là di quello che è un problema diciamo storico (gli storici un domani potranno raccontare la storia di questi ultimi vent’anni del nostro Paese dal punto di vista della riorganizzazione delle privatizzazioni all’interno della nostra economia) - lasciando agli storici questo compito - noi diciamo che la sfida oggi è

che queste categorie non sono una cosa che appartiene al passato, ma possono svolgere un ruolo da protagoniste anche per il futuro, e vogliamo spiegare il perché.

Allora questa sera, in una città come Milano, che vede la Fondazione più grande d'Italia e una delle banche più importanti tra quelle Popolari (ricordo che la Banca Popolare di Milano è stata in ordine di tempo la seconda costituita nel '65 dopo quella di Lodi dopo tanti anni), è facile capire come, in un territorio come quello lombardo, ma anche italiano in generale, sono venuti fuori i grandi imprenditori di successo, e il perché continuano ad avere rapporti e relazioni con questi mondi: perché ricordano sempre che andavano in questi istituti solo con delle idee, e riuscivano a raccogliere credito per far partire delle iniziative imprenditoriali. Io credo che un Paese non possa cancellare la memoria di quello che è accaduto: la memoria, la storia e la tradizione sono fondamentali, perché altrimenti si costruisce tutto sulla sabbia. Allora questa sera, in una città come Milano, che è un punto dove ci sono dei protagonisti importanti, volevamo aiutare a capire il ruolo del Centro Culturale e della Compagnia delle Opere.

Questa sera con noi abbiamo: l'avvocato Mussari, Presidente della Fondazione dei Monte dei Paschi di Siena; il dottor Roberto Mazzotta, Presidente della Popolare di Milano, e il professor Secchi, Rettore della Bocconi.

Iniziamo con i loro interventi in maniera molto libera. Dopo i loro interventi, si potranno porre domande: dev'essere un incontro molto libero, è un incontro dove anche il numero dei presenti consente questo tipo di colloquio.

Volevo infine dare un contributo: uscire questa sera con un'idea più chiara e poter contribuire in qualche modo al lavoro che si sta facendo in questi giorni. Do la parola all'avvocato Mussari per il suo intervento.

GIUSEPPE MUSSARI

Grazie. Innanzitutto buonasera e va da sé il ringraziamento a chi ha organizzato la possibilità di ragionare su questi temi, quindi il Centro Culturale di Milano, la Compagnia delle Opere, la Fondazione Cariplo e l'amico collega Guzzetti che ci mette a disposizione questa splendida sala. Il ringraziamento non è formale perché avere un luogo, degli interlocutori, delle persone disposte ad ascoltare una riflessione su questi temi non è semplice da ottenere. Forse può essere il primo problema da cui partire. In realtà noi discutiamo ormai da un anno di fondazioni e banche, e da un po' di tempo di Banche Popolari - alle quali fortunatamente non è stata regalata alcuna riforma - , senza però riuscire a comprendere per intero quali sono le ragioni in campo, quali sono le aspettative in campo, quali sono le strategie diverse - tutte legittime - in campo. In realtà si fa un continuo parlare di alcuni aspetti assolutamente particolari che però non danno in alcun modo il quadro del punto in cui siamo arrivati e il punto dei punti a cui si vorrebbe giungere. Per rimanere nei dieci minuti concordati e però per cercare di rifare un attimo la storia bisognerà partire dall'origine del problema. Nel 1990 si decise di mettere mano al sistema bancario italiano e della Legge Amato e si distinse fra "soggetto conferente" - si diceva allora - e "conferitaria" e quindi gli istituti di credito di diritto pubblico, come il Monte dei Paschi, sostanzialmente si sdoppiano in due istituti giuridici distinti. Per tutti gli anni Novanta ci fu una lunga discussione su quale fine dovessero fare questi due soggetti e a che tipo di mercato si dovesse tendere. Su questo però un

inciso va fatto: quando inizieremo la riflessione critica sugli anni Novanta allora probabilmente riusciremo a comprendere le ragioni che hanno determinato alcuni equilibri e gli errori gravi che sono stati commessi nel determinare alcuni equilibri. Ma fuori da una riflessione seria sugli anni Novanta, la prima metà e la seconda metà degli anni Novanta, cioè su quanto valore abbiamo distrutto, su quanta fiducia dei produttori e dei consumatori abbiamo distrutto, su come l'elemento quantitativo abbia fatto premio sulla qualità, su come abbiamo rischiato - in parte riuscendovi- di snaturare il nostro sistema economico e finanziario, sarebbe difficile comprendere perché ci troviamo a questo punto, e come si può cercare di ripartire per arrivare ad un approdo diverso. Forse in questo ci sarà utile la crisi economica, il primo picco recessivo - nessuno di noi si augura il secondo anche se sostanzialmente siamo in fase stagnante - ma forse nelle difficoltà è più semplice per alcuni trovare ascolto e fare maturare idee. Di certo nel '90 si opera una rottura, che si dipana per tutti gli anni '90 con alterne vicende che vi risparmio, fino ad arrivare al '98 con la cosiddetta Legge Ciampi e il successivo Decreto Legislativo del 1999. E' quello che determina sostanzialmente un equilibrio oggi mutato in peggio che però porta già in sé in nuce i problemi che oggi vanno ad esplodere. Perché? Perché in qualche modo si costruiscono delle strane persone che poi il suo stesso ideatore, l'On. Amato, definisce come Frankenstein, cioè un essere non più umano, ma neanche animale e nello stesso tempo si impone alle stesse una serie di comportamenti, in maniera abbastanza *soft*, non particolarmente aggressiva, ma ponendo le condizioni, sin da allora di un ruolo invasivo da parte dell'autorità di vigilanza e quindi del Ministero del Tesoro. Quindi in realtà si fanno delle fondazioni, si fanno dei soggetti giuridici privati, ma già da allora si inseriscono troppi vincoli, troppi poteri, troppi condizionamenti da parte del soggetto pubblico. Dall'altra parte si definisce quello che poi ritroveremo alla fine di questo ragionamento: il fatto che le fondazioni debbano dismettere il controllo delle banche. E anche qui l'approccio non è violento. Si dice che le fondazioni devono scendere sotto la fascia di controllo, devono esercitare un'influenza dominante, ma il concetto di influenza dominante si accompagna immediatamente dopo un termine di ordine quantitativo. Deve stare sotto il 50%, non deve avere più del 50% del Consiglio di Amministrazione. A questa fase è seguita una fase abbastanza lunga di modifiche statutarie, di approvazioni di statuti - considerate che il nostro è stato l'ultimo ad essere approvato, ed è del Maggio 2001, quindi ha poco più di un anno- ed è iniziata un'operatività che in realtà aveva già un recente passato e sono stati costruiti degli equilibri. Equilibri che, per quanto riguarda i soggetti nominanti, cioè coloro i quali hanno il potere di costituire l'organo di indirizzo generale delle fondazioni, erano stati lasciati in sostanza alla libertà delle Fondazioni medesime; quindi ognuno secondo la propria natura, la propria storia, le proprie origini se l'era costruito abbastanza liberamente. Quasi tutti liberamente. Noi abbiamo dovuto lottare a lungo con l'ex Ministro del Tesoro per riuscire a far intendere qual era l'origine del Monte dei Paschi e che a quest'origine bisognava rifarsi. Il Monte dei Paschi nasce per decisione della magistratura comunale senese ed è evidente che il peso degli enti locali e del Comune sia una questione di tradizione storica e di fatto istituzionale, di rapporto tra una comunità e un'istituzione che non sopportava mediazioni diverse rispetto a quella dell'autorità comunale. Da altre parti questa parrebbe un'eresia, ma ogni qual volta si va a toccare l'anima di una comunità o se ne rispettano i presupposti di fondo, si determinano ragioni di scontro. La discussione fu lunga per noi e riuscimmo però alla fine a costruire un

quadro istituzionale che rappresentava quest'anima. E abbiamo iniziato ad operare e vi risparmiò quanto la fondazione fa, dove lo fa, cosa fa, quanti milioni di euro distribuisce in un anno, il fatto che l'Università di Siena si fondi per il suo sviluppo sulle risorse della Fondazione Monte dei Paschi, che il Comune provincia di Siena ad erogazioni fatte quest'anno avranno progetti finanziati per 55 milioni di euro più o meno, che se si fa una scuola in Kenia si fa per la Fondazione Monte dei Paschi, o un ospedale in Tanzania, o se la Comunità di Sant'Egidio mette in piedi un'importante campagna di prevenzione - cura per l'AIDS in Mozambico, dove tre generazioni non vedranno la luce per questo problema, la fa grazie alla Fondazione Monte dei Paschi di Siena e tante altre cose come tanti altri hanno fatto molte altre cose migliori delle nostre. E ci si aspettava in un paese normale che tutto questo potesse vivere per un lasso di tempo ragionevole, poi valutato, se necessario modificato. Siamo arrivati al dicembre dell'anno scorso, il nostro Statuto non aveva fatto ancora un anno, e ci siamo ritrovati (il dato formale è importante perché segna anche la qualità dell'intervento), durante la discussione sulla finanziaria in seconda lettura, quindi con l'impossibilità poi nella seconda lettura del Senato di operare modifiche in seconda lettura alla Camera, un emendamento alla finanziaria che di fatto modificava sostanzialmente fino a ridurla a niente l'autonomia statutaria gestionale delle fondazioni. A questo si aggiungeva un disegno che riguardava la partecipazione bancaria e che riduceva il termine per dismettere la partecipazione e da un lato lo allungava istituendo una strana figura che veniva definita abbastanza genericamente come Società di gestione di Risparmio o SGR a cui la fondazione avrebbe dovuto affidare la sua partecipazione di controllo se non dismessa. L'emendamento dopo alcune modifiche alla Camera venne approvato. Prevedeva l'emanazione di un regolamento di attuazione. Tenete conto che l'emendamento è una lettera del Ministero del Tesoro che subito dopo imponeva alle fondazioni, fino a quando gli statuti non si fossero di nuovo modificati, l'ordinaria amministrazione, erogazioni fino a 25 mila euro, quindi bloccavano ingenti patrimoni ed una operatività che fino a quel momento si svolgeva. Uno in un paese normale immaginava che questo regolamento nel giro di 20 - no, anglosassone- 40 - no, francese- 60 giorni- latino- venisse alla luce. In realtà ci abbiamo messo 10 mesi. Il regolamento è stato pubblicato il primo ottobre, prima di essere pubblicato ha avuto due versioni e la seconda versione è stata ampiamente rimaneggiata dal Consiglio di Stato. La storia di questo regolamento è significativa perché in realtà segna la conclusione dell'ispirazione che ha mosso questo emendamento, soprattutto per quanto riguarda il controllo delle banche, perché la piena versione del regolamento e la seconda, ampiamente cassata dal Consiglio di Stato, in buona sostanza prevedeva che la scelta dell'SGR passasse verso poteri straordinari del Tesoro, che in realtà aveva un vero e proprio potere di individuazione, con le conseguenze ovvie che è inutile approfondire. Sul punto il Consiglio di Stato elimina completamente questa possibilità e impone, come d'altra parte è ovvio, alle fondazioni di fare una gara di carattere europeo per trovare i soggetti gestori delle partecipazioni di controllo delle banche. Quindi se una logica vi era dietro, questo disegno, questa logica trova un ostacolo insormontabile e non è più quella logica a sorreggere questo mutamento del quadro normativo. A questo le fondazioni reagiscono, ci sono i ricorsi, ieri c'è stata l'udienza che è stata rinviata al 4 Dicembre, vedremo quale sarà l'esito, alla Camera l'On. Volonté ha presentato un emendamento di cui vedremo la fine che in qualche modo risolveva alcuni problemi e ne rinviava altri- ma

almeno aveva il merito di risolverne alcuni e di prendere tempo su quelli che oggi è difficile immaginare di risolvere. Dal punto di vista della operatività qual è il limite di questa riforma? Il limite di questa riforma è che ricondiziona la natura giuridica delle fondazioni senza riuscire a determinarla come pubblica, ma in realtà negando l'essenza stessa della natura privata, creando quindi ancora di più un mostro cioè qualcosa in cui non è chiaro quale regole applicare per avere una gestione corretta. Ne limita l'operatività riducendo a tre micro-settori la possibilità di intervento. Da questo punto di vista è interessante notare come quando si pone questo problema, circa la libertà di intervento, a importanti soggetti istituzionali, vedono nelle fondazioni un utile valvola purtroppo per sostituire finanziamenti pubblici e non per essere sussidiari alle necessità pubbliche, e gli si comincia a dire: "Vede, ministro, se io devo scegliere tre settori, lo sviluppo del territorio lo tenga, altrimenti la rete delle infrastrutture locali chi me la finanzia? In una provincia come quella di Siena non posso escludere l'arte e i beni culturali sarebbe fuori dal mondo, mi dica lei cosa devo scegliere come terzo settore, la sanità, l'assistenza alle categorie deboli, l'istruzione o la ricerca scientifica? Perché di quattro ne posso scegliere uno e quando ne ho scelto uno gli altri vanno via, se parlo con il mio rettore indeciso perché per lui l'istruzione significa edilizia universitaria, la ricerca significa macchinari e progetti, se parlo con il direttore della azienda ASL o dell'azienda ospedaliera mi dice che la sanità in questo paese è arrivata al collasso anche in toscana e che o sosteniamo gli investimenti o loro non fanno come far quadrare i bilanci e nello stesso tempo io però una scelta devo farla e possono essere tre, non possono essere cinque o sei". Questo esempio forse eccessivamente didascalico (e mi scuso) serve a dimostrare come la riforma, quindi l'articolo undici della finanziaria, in realtà non abbia preso in nessun modo in considerazione quale sia la necessità operativa a cui le fondazioni hanno fatto fronte fino ad oggi. Cosa bisognava fare? Bisognava ragionare su territori con i soggetti a cui la fondazione si rivolge e che alla fondazione si rivolgono, con le università, con le associazioni di volontariato, con chi fa assistenza, con i direttori degli ospedali e delle aziende ospedaliere, con i sindaci e i presidenti della provincia ecc. per capire che l'operatività delle fondazioni, se costretta, avrebbe determinato non danni alle fondazioni, badate bene, ma danni ai soggetti cui le fondazioni si rivolgono. Cos'altro? Beh, poi il regime delle incompatibilità... però lì siamo davvero di fronte a qualcosa che non ha precedenti nel nostro ordinamento giuridico, per cui un amministratore di fondazioni non può essere amministratore di società bancario-assicurativo-finanziarie diverse, non legate alla banca conferitaria, per carità!- perché altrimenti diventa incompatibile... I soggetti nominanti non possono essere coloro i quali ricevono dalla fondazione erogazioni continue nel tempo, e di un certo rilievo. E questo è un altro punto che, sotto il profilo culturale, colpisce. Cioè io dico, io regolatore, rispetto al rettore dell'Università Bocconi, dico: "Tu non puoi nominare nella Fondazione Cariplo, perché colui il quale nominerai, che potrebbe non essere un tuo dipendente, potrebbe essere un illustre scienziato, un premio Nobel o chi volete, in realtà andrà lì non per fare l'interesse della fondazione, ma il tuo interesse!" E quindi è incompatibile. Questo non vale, ovviamente, per gli enti locali, i quali sono, in questo equilibrio, percettori di reddito, ma anche nominanti. Vedete che c'è una sfiducia di fondo rispetto alle istituzioni altre, rispetto agli enti locali, che non ha davvero eguali! Neanche il codice civile del '42, che pure aveva in odio i corpi intermedi, teneva abbastanza a distanza! Per cui avere il riconoscimento della personalità giuridica prima

delle ultime riforme era sostanzialmente un'avventura senza fine... Si ritrova, è la stessa logica, cioè la stessa misura, non si ha fiducia nel soggetto nominante che percepisce reddito, perché si immagina che la nomina sia esclusivamente strumentale a questa percezione. E allora io mi sono domandato: a chi rivolgersi? Cioè chi, di fronte all'opportunità di essere percettore delle risorse della Fondazione ma di perdere questa opportunità, se per sua disgrazia inserito negli enti nominanti, può scegliere di essere nominante e non percettore? Nessuno, nessuno ovviamente che abbia una dimensione di problemi da risolvere rispetto al proprio bilancio, rispetto al proprio conto economico! Allora sono questi i problemi di fondo. Cioè, il problema di fondo non è la singola norma: il problema di fondo è proprio un problema di ordine culturale e politico, e, se vogliamo ideale. Cioè, come si percepiscono realtà private? Come si percepisce l'autonomia dei privati? Come si regola? Come si regolano i rapporti tra realtà private diverse tra di loro? E se tale regolamentazione deve avere un'unica matrice, che è quella del sospetto e della sfiducia. E la stessa questione poi si ripropone, in buona sostanza, rispetto alla questione delle banche. Il male, come abbiamo visto, ha radici antiche, e ha radici antiche perché, sin dal '90, e poi nel '98, quando si decise che l'assetto del sistema bancario italiano doveva cambiare, non ci si pose il problema, (se lo si pose non si trovò una soluzione perché ad oggi non c'è) di chi avrebbe dovuto sostituire le Fondazioni. Perché, ovviamente, la Fondazione Monte de' Paschi, al 65% ancora oggi della Banca Monte de' Paschi, se deve cedere qualcosa o tutto, deve trovare qualcuno che, innanzi tutto, glielo paga per quanto vale... - ovviamente non si regala niente a nessuno! - Ma qualcuno in grado di pagarlo, e qualcuno che garantisca la stabilità, la solidità, la tranquillità, la buona gestione che fino ad oggi c'è stata... Quindi è un problema di quantità di denaro, e un problema di qualità e di capacità. La mancata soluzione di questo problema, perché questo è un problema oggettivamente irrisolto, cos'ha determinato negli anni '90, e poi alla fine degli anni '90? Che i nostri principali istituti di credito, escluso il Monte de' Paschi, sono fortemente partecipati da banche estere, che per dimensioni sono superiori alle nostre, e che questa presenza si fa ogni giorno più ingombrante. E che se non poniamo rimedio a questo aspetto, quindi non cominciamo di nuovo a ragionare su quel decennio che va dal '90 al 2000, disegnando un assetto industriale strategico del nostro paese, bisognerebbe dire un nuovo assetto industriale strategico del nostro paese, questo andrà in mani diverse da quelle italiane. Il ragionamento che faceva il dottor Tarantini all'inizio, sugli imprenditori, sulla capacità di fare credito, di credere nell'inventiva e non solo nei beni immobili a garanzia dei crediti... intanto bisognerà imparare un'altra lingua, o forse altre due, e poi non so che tipo di ascolto potrà avere. La sottovalutazione di questo dato ha radici antiche, permane, e non ha una soluzione. Lo stesso emendamento Volontè - era il massimo che si potesse fare - sposta in avanti il problema. Ma se non cominciamo a ragionare fino in fondo su questo problema, e non si comincia a dire qual è l'assetto dopo le Fondazioni, per poterlo discutere, per poterci ragionare e per poterlo criticare, avversare o favorire, bisognerà cominciare a ragionare, invece, su qual è l'assetto per le Fondazioni. E lì il problema, torna rispetto ai poteri, ovviamente. E ritorna di nuovo la discussione sugli anni '90. Oltre alla distruzione di valore, quale dislocazione di poteri abbiamo tentato di costruire senza riuscirci? Ne abbiamo inventate alcune: dalla *Public Company*, ai noccioli duri, che poi sono diventati nocciolini, e poi sono diventati noccioli di ciliegie, per poi disfarsi al primo moto di vento. E gli anni '90 non passano invano, perché poi le crisi

che abbiamo vissuto, - fortunatamente non noi- rispetto agli scandali degli Stati Uniti, quale risultato pratico portano rispetto ad un certo modello di *governance*? Ma secondo me uno, anche questo da approfondire, lanciato là come tema di discussione: che laddove nell'attività umana, si elimina la dialettica come metodo di confronto e di raggiungimento della soluzione migliore possibile in un certo momento, -e in questo caso mi riferisco alla dialettica fra proprietà e management-, e si lascia un solo coro cantare, è più probabile che quel coro stoni, e stoni fortemente. E anche questo è un punto di riflessione culturale che ci portiamo dietro da quel decennio: dove è scritto che la proprietà non dev'essere visibile, non dev'essere concentrata e non dev'essere immediatamente distinguibile e abbia una sua responsabilità... non sia un centro di potere visibile e immediato a cui rifarsi anche criticamente. Perché chi esercita funzioni di direzione non dev'essere individuato? Cioè qual è la logica che sottende al fatto che, come dire, il micropotere (che poi micro non è mai) sia una soluzione migliore? E allora queste sono le riflessioni che l'articolo 11 della finanziaria suggerisce a chi ha l'onore, e l'onere principalmente, di guidare una Fondazione importante come il Monte dei Paschi. Qual è l'aspettativa sul futuro? L'aspettativa sul futuro è che si crei una congiunzione di uomini e donne a prescindere dalle loro attuali posizioni, che sappia riflettere su questi temi. Che ci aggiunga un ragionamento sulla morale oltre che sull'etica, che sappia individuare i valori di fondo, che possono essere trasversali fra cattolici e laici, per uscire da questo quadro, perché questo quadro è un quadro che pesa sul paese, che lo condizionerà fino a spegnerne l'autonomia, ed è questione che uomini e donne di buona volontà non possono non affrontare e tentare di contrastare. E dicevo morale e non etica perché il problema non è il rispetto delle regole, che è un pre-requisito, non è il problema di essere giusti o ingiusti: il problema è di capire quello che è buono e quello che è cattivo. Questa è la riflessione, secondo me, che ci aspetta su questi temi, se vogliamo davvero affrontarli una volta per tutte e fino in fondo, e provare ad aprire uno scenario diverso. Altrimenti, come per altro stiamo facendo con tutte le forze possibili, saremmo costretti agli emendamenti che rattoppino la buca, ai ricorsi, e a sperare, e con ciò ho finito davvero, che in questo paese poi il buon senso e le regole, e gli orizzonti li dettino i giudici. Non si era mai visto che in Italia la sezione Consultiva del Consiglio di Stato assumesse un carattere rivoluzionario addirittura, rispetto agli orientamenti del governo. E oggi siamo appesi alla terza sezione, se non vado errato, dal TAR del Lazio: un paese che si affida ai giudici per determinare scelte di fondo così importanti è un paese che ha abdicato alla politica, alla direzione, ad avere una visione dei problemi, e forse, purtroppo ad avere un futuro.

G. TARANTINI

Grazie avvocato Mussari per la chiarezza dell'esposizione. Io vorrei porre un'accusa, soltanto a titolo informativo. Noi parliamo delle fondazioni bancarie stasera, perché in Italia abbiamo questa condizione. Mentre negli Stati Uniti su 40.000 fondazioni, il 90% sono fondazioni di erogazioni, cioè fondazioni che si costituiscono, gestiscono bene il patrimonio e dopo aiutano chi fa, in Italia siamo all'opposto: in Germania sono i 2/3, in Italia solo il 10% sono fondazioni di erogazione, o grant-making, per usare un termine anglosassone. E in Italia le uniche fondazioni di erogazioni sono quelle bancarie: dunque, ci troviamo anche in un paese dove, questo potrebbe o poteva essere un inizio, al di là

degli errori del '90 che ci trasciniamo dietro, per incentivare un sistema di Fondazioni che non fosse soltanto di tipo operativo, cioè la persona, l'industriale che fa la Fondazione per ricordare, cioè una Fondazione che gestisca il patrimonio, etc... Sempre per ragioni di verità, di cui nessuno parla, nel 1999 il valore di libro di patrimonio di tutte le Fondazioni italiane era di cinquantamila miliardi. Attualmente (dati del Sole 24ore di ottobre scorso) è di settantamila miliardi. Dunque credo che il patrimonio sia stato ben gestito, allora perché nessuno parla di questo? E sappiamo anche che il problema, come diceva giustamente l'avvocato Mussari, non è il problema delle Fondazioni, è che viene a mancare un polmone importantissimo per far vivere tutto il settore Non profit, tutto ciò che, in qualche modo, è risposta che viene dalla società, altrimenti stiamo facendo uno sforzo legislativo, dove riconosciamo questi corpi intermedi e, come sempre in Italia, in teoria diciamo delle cose vere ma nella sostanza facciamo qualcosa che fa morire le verità che affermiamo teoricamente. Dunque in un momento in cui riteniamo, che i corpi intermedi possono svolgere un ruolo importante, abbiamo inserito la sussidiarietà in una carta costituzionale. A un certo punto diciamo agli enti no-profit: "Adesso che ci siete però non avete possibilità, in qualche modo, di poter operare". Ecco dunque il problema non è delle Fondazioni, è soprattutto il rischio di tutto questo mondo che porta un grave peso e si sostituisce in maniera egregia a quello che è l'intervento pubblico. Grazie e darei la parola al Presidente Mazzotta.

ROBERTO MAZZOTTA

Grazie, ringrazio gli organizzatori per l'invito. Devo dire che sono molto contento di aver sentito dall'avvocato Mussari che per cercare di capire bene come procedere e quindi cosa fare da adesso in poi - non per fare soltanto analisi critiche di cose accadute - sarebbe bene sottoporre ad una corretta, attenta e, come si può dire, pacifica analisi critica il periodo degli anni '90. Ha perfettamente ragione. Io penso che oggi stiamo pagando in termini abbastanza pesanti, nei diversi settori produttivi, quello industriale e quello finanziario, grossi errori di disegno industriale legato alla politica delle privatizzazioni. E questo è un argomento, non strumento di ragione polemica - perché non servirebbe assolutamente a nulla, (non c'è niente di peggio del piagnisteo collettivo) - che deve essere preso per quello che è. Perché noi non possiamo lamentarci che l'Italia sta uscendo, nel quadro dell'Unione Europea e nel quadro della concorrenza internazionale, dai sistemi manifatturieri principali legati alla concorrenza internazionale; non possiamo lamentarci che il nostro Paese non abbia gruppi finanziari e bancari capaci di essere attori veri nella Unione Europea e nel mercato internazionale, perché non è affatto vero che strutturalmente il nostro Paese non possa avere strumenti, risorse e strutture di questo genere, è che le ha disintegrate, disaggregate e non ricomposte. Questo è il dato oggettivo. Io ringrazio delle osservazioni che ho ascoltato, perché sono osservazioni serie, oneste che, a mio giudizio, sono un naturale punto di partenza, non per organizzare una polemica, ma semplicemente per capire adesso che si fa. Naturalmente il passato, l'analisi sul passato è bene che non serva a fare le polemiche ma è bene che serva di insegnamento. Non è molto corretto chi utilizza le analisi per distribuire giudizi e valutazioni su Tizio e Caio, ma è dissennato chi non utilizza le analisi per capire come deve andare avanti. Fatta questa premessa, io vorrei partire da una

osservazione generale, considerato anche il luogo in cui stiamo discutendo, quindi la caratteristica dell'organismo che ci ha invitato e ha assunto l'iniziativa di questa serata. Ecco io penso che noi viviamo in un'epoca, in un periodo che è un po' un crinale di passaggio da un'epoca a un'altra. Io credo che i congiunturalisti che si affannano a spiegare quello che sta succedendo, indicando con certezza quello che accadrà fra tre o quattro mesi, siano un po' fuori tema. Noi stiamo vivendo un po' un passaggio d'epoca-niente di drammatico perché le cadenze decennali ci hanno abituato a segnare passaggi d'epoca abbastanza significativi- è indubbio, che in tutti i passaggi d'epoca sia tipico un errore nella fase iniziale : si continua a ragionare sulla base di categorie di pensiero precedenti. Non ci si accorge, continuando a portare gli occhiali da sole, che è già diventato buio. Questa è una premessa che volevo fare perché, difendere tesi come quelle che sono caratteristiche delle Fondazioni bancarie, piuttosto che delle banche di territorio e quindi del sistema delle Società Cooperative, fatto due anni fa, in piena euforia di finanziarizzazione dei sistemi, poteva apparire una pietosa lamentazione senile, e chiunque avesse osato tanto coraggio sarebbe stato immediatamente redarguito dal primo saggio di turno che passava per la strada- in genere sono sempre per la strada i saggi di turno- che immediatamente gli avrebbe insegnato che cosa sono i mercati, che cos'è la competizione, che cos'è l'efficienza, facendolo passare per un poveretto, che non aveva capito queste cose. Noi oggi viviamo in un mondo, che sta discutendo sull'attendibilità del tipo di modello globale che negli anni '90 è stato costruito. Questo è il fatto.

Chi non capisce, che il mondo uscirà dalla fase recessiva quando avrà costruito un modello culturale di riferimento globale diverso, a mio avviso commette un errore concettuale. Noi siamo usciti da un'esperienza nella quale non è più riproponibile, per la fase che ci sta davanti, il modello basato su alcune categorie ideologiche e uso l'aggettivo ideologico, perché non sono di dottrina o di analisi tecnico scientifica, sono ideologiche, perché il modello di capitalismo aggressivo e il modello di neoliberalismo assolutista sono categorie ideologiche, non sono mai stati strumenti dignitosi di analisi. Ecco questa abitudine ideologizzante è entrata in crisi. A me piacerebbe che i nostri amici legislatori (io come sapete ho un affetto particolare per la Corporazione dei legislatori perché, avendone fatto parte per alcuni lustri, mi sento di appartenere a questa infame corporazione), se ci facessero un pensierino, a mio avviso finirebbero di produrre alcune cose che non hanno molto senso, ad esempio la legge che riguarda le Fondazioni, ad esempio non si strapperebbero la mente per cercare di capire come si fa a sfasciare completamente la tradizione, tra l'altro abbastanza nobile, del nostro Paese delle Società Cooperative, perché sono la veste giuridica, per altro, di diverse Banche interessanti. Non posso approfondire per ragioni di tempo questa premessa, ma raccomando agli ascoltatori di ritenerla una premessa senza la quale non si capiscono altre considerazioni che adesso farò. Secondo punto: parliamo soltanto di banche e parliamo di un contesto territoriale che, è il nostro contesto territoriale che si chiama Unione Europea. L'area economica della moneta unica, e l'area economica che non è ancora della moneta unica ma, praticamente è come se lo fosse essendo Unione Europea, comprendendo quindi l'Inghilterra. Certamente ci sono in quest'area delle differenze con una formidabile prevalenza. C'è il caso inglese, che assomiglia molto a quello americano. Nel caso inglese le banche di territorio sono sparite, la midland è stata incorporata insieme ad altre varie aziende bancarie e fa parte di un grande gruppo internazionale (la HSBC) le Saving

Banks si sono messe con Barkley's, tutto il sistema delle banche di territorio è praticamente sparito, le Big Seven di una volta non ci sono praticamente più, ci sono quattro grandi gruppi, che hanno prevalentemente dimensione e corpo di struttura finanziaria internazionale. L'Inghilterra ha una morfologia di sistema produttivo, di sistema industriale e di sistema economico, che è assolutamente diversa da quella che abbiamo noi e che hanno altri Paesi continentali. L'Inghilterra è una enorme realtà finanziaria, formidabile e potente intorno alla grande Londra e poi è un grande deserto industriale. E' un bellissimo territorio, ci fanno ancora la caccia alla volpe; è un Paese molto bello, dal punto di vista industriale ha fatto un'altra scelta. La Francia, l'Italia, la Germania, la Spagna sono Paesi che hanno una morfologia economica con grandi diversità tra di loro, ma con forti somiglianze. In tutti questi Paesi il sistema delle Banche di territorio è un sistema essenziale per la loro economia, essenziale. E sono Paesi che stentano a produrre grandi soggetti capaci di avere respiro internazionale. Ci hanno tentato i tedeschi e si sono imbarcati in bidonate terribili negli Stati Uniti. Se uno dovesse dire qual è il sistema bancario forte della Germania di oggi, non ha dubbi: le Landes Banken. Ma senza ombra di dubbio. C'è Deutch Bank che ha avuto avventure americane difficili, Dresner che sta in piedi perché ha Alliance? con le spalle larghe, ma il grande sistema bancario tedesco è in obiettiva debolezza. Forte il sistema francese, che non è stato tanto fesso da fare le privatizzazioni come abbiamo fatto noi...e compra in Italia.... che bello se gli Italiani avessero saputo comprare in Francia!

Prima dell'inizio degli anni 90 i patrimoni delle strutture industriali pubbliche e private di questo paese e di quelle bancarie potevano farlo...va bene, però mi sono lasciato andare dopo avere assicurato di non farlo...quindi la realtà continentale è una realtà nella quale le banche di territorio hanno un peso molto consistente: ce l'hanno in Francia, ce l'hanno in Germania.... in Francia le realtà più poderose sono quelle, che sono nate da realtà diffuse sul territorio: sono quelle di Agricol, sono Dexia, sono Credit Mutuel...certo ci sono anche i grandi gruppi finanziari: c'è la più bella banca europea, che è Venpe Pariba sicuramente, ma l'ossatura forte del sistema francese è quella che nasce dal territorio, e che ha saputo aggregarsi in maniera razionale...che inevitabilmente nei prossimi anni saranno i nostri naturali alleati...per piacere, non padroni, eh, naturali alleati ma non padroni...Allora, la banca di territorio, se poi si guarda ad un paese come l'Italia, in difficoltà nel tenere le grandi realtà manifatturiere aperte alla concorrenza internazionale e non più aiutate dal cambio, evidentemente la morfologia industriale italiana è quella dei distretti. Io non sono affatto convinto che sia una cosa meravigliosa il fatto che un paese come il nostro abbia i suoi punti di forza nella struttura manifatturiera piccola e media e non in quella grande. Non è affatto una bella notizia! Però il nostro punto di forza è lì, che io non ho mai visto come argomento di esaltazione di carattere letterario, perché un paese che non ha la grande impresa nei settori di concorrenza internazionale è un paese indebolito. Però i nostri punti di maggiore vigore e di maggiore competitività nei settori di competenza internazionale sono obiettivamente le economie di distretto; nelle economie di distretto il ruolo della banca di territorio - forte posizionamento e a maglie strette - è una posizione d'importanza fondamentale. Se noi in Italia dovessimo compromettere l'interesse, il funzionamento e l'irrobustimento delle banche di forte posizionamento regionale, sarebbe un danno grandissimo all'economia del paese. Dopo che le casse di risparmio sono state usate come materiale di spoglio per fare grandi operazioni di gruppi, le economie di territorio sono rimaste le

banche popolari e alcune banche private. Stop! E allora per piacere, il legislatore non ci infastidisca e capisca che invece questo mondo va sostenuto e va aiutato a migliorare la propria capacità competitiva, la propria tendenza associativa e a diventare più forte e più efficace. Altro punto: forte ed efficace vuol dire grande? Dipende, anche qui c'è il problema dell'inerzia ideologica: il fatto che sia inefficiente una banca con mille sportelli e efficiente una con seimila è una cosa, che nessuno sarà mai in grado di dimostrare, se questo qualcuno rispetterà le regole del ragionamento comune. Certo, una investment bank ha assolutamente esigenze dimensionali; una società di gestione di fondi e di investimenti ha assolutamente esigenze dimensionali, una compagnia di assicurazioni ha assolutamente esigenze dimensionali; strutture integrate di reti distributive possono benissimo avere una propria identità autonoma e un proprio forte posizionamento e un proprio rispettato e solenne avviamento locale: non ci sono problemi! Allora vuol dire che non esiste un'unica modellistica per l'efficienza; io sono desolato se questo contrasta con la linea di fondo di un sacco di consulenti che sono andati per la maggiore ma penso che ne abbiano già fatte abbastanza. Ecco, quindi, ovviamente, siccome il mercato richiede il rispetto dell'autonomia e dell'indipendenza decisionale degli operatori di mercato aperti alla concorrenza, i modelli di organizzazione, di soluzione, di collegamento, di riorganizzazione per parti o non per parti, ogni singola impresa farà il piacere di farselo, e la concorrenza poi premierà quelli che avranno studiato e realizzato le soluzioni migliori, ma senza enfasi su temi che non meritano questa enfasi; ecco, ripeto, è bene che gli osservatori, i cittadini, gli interessati sappiano che quando discutiamo di queste cose discutiamo con un pezzo della ricchezza nazionale che ha un'importanza essenziale per il futuro economico del nostro paese, e per il presente economico del nostro paese; non sono soltanto astratte discussioni che riguardano aspetti specifici di questa o quella situazione particolare. Così, io credo, quando i nostri amici delle fondazioni pregano che non si perdano mesi per discutere quali sono gli enti nominanti di chi deve distribuire la beneficenza, ma come diavolo andrà a finire l'assetto di comando azionario delle più grandi banche italiane, credo facciano un ragionamento onesto. E io mi auguro e sono convinto che il legislatore e l'autorità di governo sarà responsabile in questo, e terrà conto che in una fase così difficile noi non possiamo lasciare i grandi gruppi bancari che si sono creati, belli o brutti che siano, ce li abbiamo: non possiamo dire "torniamo a dieci anni fa"; li abbiamo e indietro non ci torniamo: per piacere, governiamoli! E siccome i fondi pensione non ci sono ancora, se ne occupino le fondazioni. Quando avremo trovato investitori collettivi al di là delle fondazioni, andranno a fare la San Vincenzo; adesso, per piacere, devono fare gli azionisti: questa è la mia opinione. Io non sono affatto entusiasta che le fondazioni facciano l'azionista, come non sono affatto disperato: è una cosa che personalmente non mi appassiona; mi appassiona e mi spaventa la prospettiva che ci sia incertezza su questo argomento. Non c'è nessun paese al mondo che si metta a fare le gare per capire chi deve comandare le sue banche principali; queste sono cose fuori dal mondo, non può farle nessuno! Ulteriore osservazione, e poi ho quasi finito: la banca di territorio è una banca che diventa interessante per certi aspetti se fa vivere bene il suo statuto di banca cooperativa, che ovviamente non ha più niente a che vedere con i fondamenti mutualistici originari della cooperativa. Voi capite che una banca quotata con un milione e mezzo di clienti, 10-15000 dipendenti, pensare che abbia funzioni mutualistiche, va al di là di qualsiasi limite dell'umorismo...no! Il concetto è totalmente diverso: in una struttura cooperativa

gli Stake-holders non sono solo l'azionista, ch  non   affatto detto che non sia uno Stake-holder da riverire e coltivare, servire, garantire, naturalmente l'azionista che viene premiato di pi  rispetto ad altri investitori quando le borse scendono e viene premiato di meno quando le borse salgono: perch  questo   un tipico investimento in titoli quotati che hanno carattere di mantenimento del valore nel tempo, piuttosto che di funzione di forte formazione di Capital Gains nel breve periodo. Il risparmiatore lo sa: se vuole il Capital Gain in certe situazioni di mercato si prende il titolo della societ  che pu  fare grandi salti da un momento all'altro e, evidentemente, accetta il rischio, se vuole avere un rischio basso investe in titoli che gli danno un dividendo, un incremento di valore nel tempo, che non gli danno facilmente Capital Gains immediati. Il mercato   plurimo: il risparmiatore sceglie. Ma nella struttura operativa gli Stake-holders non sono soltanto l'azionista: sono i clienti e a mio parere anche i dipendenti. Essendo io convinto che non ha sufficiente capacit  di convincimento il mantenimento di una struttura cooperativa, che non inserisca in maniera forte un principio chiave di un tipo di modello globale di crescita che   il sistema di partecipazione. Perch , dicevo all'inizio, nei prossimi mesi, nelle prossime settimane, forse nei prossimi anni, vedrete quanto discuteremo su quale deve essere veramente il modello di sviluppo. Quando ci accorgeremo che questa crisi non   congiunturale, quindi, noi ragioniamo su temi che hanno importanza economica, finanziaria, sociale e civile. Siamo usciti dalla situazione nella quale si discuteva di una banca soltanto per questioni che riguardavano esclusivamente, asetticamente, obbligatoriamente, questioni di tecnica finanziaria. La banca   il prodotto del lavoro della gente che apre le botteghe, le fabbriche, lavora nei campi, fa il territorio:   il suo strumento di intermediazione, di possibile e sperato arricchimento,   il luogo dove deve valorizzare i risparmi e dal quale deve avere gli strumenti per investire, per crescere, per finanziare le proprie esigenze, le proprie iniziative. Non   soltanto uno strumento di tecnica bancaria,   un pezzo della societ , del territorio, degli interessi della gente. Quando si capiscono bene queste cose, allora si d  una risposta migliore a una buona legge sulle fondazioni e una buona e moderna legislazione che comprenda le esigenze del mercato su tanti aspetti anche in materia di forme societarie plurime e diverse; io mi auguro forme societarie che in un'Europa come la nostra e in un paese come il nostro, e chiudo con questa osservazione: capiscano che il futuro   anche legato a una grande conquista, che il rapporto tra lavoro e capitale non   pi  un rapporto conflittuale; almeno questo acquisiamolo,   finita quell'epoca terribile della storia nella quale i fattori produttivi erano teorizzati in lotta insanabile e insuperabile tra di loro. La societ  ha bisogno di modelli di solidariet , di collaborazione e le forme societarie moderne devono prevedere forme di collaborazione tra i fattori produttivi perch  questo richiede un futuro possibile di strumenti di pagamento salariale e un futuro possibile di pagamenti di strumenti pensionistici.

G. TARANTINI:

Grazie al presidente Mazzotta. Do la parola al professor Secchi.

CARLO SECCHI

Il quale ringrazia gli organizzatori e saluta cordialmente tutti i presenti. Non   che mi metto a parlare in terza persona come Giulio Cesare, ma mi sento non dico in imbarazzo ma in una posizione un po' strana, poich  abbiamo un tema importantissimo, abbiamo

ascoltato due relazioni molto lucide, molto approfondite, da parte di persone molto competenti, che vivono con grande passione i problemi di cui ci hanno parlato; per cui, data anche l'ora, rischio di essere il 'terzo incomodo'. Cercherò allora di svolgere, come un flash, alcune riflessioni che mi auguro possano essere utili a inquadrare le due tematiche che poi sono state trattate giustamente in un contesto molto più ampio, accoglierle, diciamo, al di là del dibattito di questi giorni, di questi mesi, e del 4 dicembre che si avvicina.

Ho ringraziato gli organizzatori, faccio fatica a capire il titolo dell'incontro perché la prima parte è molto chiara: "Fondazione banche popolari". Si disegna il futuro cioè, l'idea di disegnare il futuro evoca un progetto, un approccio razionale, cioè una visione d'insieme; uno che fa uno scarabocchio non si dice che sta disegnando, si dice che sta pasticciando. Mi sarei aspettato almeno un punto di domanda dopo la prima parte del titolo, in quanto il punto di partenza delle mie riflessioni, le tematiche di cui stiamo parlando sono state caratterizzate nel nostro paese, almeno dal punto di vista di un osservatore così non direttamente coinvolto, in modo approssimativo da un lato, ma soprattutto senza aver chiaro il disegno complessivo, cioè la funzionalità rispetto a un qualche tipo di modello economico o sociale perseguito che non fosse la pura applicazione di slogan o, come giustamente ha sottolineato Mazzotta, l'affrontare un problema avendo in mente qualche tipo di obiettivo diverso da quello annunciato, ma senza interrogarsi su tutto il resto delle implicazioni che ne sarebbero seguite. È del tutto evidente che in Europa pur con tutte le contraddizioni che abbiamo, c'è una qualche idea di modello economico e sociale, se non altro perché ci si confronta rispetto a quello transatlantico, si notano le diversità; nei nostri documenti fondamentali, non so, pensiamo al trattato di Maastricht, si cerca di tutelare gli aspetti positivi di questo modello, ovviamente, adeguandole ai tempi per cui, un'interpretazione del trattato stesso, al di là di tutte le tecniche tese sull'unione economica e monetaria e quant'altro, è proprio quella di cercare di pensare al modello dell'economia sociale di mercato applicato al dopo duemila e non come era stato concepito all'inizio degli anni cinquanta e quindi di riproporlo aggiornato ai tempi e la cosa non stupisce assolutamente se pensiamo a chi siano stati i veri autori di questo trattato. Allora nell'aver come punto di riferimento un modello di questo tipo non si può assolutamente immaginare che tutto sia standardizzabile e riconducibile ad un'unica tipologia; quello che ha detto Mazzotta sul fatto che i modelli organizzativi, gestionali, di governans non possono essere presi da una guida ed applicati meccanicamente, ma devono essere calati e testati in quella complessità notevole che è qualunque realtà specifica, quindi lì trovare la giusta soluzione è un modo per dire che le soluzioni possono essere le più diverse, l'importante è il rispetto di taluni criteri di fondo. E anche su questo, a mio giudizio, c'è molta confusione, ad esempio secondo taluni il sistema dei soggetti economici deve essere un sistema molto omogeneo al proprio interno, tutti uguali, una definizione europea di che cosa sia un'impresa. Ma poi si scopre che la realtà europea e quella italiana, *in primis*, è ricca di tutta una serie di casistiche molto articolate, non solo per dimensione, come è stato giustamente richiamato, ma anche per l'idea che sta dietro l'intraprendere, il tipo di soggetti che sono coinvolti, il convergere di molti obiettivi rispetto a un qualche tipo di avventura economica, per cui è del tutto impossibile immaginare che vi possa essere solo un certo modello valido per tutti e tutto il resto debba essere buttato a mare. Questione che viene confusa e contrabbandata come se fosse quella delle regole, allora un conto è

parlare, usando quel termine che piace molto agli inglesi, del *level plane field*, cioè di regole uguali per tutti sul mercato affinché la concorrenza non sia distorta, e un conto accettare il fatto che i soggetti che vi operano, anche se fossero poi fatti tutti con lo stampino sarebbero comunque diversi per dimensione, per tipo di potere contrattuale e quant'altro, ma anche a prescindere da quello, possono benissimo essere diversi perché perseguono obiettivi diversi, perché hanno un sistema di preferenze diverse, ma devono rispettare le regole, che sono quelle del mercato su cui operano, dove si producono gli effetti della loro azione economica e non essere funzionali a disegni ed esigenze di altro tipo. Mazzotta ha introdotto una distinzione estremamente importante nel, diciamo così, dividere in due le possibili motivazioni di chi si accosta all'azionariato e alla borsa, quella di mantenere nel corso del tempo un percorso di crescita e quindi di *capital game* di lungo periodo, perché l'idea di accumulare, l'idea, che poi a Modigliani è servita per prendere il premio Nobel, del ciclo di vita, del fatto che qualunque individuo programma consumo e risparmio idealmente lungo l'arco della propria vita, implica una prospettiva di lungo periodo, che è la prospettiva dell'utilizzo del reddito che è completamente diversa dalla prospettiva che Mazzotta ha chiamato del *capital game* che è quella della redistribuzione di ricchezza. Sono due funzioni completamente diverse tra loro. Allora un conto è dire i soggetti economici devono essere coerenti in quanto la società cresce, si sviluppa e guarda al lungo periodo con quelle che sono le aspettative di chi guarda a loro anche dal punto di vista dell'azionariato, un conto è dire devono essere funzionali a disegni ed esigenze di redistribuzione di ricchezza che possono interessare taluni ma essere, diciamo, la "bestia nera" per tutti gli altri. Si è fatta menzione dei fondi pensione; non c'è il minimo dubbio che questi potranno, se mai decolleranno nel nostro paese, e per fortuna che non sono ancora decollati, siamo purtroppo obbligati a dire questo oggi, potranno farlo solo avendo quel tipo di prospettiva di investimento, non certo trovarsi nella situazione di cui mi parlano i miei colleghi delle università americane, dove i loro fondi pensione hanno perso il 70% e dicono "Adesso cosa facciamo?". "Adesso vi arrangiate perché dovevate pensarci prima a stabilire un contesto di riferimento che fosse coerente con l'obiettivo perseguito e non mettere insieme obiettivi tra di loro così diversi". Quindi nessuna esigenza di soggetti omogenei, omologati, standardizzati, certamente l'esigenza di regole nel rapportarsi con il mercato rispettose della trasparenza, della concorrenza e di quant'altro. E' stato evocato il tema della *mid best timoning* della compartecipazione, anche questo è un tema di cui si parla poco in Italia, si mettono sul tavolo degli accusati le società cooperative, ci si dimentica che l'accordo politico di Nizza, di neanche due anni fa, nel dare il via libera allo statuto della società europea, prevede come obbligatorio il modello partecipativo, ovviamente non l'ingerenza nella gestione delle imprese ma meccanismi, i cosiddetti comitati di sorveglianza alla tedesca, che in qualche modo consentono a quel particolare tipo di *stack holders*, che sono i dipendenti di società soprattutto medio-grandi, di avere un'interlocuzione con il management di società che altrimenti, "scivolando" verso un modello di *public company*, poi avrebbero un management che sostanzialmente non risponde a nessuno, come l'esperienza americana ci ha ben mostrato. Ci si è anche posti a livello europeo l'idea se sia accettabile una sorta di modello di riferimento per le società cooperative diverse dalle società europee, i due termini latini sono *societas* europea e *societas cooperativa europea*, dette in latino; credo che non sarà assolutamente facile trovare un accordo in termini di modello abbastanza uguale per tutti, proprio perché mano a mano

che ci si allontana dall'impresa, diciamo così, tipo cavaliere solitario che combatte dove c'è da combattere senza legami particolari con altri tipi di esigenze e di obiettivi, le specificità nazionali si fanno sentire, le tradizioni che ci sono dietro si fanno sentire, nessuno è così, salvo il caso italiano su cui ci siamo soffermati questa sera, così disattento nei confronti del proverbio inglese, cioè noi dell'Inghilterra imitiamo le cose meno necessarie e ci dimentichiamo la loro saggezza: mai buttare via l'acqua sporca con il bambino ancora dentro. Cioè quello che funziona tenerselo ovviamente ben stretto e farlo evolvere con la necessaria gradualità. Dietro queste riflessioni, spero non troppo confuse, attorno alla questione di fondo del modello economico e sociale, c'è naturalmente il tema ancor più di fondo della democrazia economica, cioè in un sistema che ci sta portando verso inevitabili forme di governo sovranazionale che riguardano centinaia di milioni di europei, come già la politica monetaria e molte altre dovranno seguire, è chiaro che, ovunque sia possibile, ed è motivo per il quale la sussidiarietà è stata scoperta dall'accordo che ha preceduto il trattato di Maastricht, concetto del tutto ignorato prima di allora al di fuori del nostro paese, è del tutto evidente che bisogna preservare tutti quegli spazi per la democrazia economica che è possibile preservare senza ledere l'interesse comune e io vedo con grande preoccupazione invece, soprattutto nel nostro paese, diciamo questi tentativi, chiamiamoli antistorici, di andare esattamente nella direzione opposta, è del tutto chiaro che il patrimonio delle fondazioni bancarie fa gola, faceva gola anche prima che questa legge venisse messa in cantiere, probabilmente bisognava in qualche modo pensarci per tempo e trovare qualche meccanismo, cautelarsi e difendersi in via preventiva, però anche se diciamo, non siamo più ai tempi di Napoleone che arrivava ed espropriava tutto quanto, insomma sembra un po' di rivivere approcci di questo tipo. I bisogni collettivi sono molti e complessi, non c'è il minimo dubbio, lo stato non è in grado di farvi fronte in modo adeguato, per lo meno rispetto alle attese dei cittadini e quindi è naturale che si guardi in tutte le direzioni dove vi sono risorse importanti che possono essere in qualche modo coinvolte nel trovare la soluzione al problema. Fin qui niente di male, però, da lì in poi, c'è modo e modo e soprattutto c'è, con questo vorrei rapidamente concludere, il problema di fondo di dove va il nostro sistema bancario cioè anziché cominciare una seria riflessione su questo tema, sembra di assistere a questa voglia, difficile da catalogare, di innescare ulteriori meccanismi dirompenti immaginando che ciò rimuova il problema, o non so per quale motivo. Io con il presidente Mussari non mi trovo del tutto d'accordo nel ritenere la crescente presenza di proprietà estera nel nostro sistema bancario, non solo come un qualcosa che potrebbe mettere a rischio l'autonomia la sovranità nazionale, siamo inseriti in uno spazio molto più ampio, è giusto che vinca il migliore. Però se guardiamo al nostro sistema bancario e non solo questo, non c'è il minimo dubbio che il riscontrare una crescente presenza di non italiani in Italia e una perdurante debolezza di soggetti italiani fuori dai confini nazionali, sia una spia del tutto evidente del fatto che qualcosa non va; che il necessario meccanismo di ristrutturazione e adattamento al nuovo contesto competitivo è stato troppo a lungo frenato temendo di doverne pagare il conto, ma tutti noi sappiamo che il rimandare i problemi difficilmente li risolve, normalmente li aggrava; attorno a questo fatto, non si avverte un dibattito sufficientemente serio. Uno potrebbe dire, l'aver scatenato il dibattito, prima attorno al tema delle Fondazioni, ma abbastanza in parallelo attorno a quello delle Banche Popolari, può essere un sottile disegno per distogliere l'attenzione rispetto al vero tema che è: "Dove sta andando il Sistema

Bancario Italiano e le sue principali Banche?», purtroppo temo di concludere con una nota pessimistica che è del tipo: non è un sottile disegno, è che del vero problema poco ci si preoccupa, poco lo si avverte e, non so sulla base di quale convinzione si pensa che, mettendo sul tappeto le questioni di cui ci siamo occupati questa sera, si possa conseguire un qualche risultato positivo. Se non vi è una visione complessiva di quello che si vuole andare a fare, poi è chiaro che il futuro è nelle mani del buon Dio, ma noi dobbiamo tentare in qualche modo di fare tesoro dei segnali e di anticipare le evoluzioni attraverso un uso accorto della nostra intelligenza; se manca questo, e torno quindi alla mia garbatissima critica rispetto al titolo dell'incontro, è difficile poter concludere in modo ottimistico circa il quesito di fondo: dove stiamo andando e come ci arriveremo. Molte grazie.

G. TARANTINI:

Lascio un minuto ancora e poi chiudiamo l'incontro.

G. MUSSARI:

Non credo che ci sia niente da aggiungere se non iniziare un lavoro. Mi sembra che le cose che diceva il prof. Mazzotta siano assolutamente condivisibili e di grande stimolo per un ragionamento rispetto al futuro. Il vero problema, come diceva il Rettore, è che di questo futuro non se ne intravede un disegno, almeno rispetto a coloro i quali adesso governano, e anche quelli che fanno l'opposizione. Il punto vero per chiudere davvero è che il sistema delle nostre Banche va verso un oggettivo impoverimento in termini di relazioni. Io sono convinto che in un contesto più ampio dovrà vincere il migliore, laddove però le regole siano uguali per tutti e per tutto, e che se qui ci sono delle regole più semplici e altrove c'è l'oggettiva impossibilità di operare, non vince il migliore, vince quello che è più protetto, o meglio quello che in casa sua si protegge di più. E in un contesto del genere io non dico che ci dobbiamo proteggere più degli altri, e impedire agli altri di venire e co-governare le nostre aziende e collaborare col governo delle nostre aziende, dico soltanto che dobbiamo porci il problema di chi co-governa con chi viene da fuori e noi questo, ahimè, continuiamo a non porcelo. Poi dal punto di vista politico più generale, dovremmo porre agli altri il problema di come anche noi, dove ne avessimo le capacità, le dimensioni e le risorse necessarie, si possa essere messi in grado di governare realtà economiche e finanziarie di altri paesi, perché ogni tentativo fatto in questo senso dalle poche istituzioni finanziarie sovranazionali, è andato miseramente fallito, non per loro incapacità, ma per oggettive difficoltà poste in essere dagli stessi paesi della Comunità. Allora un problema di parità su questo punto è preliminare alle regole su una normale concorrenza, perché altrimenti, nel campo che disegnava anche il Rettore, i soggetti potranno essere diversi, ma se le regole sono diverse rispetto ai singoli soggetti, ai nostri soggetti non rimarrà che giocare nel nostro piccolo campo per di più semmai a confronto con soggetti più grossi e più aggressivi. Questo non solo rispetto al sistema bancario, perché questa è una deriva che va oltre l'energia e, in buona sostanza, già investita da un problema di questo genere; l'industria automobilistica vedremo che fine farà, ammesso che non sia già finita. L'altra grande azienda che ci rimane è l'Eni e fino a quando è in mano al Governo dello stato possiamo stare abbastanza tranquilli, ma quando le necessità di cassa si faranno impellenti e i mercati avranno ripreso corso normale, c'è un disegno per capire dove andrà il controllo di quella azienda? E chi ce l'ha

lo ha mai espresso? L'ha mai discusso? Perché se dopo le Banche, l'automobile, l'energia distribuita, anche l'energia prodotta, possiamo candidarci a fare la Florida dell'Europa: stabilimenti balneari, forse Casinò e poco altro però. Grazie.

R. MAZZOTTA:

Vorrei fare brevemente una battuta in relazione a una indicazione che aveva dato Secchi, partendo da una considerazione di una situazione paradossale in cui viviamo. Avendo fatto un po' di esperienza, perché purtroppo l'età cresce, io devo dire che noi viviamo in un periodo singolare e anche suscettibile di creare condizioni di fondato umorismo. Non c'è mai stata una così forte attenzione e quasi un desiderio di ricevere ordini da parte dell'autorità politica e delle autorità in generale, come da quando tutto è diventato privato. E io vedo che ci sono tutte queste aziende private, banche private che attendono ansiosamente di sapere quello che devono fare. Essendo questo un dato più caratteriale che strutturale, grande è la responsabilità delle autorità in questo momento, perché effettivamente noi dobbiamo cercare di capire quali sono gli interessi principali del Sistema Bancario. Al di là di queste piccole cose particolari, che però sono importanti, la cosa essenziale è: riusciamo a costruire insieme come realtà italiana senza tentazioni e debolezze protezionistiche ma sapendo che si vive in un mercato competitivo, non perdendo i centri decisionali, ma avendo alcuni punti decisionali da mettere in competizione con gli altri? Riusciamo a capire quali sono alcune cose che adesso bisogna in tutti i modi cercare di costruire? Io ne indico due che a mio avviso sono realizzabili, possibili e richiedono di essere individuati, uscendo evidentemente da tanti problemi di conflitti di situazioni di interessi vari, cioè c'è un interesse generale superiore. Io sarei felice se in questo nostro adorato Paese noi avessimo i responsabili che sanno indicare, poi responsabilizzando quelli che devono operare, due cose importanti; la prima, anche dopo tutto quello che è successo, che possiamo vedere bene o male, stasera non l'abbiamo visto benissimo, ma c'è libertà di giudizio, siamo in grado di dar vita a un forte gruppo finanziario a baricentro italiano in grado di essere soggetto da mercato unico. Non siamo in grado di averne due, o tre o quattro; e qui bisogna che vediamo se siamo "guicciardiniani" fino al suicidio o se abbiamo la capacità di cominciare a combattere per ottenere un risultato di grande rilevanza di interesse generale. Poi è chiaro che questo soggetto possibile che esce dalla sommatoria di grandi gruppi bancari e assicurativi italiani, dovrà varare un decennio in cui diventerà europeo, però partendo da un forte baricentro domestico. Gli addendi per farlo ci sono, sono addendi litigiosi, spartiti, sono tutte cose normali che capitano in tutto il mondo, a tutti gli uomini, non c'è assolutamente niente da biasimare e nulla su cui assumere atteggiamenti di purismo sciocco, però questo è un grosso problema nazionale, si può realizzare.

Secondo grosso tema: rafforzare il sistema delle Banche regionali e rafforzare anche quelle di maggiori dimensioni che possono avere corretta struttura interregionale, banche popolari di quelle che noi abbiamo possono avere strutture interregionali deboli ma hanno un forte baricentro regionale e territoriale, ma certamente Monte dei Paschi, San Paolo, grossi gruppi domestici che io non vedo proiettati ad essere soggetti attivi da mercato unico, ma fortissime banche della nostra realtà, hanno una consistenza interregionale già adesso molto forte, vanno aiutate ad essere rafforzate, sono strumenti, poli di aggregazione naturali. Ma c'è tutto il tessuto delle banche regionali che deve

essere rafforzato e bisogna agevolare l'aggregazione spingere verso l'aggregazione, fare anche qui forte *moral suasion* di aggregazione. Chiamando le teste quadre che hanno in mente solo l'individualismo localistico a capire che bisogna fare aggregazione perché se non lo capiscono adesso, tra tre o quattro anni rischia di essere tardi. Perché banche locali sotto dimensionate, quando non ci sarà più la difesa protezionistica delle autorità centrali, sono immediato e giusto obiettivo di acquisizione. Se si costruisce un processo di aggregazione, sono potenzialmente oggetto di acquisizione più costoso e quindi meno probabile oggetto di acquisizione. Ecco questi due sono due obiettivi possibili. Io credo che dobbiamo raccomandarci ai nostri governanti, che non perdano tanto tempo a occuparsi di notai, TAR, giudici che passano di qua e di là e chi nomina, chi deve distribuire e dare alla San Vincenzo, di occuparsi di dove vada il sistema bancario di questo Paese. Grazie.