



Fondazione
1563

LUIGI ARCUTI

INSIEME SI CRESCE

SCRITTI DI BANCA E FINANZA, 1950-1998

a cura di

FRANCESCO CESARINI, ALFONSO IOZZO e FRANCESCA PINO



Leo S. Olschki Editore
MMXXI

La Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura della Compagnia di San Paolo svolge attività di ricerca, di produzione culturale, di alta formazione nel campo delle discipline umanistiche. Uno dei suoi compiti principali consiste nella conservazione, gestione e valorizzazione dell'Archivio Storico della Compagnia di San Paolo.

Testimonianza di una storia plurisecolare che si snoda tra il XVI e il XX secolo, dall'antica Compagnia e dal Monte di pietà alle Opere pie di San Paolo e all'Istituto bancario San Paolo di Torino, il patrimonio archivistico – oltre due chilometri di documentazione – è una fonte importante per la storia sociale, economica, culturale del contesto piemontese e italiano, a disposizione di studiosi e cittadini. Per favorire e ampliare l'accesso la Fondazione sostiene un ampio programma di pubblicazione in rete di serie archivistiche e interi fondi digitalizzati, inventari, cataloghi e altri strumenti di ricerca.

La collana dei Quaderni approfondisce temi e momenti legati alla sua storia, profondamente intrecciata dapprima con quella di Torino e del ducato sabauda, successivamente con la storia italiana ed europea.

Luigi Arcuti, Roma 1994, Archivio storico Luce (foto Edgardo Antonucci).

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione
1563
di Studi e Culture



Fondazione
1563

La collana promuove ricerche di storia sociale e economica, religiosa e culturale, politica e istituzionale, di storia dell'arte e della letteratura dal Cinquecento al Novecento, a partire dai fondi documentari dell'Archivio Storico della Compagnia di San Paolo.

Comitato scientifico

Walter Barberis

Lorenzo Bianconi

Marco Carassi

Pierre Rosenberg

Coordinamento editoriale

Anna Cantaluppi

Per il volume è stato adottato il sistema di referaggio *double blind* peer review

Supporto al progetto: Anna Cantaluppi e Barbara Costa

Assistenza nella redazione: Ilaria Pasotti

Assistenza nelle ricerche documentarie e iconografiche: Ilaria Bibollet, Matilde Capasso, Erika Salassa



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



Fondazione
1563

*Quaderni dell'Archivio Storico
della Compagnia di San Paolo*
nuova serie – 4

LUIGI ARCUTI

INSIEME SI CRESCE

SCRITTI DI BANCA E FINANZA, 1950-1998

a cura di

FRANCESCO CESARINI, ALFONSO IOZZO e FRANCESCA PINO



LEO S. OLSCHKI EDITORE
MMXXI



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Tutti i diritti riservati

FONDAZIONE 1563 PER L'ARTE E LA CULTURA
DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO
Sede legale: Corso Vittorio Emanuele II, 75 - 10128 Torino
Sede operativa: Piazza Bernini, 5 - 10138 Torino
e-mail: info@fondazione1563.it
www.fondazione1563.it

CASA EDITRICE LEO S. OLSCHKI
Viuzzo del Pozzetto, 8
50126 Firenze
www.olschki.it

È vietata la riproduzione, anche parziale e con qualsiasi mezzo
effettuata, non autorizzata.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

The logo is a stylized symbol consisting of a vertical line with a horizontal bar at the top, a vertical bar in the middle, and a circle at the bottom containing the letters 'LS'.

ISBN 978 88 222 6779 5

SOMMARIO

Prefazione del Presidente	Pag.	IX
<i>Nota sui testi</i>	»	XI
<i>Elenco delle abbreviazioni</i>	»	XIII
FRANCESCO CESARINI, <i>Introduzione</i>	»	1
ALFONSO IOZZO, <i>Luigi Arcuti: un banchiere per l'Italia europea</i> . . .	»	7
FRANCESCA PINO, <i>Come nasce e si afferma un dirigente di banca, tra pubblico e privato (1945-2013)</i>	»	15
<i>Conversazioni con Luigi Arcuti</i> (Torino, 10 giugno e 12 luglio 2010). Estratti a cura di FRANCESCA PINO	»	27

LUIGI ARCUTI INSIEME SI CRESCE SCRITTI DI BANCA E FINANZA, 1950-1998

PARTE I – SCRITTI IN FORMA PERSONALE E PRIVATA.	»	45
1. Ricorso sul giudizio di ‘Distinto’ per l’anno 1949 e risposta della Giunta esecutiva del San Paolo (Torino 10 maggio e 17 luglio 1950).	»	47
2. «Breve relazione sul mio periodo di istruzione presso la Westminster Bank» (Torino, 18 novembre 1953).	»	50
3. Relazione sull’International banking summer school di Mosca 1-13 luglio 1962 (Torino, 19 luglio 1962).	»	56
4. Precisazioni autobiografiche nelle lettere alla «Gazzetta del Popolo» (Torino 26 agosto e 17 dicembre 1978)	»	59
5. Dalla corrispondenza con Paolo Baffi (Torino-Roma , marzo 1979 – 11 agosto 1980)	»	61



© 2021



PARTE II – PROBLEMATICHE DEL SISTEMA BANCARIO E FINANZIARIO	Pag.	65
1. «Corsi e ricorsi storici» sulle cartelle fondiarie e articolo di Renato Cantoni (Torino, 29 giugno 1975 e 26 giugno 1974)	»	67
2. «Il sistema bancario e la crisi economica», appunti di lavoro inviati a Francesco Cingano, Enrico Cuccia e Paolo Baffi, e loro risposte (Torino-Milano-Roma, gennaio-febbraio 1977)	»	72
3. «Problemi di finanziamento dell’ammodernamento industriale italiano» (s.l., marzo 1981)	»	88
4. «Banche e istituti di credito speciale: complementarietà, concorrenza o sovrapposizione?», intervento a Tavola rotonda (Perugia, 18-20 febbraio 1982)	»	94
5. «1936-1986: mezzo secolo di legislazione bancaria in Italia e in Occidente», intervento a Tavola rotonda (Siena, 7-8 novembre 1986)	»	97
6. Intervento inaugurale al convegno per il decennale dello Sme (Roma, 5 dicembre 1988)	»	108
PARTE III – PROGETTI STRATEGICI E INDIRIZZI ORGANIZZATIVI DEL SAN PAOLO E DELL’IMI	»	113
1. Dalle relazioni per le riunioni annuali dei direttori delle sedi e filiali del San Paolo (Torino 16 giugno 1975 – 10 giugno 1978)	»	115
2. «Lineamenti di una possibile graduale trasformazione dell’assetto istituzionale del Sanpaolo», lettera accompagnatoria e appunto della Banca d’Italia (Torino, 1° ottobre 1979 e s.d.)	»	127
3. «L’attività dell’Imi nel nuovo contesto produttivo e finanziario italiano» (Torino, 14 novembre 1979)	»	148
4. Prospetto informativo della prima emissione del San Paolo indicizzata all’Ecu (Torino, 15 dicembre 1979)	»	151
5. «Cinquantésimo anniversario dell’Istituto mobiliare italiano» (Roma, 21 luglio 1982)	»	155
6. «L’Imi dagli anni della crisi a quelli del rilancio» (Roma, maggio 1986)	»	159
7. Interviste ad Arcuti alla vigilia della privatizzazione dell’Imi (Milano-Torino, 23 dicembre 1993)	»	170
8. «Le sfide che ci attendono» (Torino, dicembre 1998)	»	176



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

SOMMARIO

<i>Abstract</i>	Pag.	181
<i>I curatori</i>	»	183
<i>Elenco delle tavole fuori testo</i>	»	185
<i>Indice dei nomi</i>	»	187



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione
1563
di Studi e Culture

PREFAZIONE

Dopo il volume dedicato al rapporto tra Filantropia e credito, indagato attraverso un centinaio di documenti esemplari di età moderna e contemporanea, questo quaderno si ricollega idealmente all'edizione del diario di Anton Dante Coda, presidente del San Paolo nel dopoguerra. Proprio in quegli anni Luigi Arcuti entrava come impiegato nell'istituto torinese, di cui sarebbe diventato direttore generale, per poi assumere la carica di presidente dell'Imi e presiedere infine la banca nata dalla fusione, il Sanpaolo Imi.

Per contribuire alla conoscenza della sua figura, non così nota nonostante il grande sviluppo impresso agli istituti da lui diretti, e attraverso questi all'economia italiana, la Fondazione ha promosso nel 2019, insieme a Intesa Sanpaolo, un programma di interviste a esponenti del mondo bancario – consiglieri, dirigenti, funzionari – che permettesse di ricostruire una visione d'insieme del ruolo di Arcuti. Il progetto, coordinato da Francesca Pino con la preziosa partecipazione di Francesco Cesarini, si è concluso quest'anno con la raccolta di quasi venticinque testimonianze orali, nelle quali il ruolo innovatore di Arcuti si delinea come un punto di riferimento essenziale, e non solo per la finanza italiana.

In parallelo è nato il progetto di raccogliere e studiare i suoi scritti, prevalentemente inediti perché affidati alla “letteratura grigia” – relazioni interne, lettere, interventi a convegni, discorsi, articoli – reperiti principalmente nel fondo dell'Istituto bancario San Paolo di Torino, parte integrante dell'Archivio storico della Compagnia di San Paolo, e nel fondo dell'Imi conservato dall'Archivio storico di Intesa Sanpaolo.

Negli scritti, accompagnati dalle note introduttive e dai saggi critici dei tre curatori, che molto aggiungono alla comprensione del valore dei testi, Arcuti emerge come figura chiave nel processo di modernizzazione dell'economia e del sistema bancario italiano. Fu lui a proporre precocemente nel 1979 alla Banca d'Italia un progetto di privatizzazione attraverso la separazione tra fondazione e banca, che avrebbe trovato una traduzione con la legge Amato (1990) e le sue prime attuazioni (1992), come testimonia l'inedito qui pubblicato, gentilmente donato da Alfonso Iozzo all'Archivio

PREFAZIONE

storico della Compagnia di San Paolo assieme ad altri documenti. Il presente volume, arricchito dalle interviste rilasciate da Arcuti negli ultimi anni della sua vita, restituisce i tratti di una personalità schiva e riservata, ma forse proprio per questo animata da una grande indipendenza di giudizio, nella quale alla vivacità dello spirito di iniziativa sempre si accompagna la solidità della valutazione e l'ampiezza della visione. L'insero fotografico documenta alcuni passaggi salienti della sua vita professionale, senza tralasciare momenti di vita privata.

Nel consegnare al lettore le pagine che seguono, desidero ringraziare il professor Francesco Cesarini, il dottor Alfonso Iozzo e la dottoressa Francesca Pino per la passione e la competenza con cui hanno curato il volume.

PIERO GASTALDO
Presidente della Fondazione 1563
per l'Arte e la Cultura
della Compagnia di San Paolo



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

NOTA SUI TESTI

L'edizione propone una selezione di scritti di Luigi Arcuti prevalentemente inediti, conservati per la maggior parte nell'Archivio storico della Compagnia di San Paolo, fondi II, *Istituto di San Paolo di Torino e aggregati*, IV. *Segreteria generale dell'Istituto bancario San Paolo di Torino e aggregato* e VII. *Servizio Personale dell'Istituto bancario San Paolo di Torino* e nell'Archivio storico Intesa Sanpaolo, patrimonio dell'Istituto mobiliare Italiano, *Servizio studi*. Gli scritti di Arcuti sono consultabili nella biblioteca digitale dell'ASI nella sezione di *Scritti di personalità delle banche*.

Alcuni dei testi pubblicati sono stati donati da Alfonso Iozzo all'Archivio storico della Compagnia di San Paolo e sono confluiti nel Versamento 109, *Documentazione relativa a Luigi Arcuti*.

Accanto agli scritti di Arcuti sono stati editi anche articoli di giornale e lettere di corrispondenti, conservate, oltre che nei fondi citati, anche nell'Archivio storico della Banca d'Italia e in ASI, patrimonio della Banca commerciale italiana. La lettera di Enrico Cuccia è stata consegnata in copia direttamente da Luigi Arcuti a Francesca Pino.

Non tutti i testi sono stati trascritti integralmente: per alleggerire la lettura si è scelto di tagliare alcune parti ripetitive, segnalando le omissioni con i puntini tra parentesi quadre. Sempre tra parentesi quadre sono stati inseriti scioglimenti di sigle, ed eventuali integrazioni o indicazioni. Si sono uniformati e modernizzati punteggiatura e uso delle maiuscole. Si è ritenuto di mantenere l'oscillazione tra la dizione tradizionale «San Paolo» e la più moderna «Sanpaolo», che entrerà nella denominazione ufficiale solo nel 1998 (Sanpaolo Imi). Sono state segnalate le note apposte dall'autore (N.d.A.); tutte le altre sono state effettuate dai curatori.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione
1563
di Studi e Culture

ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI

ARCHIVI

ASBI	Archivio storico della Banca d'Italia, Roma
ASI	Archivio storico Intesa Sanpaolo, Milano
	IMI Istituto mobiliare italiano
	BCI Banca commerciale Italiana
ASSP	Archivio storico della Compagnia di San Paolo, Torino
<i>IBSP</i>	<i>Istituto bancario San Paolo di Torino</i>
<i>ISPT</i>	<i>Istituto di San Paolo di Torino</i>
SG	<i>Segreteria Generale</i>

NOTE REDAZIONALI

b.	busta
d.l.	decreto legge
d.m.	decreto ministeriale
d.p.r.	decreto del presidente della Repubblica
fasc.	fascicolo
Fig.	Figura
l.b.	legge bancaria
Lgs	lira sterlina
ms.	manoscritta
n, nn.	numero, numeri
N.d.A.	nota dell'autore
r.d.l.	regio decreto legge
s.d.	senza data
s.l.	senza luogo



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione
1563
di Studi e Culture

FRANCESCO CESARINI

INTRODUZIONE

La decisione di procedere alla pubblicazione di una contenuta silloge degli scritti di Luigi Arcuti, assunta formalmente dalla Fondazione 1563 nel settembre 2020, è in realtà andata maturando nel tempo grazie all'apporto di una pluralità di interlocutori, tutti in vario modo interessati a mettere in luce la personalità e le realizzazioni di questo importante ma ancora poco conosciuto banchiere torinese.

L'idea, come spunto iniziale, è nata nel corso dell'attività istituzionale di salvaguardia e inventariazione del copioso e articolato patrimonio documentario dell'Imi, entrato nel 2009 a far parte dell'Archivio storico del Gruppo Intesa Sanpaolo, e ha tratto vigore dalle conversazioni caratterizzate da tratti di inconsueta spontaneità e *verve*, che egli ha avuto nell'estate del 2010 con Francesca Pino, allora direttrice dell'Archivio stesso.

Altrettanto importante si è rivelata, alcuni anni dopo, l'iniziativa, varata dalla Fondazione 1563 – cui è affidato l'Archivio storico della Compagnia di San Paolo – in collaborazione con l'Archivio storico del Gruppo, di arricchire la documentazione scritta con una serie di interviste registrate, cortesemente rilasciate da una ventina di affermati professionisti. Essi sono stati individuati con il prezioso supporto, tra gli altri, di Enrico Filippi, Alfonso Iozzo e Nicola Forti – che avevano avuto modo di incontrare il dottor Arcuti e, in non pochi casi, di collaborare strettamente con lui per lunghi periodi di tempo.

Ne è infatti scaturito un fiume di ricordi, di episodi e di documenti, talora non noti o non sufficientemente valorizzati, rilevanti per l'approfondimento sia della sua personalità sia, soprattutto, del ruolo di primo piano svolto tanto nelle due grandi istituzioni da lui guidate (il San Paolo fino al 1980, l'Imi fino al 1998 e infine il Sanpaolo Imi fino al 2001), quanto in vicende salienti del nostro sistema economico e finanziario, così come nell'evoluzione della sua stessa struttura istituzionale e funzionale. Al contempo l'Archivio di Intesa Sanpaolo ha digitalizzato sia documenti inediti



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

che scritti già pubblicati di Arcuti per favorire la loro consultazione da parte degli studiosi.

Per tradurre in pratica l'incarico della Fondazione 1563 ci siamo assunti il compito di selezionare scritti e documenti di diversa natura e finalità che nel loro insieme fossero in grado di offrire al lettore una visione significativa, ancorché incompleta, delle caratteristiche umane, della figura tecnica, delle concezioni teoriche e delle decisioni strategiche di un protagonista di primo piano del nostro sistema bancario nella seconda metà del secolo scorso e oltre.

Abbiamo tentato di razionalizzare e scandire le nostre scelte suddividendo gli scritti in tre parti. La prima, tutta per così dire di suo pugno, fornisce indicazioni sul suo carattere e sul suo atteggiamento nei confronti del lavoro e della carriera; la seconda, tende principalmente a mettere in luce le sue convinzioni sui problemi di fondo del nostro sistema economico e finanziario; la terza, infine, formata da testi perlopiù inediti a destinazione interna ed esterna e da interviste, si propone di illustrare soprattutto le strategie e i risultati concernenti i due organismi finanziari (San Paolo e IMI) affidati alla sua responsabilità.

Dai testi della prima parte emerge con grande evidenza che Arcuti è stato un classico *self-made man* (era entrato al San Paolo per caso – o per fame – come accenna in un'intervista; si era laureato in materie letterarie alla facoltà di Magistero, che nulla aveva a che vedere con l'attività bancaria, utilizzando le ore libere dal lavoro); aveva un temperamento, se non giustamente ambizioso, certo molto determinato sia nell'individuare e nel perseguire le sue *chance* di carriera (era divenuto *ex nihilo* esperto di problemi dei fidi grazie agli insegnamenti impartitigli fuori orario dal suo superiore, il dottor Valerio Sanna, e poi aveva fatto volontariamente e a sue spese una sorta di *stage* presso la Westminster Bank di Londra per apprendere direttamente temi e metodi di lavoro moderni), sia nel pretendere (invano) una migliore valutazione del suo operato (interessante è la corrispondenza relativa al suo ricorso contro la qualifica di 'Distinto' che gli era stata attribuita dalla Giunta esecutiva del San Paolo nel 1949).

Che non fosse uno *yes-man* (e non desiderasse neppure circondarsi di collaboratori di tal genere) lo si coglie da diverse testimonianze orali e in particolare da quelle che riferiscono dei suoi contatti con taluni *policy makers* e uomini politici, ai quali offriva, se richiesto, consulenza su specifici temi, ma di cui cercava di scansare le imposizioni, come di fatto accadde quando rifiutò un'importante nomina persino dopo che questa era già stata annunciata in televisione dal ministro competente. Quanto al suo carattere schivo e riservato, andava ben al di là di quanto suggerito dalla professione



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

e sconfinava a volte in un vero e proprio isolamento: diversi testimoni riferiscono concordemente che, costretto a rimanere a Roma per svolgere le sue funzioni di presidente dell'Imi, alloggiava abitualmente in un albergo periferico nelle vicinanze della sede dell'Istituto all'Eur e là cenava in solitudine: ben lontano, dunque, dai salotti mondani di Roma dove avrebbe potuto incontrare colleghi, politici e giornalisti importuni.

Nella seconda parte della silloge, per esemplificare una scelta coraggiosa e carica di significato, abbiamo inserito un testo ufficiale relativo alla crisi delle cartelle fondiari del 1974 e alla decisione del San Paolo di interrompere per primo il sostegno del loro corso senza preavviso, accettando così le indicazioni del mercato e rompendo il fronte di quanti si attendevano un nuovo intervento legislativo che permettesse alle cartelle di continuare a mantenere impropriamente la loro natura, di fatto, di 'banconote con cedola'.

Gli altri scritti di questa sezione si propongono invece di illustrare un tratto meno noto della personalità di Arcuti, che si rivela profondo conoscitore, anche per diretta esperienza dal basso, di tutti i meccanismi del sistema finanziario ed anche delle misure necessarie per migliorarne la funzionalità. Alcuni testi qui riprodotti possono infatti essere letti come vera e propria critica, o almeno esplicito riconoscimento, di alcune disfunzioni dell'operatività bancaria e dei possibili rimedi. Ciò che interessa è far rilevare come Arcuti mettesse queste sue analisi a disposizione di altri importanti esponenti del sistema bancario nell'evidente intento di ricercarne il consenso e la collaborazione per individuare i possibili correttivi: senza grandi risultati, come attestano le risposte ricevute, pure riportate. L'esame autocritico sottoposto all'attenzione di altri banchieri, dal titolo «*Il sistema bancario e la crisi economica*» del 1977 (cfr. II.2) mostra, oltre alla proattività dell'autore, la sua particolare sensibilità nei riguardi della necessità che le banche cerchino sempre di contemperare, nella loro attività, la ricerca dell'efficienza con il perseguimento di finalità di interesse generale. Sensibilità che sembra trovare conferma nel documento, in un certo senso parallelo a quello appena menzionato, inviato qualche anno dopo al ministro del Tesoro Beniamino Andreatta, dal titolo «*Problemi di finanziamento dell'ammmodernamento industriale italiano*» (cfr. II.3).

La strategia di Arcuti ha contribuito in modo determinante a trasformare l'Istituto San Paolo di Torino da piccola e sonnolenta banca regionale di diritto pubblico, dai connotati marcatamente provinciali e prevalentemente dedicata all'erogazione di mutui, in una dinamica banca nazionale pronta a sostenere le imprese di ogni settore e dimensione, aperta agli scambi internazionali e operante *ante litteram* in una logica privatistica: una banca la cui

rapida crescita ha favorito il reclutamento di molti laureati e di molti giovani alle cui problematiche occupazionali Arcuti si è sempre manifestato sensibile. Egli ha sempre coerentemente sostenuto la necessità di orientare la struttura del sistema finanziario italiano verso la banca universale e di potenziare grandemente il ruolo della Borsa per favorire il rafforzamento patrimoniale delle imprese, grandi e medie. Non sorprende, considerata la sua personalità rigorosa e attenta ai fatti, che le sue argomentazioni fossero di norma basate su ampie ed accurate analisi empiriche, documentate anche nella rivista «Thema» e negli atti di convegni promossi dal San Paolo.

Alcuni documenti, anche di carattere ufficiale, riportati in questa parte della silloge, attestano come Arcuti, nel corso degli anni '70, fosse convinto ideatore, assertore e attivo promotore della creazione dell'Ecu – in sostanza, l'antesignano dell'Euro – come moneta atta ad agevolare gli scambi internazionali nonché a favorire l'integrazione a livello europeo. Lo stesso San Paolo, come risulta dal prospetto informativo della serie speciale Obbligazioni opere pubbliche emessa nel dicembre 1979, fu pioniere nell'introduzione del nuovo strumento monetario (cfr. III.4).

Più difficile è risultato riuscire a documentare adeguatamente, attraverso scritti a lui direttamente riferibili, le linee guida e soprattutto lo stile di direzione a cui Luigi Arcuti aveva improntato la gestione delle due importanti istituzioni di cui era divenuto il massimo responsabile.

Certamente egli ha individuato, sin dagli esordi della sua attività lavorativa, nell'organizzazione razionale dei compiti individuali e dei diversi uffici e nell'adozione delle metodologie più innovative due tra i più importanti indirizzi da perseguire costantemente per ottimizzare l'efficienza operativa e il risultato della gestione. Lo si coglie con chiarezza fin dalla «Breve relazione» sul già ricordato *stage* del 1953 presso la Westminster Bank (cfr. I.2). Da tre relazioni del 1975, 1976 e 1978 (cfr. III.1), presumibilmente predisposte per comunicare gli indirizzi strategici e operativi nelle riunioni annuali con i direttori delle sedi e delle filiali), traspare poi la grande importanza che Arcuti attribuiva non solo e non tanto alla qualità dei rapporti interpersonali – del resto indispensabile per l'instaurazione di qualsiasi relazione fiduciaria – quanto ad uno scambio di informazioni continuo e autenticamente, per così dire, a due vie, con i direttori di filiali, che considerava, con grande anticipo su concezioni poi invalse, i veri responsabili a tutto tondo dei problemi della filiale e dei suoi risultati. In sostanza, Arcuti si proponeva un effettivo decentramento di poteri e responsabilità, non un *escamotage* puramente formale o amministrativo. In questo contesto merita di essere ricordata anche la sua spasmodica attenzione verso quelle istituzioni che di volta in volta considerava come concorrenti: con lo scopo di confrontarne

costantemente l'andamento delle dimensioni e della quota di mercato, di fornire ulteriori stimoli ai propri collaboratori e soprattutto di cercare di coglierne tempestivamente i tratti innovativi che potessero risultare utili allo sviluppo dell'attività delle 'sue' aziende.

Della complessa attività di Arcuti rimane ancor oggi poco conosciuto un aspetto importante: il contributo che egli ha dato alla modernizzazione del sistema finanziario italiano al fine di renderlo più idoneo (o meno impari) a cogliere le esigenze della clientela e a reagire alla concorrenza delle banche estere, intensificatasi in parallelo con l'integrazione europea e l'affermarsi della globalizzazione.

Non ci si riferisce qui naturalmente soltanto agli effetti riconducibili direttamente alla sua attività di banchiere: in primo luogo, l'oggettivo rilevante sviluppo impresso dapprima al San Paolo, poi all'Imi e da ultimo all'istituto risultante dalla loro fusione; in secondo luogo – ma si tratta probabilmente della più efficace delle sue intuizioni tecniche e strategiche – la promozione sistematica e l'integrazione, con le tradizionali attività della banca, delle molteplici forme di *asset management* e di servizi finanziari specializzati alle imprese. Sui successi delle sue banche lo stesso Arcuti aveva avuto modo di soffermarsi, con soddisfazione e moderato compiacimento, in alcuni dei documenti, predisposti per occasioni pubbliche o per il Consiglio d'amministrazione, che si è ritenuto opportuno riportare nell'ultima parte della silloge. Ci interessa piuttosto porre in evidenza, senza purtroppo poterle compiutamente documentare, le numerose proposte finalizzate a promuovere l'evoluzione istituzionale e funzionale del nostro sistema finanziario che Arcuti – un autodidatta, lo si ricordi, in materia bancaria! – e i suoi uffici offrivano con continuità a ministri, politici, alle stesse autorità monetarie oltre che, in taluni casi, alla discussione accademica. Esempio, sotto questo profilo, è il documento dal titolo «*Lineamenti di una possibile graduale trasformazione dell'assetto istituzionale del Sanpaolo*», inviato alla Banca d'Italia nell'ottobre 1979 (cfr. III.2). Esso affrontava, proponendo specifiche soluzioni, con un anticipo di oltre un decennio, molti dei problemi strutturali e funzionali con cui si è dovuta misurare la cosiddetta legge Amato-Carli, intesa a modernizzare la legislazione bancaria e ad avviare la privatizzazione delle banche.

Come si può constatare, scopo principale di questa silloge è pertanto quello di fornire informazioni di base a quanti volessero farsi un'idea della personalità di un banchiere al quale non sembra siano state sinora pienamente riconosciute la statura e la notorietà che la sua feconda attività gli avrebbe meritato. Al tempo stesso essa vorrebbe sollecitare la attenzione o almeno la curiosità di storici interessati a ricostruire in modo più completo

e soddisfacente la sua figura e le sue vicende personali. Potrebbe infine conseguire l'obiettivo, *ex ante* non esplicitamente previsto ma non di meno significativo, di offrire al lettore la possibilità di cogliere, per così dire dall'interno, le maggiori questioni che il sistema finanziario italiano ha dovuto affrontare nel corso di quasi mezzo secolo. In ogni caso segnala l'esistenza di una quantità di documenti d'archivio ancora da esplorare, utili a meglio inquadrare problemi ed episodi della nostra storia economica degli ultimi decenni che hanno coinvolto Luigi Arcuti e le banche da lui autorevolmente amministrate per tanti anni.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

ALFONSO IOZZO

LUIGI ARCUTI:
UN BANCHIERE PER L'ITALIA EUROPEA

La partecipazione dell'Italia al Mercato comune europeo, istituito con il Trattato di Roma del 1957, cambia radicalmente la sua fisionomia economica e sociale. Da paese agricolo con una forte emigrazione transatlantica ad area industrializzata con spostamenti della popolazione verso le regioni del nord.

Il 'miracolo economico italiano' rafforza le esistenti imprese, affiancate però da un crescente numero di nuove medie e piccole aziende, mentre la capacità di reddito delle famiglie ha un balzo significativo.

Il ruolo delle banche diventa decisivo per accompagnare la nuova fase. Il governatore della Banca d'Italia Guido Carli spinge, in particolare, gli istituti bancari pubblici – caratterizzati da una radicata presenza in alcune aree del paese – ad attrezzarsi per far fronte alle nuove esigenze delle nuove imprese ed alla gestione del risparmio delle famiglie.

Il San Paolo del nord ovest, il Monte dei Paschi del centro, il Banco di Sicilia e, successivamente, il Banco di Napoli del sud – gli «Antichi Istituti di Credito Italiani-Aici» – avviano una collaborazione nel campo della finanza, della presenza all'estero e soprattutto nella formazione e specializzazione dei quadri direttivi. Luigi Arcuti – l'impiegato di banca che, venti anni prima, aveva effettuato a sue spese uno *stage* presso la Westminster Bank di Londra – viene incaricato di coordinare l'attività in comune degli Aici.

Nel 1974, appena nominato direttore generale, Arcuti si trova subito ad affrontare una grave crisi. L'inflazione in Italia sale vertiginosamente e mette in crisi l'attività principale del San Paolo – il sistema di finanziamento dell'edilizia residenziale, attraverso l'emissione delle cartelle fondiarie – proprio in una fase di forte domanda di abitazioni determinata dagli intensi spostamenti migratori.

Le 'cartelle', che avevano un tasso di rendimento del 5%, erano largamente vendute – come ricordava Luigi Einaudi – tra i risparmiatori piemontesi e liguri come titoli sicuri ed infatti l'Istituto ne assicurava il riacqui-



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

sto, in caso di necessità, al prezzo di vendita di 96,50 lire: con l'esplosione dei tassi di interesse dovuta alla crescente inflazione il riacquisto diventava impossibile.

Già nel 1972 l'inflazione aveva cominciato a correre e la Cassa di risparmio delle province lombarde (Cariplo) – che deteneva la principale quota di mercato delle cartelle – aveva ottenuto, grazie all'iniziativa del suo presidente, Giordano Dell'Amore, un intervento finanziario a carico del bilancio pubblico che consentiva di elevare al 6% il tasso corrisposto sulle nuove emissioni di cartelle che quindi venivano cedute ai risparmiatori ritirando in contropartita quelle in circolazione al 5%.

Arcuti, dopo un incontro in Banca d'Italia, constatato che l'inflazione si stava impennando oltre il 10% e che quindi neppure il rendimento al 6% avrebbe consentito di riattivare il mercato delle cartelle, propose in una riunione molto tesa del Comitato esecutivo della Banca di fissare il prezzo di riacquisto ad 80, per scendere dopo alcuni mesi a 60. Si trattava della più grave crisi del sistema delle cartelle da quando era stato costituito il credito fondiario, soggetto a «corsi e ricorsi storici», come lo stesso Arcuti aveva ricordato nella Relazione al bilancio del 1974 con ampi riferimenti alle osservazioni di Giolitti, commissario dell'ente nel 1879 (cfr.II.1).

La decisione creò sconcerto tra i numerosi clienti perché la 'cartella' non era più un titolo liquido. Nei decenni successivi molti risparmiatori scopriranno, come i detentori di cartelle, che i titoli anche se venduti allo sportello bancario non sono liquidità come i depositi bancari: dalle obbligazioni argentine a quelle della Parmalat, dai 'subordinati' alle azioni delle banche popolari.

La scelta di Arcuti ebbe profonde conseguenze: a differenza della Cariplo – che aveva continuato a svenarsi per difendere il riacquisto bloccando però la capacità di erogare nuovi mutui – il San Paolo adottò rapidamente il nuovo sistema delle emissioni di obbligazioni fondiarie 'a tasso di mercato' riprendendo l'erogazione di mutui in una fase in cui la costruzione di nuove abitazioni restava una esigenza primaria.

Arcuti si rese subito anche conto che era assolutamente necessario che il San Paolo diversificasse la propria attività e si indirizzasse verso il sostegno al crescente numero di medie e piccole imprese, grazie alle filiali di cui era dotato l'Istituto nei quartieri cittadini e nei centri provinciali: la banca era infatti in grado di rispondere ad una nuova domanda, a cui erano invece impreparate le storiche banche commerciali insediate solo nei centri storici delle grandi città. La svolta era poi resa possibile dall'afflusso dei piccoli depositanti, il cui reddito era cresciuto, a fronte della difficoltà di raccolta delle grandi banche, data la riduzione dei profitti delle grandi imprese loro clienti.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Matura, in quella fase, in tutta Europa il lento declino delle banche di città che saranno, alla fine, comprate dalle banche di provincia: basti pensare al Crédit agricole francese che salva lo storico Crédit lyonnais o alla Cariplo che, divenuta Banca Intesa, acquisisce la Banca commerciale italiana.

La rivista «Thema», voluta da Arcuti, si concentrò proprio nelle analisi dei bilanci delle medie e piccole imprese – mentre Mediobanca continuava a produrre studi sulle grandi imprese – per dotare le filiali della banca delle informazioni necessarie per affidare la nuova clientela. La ricerca fu realizzata in collaborazione con il Ceris, guidata dal professor Filippi e ad essa parteciparono anche i professori Zanetti, Gros-Pietro e Cesarini. La creazione a Torino della Centrale nazionale dei bilanci nel 1983 fu anche il risultato dell'iniziativa del San Paolo.

La capacità della rete di filiali di erogare credito ai nuovi settori dell'economia italiana fu fondata proprio, da un lato, sulla disposizione che la facoltà di fido del direttore della filiale nei confronti delle piccole imprese era legata alla trasmissione all'Ufficio studi del bilancio dell'azienda e, dall'altro, sulla creazione di capi area a cui veniva delegata la facoltà di fido per le medie imprese: la prima area istituita fu quella di Alessandria.

La strategia del San Paolo di sostegno al nuovo tessuto industriale del paese fu poi rafforzata dall'esigenza delle nuove imprese di operare nell'import/export e nella copertura dei rischi di cambio, ampliati dalle continue tensioni sul tasso di cambio della lira. La nuova ricerca della rivista «Thema» riguardò infatti il comportamento degli operatori nelle transazioni in valute estere e fu condotta in collaborazione con il professor Giorgio Basevi e l'Associazione Prometeia. L'elemento centrale della ricerca fu la constatazione che la capacità degli operatori di fronteggiare le turbolenze valutarie era legata alla capacità di credito dell'azienda, essenziale per anticipare l'acquisto – a prezzi più bassi – della valuta necessaria per l'importazione e di dilazionare la vendita – a prezzi più alti – della valuta ricavata dall'esportazione. La scelta di Arcuti fu pertanto quella di decentrare presso ogni filiale la capacità di assistenza in materia alle imprese clienti e di rafforzare la presenza territoriale della banca con l'acquisto del Banco lariano di Como e della Banca provinciale lombarda di Bergamo facendo diventare il San Paolo la banca di riferimento non solo del Piemonte e della Liguria ma anche della Lombardia.

La consapevolezza dell'importanza crescente del mercato europeo per il tessuto industriale italiano e la necessità di superare l'handicap di una moneta fragile – la lira – spinse Arcuti a sostenere il processo di unificazione monetaria europea, avviato con il varo del Piano Werner, dopo la crisi, nel 1971, del sistema di Bretton Woods con la fine della convertibilità del dollaro in oro. Nel 1977 il San Paolo ospita, infatti, un incontro internazio-



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

nale su *L'Unione Monetaria nella prospettiva dell'elezione europea*, con la partecipazione del ministro del Tesoro Gaetano Stammati e dell'economista belga-americano Robert Triffin. Gli atti dell'incontro furono pubblicati nel primo numero di «Thema».

La partecipazione dell'Italia, nel 1978, al nascente Sistema monetario europeo, è una scelta difficile: si tratta di abbandonare la rovinosa via delle continue svalutazioni della lira e del rincorrersi dell'inflazione, ormai arrivata al 20%. Arcuti sostiene l'adesione dell'Italia, come risulta dalla corrispondenza con il governatore Baffi. Il San Paolo pubblica una edizione speciale di «Thema» dedicata a *Il Sistema Monetario Europeo e la partecipazione dell'Italia* con l'editoriale del ministro del Tesoro Pandolfi, intitolato *Una opzione per l'Italia*, che conferma l'intenzione dell'Italia di aderire allo Sme. Il testo del ministro viene pubblicato sulla prima pagina del «Corriere della Sera» suscitando duri attacchi degli ambienti contrari.

Lo Sme entra in vigore il 13 marzo 1979 e viene creato l'Ecu – European currency unit, come paniere delle valute dei paesi europei partecipanti. Il 15 dicembre il San Paolo emette, da parte della Sezione opere pubbliche, il prestito «I^a Serie Speciale Ecu», ancorato alla quotazione ufficiale lira/Ecu, che consente di ridurre il tasso al 9%, notevolmente inferiore ai livelli correnti per le operazioni in lire (cfr. III.4). Il ricavato dell'emissione di nominali 200 miliardi di lire verrà utilizzato per un finanziamento di pari importo alla Stet, la società telefonica nata a Torino. L'operazione è curata da Gianni Ruta, direttore finanziario della Società – che è anche segretario della sezione di Roma del Movimento federalista europeo –, il quale poi procederà nel 1981 alla prima emissione internazionale in Ecu tramite la finanziaria lussemburghese della Stet.

Arcuti, nel promuovere la presenza internazionale del San Paolo, attua una strategia lungimirante aprendo – prima banca italiana – filiali a Francoforte, Monaco di Baviera ed Amsterdam in previsione del ruolo decisivo di quell'area nello sviluppo dell'economia europea. Proprio in occasione dell'inaugurazione della filiale olandese, Arcuti partecipa all'incontro – finanziato dalla Ford Foundation – su *The private use of the Ecu*, promosso da Robert Triffin nel giugno del 1980 all'Università cattolica di Lovanio. Arcuti concorda con Triffin di organizzare un successivo incontro riservato alle banche commerciali: il convegno si terrà, in autunno, a Roma e porterà alla creazione della Associazione bancaria per l'Ecu, che svolgerà un ruolo decisivo per lo sviluppo del nuovo mercato. L'Ecu diverrà in pochi anni la terza moneta di riserva, dopo il dollaro ed il marco tedesco, superando la stessa storica sterlina inglese. Arcuti seguirà lo sviluppo della moneta europea e proprio nel suo studio all'Eur di presidente dell'Istituto mobiliare



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

italiano (Imi) – alla presenza di Maria Teresa Salvemini, incaricata dal ministro Andreatta di curare l'emissione di titoli di Stato in Ecu (i Cte) – verrà stipulato l'accordo con la Kredietbank di Bruxelles per il collocamento di una *tranche* sul mercato internazionale.

L'iniziativa presa dall'Imi di organizzare, nel novembre 1988, un incontro sul decennale dello Sme, con la partecipazione del ministro Amato, del presidente Andreotti e del governatore Baffi non servirà solo a ricordare il passato ma soprattutto a preparare l'avvenire: nell'anno successivo cadrà il Muro di Berlino ed il varo della moneta europea diventerà una scelta essenziale per consentire la pacifica riunificazione tedesca in un quadro di solidarietà europea. Il Trattato di Maastricht che istituiva la Banca centrale europea fu firmato nel 1992.

La struttura di istituto di diritto pubblico, risalente agli anni '30, difficilmente avrebbe consentito – anche ad una banca dinamica come il San Paolo – di affrontare la sfida europea. Nel 1979 Arcuti presenta alle autorità monetarie un progetto che avrebbe permesso di creare istituti di dimensioni adeguate e capaci di raccogliere il capitale necessario imposto dalle nuove norme di Basilea. La geniale idea di Arcuti prevedeva lo scorporo dell'attività creditizia esercitata dagli istituti di diritto pubblico e dalle casse di risparmio in aziende di credito trasformate in società per azioni, lasciando solo la proprietà agli enti morali, trasformati in fondazioni, in grado di meglio adempiere le storiche missioni di solidarietà sociale allargate al sostegno della ricerca e alla difesa dei beni culturali ed ambientali (cfr. III.2).

La proposta – che rivoluzionerà il sistema finanziario italiano anticipando quanto poi avverrà in Francia e più recentemente in Spagna – diventerà nel 1990 la 'legge Amato', che però prevedeva, per superare le resistenze delle casse di risparmio, che le fondazioni dovessero conservare la maggioranza delle azioni delle aziende bancarie scorporate. Pochi anni dopo, la 'direttiva Dini' autorizzò la discesa in minoranza e successivamente la 'legge Ciampi' la impose.

Tornando al 1979, al manifestarsi di una grave crisi del settore chimico e della Sir di Rovelli, l'Imi entra in grandi difficoltà. Le strade del San Paolo e dell'Istituto mobiliare italiano iniziarono ad incrociarsi. Alla richiesta del ministro Pandolfi di assumere la presidenza dell'Imi Arcuti risponde proponendo – pur conscio delle difficoltà per «Roma di accettare di entrare nell'orbita di Torino» – l'intervento del San Paolo nella ricapitalizzazione dell'Imi, per creare un gruppo finanziario in grado di rispondere alle esigenze di finanziamento, di ristrutturazione e di aggiornamento tecnologico del sistema industriale italiano (cfr. III.3).

All’Imi, dopo il rifiuto di Arcuti, viene nominato presidente Piero Schlesinger, ma Pandolfi torna alla carica proponendo la direzione generale del Tesoro ad Arcuti, il quale però conferma che vuole restare a Torino.

Da quel momento l’azione di Arcuti, dopo aver sostenuto l’emergere della media e piccola impresa, si indirizzerà alla creazione di un mercato finanziario italiano ove siano presenti investitori istituzionali – fondi di investimento, assicurazioni e società di gestione del risparmio – in grado di raccogliere gli ingenti capitali necessari per la profonda ristrutturazione delle grandi imprese pubbliche e private.

Nel 1980 la crisi dell’Imi si aggrava, Schlesinger si dimette; il ministro Pandolfi e poi Andreatta ricordano ad Arcuti la sua responsabilità come cittadino e nel mese di ottobre Arcuti assume la presidenza dell’Imi, pur restando nel Comitato esecutivo della ‘sua banca’: il San Paolo. La svolta impressa da Arcuti all’Istituto romano avviene con il rafforzamento e la spinta alla rete di promotori finanziari Fideuram, società che l’Imi aveva acquisito nel 1970 dal salvataggio dello Ios, e con il sostegno alla creazione di Fideuram Vita, destinata a coprire la domanda di risparmio pensionistico, il cui successo consentì di ricapitalizzare l’Istituto e di acquisire le risorse finanziarie necessarie alla ‘banca degli ingegneri’.

L’Imi fu poi in grado di pagare alla famiglia Rovelli i 1000 miliardi che gli aveva imposto una sentenza ‘corrotta’: dopo anni di battaglie giudiziarie che ristabilirono la verità l’Imi riuscì a recuperare il maltolto, ma non a risanare la sofferenza subita da Arcuti. La vicenda Imi-Sir fu forse uno scandalo finanziario paragonabile solo alla crisi della Banca romana della fine dell’Ottocento.

Se la Banca commerciale italiana e Mediobanca avevano svolto un ruolo essenziale nella ricostruzione post-bellica dell’industria italiana, il San Paolo e l’Imi continuarono l’opera per consentire all’Italia di vincere la sfida europea contribuendo all’adeguamento al nuovo contesto del sistema creato da Alberto Beneduce per superare la crisi degli anni ’30.

Liquidazione dell’Iri, trasformazione in società quotate delle sue imprese nei settori della siderurgia e della telefonia, quotazione dell’Eni, dell’Enel, dell’Ina e dello stesso Imi furono favorite dall’entrata dell’Italia nel mercato unico.

Arcuti promosse la trasformazione dell’Imi in società quotata con un nucleo di azionisti stabili composto, non casualmente, da San Paolo, Cariplo e Monte dei paschi di Siena, rinunciando alla nomina a vita e rifiutando la proposta del Consiglio di amministrazione di adeguare la sua remunerazione.

L’Istituto bancario San Paolo di Torino, trasformato in società per azioni dal 1° gennaio 1992, si troverà a sua volta, nel 1995, a dover affrontare

una difficile fase critica, anche a causa di forti esposizioni verso imprese in crisi, in particolare del Gruppo Ferruzzi e dell'Acqua Marcia di Caltagirone. La Compagnia di San Paolo ricapitalizza la banca, di cui deteneva l'80%, acquisendo partecipazioni ed attività immobiliari, e procede parallelamente a piazzare sul mercato una quota rilevante delle azioni detenute, scendendo al 20%: l'operazione è resa possibile proprio dall'intervento dell'Imi e del Banco Santander, che sottoscrivono il 5% ciascuno. L'operazione suscita molte critiche da parte dell'Associazione delle casse di risparmio perché per la prima volta una fondazione perde il controllo nella partecipata bancaria. San Paolo e Cariplo si trovano di nuovo a dare risposte differenti all'evoluzione del sistema bancario, come era già avvenuto ai tempi delle cartelle fondiarie.

L'entrata dell'Imi nel capitale dell'Istituto bancario San Paolo è propedeutica alla creazione di un operatore finanziario italiano a caratura europea e nel 1998 avviene la fusione dell'Imi con la banca torinese. Sanpaolo Imi, la nuova banca, sarà così dotata di un rilevante capitale apportato dall'Imi, di una estesa rete di sportelli e di professionalità diversificate. L'intervento del San Paolo nel capitale dell'Imi, proposto da Arcuti nel 1979, si attua ora con l'intervento dell'Imi nel capitale del San Paolo. Le strade delle due istituzioni convergono definitivamente e Arcuti ne diventa il presidente.

La fusione non fu però un'operazione facile. Anche la Cariplo, presieduta da Roberto Mazzotta, aveva mirato ad assorbire l'istituto romano e fu quindi difficile arrivare alla delibera di fusione da parte del Consiglio di amministrazione dell'Imi. Gli esponenti della Compagnia di San Paolo non potevano votare, dato il conflitto di interesse, così come Arcuti, designato presidente della nuova banca. Arcuti, per favorire la fusione, dichiarò che in caso di necessità del suo voto avrebbe rinunciato alla presidenza ed a quel punto anche gli esponenti della Cariplo annunciarono voto favorevole.

Anche le strade, più volte incrociatesi di San Paolo e Cariplo, alla fine confluiranno insieme, con la creazione nel 2006 di Intesa Sanpaolo.



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione
1563
di Studi e Culture

FRANCESCA PINO

COME NASCE E SI AFFERMA UN DIRIGENTE DI BANCA,
TRA PUBBLICO E PRIVATO (1945-2013)

Per efficacia dei risultati di gestione, esperienza dei mercati e senso dell'innovazione, e per dirittura morale, a Luigi Arcuti spetta un posto d'onore nel panorama dei dirigenti di banca italiani del secondo Novecento.

Proveniva da una famiglia non privilegiata, originaria di Minervino Murge in Puglia ma ormai ben radicata a Torino: il padre, ufficiale di Pubblica sicurezza, lo aveva educato nel rispetto delle istituzioni e di severi principi morali. Nato nel 1924, Arcuti aderì come la maggioranza dei coetanei alla Gioventù italiana del Littorio, fino a quando scelse di entrare in clandestinità nel biennio 1943-45.

Alla fine del conflitto, diplomato all'Istituto magistrale, fu assunto il 13 dicembre 1945 come avventizio presso il Servizio operazioni bancarie del San Paolo, e poi confermato in ruolo dopo aver superato il concorso obbligatorio per l'assunzione. «Balbettavo in partita doppia» e «il tasso era per me un animale, o un poeta, o anche un albero», ricordava Arcuti, ma sotto la guida di un esperto nei Fidi del San Paolo, Valerio Sanna, imparò ad analizzare i bilanci delle imprese e a istruire le pratiche per il Comitato esecutivo.

Mentre lavorava, conseguì nel febbraio 1949 la laurea in Materie letterarie presso la facoltà di Magistero dell'Università di Torino, con una tesi su *Il movimento sociale in Italia nel secolo XIX* (relatore Piero Pieri), ed anche – si tramanda – producendo un elaborato sulla strategia nella Prima guerra mondiale.

Assegnato al nucleo Estero, nel 1953 chiese un periodo di congedo per recarsi a perfezionare la conoscenza della lingua inglese a Londra; nella capitale britannica fu accolto in *stage* presso la Westminster Bank, dove poté osservare i metodi di lavoro dei diversi dipartimenti e maturare la consapevolezza che il San Paolo avrebbe dovuto attrezzarsi nel lavoro sul credito commerciale internazionale e sui cambi (cfr. I.2).



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Al ritorno venne assegnato al Servizio organizzazione, dove tra l'altro impostò il sistema di contabilità a schede perforate e si trovò a gestire un'ondata di disoccupazione tecnologica. Fu promosso funzionario nel 1957 e l'anno seguente si sposò con Anna Richetto.

Gradualmente gli vennero affidati la stesura di testi unici delle normative interne, la preparazione delle materie di concorso per le nuove assunzioni e i corsi di formazione. Cresciuta la stima del direttore generale Francesco Rota¹ nei suoi confronti, nel 1960 Arcuti venne preposto, all'interno del Servizio segreteria, all'Ufficio studi, promotore delle iniziative per il quarto centenario dell'Istituto. Lungimirante fu la scelta di riordinare l'Archivio storico pubblicandone l'inventario e di sollecitare una pubblicazione scientifica sulla storia dell'Istituto.² Nel 1966 gli fu affidata la responsabilità del neocostituito Servizio studi e organizzazione.

Al Servizio studi impresse una svolta radicale: anziché proseguire nell'elaborazione in proprio delle statistiche macroeconomiche, puntò all'approfondimento degli studi di settore, censendo le realtà imprenditoriali sul territorio e indicando nuove linee di affari da vagliare³.

Fu il delegato del San Paolo nella Aici (Anciennes institutions de crédit italiennes), l'associazione promossa nel 1971 sotto gli auspici del governatore Guido Carli, con sede nel Lussemburgo, partecipata in modo paritario da San Paolo, Monte dei Paschi di Siena, Banco di Napoli e Banco di Sicilia. Questo consorzio, poi noto come 'banche dell'Intesa', da un lato condivideva spese e rischi in varie *joint-ventures* (tra cui una *merchant bank* a Londra e diversi uffici di rappresentanza all'estero) e dall'altro organizzava corsi per rinnovare la formazione dei quadri. In questo clima venne affrontato il dissesto della società di gestione di fondi comuni Ios (International overseas services) nei primi anni Settanta, e anche grazie al contributo negoziale di Arcuti i fondi di titoli italiani si salvarono dal fallimento del bancarottiere Bernie Cornfeld. Guido Carli impose all'Imi di rilevare Fonditalia e la rete di vendita porta a porta Fideuram, mentre conferì al San Paolo di Torino

¹ Su Rota cfr. A. CANTALUPPI, *Le carte di Luciano Jona e Francesco Rota nell'archivio della Segreteria generale dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino*, «Archivi», XII, 1, gennaio-giugno 2017, pp. 79-96.

² Cfr. A. CANTALUPPI, *Prima e dopo Tesoro: un viaggio attraverso le storie della Compagnia e dell'Istituto*, in W. BARBERIS CON A. CANTALUPPI, *La Compagnia di San Paolo 1563-2013*, I, Torino, Einaudi, 2013, pp. 35-39.

³ Due esempi interessanti sono «Il finanziamento dei vini da invecchiamento», 6 marzo 1969, e «Considerazioni sull'attività di intermediazione e di finanziamento nel settore dei beni di interesse artistico», 20 maggio 1970, in ASSP, IV, IBSP, SG, *Rapporti con il Servizio Studi*, 4044 e 4045.

la gestione dei relativi movimenti bancari, attraverso un istituto privato, la Banca di depositi e sconti di Torino, entrata nell'orbita del San Paolo. Fu così che Imi e San Paolo si trovarono a collaborare per la gestione di due fondi comuni con sede nel Lussemburgo, Fonditalia e Interfund.

Arcuti sarebbe stato già candidabile al vertice del San Paolo quando nel 1968 il direttore generale Rota lasciò l'incarico per passare alla Fiat,⁴ ma fu preferito allora un dirigente della Banca d'Italia, Carlo Guaraldi, che rimase in carica per cinque anni. In quella scelta avevano giocato i timori di una parte del Consiglio del San Paolo di una prevalenza dell'asse laico tra il presidente Luciano Jona e Arcuti, del quale era ben nota la totale indipendenza. Intanto si completava la sua ascesa all'interno della Direzione centrale: nel 1972 divenne capo della Direzione operativa (Servizio fidi, Titoli, Estero, Credito fondiario, Credito agrario e Credito alle opere pubbliche) e l'anno seguente ottenne il grado di vicedirettore generale. Nel 1973 fu Guido Carli a consigliare all'Istituto una successione per linee interne e Arcuti risultò essere il più conosciuto dei dirigenti sanpaolini nel mondo bancario. Con l'appoggio dell'ascoltato presidente Luciano Jona e con decreto ministeriale firmato dal ministro del Tesoro Ugo La Malfa del 4 marzo 1974,⁵ egli venne insediato al vertice come direttore generale, all'età di 50 anni e con un'anzianità di quasi 30 anni di servizio.

Il 1974 è ricordato negli annali della storia finanziaria come l'anno terribile: le conseguenze dello shock petrolifero, una battuta d'arresto della produzione industriale, l'instabilità dei mercati finanziari internazionali con la divaricazione tra paesi produttori di greggio, in surplus, e il resto del mondo. L'impennata dei tassi di interesse era stata subitanea e drammatica, ponendo a rischio di caduta il mercato delle obbligazioni e delle cartelle fondiarie a reddito fisso. Il San Paolo di Torino era impegnato nelle Sezioni del Credito fondiario e del Credito alle opere pubbliche per gran parte dei propri impieghi e si sentiva garante della clientela che per secoli gli aveva tributato la propria fiducia. Jona e Arcuti chiesero i pareri di esperti del mercato finanziario come Renato Cantoni⁶ e consultarono il governatore

⁴ Dalla seconda conversazione di Arcuti con chi scrive (12 luglio 2010), emerge che vi era stata un'offerta della Fiat anche per Arcuti nel 1967, lusinghiera per il contenuto economico, ma senza specificazione del grado e delle mansioni, e quindi rifiutata.

⁵ ASSP, VII, *IBSP, Personale, Direttori*, 4152, Luigi Arcuti.

⁶ L'intera vicenda di Renato Cantoni è ricostruita da Sandro Gerbi, *Introduzione* a P. BAFFI, in *Parola di Governatore*, a cura di S. GERBI e B.A. PICCONE, Torino, Aragno, 2013, pp. XIV-XV. Dopo aver partecipato a una tavola rotonda presso l'Accademia dei Lincei introdotta da un intervento di Paolo Baffi rimasto celebre (*Il risparmio, oggi*), Cantoni aveva consigliato alla propria clientela gestita di uscire dal mercato del reddito fisso già l'11 marzo 1974. Interpellato dai

Carli e i Servizi della Banca d'Italia, ricavandone il giudizio unanime che ogni difesa delle cartelle fondiariae in Borsa avrebbe comportato consistenti esborsi senza risolvere il problema, mettendo in gravi difficoltà la liquidità e la stabilità dell'Istituto. Arcuti pensò in un primo tempo di proporre ai maggiori clienti la vendita delle cartelle con promessa di riacquisto ai corsi calanti, ma gli eventi precipitarono il 26 giugno 1974 (come si evince qui dai documenti editi in II.1). Accadde però che la clientela, una volta vendute le cartelle, parcheggiò la liquidità nei conti correnti e questo determinò l'avvio di una nuova fase di prosperità per il San Paolo.

I documenti che qui si pubblicano mostrano le linee strategiche lungo le quali si mosse il San Paolo, divenendo uno degli istituti più ricchi di liquidità del paese, e come tale ascoltato interlocutore e potenziale ancora di salvataggio nelle numerose crisi di banche e imprese che si susseguirono nella seconda metà degli anni Settanta. Furono queste congiunture avverse a impegnare Arcuti in una sequenza di 'operazioni speciali' di cui si dirà tra breve.

L'Istituto bancario San Paolo aveva compiuto un'adeguata opera di preparazione per trasformarsi in una vera e propria banca commerciale, riscoprendo l'eredità della Banca agricola italiana che era pervenuta negli anni Trenta a seguito del dissesto di Riccardo Gualino⁷. Fondamentale fu l'applicazione del decentramento – amministrativo e di responsabilità – verso i direttori periferici. In un percorso che si voleva realizzare a tappe forzate, Arcuti e i suoi collaboratori puntarono ad attrezzare con personale molto qualificato alcune Aree territoriali omogenee, con compiti di controllo, assistenza e formazione sul campo per i direttori locali. Infatti, nonostante il tradizionale impegno del San Paolo nella formazione dei quadri, il numero dei *middle managers* adatti per affrontare il nuovo indirizzo bancario non era in partenza sufficiente.

Particolare cura venne dedicata alle imprese esportatrici, di piccola e media dimensione, che venivano assistite nella gestione creditizia e valutaria ma anche esaminate nella loro struttura attraverso l'analisi approfondita dei bilanci. In questo il San Paolo fu pioniera, come attesta la rivista dell'Ufficio studi «Thema. Quaderni di economia e finanza»;⁸ va inoltre

vertici del San Paolo nella giornata del 25 giugno 1974, Cantoni li persuase ad abbandonare la difesa dei corsi delle cartelle fondiariae il giorno successivo. Cfr. anche S. GERBI, *Cantoni, professore in Piazza Affari*, «La Stampa», 31 luglio 1988.

⁷ Sull'assorbimento della BAI cfr. C. BERMOND, *Riccardo Gualino finanziere e imprenditore. Un protagonista dell'economia italiana del Novecento*, Torino, Centro Studi Piemontesi, 2005, pp. 82-83; 93-97.

⁸ Si veda l'approvazione del progetto dei Quaderni, le tematiche da sviluppare («indagi-

segnalato il decollo ulteriore delle ricerche realizzate dal Ceris (Centro di ricerca sull'impresa e lo sviluppo) e da Enrico Filippi, esperto di economia industriale, divenuto autorevole consigliere del San Paolo su designazione della Camera di commercio di Torino nel maggio 1977.⁹

Attorno al secondo numero della rivista «Thema» matura il consenso per l'adesione allo Sme nel dicembre 1978, con la pubblicazione di un intervento del ministro del Tesoro Filippo Maria Pandolfi.¹⁰ Lo stesso Arcuti si pronunciò sulla stampa a favore di questa scelta,¹¹ ma va sottolineato soprattutto che il San Paolo fu il primo a realizzare in tempi brevi una emissione di obbligazioni della propria Sezione opere pubbliche, denominate in Ecu: si riporta nel volume il prospetto informativo del 15 dicembre 1979 (cfr. III.4). Seguiranno molte altre emissioni, di titoli pubblici e privati, a tassi di interesse più moderati rispetto alle obbligazioni in lire e svincolati dalle oscillazioni del dollaro, che attireranno vaste platee di investitori. Anche in sede Bei (Banca europea degli investimenti) Arcuti si troverà a contrastare lo scetticismo nei confronti dell'Ecu da parte di Sir Eric Roll e di Ernst-Günther Bröder, futuro presidente della Bei dal 1984.¹²

Quanto ai grandi clienti, si affacciavano per il San Paolo soddisfacenti rapporti con imprese pubbliche come l'Agip e l'Eni, cui Arcuti prestò più volte la sua consulenza nelle negoziazioni con i paesi arabi,¹³ mentre sullo

ne per campione sui bilanci di medie imprese italiane a cura del C.N.R.; matrice input-output a livello dell'economia regionale piemontese a cura del dottor Antonio Mosconi, Responsabile della Direzione Studi Economici Fiat; analisi dei costi e dei servizi offerti dalle banche italiane, chiedendo, ove possibile, la collaborazione del Servizio Studi della Banca d'Italia; evoluzione dei sistemi bancari europei in ordine agli accresciuti movimenti dei capitali e dei flussi finanziari internazionali, a cura del professor Dario Velo dell'Università di Pavia») e i primi collaboratori in ASSP, IV, IBSP, SG, *Verbali del CdA*, 1397, seduta del 28 giugno 1977, pp. 310-15.

⁹ A partire dalla seduta di Consiglio del 27 maggio, si possono seguire i frequenti interventi di Filippi, dall'esistenza di concessioni di credito eccedenti il quinto del patrimonio, all'esposizione verso il settore chimico, a considerazioni sui gruppi di imprese, ed altro.

¹⁰ Dobbiamo ad Alfonso Iozzo la ricostruzione della dinamica dei fatti; si rimanda al suo saggio introduttivo nel volume.

¹¹ *Il giudizio degli operatori piemontesi: 'Arcuti: alt all'inflazione'*, «Gazzetta del Popolo», 14 dicembre 1978.

¹² Testimonianza scritta di Arcuti a chi scrive. Arcuti era consigliere della Bei in quanto presidente dell'Imi. Il commento a Roll (in italiano) al convegno *Investing in Europe's future*, organizzato dalla Bei nel novembre 1983, è riprodotto in ASI, Biblioteca digitale, *Scritti di personalità delle banche*, Imi-Arcuti/13.

¹³ «Ad un certo momento avevamo un bell'ufficio crediti e le aziende dello Stato, Eni compresa – io ero molto inserito in Eni non per altro, perché davo una specie di consulenza sul dollaro e in più mi portavano quando dovevano scontrarsi con gli Arabi», testimonianza del 12 luglio 2010. Interessante l'intervento di L. ARCUTI, *Gas projects from a financial point of view*,

stato di salute dei grandi gruppi privati era giocoforza confrontarsi con chi era in grado di conoscerne le situazioni effettive, cioè con le poche banche che avevano accettato di assumersi i rischi del finanziamento e che ne monitoravano con regolarità l'andamento. Ad ogni crisi, Arcuti consultava di preferenza Mediobanca, riconoscendone le capacità di valutazione, e la Banca commerciale italiana, della quale aveva studiato anche gli schemi organizzativi interni (settoristi, servizio crediti, borsa). Le sofferenze e gli incagli sui crediti accordati da questi due istituti erano tradizionalmente molto bassi, ed anche Arcuti riuscì a portare a livelli di assoluta tranquillità le sofferenze del San Paolo e successivamente dell'Imi, dove il suo braccio destro nella valutazione delle imprese sarà il direttore centrale Cesare Barbieri.¹⁴

Intorno al 1977 Arcuti si rivolse ai più autorevoli esponenti del sistema bancario per proporre di avviare un percorso condiviso di riforme e rispondere al malcontento dell'opinione pubblica nei confronti degli istituti di credito: partiva da lui, banchiere regionale, l'iniziativa per una revisione autocritica sia degli ordinamenti che della condotta di gestione, come si può vedere nei documenti che qui si pubblicano (cfr. II.2). Nel novembre 1978 il San Paolo venne finalmente ammesso alle riunioni con le grandi banche promosse periodicamente dalla Banca d'Italia per l'analisi della congiuntura e l'esame delle politiche creditizie: un significativo riconoscimento dell'avvenuta crescita di ruolo nel sistema. Parimenti Arcuti riteneva importante partecipare agli incontri di Washington in occasione delle riunioni del Fondo monetario internazionale.

Fu in questo periodo che egli presentò a nome proprio un progetto di trasformazione del San Paolo in una società per azioni esercente l'attività bancaria, con scorporo del ramo *charity* in una Fondazione che avrebbe dovuto proseguire i fini sociali storicamente esercitati, svincolandosi gradualmente dal ramo della banca. La proposta che qui si riporta integralmente, antesignana di riforme che avrebbero dovuto maturare ancora a lungo, non passò per l'opposizione delle casse di risparmio ma fu ripresa e ampliata nella legge Amato-Carli del 1990 e il San Paolo, com'è noto, sarà il primo istituto ad affrontare lo scorporo e la privatizzazione.

Nel corso degli anni Settanta il San Paolo, per vedere riconosciuto il proprio *standing* di istituto autorizzato ad operare sull'intero territorio na-

paper per *International seminar on natural gas and economic development*, Il Cairo, 26-27 febbraio 1982, consultabile in ASI, Biblioteca digitale, *Scritti di personalità delle banche*, IMI-Arcuti/7.

¹⁴ Sul molisano Barbieri cfr. G. LOMBARDO e V. ZAMAGNI, *L'Istituto Mobiliare Italiano*, Bologna, il Mulino, 2009, pp. 454-455.

zionale,¹⁵ aveva presentato con insistenza ma invano un piano organico di apertura di sportelli, accettando alla fine soluzioni di compromesso per insediarsi nel Mezzogiorno d'Italia, dove venne autorizzato ad operare con delegazioni dedite esclusivamente al credito fondiario.¹⁶ Perciò ben presto dovette imboccare la via della crescita per acquisizione di banche locali, che portavano in dote delle filiali.

La grande liquidità e la robusta struttura patrimoniale del San Paolo (che accumulava riserve con i considerevoli utili annuali) consentivano ad Arcuti di contrattare operazioni speciali, vagliando bene le possibilità esistenti sul mercato e rivelando una tempra di negoziatore rigoroso e potente. A titolo di esempio si riporta qui la vicenda dell'assorbimento della Banca Fabbrocini di Terzigno (Napoli) nell'autunno del 1980, con una spedizione epica di uomini su un pullman da gran turismo e l'affissione delle nuove insegne durante un fine settimana (nel racconto che ne fece lo stesso Arcuti, riportato più avanti nelle *Conversazioni*). Ma accanto a queste iniziative 'di sistema' stimulate dalla Banca d'Italia, il San Paolo era riuscito con una paziente tessitura ad acquisire due ottime banche ubicate in distretti altamente produttivi della Lombardia: il Banco lariano nel 1977, ottenuto in contropartita alla concessione di un prestito urgente al Gruppo Montedison, e la Banca provinciale lombarda, rilevata direttamente da Carlo Pesenti, dopo una lunga negoziazione che si concluse nel 1982.

Si tratta di vicende che infiammarono l'opinione pubblica, come si evince dalla oculatissima selezione di ritagli di stampa, tenuta a disposizione di Arcuti e Jona e fortunatamente conservatasi presso l'Archivio storico della Compagnia di San Paolo gestito dalla Fondazione 1563 per l'Arte e per la Cultura.¹⁷ Da lì si può ricavare una mappa precisa del potere politico, ovvero della spartizione delle nomine ai vertici degli istituti pubblici, compulsando giornali nazionali e locali, e persino l'«OP-Osservatorio Politico» di Mino Pecorelli (lettura probabilmente non usuale negli uffici stampa bancari dell'epoca). Altre radiografie dedotte dalla stampa riguardano i dis-

¹⁵ Sullo sviluppo territoriale si vedano G. PILUSO, *Un istituto di credito pubblico tra Stato e mercato*, e P. GALEA, *Da banca regionale a gruppo bancario europeo (1971-1991)*, in BARBERIS - CANTALUPPI 2013, II.

¹⁶ Una tappa miliare fu l'apertura nell'aprile 1975 della delegazione di credito fondiario di Bari che sanciva per il San Paolo lo status di banca a diffusione nazionale: la richiesta, pendente dal 1972, fu patrocinata presso Guido Carli dall'onorevole Antonio Giolitti; cfr. il ringraziamento di Arcuti a Giolitti in ASSP, IV, *IBSP, SG, Carte di Luigi Arcuti*, 2907, 29 aprile 1975.

¹⁷ ASSP, IV, *IBSP, SG, Rassegna stampa sulle banche*, da 15281 a 15287, 1976-1978, interessantissima tra l'altro è la mappa delle presenze politiche nel Gruppo Imi, studiata da Arcuti in un periodo antecedente alla sua nomina al vertice dell'Istituto.

sesti industriali e immobiliari, e le cronache delle riunioni dei vari consorzi di salvataggio indette a Roma, in un percorso di *learning by doing* reso più drammatico da scadenze urgenti e da gravi malfunzionamenti dell'apparato giudiziario.

Il culmine fu toccato con la nota crisi della Sir che portò vicino al dissesto il principale creditore, l'Imi, e spianò la strada di Arcuti alla presidenza a vita del grande istituto romano nel 1980. Nei poteri che Arcuti volle riservarsi come presidente, verrà inserita la delega a trattare direttamente le materie processuali, limitando il ruolo di eventuali consulenti legali esterni.¹⁸ La vicenda è nota: dopo alcune scandalose sentenze favorevoli ai Rovelli, una delle quali emanata a stretto ridosso della privatizzazione dell'Imi a inizio 1994, Arcuti rifiutò qualunque transazione, fino ad ottenere il completo proscioglimento dell'Istituto da ogni accusa nel 2006.¹⁹

Tra le operazioni di sistema è rimasta alla storia la vicenda del Nuovo banco ambrosiano nel luglio 1982, con l'adesione di Arcuti (in qualità di presidente dell'Imi) al pool di sette banche – per metà pubbliche e per metà private – costituito sotto gli auspici della banca centrale per salvare dal dissesto la clientela dell'istituto cattolico. L'uscita dell'Imi dal Nuovo banco ambrosiano fu concordata con Giovanni Bazoli già nel 1985.²⁰

Il 16 e il 20 ottobre 1980 vennero pubblicati i decreti di nomina di Arcuti a presidente dell'Imi (a firma Pertini-Pandolfi) e a consigliere del San Paolo (a firma di Andreatta, neoministro del Tesoro).²¹

Nel suo *tour du propriétaire*, Arcuti si pronunciò ben presto nei confronti della «monocultura del mutuo», con toni critici, e sulla necessità di distin-

¹⁸ Così recitava la delega di poteri al presidente dell'Imi (ASI, IMI, *Verbali del Cda*, vol. 28, seduta del 16 luglio 1985, ff. 28-29): «Decidere in materia di iniziative processuali per la tutela attiva e passiva dei diritti e degli interessi dell'Istituto, in qualsiasi grado di giudizio, in sede civile, amministrativa, penale e tributaria, ed in ogni altra sede, promuovendo, in via autonoma e ogni volta che lo riterrà opportuno, a titolo esemplificativo, anche dinanzi alla Corte Costituzionale e Magistrature superiori, azioni anche conservative, cautelari ed esecutive, il tutto anche in sede concorsuale e penale, proponendo ricorsi, in ogni sede, anche amministrativa e tributaria, presentando querele per il promuovimento dell'azione penale, resistendo alle iniziative processuali promosse da terzi, proponendo impugnazioni, ricorsi, istanze e reclami contro provvedimenti di qualsiasi autorità ed in genere compiendo quanto riterrà opportuno per la tutela giudiziaria in ogni sede e grado dei diritti e degli interessi dell'Istituto».

¹⁹ Si veda la ricostruzione di V. ZAMAGNI, *L'industria chimica italiana e l'IMI*, Bologna, il Mulino, 2010, e in questo volume (III.6) il riepilogo della gestione dell'Imi dagli anni della crisi a quelli del rilancio.

²⁰ C. BELLAVITE PELLEGRINI, *Una storia italiana. Dal Banco Ambrosiano a Intesa Sanpaolo*, Bologna, il Mulino, 2013, p. 128 e *passim*.

²¹ ASSP, VII, *IBSP, Personale, Direttori*, 4152, Luigi Arcuti.

guere i ruoli tra Stato e mercato, tra credito agevolato e logiche non assistenziali. Anche i fondi da erogare per la Ricerca applicata, secondo Arcuti, avrebbero potuto essere assegnati a un'apposita agenzia non legata all'Imi, ma furono poi mantenuti.

La legge n. 77 del 23 marzo 1983 («Istituzione e disciplina dei fondi comuni d'investimento mobiliare»), nata anche con il costante sostegno dell'Imi, favorì l'accesso di larghe masse di risparmiatori alla proprietà azionaria, contribuendo a determinare un consistente aumento dell'offerta di titoli quotati in borsa. L'Imi creò subito la propria società di gestione, Imigest, e ne affidò la presidenza a Renato Cantoni.

Arcuti avviò con ripetuti aumenti di capitale il potenziamento delle società di servizi finanziari e di merchant banking²² del Gruppo Imi in Italia e all'estero, curando di evitare sovrapposizioni o attriti di funzioni. Mirò ad introdurre al più presto il bilancio consolidato di gruppo, valendosi della collaborazione del capo della Contabilità generale, Luciano Martino. Inizialmente Arcuti non aveva voluto toccare le posizioni del direttore generale, Giuseppe Saracini, e del vicedirettore generale, Giuliano Graziosi, per dare, almeno in apparenza, continuità alla gestione.²³

Riordinò le partecipazioni che facevano capo alla Italfinanziaria; valorizzò i dirigenti della Fideuram e della Sige. La Sige, in particolare, aveva assunto un ruolo fondamentale sul mercato, nella gestione dei fondi collocati da Fideuram, negli scambi in Borsa di azioni e di titoli di Stato e nell'organizzazione di operazioni societarie. Un ruolo di *investment bank* quindi, apprezzato da Arcuti, di *competitor* della storica leadership di Mediobanca. Tra queste operazioni spicca la scalata alla BI-Invest, compiuta da Gianmario Roveraro e Francesco Micheli, che consegnano alla Montedison di Mario Schimberni il pacchetto di controllo del suo maggiore azionista: un'operazione senza la preventiva autorizzazione di Arcuti.

Nel 1986 la stessa Fideuram viene sottoposta ad un'operazione ostile: la fuoruscita di forze manageriali e commerciali, realizzata dal direttore generale Sergio Pugliese d'intesa con l'allora presidente del San Paolo, Gianni Zandano, con cui viene creata una nuova e ambiziosa rete concorrente, San Paolo Invest. Arcuti reagisce, sia pur con qualche ritardo, assumendo in prima persona la presidenza di Fideuram e assicurando il suo sostegno all'amministratore delegato Giorgio Forti.

²² Per un profilo molto efficace e in chiave evolutiva della posizione dell'Imi all'interno del sistema degli istituti di credito mobiliare, si veda M. DE CECCO e G. FERRI, *Le banche d'affari in Italia*, Bologna, il Mulino, 1996.

²³ Sul gruppo dirigente dell'Imi si possono vedere gli accurati profili biografici in appendice a LOMBARDO – ZAMAGNI 2009.

Nell'Imi era cresciuta nel frattempo una nuova generazione di dirigenti formati per il nuovo corso, e con la consulenza della McKinsey furono create quattro Direzioni (Crediti, affidata a Cesare Barbieri), Bilancio e programmazione (affidata a Luciano Martino), Partecipazioni (affidata a Vittorio Serafino) e Affari generali e Legale (affidata a Enrico Fioravanti). Nel verbale si specificava:

Il Presidente aggiunge che i suddetti interventi di carattere organizzativo hanno costituito occasione naturale per dar corso a provvedimenti normativi ed economici nonché di movimentazione riguardanti soggetti meritevoli, in relazione all'assunzione di nuovi livelli di responsabilità oltretutto al consolidamento di professionalità specifiche.²⁴

Nel 1988 fu chiamato a ricoprire la carica di direttore generale Rainer S. Masera, già capo della Ricerca economica della Banca d'Italia, e portatore di una specifica preparazione sui mercati finanziari internazionali.

L'Imi si era trasformato nei fatti in banca universale, eccettuato il lavoro di sportello che rimaneva inibito per legge,²⁵ ed Arcuti fu chiamato a spiegare in che cosa consisteva l'intermediazione finanziaria non bancaria alla Commissione permanente (Finanza e Tesoro) del Senato il 15 gennaio 1987.

Nell'imminenza dell'integrazione delle normative e dei mercati europei, Arcuti rifletteva sulle sfide che attendevano le imprese e le banche nella grande competizione internazionale.²⁶ Si batté nuovamente per la privatizzazione delle banche pubbliche, un anacronismo che non veniva ben compreso all'estero, e questa volta la proposta, che aveva avanzato già nell'autunno 1979 per la separazione dell'attività bancaria da quella di beneficenza del San Paolo (cfr. III.2), arrivò in porto con la legge Amato-Carli del 30 luglio 1990.

²⁴ ASI, IMI, *Verbali del CdA*, vol. 30, seduta del 15 maggio 1986, ff. 78-80.

²⁵ Così il consigliere Piero Barucci: «L'Imi è temuto dalle altre banche per l'ampia gamma di servizi finanziari. Cioè l'Imi resosi conto dei rischi di un confinamento su un segmento di attività forse non obsoleto ma certamente declinante e discusso, ha teso a rinunciare alla centralità del credito industriale per diventare invece momento centrale di offerta di servizi finanziari, con conseguenze certamente significative. Sembra, in sostanza, che l'aspirazione dell'Imi in questi ultimi anni sia quella di essere banca universale escluso il credito ordinario. Elementi aggiuntivi sono la direzione verso la media e medio-piccola impresa e l'impegno meridionalistico», ASI, IMI, *Verbali del CdA*, 30, seduta del 15 luglio 1986, f. 101 sgg.

²⁶ In vari interventi si soffermava sui bisogni di consulenza sofisticata che travalicavano la tradizionale assistenza creditizia; si veda ad esempio la descrizione del passaggio all'impresa globale, in cui «alla tradizionale capacità di fare buoni investimenti fissi si sostituisce quella di saper fare buoni accordi e buone acquisizioni», in *Incontro con il Club di Roma*, sull'integrazione internazionale dei mercati, 11 febbraio 1987, in ASI, Biblioteca digitale, *Scritti di personalità delle banche*, IMI-Arcuti / 23.

Nei primi anni Novanta, contestualmente alle privatizzazioni, si aprì il mercato del controllo di imprese e banche. Arcuti, con l'Imi reso molto appetibile per l'invidiabile liquidità, venne interpellato per alcune operazioni di sistema, come il salvataggio della Banca nazionale del lavoro dopo la crisi di Atlanta (poi affidata dalla Banca d'Italia all'Ina), e intraprese una propria via di navigazione sicura per la quotazione dell'Imi, appoggiandosi dapprima ancora al Tesoro e poi a tre grandi soci stabili che da potenziali alleati operativi avrebbero potuto farsi avanti come acquirenti.²⁷ Partecipò alle privatizzazioni di grandi imprese pubbliche e alla quotazione di Mediaset nel 1995-1996; tentò senza successo alleanze in campo assicurativo.

Nel 1995, il riavvicinamento al San Paolo di Torino, ormai privatizzato ma in grave crisi finanziaria, pavimentò la strada alla preparazione della fusione per incorporazione dell'Imi nel San Paolo, il 1° novembre 1998 (cfr. III.8). Arcuti presiedette il Sanpaolo Imi fino al 2001, quando fu nominato presidente onorario sino alla fusione tra Sanpaolo Imi e Banca Intesa. Realizzata dai due presidenti Enrico Salza e Giovanni Bazoli e concepita in funzione difensiva rispetto a potenziali attacchi di soci bancari esteri, la fusione ebbe effetto dal 1° gennaio 2007. Arcuti continuò a frequentare il suo ufficio in Corso Stati Uniti a Torino fino alla morte, avvenuta il 12 gennaio 2013.

Carattere riservato, prudente, conscio dei terreni instabili e sempre mutevoli sui quali si muoveva, molto esperto dei mercati internazionali e italiani e attento a interpretarne i cambiamenti, si circondava di pochi collaboratori molto fidati. Unico e coerente ci appare il suo stile di gestione, quale risulta dai verbali del San Paolo e dell'Imi: delibere assunte sempre in modo non burocratico, appoggiandosi al nucleo ristretto del Comitato esecutivo, assumendo talvolta dei rischi oltre i limiti statutari nei confronti di gruppi industriali o di enti pubblici; cura dei rendiconti e dei dati periodici trasmessi al Consiglio d'amministrazione che di regola aveva poca voce in capitolo nel processo decisionale.

Inoltre, comune ai due istituti da lui diretti fu la responsabilizzazione dei collaboratori sia al centro che nelle sedi periferiche, l'utilizzo tempestivo e metodico di tecniche manageriali come ad esempio i budget e il controllo di gestione, la fissazione delle linee strategiche di sviluppo nel medio termine, solitamente ardite e ben argomentate. Estrema cura era

²⁷ Si veda la completa vicenda della mutazione della *governance* in LOMBARDO – ZAMAGNI 2009, cap. 5. L'Imi rischiò di essere acquisito dalla Cariplo e dall'Iccri (Istituto centrale delle casse di risparmio), a fine 1992, nell'ipotesi di una vendita totalitaria delle quote di proprietà del Tesoro, ma l'operazione saltò, a favore di una prima tranche di privatizzazione all'inizio del 1994 (cfr. nel volume le interviste III.7).

rivolta al reclutamento per concorso delle risorse umane e al conferimento di borse di studio, e alla gestione delle relazioni sindacali: in anni che vedevano un irrigidimento della contrattazione collettiva, ci si imbatte nella ferma difesa del principio meritocratico. Arcuti non mancava di ricercare i profili specializzati che non trovava disponibili all'interno, e per propria scelta cercava di non delegare decisioni a consulenti esterni.

Grazie ai risultati di gestione, in entrambi gli istituti Arcuti si dedicò al riordino minuzioso dei patrimoni immobiliari, chiudendo le posizioni in perdita, e agli investimenti per il decoro delle sedi di lavoro. Ad ogni riunione venivano comunicati i dati sulle nuove assunzioni, sulla consistenza numerica sempre in aumento e sull'età media del personale. Non nascondeva che un fattore di svantaggio competitivo per le banche italiane stava proprio nella 'assenza di mobilità' del personale, stimando che a un'ipotetica applicazione del 5% alla mobilità avrebbe potuto fare riscontro un recupero di produttività di circa il 20%:

La difficoltà ad operare in questa direzione introduce una rigidità nel sistema dei costi che ci penalizza nei confronti dell'estero. Non sono affatto dell'avviso che si debba diminuire il numero degli occupati, ma ritengo che se ne debba migliorare notevolmente il rendimento, e che si debba agevolare l'immissione di giovani elementi, che risultano indubbiamente molto preparati, specie per i compiti 'innovativi' sul prodotto che la banca deve affrontare.²⁸

E con un appello alle forze giovani si chiude anche l'ultimo scritto pubblicato nel volume.



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

²⁸ *La risposta italiana alla sfida europea in riferimento agli assetti bancari*, intervento di Luigi Arcuti alla tavola rotonda in *Quale modello di banca per l'Europa di domani*, Milano, Franco Angeli-CIRIEC, 1993, pp. 141-147. La citazione è a p. 145.

CONVERSAZIONI CON LUIGI ARCUTI

(Torino, 10 giugno e 12 luglio 2010)

Estratti a cura di FRANCESCA PINO

Negli incontri avvenuti tra il giugno e il luglio 2010 – richiesti dall'Archivio di Intesa Sanpaolo allo scopo di rintracciare gli scritti e i documenti prodotti nella sua lunga esperienza di lavoro – Luigi Arcuti aveva ripercorso in modo colloquiale e vivace le vicende salienti della sua vita professionale. In un terzo incontro, avvenuto a un anno di distanza nell'estate del 2011, aveva espresso l'auspicio di una raccolta dei suoi interventi, letti in varie sedi italiane ed estere, in vista di una futura biografia. Sebbene sia risultato impossibile richiedergli una revisione del testo delle due 'conversazioni', si ritiene utile farne conoscere ampi stralci, che gettano luce sul suo particolare temperamento e integrano in modo efficace gli scritti pubblicati in questo volume.

TORINO, 10 LUGLIO 2010

Il 10 giugno 2010, su appuntamento, Arcuti riceve nell'ufficio di Corso Stati Uniti a Torino, Francesca Pino, allora direttrice dell'Archivio storico di Intesa Sanpaolo, e Franco Villosio, funzionario della Segreteria del Consiglio di Intesa Sanpaolo.

Le domande di Francesca Pino sono in corsivo, le risposte di Arcuti in tondo.

L'intervista era espressamente destinata agli archivi storici di Intesa Sanpaolo e della Compagnia di San Paolo.

[Ricordi di carriera e di affari]

Io volevo fare il professore, entro in banca perché nel '45 si moriva di fame e quindi bisognava avere il lavoro. Avevo compiuto i 21 anni, ed ero stufo di sentire mio padre al mattino che mi svegliava di colpo alle 7 anche se non c'era niente da fare: «San Paolo diceva: chi non lavora non mangia». Poi un giorno sono andato a dirgli che il San Paolo mi prendeva! Entrai come precario – oggi si dice così, no? – e poi ci fecero fare un concorso. A quell'epoca facevo dei bellissimi temi, c'era l'italiano, quindi uno li vinceva, mentre balbettavo in partita doppia, cosa che poi imparai invece molto bene.

Entrato al San Paolo mi misero a fare un lavoro da stakanovista proprio: venni fermato dai sindacati perché mi dicevano: «Scusa, tu scarichi mille assegni al giorno, gli altri ne scaricano cinquecento, quindi fermati». Invece quello fece sì che io andassi ai Fidi, dove avevano bisogno di un collaboratore. Lì sono stato fortunato in quanto il capo del servizio, che era stato un grande direttore della Banca agricola italiana (e che non avevano mai fatto lavorare perché il San Paolo fino al '45 non dava fidi), un giorno mi dice: «Mi scusi, lei, cosa fa dopo le 4?» – perché si usciva alle 4. «Mah» – dico – «vado all'università...», «Ohh, ci sono tanti professori che... se lei viene qui vediamo le pratiche di fido. Niente straordinari, eh?» E mi insegnò come si facevano i fidi, tanto è vero che dopo un po', questo si ammala, il vice caposervizio si ammala, il capoufficio si ammala e allora ha detto: «Non facciamo il Comitato esecutivo». Io invece l'avevo preparato e l'ho portato al segretario Rota, che poi divenne direttore generale, e questo con sorpresa: «Ah, ma c'è!». E da lì cominciò un po' di conoscenza...

Il capo del servizio dei fidi era il dottor [Valerio] Sanna, un sardo meraviglioso, qualcuno diceva anche massone..., ma non avendo figli, trovava un ragazzino, io a quell'epoca avevo tutti i capelli, molto ciuffo, ecc. ecc., e mi insegnò.

Erano le prime pratiche perché il San Paolo, fino ad allora non ne aveva avute... Tanto è vero che io ero andato a sostituire un signore di cui non ricordo il nome allo sportello – perché poi si girava no? – e questo mi disse in piemontese ma io glielo traduco in italiano: «Guarda che ti lascio un'eredità... non c'è una pratica! C'è solo un tale – al quale io dico in continuazione vada alla Comit o vada al Credit – che vuole che noi gli facciamo l'anticipazione sui titoli, titoli dove ci sono anche le azioni quindi rischi». Ecco, questo era il clima.

I primi fidi... chi se li ricorda? Era tutto accentrato qui, quindi arrivavano da tutte le filiali le prime pratiche. Tanto per ricordare la faccenda del San Paolo... Il San Paolo, nel '31, aveva 13 filiali, salta la banca di Gualino, che era la Banca agricola italiana, e il San Paolo aveva i soldi, ha salvato (poi credo che intervennero anche altre banche, anche Cariplo) e si prese in dote 220 filiali, ne chiuse una quarantina perché non collimavano con gli orari ferroviari e poi per averle, abbiamo faticato, perché la Banca d'Italia non ne dava. E allora il San Paolo considerava tutti questi direttori della Banca agricola italiana ad una stregua che poi mi viene in mente di dire... come quelli dell'Imi consideravano quelli di Fideuram (io sono stato Fideuram, quindi ho un motivo sentimentale).¹ Questa era la situazione.

¹ Si veda il saggio di F. Pino nel volume.

Venendo Rota, che era uscito e poi rientra dopo l'epurazione, il San Paolo si trova con tutti i direttori centrali di 35-36 anni che fanno il cambiamento, e quindi le filiali che non avevano mai fatto nulla cominciarono a fare le pratiche. Mi ricordo quelle di Genova. Genova aveva un direttore molto bravo, [Biagio] Mortara si chiamava, che poi divenne vice direttore generale, quindi bravissimo, e mandava le prime pratiche... c'era l'Eridania, c'erano i Costa [...].

Allora di lì io faccio i fidi per tre anni, poi si incominciava a parlare di estero e allora sono andato all'Ufficio estero che non esisteva praticamente e, non avendomi promosso a capoufficio come io mi attendevo, me ne sono andato in Inghilterra per conto mio, a mie spese, e ho lavorato, perché mi presero, alla Westminster. Dalla Westminster avevano poi scritto a Torino: «Ci piacerebbe che restasse ancora», Torino disse: «No! Deve tornare». Avevo chiesto l'aspettativa, per sei mesi.

Allora poi di lì faccio l'Estero e per punizione che ero stato via mi mandano all'Organizzazione. Colpo fortunato, perché da quel momento partivano i perforatori di schede, cioè il centro faceva le schede perforate e noi preparavamo tutte le procedure. E quindi si è trattato di vivisezionare la banca, cosicché io alla fine sapevo tutto. L'unico problema qual era? andare a dire ad uffici di 40-50 persone che il loro lavoro non c'era più. Scoprii una signora che si faceva aiutare dal marito a casa per poter fare tutto il suo lavoro... Va beh, non me la sentii, e le spiegai che doveva fare un altro lavoro.

Quindi io faccio l'Organizzazione, ne divento il caposervizio, il direttore e poi direttore centrale fino a quando nel '73 mandano a casa i due vice direttori generali che avevano 50-52 anni di servizio. Erano entrati anche loro giovani, ma a quell'epoca a 65-66 anni si era già vecchi. Allora, combinazione, quando andò via il dottor Rota, che è quello che ha fatto il San Paolo – quello oltretutto ci faceva rigare, ci dava pochi soldi, non ha importanza, però ci insegnò il mestiere – andò direttore in Fiat e a quel momento non ebbero il coraggio di scegliere tra i giovani, che eravamo io e il dottor [Carlo] Gay che facevamo la banca moderna, e fecero venire uno dalla Banca d'Italia, il quale, poveretto, dopo un po' se ne andò. Quindi io, essendo più conosciuto di Gay a Roma, Carli, quando gli proposero un altro nome della Banca d'Italia, disse: «No, ne avete in casa, servitevi di quelli» e fece il mio nome. Poi appoggiai anche il mio nome a [Ugo] La Malfa: il Tesoro infatti nominava allora i direttori generali degli istituti di diritto pubblico.

Perché c'era questa conoscenza con Carli? In quanto nel 1967 l'Ios [Investors overseas services] fa nascere Fonditalia (un fondo che doveva investire il 50% in titoli italiani), lussemburghese, controllato dagli americani. Tutte le banche si rifiutano, io avevo lavorato con [Riccardo] Argenziano

per i fondi (lui ha scritto poi un libro sui fondi, io non so scrivere sui fondi), io conoscevo questa cosa e convinsi tutti, presidente e direttore generale del San Paolo, a prenderci la gestione – non nel senso che noi gestissimo il fondo, noi gestivamo i valori del fondo. E quindi che cosa successe? A un certo punto dovevano fare il regolamento e io dissi: «O fate il regolamento americano o... non vi prendiamo». Il figlio di Roosevelt [James] era il rappresentante a New York dell'affiliata ma era anche consulente di questo semi-bandito che guidava l'Ios [Bernie Cornfeld]. Quando successe il disastro dell'Ios tutti i suoi fondi saltarono meno Fonditalia. Allora Carli mi conosceva, e diventai direttore generale.

Diventando direttore generale del San Paolo avevo la possibilità di fare quello che volevo perché Jona mi lasciò fare tutto quello che volevo. E allora cambiammo, facemmo il decentramento amministrativo, detti una grossa responsabilità ai direttori di filiale che avevano una facoltà di massima [autonomia nella concessione del credito] non indifferente e che quindi potevano rispondere subito alla clientela [...].

E allora di lì partimmo. Nel 1974 nasce la crisi delle cartelle [fondiarie]. La Cariplo non vuole mollare [la difesa dei corsi] e resta in piedi fino ad agosto, fino a quando poi decise anche lei di scendere... Noi, il famoso San Giovanni del '74, abbiamo ancora dei giornali al San Paolo...² Invece, sorpresa anche per me e per tutti gli altri, noi guadagnavamo soltanto sul fondiario e sulle opere pubbliche (adesso sta avvenendo la stessa cosa: secondo me le banche non hanno il margine di intermediazione e quindi è difficile che si salvino). Improvvisamente, noi, battuti su quel terreno, vediamo che la clientela, anziché portare i soldi da un'altra parte, li mette in conto corrente. Quindi abbiamo una liquidità spaventosa, perché abbiamo quello che c'era prima ed era sufficiente, e diventiamo i capi del mercato interbancario. Poi, ad un certo punto, abbiamo detto: «ma perché dobbiamo darli all'interbancario? Diamoli noi direttamente ai clienti».

E abbiamo quindi da quel momento rotto il fronte anche per la Fiat. E per la Fiat il margine... è del '75, la crisi ([Cesare] Romiti se l'è dimenticato, ma quando si è fatto l'incontro a Milano un qualcuno ha detto: «scusi, lei stia fuori che noi dobbiamo discutere...»). Avevano bisogno di 1000 miliardi: prestammo la Comit e noi – poi io ci credevo – tirammo fuori 500 miliardi [ciascuno]. Intanto il Credito Italiano perse il monopolio di fare i tassi per la Fiat. Quando io torno da Milano con questa cosa qui, nel mio Consiglio c'era qualcuno che dice: «Chi le ha dato l'ordine?» (ma io sapevo

² Il tema è ripreso più avanti nell'intervista; si veda in II.1 l'articolo di Renato Cantoni che uscì sulla «Stampa».

che il presidente era più vicino alla Fiat di quanto gli altri pensassero, e quindi mi avrebbe approvato), e aggiunge: «Dovete dare 500 miliardi a tutto l'indotto». «Se ce lo chiedono, siamo disponibili». Poi però, l'indotto, non avendo il lavoro, non ne chiedeva di soldi. Tutto lì.

E di lì poi, nel '76 con i soldi che facevamo, gli utili, ci comperammo il Banco lariano.³ Io avevo un rapporto particolare, non le so dire perché, con [Carlo] Pesenti che a quell'epoca controllava alcune banche: controllava il Credito commerciale, controllava la Banca provinciale lombarda, controllava l'Ibi [Istituto bancario italiano].

Non sono riuscito a portare via il Credito commerciale perché c'era già l'iniziativa con il Monte dei paschi e quindi la Banca d'Italia non autorizzava. Poi, l'Ibi andò alla Cariplo perché – quando io pensavo lo prendessimo noi – da Roma ci dissero: «No, voi state in minoranza», e io dissi: «No, in minoranza con la Cariplo non ci sto, quindi se lo prenda tutto la Cariplo». Quindi l'Ibi andò alla Cariplo ma il lavoro glielo feci tutto io. Poi restava la Banca provinciale lombarda... era due anni che ci stavo dietro io, ero ancora nel Comitato esecutivo del San Paolo e quindi venne al San Paolo nell'82.

Il suo rapporto con Pesenti come era iniziato?

Lui era stato messo fuori dalla Fiat con la faccenda della Lancia. Fin quando c'ero stato io la Lancia l'avevamo appoggiata. Poi lui aveva bisogno di spiegare ed io ero un attento ascoltatore perché i cementi chi li conosceva? C'era solo Buzzi lì a Casale che era molto bravo e c'era l'Unicem che era della Fiat, però all'Italcementi lui [Pesenti] aveva messo in funzione degli impianti che erano tecnologicamente i più avanzati – faccio un caso: ne aveva messi due di cementifici, quello che di giorno non lavorava dava l'energia per quello di notte, perché non si poteva fermare... – i sindacati anche lì [si facevano sentire]. Quando mi invitava a Roma eravamo in due nel ristorante, lui non voleva far vedere niente.

[All'Imi]

Poi nell'80 c'è 'sta faccenda dell'Imi, cioè [Piero] Schlesinger lascia l'Imi dopo pochi mesi che era stato eletto, sì, ha lasciato tutto così, scrisse una lettera e...

³ Il San Paolo acquisì il controllo del Lariano nel 1977 e lo assorbì definitivamente il 20 dicembre 1993 (sul processo di acquisizioni del San Paolo, cfr. BERBENNI 2013, pp. 310-335).

Perché lasciò?

Mah, perché non si poteva più salvare [la Sir]⁴ e invece politicamente lo volevano coinvolgere di nuovo e allora... Cossiga e Pandolfi, lei pensi, Filippo Maria Pandolfi, 'mio persecutore'... già avevano voluto, qualche sei o sette mesi prima, che io andassi a dirigere il Tesoro, cosa che, conoscendo la burocrazia, non era il mio ambito... E Cossiga dice: «Ma questo non risponde...» e io dissi: «Ma io non ci vado», e allora dice: «Lo Stato è più forte delle idee». In televisione si riferisce sul Consiglio dei Ministri e io, non ero a Torino, mi sento telefonare... guarda che hanno detto che sei... complimenti! Alla fine poi ne uscii grazie a [Antonio] Maccanico che era segretario di Pertini, a far sì di uscirne con calma.

Quindi la sua nomina all'Imi come è maturata?

Così! Loro avevano scelto che dovessi andare io e io [dovetti] andare! Anche perché poi con Cossiga, io ho avuto un ottimo rapporto anche quando era presidente della Repubblica, e lui mi ha detto: «Ma, se noi aspettiamo che lei ci dicesse sì, non sarebbe mai arrivato, quindi abbiamo preso l'iniziativa noi e sapevamo che non aveva poi alternative».

Perché poi è una carica vitalizia, allora lo era...

Sì, era come quella del governatore della Banca d'Italia, ma è perché il governatore della Banca d'Italia era vicepresidente dell'Imi – prima era presidente, addirittura – poi quando venne Siglienti padre [Stefano Siglienti] che è stato un grande...

Lei lo ha conosciuto?

Sì, io lo ricordo ancora in Abi, quando... lui non diceva niente, tutti che discutevano, allora poi alla fine diceva: «Siamo tutti d'accordo», diceva quello che pensava lui e quindi tutti dovevano essere d'accordo. Il papà Siglienti non era uno che riceveva gli ordini da La Malfa, era uno che dava gli ordini a La Malfa. Tant'è vero che i governi che si succedevano venivano fatti sul tavolo dell'Imi a Milano. Perché era Siglienti che diceva sì o no. Era molto forte. Ecco, questo è tutto.

[Come condizione per accettare la nomina a presidente dell'Imi] io volevo la vicepresidenza del San Paolo, invece mi dettero solo la rappre-

⁴ Il riferimento è al noto, grave dissesto delle aziende del Gruppo chimico guidato da Nino Rovelli, sul quale l'intervistato ritorna più avanti; si vedano i saggi introduttivi.

sentanza del Tesoro [nel Consiglio e Comitato esecutivo del San Paolo], ma poi... uno si affeziona a dove va... Mi spiace, sono solo contento che la Banca Imi è quella che fa il maggior utile adesso, quindi c'era qualcosa... infatti quando dovevano fondere Caboto e Imi io mi permisi di dire: «ricordatevi che l'Imi ha una tradizione, quindi se volete chiamarla Imi, dovete mantenere una certa cosa, se no chiamatela Caboto». E invece poi la chiamarono Imi, e poi c'è questo direttore generale e amministratore delegato che è figlio d'arte, [Gaetano] Miccichè, di cui io ho conosciuto il padre [Gerlando Miccichè] che era vicedirettore generale al Banco di Sicilia e che era molto bravo sui fidi, perché prendeva meno sofferenze di tutti gli altri. In Sicilia!

E poi ho fatto 18 anni in Imi. Da zero capitale...

Noi volevamo per l'archivio dell'Imi dedicarci alla figura di Siglienti. È stato un presidente importante, ma non esiste una biografia...

All'Imi non hanno mai voluto capire che avevano sbagliato sulla Sir. Fino a quando c'è stato Siglienti [...] lui aveva capito che questi mangiavano soltanto con i soldi dello Stato [...]. E quando arriva [Giorgio] Cappon invece vogliono diventare i primi del mondo, battere anche Mediobanca, mentre invece io sono sempre stato dell'idea che Mediobanca era l'unica entità che sostanzialmente faceva l'interesse del paese. Infatti qui poi attaccano [con] la Montedison, insomma davano dei soldi a questi che poi se li portavano via e non facevano niente. Quindi abbiamo dovuto recuperare, cioè l'Imi aveva 1800 miliardi di esposizione verso la Sir, e poi l'aveva salvato la Cassa depositi e prestiti, con un intervento in cui si prevedeva che in 10 anni si tornava a casa. E io andavo d'accordo con la Cassa depositi e prestiti perché facevo gli utili. Io sapevo solo fare utili...

Qualità necessaria...!

E per mandare avanti la questione che poi tutti dissero: «mah, ha portato l'Imi in San Paolo perché veniva dal San Paolo», ecc. ecc. Cioè quando nel '93 malgrado i ritardi, la Banca d'Italia dice che tutte le banche possono fare qualsiasi cosa. Io ero d'accordo, l'avevo detto in un convegno a Rocca Salimbeni [nel 1986],⁵ quando parlai di non arroccarci, invece Fazio e Cingano dissero che no, non si doveva cambiare. Quindi nel '93, dicono: tutte le banche possono fare qualsiasi cosa, e infatti le banche fecero tutto quello che volevano al posto degli istituti, per cui né Mediobanca né Imi ebbero le

⁵ Si veda il documento II.5.

berle di [Raul] Gardini perché sapevano fare il loro mestiere, cioè avevamo le squadre [di valutatori]... Non so, in Mediobanca, secondo me c'è stato il più bravo conoscitore di bilanci che risponde al nome di dottor [Silvio] Salteri. Se lei a Milano vuole una visione di quello che succede, parli con Salteri, perché Cuccia era bravo, nella strategia, ma l'altro ti diceva se quella cosa lì valeva o non valeva. Che poi Salteri è diventato amministratore delegato prima di Maranghi.

Mentre la banca poteva dire al cliente «tu mi dai tanto lavoro», noi [all'Imi] non potevamo mica fare il lavoro delle banche e sostanzialmente accumulavamo solo utili e nient'altro. Allora io mi ero dedicato a Fideuram che era diventata... addirittura ad un certo punto tra la valutazione di San Paolo Imi e Fideuram forse valeva più Fideuram che il San Paolo Imi. Cioè la borsa... e poi secondo me hanno mortificato Fideuram.

Quindi secondo lei Fideuram sarebbe da sviluppare nell'archivio storico... Trovare tutta la concezione, lo sviluppo, farò cercare.

Sì. Le spiego di Fideuram. Nasce presso il San Paolo, però con 'sta faccenda che la Ios salta, e li Carli non mi dette ascolto perché come San Paolo io volevo la Fideuram, invece la dette all'Imi perché imparassero. Ma all'Imi, quelli di Fideuram non li facevano neanche entrare, perché li consideravano dei banditi, poi quando Fideuram venne sotto il San Paolo Imi, chi dirigeva a quell'epoca (non c'ero più io) diceva: «Ma guadagnano più di noi...» e di lì è cominciato il declino. Però io penso che sia il pezzo più valido ancora adesso perché ha la struttura americana che non è una struttura «che noi amiamo», perché chi è il capo della zona si mangia tutti i soldi di quelli che lavorano per lui. E li facevano degli utili strepitosi e i grandi capi guadagnavano sicuramente – io le sto parlando dell'epoca dell'inizio – i due, tre miliardi. Cosa che era un fatto... però facevano gli utili!

La Fideuram era andata all'Imi però c'era uno della Comit, dottor [Giorgio] Forti, che [ne] divenne poi amministratore delegato, con il quale abbiamo sempre mantenuto ottimi rapporti, quando sono tornato io all'Imi allora lo facevo entrare... La Fideuram aveva come presidente il dottor [Giuliano] Graziosi; quando Graziosi passa in Iri, tutti volevano mettere le mani sopra, allora dissi: «Un momento, la prendo io, così la difendo» e feci il presidente di Fideuram per tre o quattro anni, poi quando arrivò [Rainer S.] Masera mi disse: «Si accomodi» (perché non era compito mio)... E quindi una buona parte degli utili li faceva [Fideuram].



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

(Villosio) *Ma in San Paolo, in quegli anni, avevano cercato di fare qualcosa tipo Fideuram... perché avevano fatto San Paolo Fondi...*

Ci avevano portato via [molti venditori, assunti da] San Paolo Invest, perché io avevo bocciato in una riunione il programma che aveva fatto l'allora direttore generale [Sergio] Pugliese che, vedi caso, era nipote di Carli da parte della moglie. Il papà di Pugliese [Paolo], lo conoscevo benissimo, era l'amministratore delegato della Sip. Però le teste... io boccai questo piano, allora lui lo portò qui al San Paolo... A quel momento restò una scissione, ma solo della parte Sud, il Nord restò come è ancora oggi. Portò via tutto il centro, Roma e Lazio che però non guadagnavano e allora: «Vada pure!». Al San Paolo, quella faccenda lì costò la bellezza di 70 miliardi di perdita, fino a quando non si accorsero che non si poteva più perdere.

Posso farle una domanda su una cosa che mi serve? Noi dobbiamo fare un profilo della Banca Manusardi.

La Manusardi era una banca di Milano che non era andata bene e l'aveva comperata l'Imi. Aveva due filiali. In precedenza, al San Paolo, quando ci avevano dato la Banca depositi e sconti, della Ios, io avevo detto: «Teniamocela perché noi siamo pubblici e questa è privata». I vecchi hanno detto: «no, per carità, via! Assorbiamola!», e abbiamo avuto processi, addirittura. Il San Paolo aveva assorbito nel '70 la Banca depositi e sconti che era stata acquistata dalla Ios dai signori Ancarani. I signori Ancarani avevano questa banca e nominarono amministratore delegato il dottor [Pietro] Antonelli. Antonelli era a Londra e veniva da un'altra banca d'affari. A noi toccò quella banca lì e il San Paolo invece di lasciarla e utilizzarla come banca privata – questa era la mia idea – no, si prende tutto, come fecero poi per il Lariano e la Banca provinciale lombarda, che dovevano rimanere [autonomi]... A quell'epoca qui non si sapeva che c'era anche il bilancio consolidato... Ma lo sa chi è che uscì dalla banca? [Alessandro] Profumo, [Giorgio] Brambilla che poi è andato al Banco di Roma, [Giorgio] Cirila che è andato all'Itabanca, [Ernesto] Pao[lillo]... Ma Profumo, scherziamo, era un giovane direttore di filiale, 24 anni, me l'ha detto lui, perché mi disse: «Lei era uscito, quindi io ho scelto un'altra strada...»

Parlavamo della Manusardi. Arrivando io all'Imi, la Manusardi era una cosa sconcia, anche come sede e come tutto. Dissi: «qui abbiamo una banca, che scherziamo? Facciamola a Milano», io sapevo cosa si faceva a Milano perché io c'ero sempre a Milano, il venerdì e il lunedì. Ancora oggi, non mi spaventa 'sta cosa dei milanesi: San Paolo, c'è poco da fare... Milano è un'altra vita.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Che poi è una città-regione ormai, si viene in un'ora...

Se la si vede dall'alto è New York in mezzo al verde. Quando si passa con l'aereo che va a Londra, lei la vede la Lombardia: è una città nel verde, 9 o 10 milioni di abitanti. Presi uno che veniva dalla Commerciale, nominato direttore, prendemmo una sede bellissima a Porta Romana. Dunque, di lì sono passati [Paolo] Basilico, quello che ha fatto Kairos, poi [Sandro] Valeri, che veniva dal San Paolo. Basilico lo conoscevo perché io conoscevo bene suo padre che era presidente di Finmeccanica e poi Fincantieri. La Garibaldi, che era una genovese, [poi] spostata a Londra.

Il direttore preso da Comit, si ricorda il nome?...

Eh no...⁶

Lo troverò poi io nelle carte. Perché fino ad un certo punto la Comit è riuscita a tenere gli uomini

No, no, no...

Scappavano tanti?

Già a quell'epoca ne uscivano, non sono poi usciti tutti come sono usciti dopo, ma andavano di regola a direttore generale di una banca locale. Mi ricordo in Veneto, ma ce n'erano tanti...

Il Trombi, Gino Trombi...

Anche Trombi, certo. Era con [Corrado] Faissola, Faissola è uno che ha lasciato di qui [Torino], perché c'era la Banca provinciale lombarda e il San Paolo l'assorbiva. Va bene che ti sei tolto dai piedi un concorrente, ma quel concorrente lì è diventato poi presidente dell'Abi.

(Villosio) Faissola era al San Paolo...

Sì, certo, era uno che però non te la mandava a dire, non era uno yes-man. Il mondo degli yes-men non avrà mai successo, perché, cosa vuoi, dici «Faccio quello che...» anche se non sei d'accordo? Io non ero d'accordo e lo dicevo, quindi non è che fossi molto gradito.

⁶ Giacomo Manni.

Tornando alla Manusardi, che attività svolgeva?

Cominciavano a fare la banca commerciale, non dovevano fare altro. Però avevano alle spalle [il gruppo Imi] e in più a quell'epoca c'era la Sige. Della Sige due sono ancora in circolazione: uno è [Ettore] Gotti Tedeschi e l'altro è [Massimo] Varazzani che proviene da Banca d'Italia, passa in Sige e io me lo trovo quando [Gianmario] Roveraro lascia. Io a quell'epoca feci un'affermazione: «La Sige senza Roveraro non sarà più la Sige, ma Roveraro senza la Sige-Fideuram non combinerà...» e poi ho avuto ragione io perché quella cosa lì dell'Akros crollò...

Però, per l'archivio storico, ricostruire la prima Sige è importante, sarà un programma...

La prima Sige nasce, le dirò, perché Roveraro era consulente in una società in cui c'erano l'Imi, San Paolo, Banco di Sicilia e Monte dei Paschi (che non era Euroamerica perché Euroamerica se la prese poi [Giampietro] Nattino, era un'altra società). Io conobbi Roveraro in quell'occasione. Era bravo, sapeva di borsa, solo che volevano fare della Sige il contraltare di Mediobanca. Ci si misero [con Francesco] Micheli, e quindi quando Roveraro poi lascia, secondo me glielo ordinarono – non lo so, perché anche quando è mancato, posso dire che Roveraro non poteva aver pensato di fare quell'operazione, dovevano avergliela ordinata. Non so da chi, mi spiace perché per me è rimasto un caro collaboratore, un caro ragazzo molto bravo.⁷ Le dirò che mandai un telegramma alla moglie che strappava le lacrime, perché io capivo che era stato colpito crudelmente.

*[Mostra un documento]*⁸

Al ministro Amato che era allora al Tesoro⁹ – perché cominciavano Banco di Napoli e Banco di Sicilia a non stare più in piedi, allora volevano che noi [dell'Imi intervenissimo] – parlai di questa cosa qui [il piano di trasformazione delle banche pubbliche in società per azioni]. Quello che attrasse in modo particolare Amato fu il fatto che si facevano due consi-

⁷ Cfr. l'intervista rilasciata da Arcuti ad Angelo Mincuzzi e Giuseppe Oddo, *I salti di Roveraro nella finanza di Dio*, «Sole 24 Ore», 12 ottobre 2011, poi ripubblicata nel libro dei due giornalisti, *Opus Dei. Il segreto dei soldi. Dentro i misteri dell'omicidio Roveraro*, Milano, Feltrinelli, 2012² (prima ed. 2011), pp. 71-82.

⁸ Si tratta di *Lineamenti di una possibile graduale trasformazione dell'assetto istituzionale del Sanpaolo* (cfr. III.2).

⁹ Fu ministro del Tesoro dal 29 luglio 1987 al 13 aprile 1988.

derazioni. Quando dunque io presentai questo sono presenti: il professor [Antonio] Pedone, il professor [Giuliano] Segre di Venezia, che è ancora forse alla Fondazione.

La Banca d'Italia invece non c'entra in questo...

La Banca d'Italia l'aveva apprezzato [il piano] quando c'era Baffi, senonché le casse di risparmio, che allora erano tutte controllate dalla Democrazia cristiana, pensarono che questo non poteva andar bene specialmente per le casse di Roma, di Firenze e di qualche altra zona, che avevano gli associati. Cioè andava bene per chi non aveva nessuno. Sa perché la Cariplo è così grande? Perché Radetzky non si fidava delle varie province e allora disse: «Volete fare la cassa...», perché la Cassa di Milano era del 1823, quindi in pieno dominio austriaco.

È l'unica che aveva raggruppato le province...

Infatti non era austriaca perché in Austria sono tutti piccoli pezzi, e invece nel Veneto, dove loro avevano la predominanza, sono tutte divise. Allora prende il modello tedesco dei Länder: tu devi rispondere ad uno solo...

TORINO, 12 LUGLIO 2010

Il 12 luglio 2010 Arcuti riceve nell'Ufficio di Corso Stati Uniti Francesca Pino e Anna Cantaluppi, allora responsabile dell'Archivio storico della Compagnia di San Paolo.

[Ancora sul piano di trasformazione del San Paolo in SpA]

Quando io vengo trasferito d'ufficio da Cossiga – perché non c'era proprio motivo che io lasciassi la banca – ne parlai con Andreatta e fu una cosa piacevole. Poi Andreatta disse: «ma questo va anche bene per le casse di risparmio» e fu la fine. Perché le banche del Sud non avevano soldi e quindi speravano che continuasse a dargliene lo Stato; noi e il Monte dei Paschi i soldi non li abbiamo mai voluti. Li ha dati a Bnl, a Napoli, a Sicilia, e alla Sardegna anche. Noi non li volevamo perché non volevamo interferenze politiche, anche se ne avevamo a livello locale.

[Sull'Archivio storico e sull'Ufficio studi del San Paolo]

(Cantaluppi) So che lei aveva partecipato alla nascita dell'Archivio storico del San Paolo, quando la sede era ancora in Via Monte di Pietà. Dov'era?

All'ultimo piano di Via Monte di Pietà, polveroso da matti, tutte quelle cose che avete trovato, le bolle papali, tutte vuote perché c'era il marchio d'oro e invece non c'era più. Quando si fece... nel '63 il quarto centenario (che poi nel 2013 dovrete rispondere voi), io ebbi l'incarico di... ero il segretario del direttore generale che era allora il dottor Rota, che è stato un grande direttore generale, ha cambiato proprio la faccia al San Paolo, da istituto delle balle, a vera banca, ha incominciato, poi io l'ho seguito dopo. Disse: «Facciamo per il '63 un gruppo di studio e di lavoro». E a quel punto mi affidarono anche l'Ufficio studi.

L'Ufficio studi io lo presi nel '60 e gli feci capire che era proprio inutile che tenessero tutte le cifre [statistiche] perché le potevamo prendere da fuori.

(Cantaluppi) Ma quando arrivò agli Studi, che cosa riteneva importante far studiare o fare?

La banca! È inutile che noi andiamo a seguire se il Pil è aumentato o no, ce lo dicono da fuori. Oppure le Camere di commercio che sono in ritardo di sei mesi nel raccogliere i dati e trasmetterli. Allora bisogna andare dalle aziende e farsi dire come [vanno] gli ordini, il portafoglio..., cioè: aiutassimo le filiali a fare il lavoro...

[Ancora sulla crisi delle cartelle fondiarie]

Poi nel '74 le cartelle fondiarie sono per noi un grande schiaffo perché ce n'era per... un miliardo e 300 milioni di quell'epoca, faccia il calcolo che possano essere circa 25 miliardi di euro di oggi, che da un giorno all'altro la clientela vede scendere da 96 prima a 90 e poi a 80. Quindi una brutta botta... io da qualche parte avevo anche la stampa del giorno del crollo del San Paolo.

Voi avete le rassegne stampa nell'archivio storico, quelle giornalieri?

(Cantaluppi) Alcune...

Andate a vedere quelle del 25 giugno 1974 che è il San Giovanni nero del San Paolo, perché era San Giovanni e riunimmo il Consiglio per San Giovanni e c'era gente che non voleva che scendessimo... ma qui le comperiamo noi queste... vi sentite... Lì mi aveva messo sull'avviso Carli, che era stato [chiaro]: «non si spaventi di questi tassi, andranno al 20%».



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Ma Carli aveva avvisato ugualmente anche Dell'Amore?

Sì, ma Dell'Amore aveva Fanfani, lui era il banchiere di Fanfani. [...]

E disse: «io, politicamente, faccio cambiare», perché il progetto l'avevamo fatto noi e quindi io l'avevo proposto a Carli e Carli mi aveva detto «non c'è trippa per gatti», cioè «toglietevi perché qui si risolve solo il problema per sei mesi ma dopo...»

[Ancora sui tassi Fiat]

No, la presenza della Fiat era... che Valletta aveva nominato presidente Jona, che era un professore, però con la Fiat ci scontrammo solo nel '75, perché prima si facevano i tassi Fiat, i tassi... una cosa vergognosa... cioè si dava denaro a costo inferiore. Nel Consiglio del Credito italiano c'era Giovanni Agnelli e quindi il Credito italiano li fissava. Tutte le banche hanno dovuto applicare i tassi Fiat. Come è accaduto lo scontro? Che nel '75 la Fiat ha bisogno di soldi, 1000 miliardi, ci troviamo a Milano presso il Credito italiano, Romiti è pregato di uscire, dopo di che tutti a discutere e nessuno che aveva i soldi, al che lo stesso [Lucio] Rondelli diceva che non era... Allora Cingano (Comit) ne mette 500, San Paolo ne mette 500, e torniamo a casa con 'sti 1000 miliardi e a questo punto i tassi li fissiamo noi, non il Credito italiano, cosa che disturbò molto... Io caddi in odore di eresia alla Fiat, perché dovevamo farlo noi, Cingano si teneva piuttosto defilato. Andai lì e dissi: «Si paga il denaro come lo pagano gli altri».

[Sull'acquisizione della Banca Fabbrocini di Terzigno (Napoli)]

Sì, la Banca d'Italia non ha mai voluto far fallire le filiali...
Anche... io feci la Fabbrocini.

(Cantaluppi) Ah, la Fabbrocini, anche noi ce l'abbiamo, una parte consistente dell'archivio Fabbrocini

Fabbrocini che è divertente anche quella storia lì... Eravamo... io dovevo già passare all'Imi, però, abbiate pazienza, si deve fare 'sta cosa qui, perché la Banca d'Italia... e poi le racconto anche come nasce la nuova banca perché con la Banca d'Italia c'è sempre da litigare no?... Allora la Fabbrocini, la prendiamo noi a Napoli. Non avevamo filiali, era importante avere filiali, allora...

Non c'erano altri concorrenti, altre banche che avrebbero voluto prendere...

No, i soldi li avevamo solo noi.



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Ah sì, sempre quello...

Sempre questo, cioè noi del [San Paolo] inventammo l'*overnight*, perché dovevamo dare i soldi perché al mattino le banche pagassero. Noi avevamo una grande liquidità, cosa che fu un errore della Cariplo di mantenersi dura sulle cartelle [fondiarie] e Dell'Amore li commise un errore, politico, ma un errore.

'Sta Fabbrocini aveva 21 filiali, dicono di interessarci, studiamo, facciamo il blitz, perché non si poteva... e fu un blitz.¹⁰ Il vice direttore Gay preparò per iscritto e a mano le istruzioni da dare agli ispettori. L'ispettorato fu mobilitato. Affittammo un albergo perché doveva scendere una comitiva di turisti, un albergo completo, andavano più di ottanta persone. Partirono due camion con le insegne Istituto bancario San Paolo di Torino, la domenica sera misero le insegne. Al lunedì mattina tutte le filiali vennero occupate dai nostri ispettori e ci fu anche chi disse: «qui se noi non diamo via libera, i clienti non entrano in banca». E lì ci fu l'ispettore a cui tagliarono le gomme della macchina eccetera eccetera, che disse: «Ma se vogliono i soldi devono venire per forza qui, se no non li prendono». Allora questo deve essere rimasto colpito perché alla gente non lasciavi prendere i soldi se non era contenta e la cosa andò. Però erano tutte controllate dalla camorra. A quell'epoca, figuriamoci adesso. Cambiammo tutti i direttori, di Fabbrocini ne rimasero uno o due perché erano dei fratelli, ai quali non venne data una lira. La Banca d'Italia cercò di farci pagare caro questa cosa qui. Noi avevamo fatto al sabato, neanche a Torino non ne sapevano niente. Però convocammo tutto il Consiglio a Roma perché dovevamo parlare con la Banca d'Italia. Il Consiglio approvò, senza sapere neanche che cosa fossero ecc., avevamo concordato 80 miliardi per sistemare 'sta cosa e improvvisamente me ne chiedono 100. Ho detto: «Guardi, io non torno più indietro di là, perché hanno già deliberato 80, se vi piace è così, se no vi salutiamo, richiamo tutti i miei e arrangiatevi». Dopo neanche mezz'ora richiamano: «sì, va bene 80».

¹⁰ ASSP, IV, IBSP, SG, *Verbali del Cda*, 1402, seduta straordinaria del 4 ottobre 1980.

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione
1563
di Studi e di Cultura

LUIGI ARCUTI
INSIEME SI CRESCE
SCRITTI DI BANCA E FINANZA
1950-1998



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione
1563
di Studi e Culture

PARTE I
SCRITTI IN FORMA
PERSONALE E PRIVATA



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione

1563

di
Cultura

1.

RICORSO SUL GIUDIZIO DI 'DISTINTO' PER L'ANNO 1949
E RISPOSTA DELLA GIUNTA ESECUTIVA DEL SAN PAOLO*
(Torino, 10 maggio e 17 luglio 1950)

Il documento rivela interessanti tratti della personalità di Arcuti e restituisce vari dettagli sui suoi primi incarichi di lavoro al San Paolo. La risposta inoltrata dal Servizio Personale a firma del direttore generale, Carlo Pajetta, in data 17 luglio 1950 comunica il mantenimento della qualifica di 'Distinto'.

Torino, li 10 Maggio 1950

All'On. le Giunta esecutiva dell'Istituto di San Paolo di Torino
Torino

Io sottoscritto ARCUTI LUIGI, grado VIII, impiegato presso il Servizio operazioni bancarie, avendo ricevuto la qualifica di 'Distinto' assegnatami per l'anno 1949, sebbene con un po' di reticenza in quanto mai sono portato a sindacare il giudizio dei miei Superiori, faccio presente quanto segue al fine di ottenere una benevola modifica di giudizio verso il mio operato di lavoro.

Sembra strano e paradossale che un impiegato si lagni per l'assegnazione di una buona qualifica, se non si pensasse che l'uomo è portato nell'andamento della sua vita a sempre ben migliorare, uscendo dalla posizione di staticità per avviarsi, anche a piccoli passi, verso un'ascesa.

Nel mio caso invece la staticità è perfetta: quattro anni di giudizio non portano a nessun miglioramento; 'distinto' nel 1946, come nel '47, '48 e 1949. – Eppure a me non sembra che nel rendimento dato vi sia analoga

* I due documenti sono conservati nel fascicolo personale di Luigi Arcuti, ASSP, VII, IBSP, Personale, Direttori, 4152.

posizione. – Il mio lavoro sino a pochi giorni fa consisteva nella preparazione dell'istruttoria delle pratiche da esaminare dalla Giunta esecutiva; ogni giorno qualche particolare nuovo da imparare, ogni giorno applicazione di quanto incamerato dalla memoria.

Mi vengono ora in aiuto alcuni grafici ricavati dalle statistiche mensili preparate per il Consiglio di amministrazione per gli anni 1948 e 1949; non potrebbe quindi sussistere migliore controllo:

- 1948 – pratiche deliberate tra nuove e rinnovi: 5679
- 1949 – pratiche deliberate tra nuove e rinnovi: 7883.

Salvo l'aiuto di un altro collega nel mese di ottobre e nel mese di dicembre 1949, tutte le altre pratiche sono state da me preparate all'istruttoria. Da notare inoltre che con le dimissioni date dalla sig. na [Marisa] De Angelis nel mese di Luglio, da detto mese è stato mio compito la preparazione mensile della statistica al Consiglio di amministrazione.

Data l'aumentata mole di lavoro nuovi impiegati sono stati presi in forza dall'Ufficio fidi ed il sottoscritto ha istruito nel lavoro il dott. [Tullio] Pirondini, la sig. na [Romana] De Angelis ed il dott. [Flaminio] Ranotti.

Nel mese di febbraio 1949 ho conseguito la laurea in materie letterarie. So bene che detta laurea non è molto apprezzata presso una Banca, ma le cognizioni acquisite allargano sempre la spaziale visuale della cultura.

Ho terminato modestamente il mio... panegirico, ma come ho detto in apertura solo con una certa reticenza sono riuscito a comporlo. Questo senso dell'amor proprio non ci sarebbe se io non avessi desiderio di ben fare per l'avvenire come ho fatto per il passato.

Codesta On. Giunta esecutiva esamini nuovamente con paternalistico giudizio il mio operato e credo che la sua nuova deliberazione non possa non essere che un forte incentivo per il miglioramento del mio lavoro.

In ogni caso, qualsiasi esito possa ottenere la mia richiesta, porgo il mio vivo ringraziamento ed i più distinti saluti.

Luigi Arcuti



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

RISPOSTA DELLA GIUNTA ESECUTIVA AL RICORSO DI ARCUTI, TORINO, 17 LUGLIO 1950

Istituto di San Paolo di Torino
Servizio del personale e Segreteria

Torino, 17 luglio
Sig. Arcuti dr. Luigi

Oggetto: Qualifica per l'anno 1949

Sede

La presente per informarLa che la Giunta esecutiva, in una sua seduta del 13 Luglio corrente, esaminato l'esposto da Lei presentato per ottenere la revisione della qualifica di 'Distinto' assegnataLe per l'anno 1949 e comunicataLe con nostra lettera del 4 maggio u.s.c. n. 2144 'Pers.', non ha potuto che riconfermare definitivamente la qualifica stessa.

Voglia restituirci, firmata per ricevuta, l'unita copia della presente.
Distinti saluti.

Il Direttore generale
f[irma]to Pajetta

[firma ms. di Luigi Arcuti]



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

2.

«BREVE RELAZIONE SUL MIO PERIODO DI ISTRUZIONE
PRESSO LA WESTMINSTER BANK»*

(Torino, 18 novembre 1953)

La lettera-resoconto di Arcuti al direttore generale Francesco Rota mette in evidenza taluni elementi caratteriali e psicologici dell'autore, la sua accentuata attenzione ai problemi organizzativi ed anche, indirettamente, aspetti dell'atteggiamento della banca nei confronti dell'innovazione. La relazione che segue fornisce un inedito spaccato dei metodi di lavoro allora adottati in un'importante banca estera e termina con alcuni suggerimenti operativi che Arcuti offre alla Direzione.

Egregio dottor Rota

dal dottor Poero, che Le ha parlato di me, ho saputo che Lei sarebbe disposto a concedermi un colloquio nella settimana prossima; ma ad evitare che Lei abbia a perdere del tempo prezioso preferisco presentare per iscritto quanto avrei intenzione di esprimere a voce. Oltre a tutto mi trovo sempre un po' a disagio in Sua presenza in quanto Lei soverchia le mie possibilità di espressione e, paradossale a dirsi, mi intimidisce a tal punto che io non riesco mai ad esprimere nella reale misura la mia idea. Prima di giungere al punto chiave mi permetta divagare un po' sugli anni scorsi. Da quanto ho potuto arguire per l'esperienza di questi ultimi anni, la Direzione non crede nelle mie possibilità in riferimento al lavoro bancario; in questo non posso dare torto perché la figuraccia da me fatta al concorso del 1948 non poteva certo recarmi del bene; ma da quel giorno posso assicurare che sono cresciuto. Se fino al 1948 seguivo la banca come lavoro e l'università come studio, dall'anno seguente, a laurea conseguita, incominciai ad interessarmi soltanto più di banca e, pensando ad un concorso a segretario,

* ASSP, VII, *IBSP, Personale, Direttori*, 4152, Luigi Arcuti. La relazione è corredata da esemplari di moduli Fanfold che non sono qui riportati.

studiai per poter ben figurare alla prova; il concorso non ci fu ed io nel frattempo passai al Portafoglio estero. – La materia mi piacque, mi interessò, capii che forse sarebbe stata la mia strada ed in breve tempo, lavorando e studiando, fui all’altezza della situazione. Mi illusi che essendo in posizione preminente nell’Ufficio avrei potuto, con una buona promozione, fare una buona carriera. Mi illusi fino a quando giunse il dottor Poero; capii che la strada era tagliata e chiesi a più riprese di passare alla Segreteria per poter entrare nella famosa ‘volante’; mi si disse che al Portafoglio estero avrei potuto essere di maggiore utilità e la mia domanda [fu] dimenticata. Ora comprendo che non ero stato ritenuto idoneo per un compito importante; continuai al Portafoglio estero dando tutta la mia attività anche in iniziative che non erano di mia competenza e nessuno può negare che l’adozione dei “moduli doppi” di mia idea alleggerì il lavoro del 50%, che le disposizioni in fascicolo sull’acquisto valute e il sufficientemente intelligente modo di presentare il listino valute incrementarono gli acquisti del 100%, che tutte le mie iniziative di modulario e contabili portarono ad un migliore funzionamento dell’ufficio. Nel 1952 preparai in due mesi di lavoro un fascicolo completo raggruppante tutte le norme e disposizioni esterne ed interne relative al lavoro con l’Estero, fascicolo che, se pubblicato, avrebbe potuto essere di grande utilità per i dirigenti delle Filiali; nessuno si prese la cura di leggerlo ed a me sembra che valeva forse la pena di essere sfogliato. Ora non so che fine abbia fatto, ma se l’Ufficio sviluppo avesse intenzione di raggruppare tutte le circolari in fascicolo, potrebbe avere una buona traccia del mio modesto lavoro.

Quando si fecero le promozioni in febbraio io mi trovai fuori da quei posti che davano tanto bene a sperare per l’avvenire; compresi che nelle mie possibilità si credeva ancora poco. Decisi allora di andare in Inghilterra a studiare; era il mio ultimo tentativo per entrare nella considerazione della Direzione. Il gesto, ritengo, fu male interpretato ma io pensai che col passare del tempo si sarebbe certamente capito la mia iniziativa. Dall’Inghilterra richiesi una lettera di presentazione per poter lavorare in una banca inglese; non conosco le vicissitudini di quella lettera, ma so che mi arrivò con notevole ritardo e con un testo che non poteva permettermi di fare quello che io avevo chiesto; i direttori della Westminster lessero forse nei miei occhi l’implorazione e mi accettarono. Quello che io feci in un mese lo fanno solo coloro che mi furono vicini; lavorai, studiai notte e giorno per non figurare male nei confronti degli inglesi, cercai, con i pochi soldi che mi erano rimasti di resistere più a lungo possibile, sperai, ardentemente sperai che la Direzione comprendendo quello che stavo facendo, e non solo per mio beneficio, mi facesse continuare per qualche altro mese; al contatto di così perfetta organizzazione, quale è quella della Westminster, avrei con-

seguito dei buoni risultati. Le mie speranze caddero e dovetti rinunciare poiché un pasto al giorno non si addice favorevolmente alla salute.

So che la grana me la ero cercata da solo ed appunto per questo lasciai serenamente la Westminster ed ancora più serenamente ripresi il mio vecchio lavoro. Avevo però dovuto finire quando avevo appena incominciato. Nel ritornare al mio vecchio lavoro nessuno mi chiese nulla di quanto avessi visto: il rituale 'bentornato' e notizie in genere sul clima e sul mangiare. Devo essere così poco considerato se nessuno ha pensato che io potessi aver preso nota di intelligenti sistemi usati in una banca inglese, e dire che da ogni ufficio girato io ho cercato di afferrare almeno un'idea. Se si pensa, per esempio, che due uffici Portafoglio estero nello stesso fabbricato sono un controsenso e che con 15 giorni di studio e un appropriato modulario si potrebbe affrontare la stessa mole di lavoro con cinque impiegati di meno certamente si porrebbe a frutto una delle stesse. Ma forse, Lei dirà, non c'era bisogno di andare alla Westminster per avere una così bella trovata; no, ma bisogna aver visto un servizio perfetto per poter creare un ufficio perfetto.

Ma vorrei ritornare in argomento e cercare di concludere; lasciando la Westminster io mi ero proposto di ritornare ed ho iniziato a fare altri sacrifici per poter affrontare il compito al più presto; urto però in vari scogli che vanno dalla questione aspettativa a quella del denaro, a quello dell'utilità dell'impresa per il mio futuro lavoro al San Paolo. Ma io lassù ho visto un mondo completamente nuovo ed ho capito che cosa può fare una banca ma più di tutto quante cognizioni posso ancora acquisire. La nostra Direzione potrebbe aiutarmi, così come aiuta con forti borse di studio i meritevoli che vogliono imparare; altre banche in Italia hanno iniziato anche con numerosi elementi quel lavoro di perfezionamento sul campo straniero che è poi tanto utile in Italia. Indubbiamente a me ne deriverebbero tanti vantaggi, ma anche tanti ne andrebbero all'Istituto; all'estero si possono stringere rapporti di amicizia con numerosi giovani di banche di tutto il mondo (e a Londra ci sono i migliori e futuri dirigenti del domani), portare bene il nome dell'Istituto significa far conoscere l'Istituto e farne approfondire la conoscenza. Lei meglio di me comprenderà inoltre che tante innovazioni nel campo bancario in via di esperimento e già sperimentate all'estero possono portare anche ad un sempre migliore funzionamento all'interno del nostro Istituto.

Ora la conclusione la lascio a Lei; La prego di non considerarmi né un insolente né un vanitoso; a me piacciono soltanto attività e studio ed in questo credo di seguire un po' le Sue idee; se Lei pensa che quell'abbozzo di proposta che io ho avuto l'ardire di presentare (per il momento a tutto mio vantaggio) sia degna [sic] di essere presa in considerazione, La prego concedermi un colloquio; in caso contrario dimentichi la mia lettera ed io



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

sin da ora Le assicuro che al mio posto di lavoro continuerò a dare quanto più mi è possibile, così come sempre fatto in passato.

Mi scusi la lunga chiacchierata e riceva i miei più devoti ossequi.

Breve relazione sul mio periodo di istruzione presso la Westminster Bank Ltd.-London

Il Foreign branch office della Westminster bank è nella grande organizzazione della banca un organismo di natura indipendente, con caratteristiche particolari; occupa un intero edificio nel centro della City e vi sono impiegati oltre 600 dipendenti. Il lavoro nei vari dipartimenti è svolto con un sistema di 'catene' ciascuna delle quali comprende 6 impiegati; la contabilità è accentrata in un solo dipartimento ed è meccanizzata; il lavoro di corrispondenza è limitato al minimo necessario e le varie operazioni sono portate a compimento a mezzo apposito modulare, 90% del quale a sistema 'fanfold' che necessita speciali macchine. I dipendenti sono stati abituati a trattare il lavoro con estrema precisione e meticolosa esattezza; tutte le operazioni sono statisticate; statistiche per gli assegni, per le banche, per la natura di crediti, per le merci trattate per la contabilità; tutto è studiato, mercati e clientela, pubblicazioni estere esaminate e nessuna possibilità di sviluppo tralasciata.

Vi è notevole differenza fra elementi dirigenti e l'altra parte del personale; i primi con grado di istruzione elevato, conoscitori della materia non solo bancariamente ma anche commercialmente; gli impiegati conoscono la materia limitatamente al lavoro trattato di volta in volta; per una disposizione interna gli uomini sino a 35 anni, vengono spostati di due in due anni da dipartimento a dipartimento.

Ogni dipartimento ha il suo fascicolo completo di norme e istruzioni, razionalizzate al massimo; i fascicoli fungono un po' da vangelo per tutti i vari dipendenti; il lavoro è congegnato in modo che nessuno... sfugge al suo compito ed il rendimento in generale è effettivamente notevole.

Nel breve periodo di istruzione ho visitato i seguenti uffici: Merci (15 giorni) – Assicurazione (2 gg.) – Arbitraggi (5 gg.) – Turismo e moneta (1 giorno) – Incasso documenti (2 gg.) – Pagamenti (2 gg.).

Non mi si chiese di prestare lavoro in nessuno dei suddetti uffici, procedimento normalmente seguito per gli studenti stranieri provenienti da altre banche; fu un continuo insegnamento, teorico a mezzo spiegazioni e libri, pratico con l'osservazione del lavoro svolto dagli altri impiegati.

All'Ufficio Merci, Assicurazione e Arbitraggi ci fu il vero insegnamento; nei primi due, riguardo alla natura dei crediti documentari, dei rischi, dei documenti e della assicurazione inerente le spedizioni marittime;



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

all'Ufficio arbitraggi, data la complessità della materia, la nervosità delle operazioni, l'accavallarsi vorticoso delle telefonate, telegrammi, da Londra a New York, Parigi, Francoforte, ecc., mi trovai un po' come un selvaggio posto di fronte alla moderna civiltà meccanica; fui installato ad un centralino telefonico e fu lasciato al mio spirito di inventiva la comprensione della materia. Quello che vidi fare da quattro operatori, otto telefoni ed una telescrivente, resta solo bagaglio della mia ammirazione; unica consolazione al mio sbalordimento il sapere che [per] preparare un operatore capace occorrono 5 anni.

Negli altri uffici mi limitai ad osservare soltanto il sistema organizzativo. Uno degli uffici meglio efficienti è quello 'Assegni' del 'Cash department' dal quale si potrebbero prendere alcune idee per migliorare il servizio al quasi similare ufficio della Sede di Torino.

In detto ufficio gli assegni in arrivo vengono fotografati uno per uno da speciali macchine fotografiche che constano di due parti:

- la prima che barra l'assegno, lo data e gli impone un numero progressivo.
- la seconda che compie la materiale operazione di fotografia.

Velocità media della macchina: 2 assegni o documenti al secondo; media degli assegni nella giornata: 15.000 – personale impiegato: 14.

La macchina in questione è una Recordak numbering and crossing machine prodotta dalla Kodak limited – Adelaide house – London; da quanto mi è stato detto il prezzo della prima parte della macchina è di Lgs. 250; la seconda parte della macchina viene soltanto affittata; oltre agli assegni tutti i documenti che comportano registrazione, e quindi perdita di tempo per gli impiegati, vengono semplicemente fotografati. Ogni pellicola consta di 4.500 pose; il rotolo non viene stampato ma soltanto sviluppato in quanto uno speciale proiettore riflette alla occorrenza la pellicola interessata su un piccolo schermo.

Il costo delle pellicole e sviluppo è di circa 48 sterline al mese.

La Westminster usa questa macchina da circa 2 anni; fu la prima ad adottare il metodo ed ora anche le altre banche della piazza stanno istituendo lo stesso servizio nei loro dipartimenti.

In tutti gli uffici visitati il lavoro, come precedentemente detto, viene perfezionato con modulario a metodo 'Fanfold' e con speciali macchine da scrivere; le macchine in questione sono elettriche della Ibm Electric and typewriter di Londra; i moduli hanno formato chilometrico e si staccano di volta in volta, non appena compilati; una speciale leva sposta i fogli di carta carbone nel formato successivo, permettendo all'operatrice, sufficientemente allenata, di compilarne centinaia senza interrompere il ritmo di lavoro.



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

ro. Una macchina simile potrebbe essere utile al nostro Istituto per i bonifici in Italia, addebiti ed accrediti di c/c, rimessa assegni ed effetti cambiari, ecc. Il servizio estero della Westminster è in continuo sviluppo ed ha aumentato dal 1949 ad oggi il lavoro del 150% e gli effettivi del 100%. La pubblicità è notevole e piccoli opuscoli per uso della clientela vengono pubblicati.

– Riflessi in rapporto al lavoro con l'estero svolto dal nostro Istituto

Dato il limitato personale che si può specializzare nella trattazione del lavoro estero, cercare di accentrare quanto più è possibile tutto il lavoro in dipartimento organizzato allo scopo; nel nostro caso due uffici, quello della Sede centrale e quello della Sede di Torino, potrebbero diventare un solo dipartimento con il vantaggio di accentrare il personale specializzato ed evitare gli inutili doppioni, in modulario e contabilità, che le operazioni fanno di conseguenza sorgere; indubbiamente alcuni impiegati si verrebbero a trovare a disposizione causa l'eliminazione del lavoro superfluo.

Un più stretto legame di rapporti tra Ufficio fidi e Dipartimento estero; non si deve considerare alla stregua degli altri rischi, la gratificazione di facilitazioni agli operatori che lavorano con l'estero. A parte il credito contro accettazione, per le altre operazioni documentarie vi è una certa tranquillità; le statistiche della Westminster annoverano pochi casi in cui la banca ha dovuto intervenire per la vendita della merce, ed in un caso, davvero fortunato, vi fu un guadagno di alcuni milioni. In un mercato internazionale in cui gli scambi si vanno sempre più intensificando, l'offerta di servizi alla clientela è un punto di forza nei confronti della concorrenza.

Il nostro Istituto, che in campo nazionale svolge un notevole lavoro, può dire la sua parola anche in campo internazionale; si deve però dare più importanza alla questione di reciprocità di lavoro, non aumentando il numero dei corrispondenti sulle varie piazze, depauperando in tal modo le quote di assegnazione per ogni corrispondente, ma accentrando tutto il lavoro su un limitato numero di banche; a mezzo di appropriati accordi, quando il numero delle operazioni e gli importi daranno evidenza all'importanza del lavoro svolto, si potrà ottenere quel lavoro di reciprocità che al nostro Istituto è mancato sino ad ora, almeno per le operazioni di una certa entità ed importanza.

Luigi Arcuti

Si allegano alcuni esemplari di moduli Fanfold
Pubblicazioni per la clientela.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

3.

RELAZIONE SULL'INTERNATIONAL
BANKING SUMMER SCHOOL DI MOSCA, 1-13 LUGLIO 1962*
(Torino, 19 luglio 1962)

Dall'esteso rendiconto della prima partecipazione del San Paolo all'International banking summer school si pubblicano alcuni stralci che mettono in luce la capacità di Arcuti di ricavare informazioni, non disponibili altrimenti, sulle quote del lavoro estero delle banche italiane, e la sua proposta di introdurre nella banca torinese il ruolo dei 'funzionari viaggiatori'.

Interessante è anche il cenno al fortunato incontro in aereo con Piero Savoret-
ti, «chiave di volta di tutti gli affari fra l'Italia e l'URSS».

Alla cortese attenzione del
sig. Direttore generale

Desidero in primo luogo sentitamente ringraziare il sig. Direttore generale che ha voluto, accordandomi la sua piena fiducia, inviarmi come rappresentante dell'Istituto alla 15^a sessione della International banking summer school,¹ tenutasi a Mosca dal 1^o al 13 luglio.

Era la prima volta che l'Istituto partecipava a tale manifestazione; per molti aspetti l'esperienza è stata decisamente positiva e penso che il 'San Paolo' farà bene se, a questa prima presenza, continuerà a far seguire, negli anni venturi, la sua partecipazione (nel prossimo anno la 16^a sessione si terrà a Vienna).

[...]

* ASSP, VII, *IBSP, Personale, Direttori*, 4152, Luigi Arcuti.

¹ Fu istituita nel 1948 dall'Institute of bankers di Londra con lo scopo di promuovere lo studio delle principali tendenze nel settore bancario e favorire la creazione di relazioni personali tra promettenti dirigenti bancari, cfr. E. GREEN, *Debtors to Their Profession. A History of the Institute of Bankers, 1879-1979*, London, Institute of Bankers-Methuen & Co. Ltd., 1979.

Fra i delegati italiani si è subito manifestata una generale corrente di simpatia e di franca espressione, la qual cosa ha permesso un'armonia di relazioni, il sorgere di amicizie, lo scambio di esperienze di vita e di lavoro.

A mio parere, quest'ultimo punto, rappresenta una delle più valide esperienze del viaggio a Mosca.

E ne chiarisco i termini; per prima cosa ho potuto conoscere approssimativamente le percentuali del lavoro dell'estero svolto dalle principali banche, e cioè:

Banca commerciale italiana 24%

Banca nazionale del lavoro 20%

Banco di Roma 18%

Credito italiano 16%

La Cassa di risparmio delle provincie lombarde, ultima arrivata tra le banche operatrici (dal 1953) dovrebbe rappresentare una quota tra il 5% ed il 7%; ciò è dovuto principalmente al fatto che, dall'estero, le casse di risparmio italiane sono viste in un complesso generale e la Cariplo viene considerata la Sede centrale del complesso medesimo.

Esistono poi, tra le casse di risparmio d'Europa, d'America ed anche d'oltre cortina, uno stretto legame e vincoli di amicizia tali da indirizzare le operazioni quasi unilateralmente.

Buone percentuali vantano pure il Banco di Napoli ed il Monte dei paschi di Siena; i delegati delle altre banche rappresentate erano un po' sulle generali, il che potrebbe far arguire che l'estero, anche per esse, è più un lavoro di prestigio che di effettivo rendimento.

E veniamo agli uomini; tutti, tranne qualche eccezione, sono stati preparati con corsi di specializzazione all'estero, con incarichi all'estero, ecc.; età media fra i 35 e i 40 anni.

[...]

La questione dei viaggi di affari² mi sembra un punto sul quale sia necessario meditare e per il quale occorra studiare un'organizzazione appropriata; ma i viaggi, per non essere semplicemente un nuovo salasso di spese, dovranno ovviamente trovare una obiettiva base di affari.

Da quello che ho capito ci sono tre programmi in ogni viaggio:

- a) rapporti tra le banche
- b) relazioni finanziarie
- c) sviluppo di affari commerciali per conto della clientela.

² Sul ruolo e la tradizione dei "funzionari viaggiatori" cfr. E. GREEN, *Calling London: Travels by British Bankers, 1904-1963*, Croyton, Threadgold Press, 2017.

Di regola, i punti b) e c) sono strettamente legati, in quanto l'azione creditizia verso l'estero accompagna la conclusione degli affari sviluppati per conto della clientela.

Questo problema dovrebbe nel futuro trovare una certa considerazione anche presso il nostro Istituto.

Per quanto concerne l'oltre cortina – do semplicemente una mia impressione personale – penso che il futuro si prospetti per l'Italia molto favorevole.

Nel viaggio di ritorno incontrai sull'aereo il dott. Savoretti, titolare della Novasider (cui tutti i delegati italiani a Mosca diedero inutilmente la caccia) il quale cura i rapporti italo-sovietici e di recente predispose la Mostra italiana (che ha addirittura impressionato i russi); il dott. Savoretti, che accompagnò il prof. Valletta da Krusciov, è la chiave di volta di tutti gli affari fra l'Italia e l'Urss (e sono decine di miliardi); mi parlò delle possibilità della Fiat e della Olivetti che sembrano colossali. Mi disse che gli industriali italiani presenti a Mosca avviarono molte correnti di affari, che certamente si svilupperanno vieppiù nel futuro.

19 luglio 1962

Luigi Arcuti



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

4.

PRECISAZIONI AUTOBIOGRAFICHE
NELLE LETTERE ALLA «GAZZETTA DEL POPOLO»*
(Torino, 26 agosto e 17 dicembre 1978)

Arcuti non amava che si parlasse di lui sulla stampa, soprattutto nei ricorrenti periodi di nomine del Governo nelle banche pubbliche. Quando ciò accadeva, ecco come volle puntualizzare le indicazioni errate dei giornalisti.

LETTERA DI ARCUTI ALLA «GAZZETTA DEL POPOLO», 26 AGOSTO 1978¹

Il curriculum di Luigi Arcuti

Dal direttore generale dell'Istituto bancario San Paolo di Torino riceviamo:

Caro Direttore, ho letto ieri sul Suo giornale, nella presentazione di coloro che risultano ai primi posti per redditi denunciati, una descrizione della mia persona abbastanza sconcertante.

Evidentemente il Suo articolista non mi conosce ed ha attinto ad uno dei tanti «ritagli» più o meno interessati,² che vengono fatti circolare sul mio conto e che non dovrebbero essere recepiti da un giornale serio – e che gode della mia stima – come il Suo.

Sono nato e vissuto a Torino (e non in Emilia). Entrato al 'San Paolo' nel lontano '45, come semplice impiegato, dopo aver superato il concorso, ho studiato mentre lavoravo ed ho, di mia iniziativa, perfezionato le mie conoscenze tecniche presso un'importante banca di Londra; ho percorso l'intera carriera nell'Istituto sino a Direttore generale; ritengo di essere

* ASSP, IV, IBSP, SG, *Rassegna stampa sulle banche*, 15288 e 15290, 1978.

¹ Arcuti puntualizza quanto scritto nell'articolo della «Gazzetta del Popolo», *Chi sono i torinesi più "ricchi" di Agnelli*, del 25 agosto 1978.

² Gli equivoci lamentati erano apparsi già il 24 maggio 1977 su «Panorama», nell'articolo *San Paolo tira dritto*, a firma Nazareno Pagani.

giunto alla attuale posizione per meriti e per l'esperienza acquisita in oltre un trentennio di lavoro.

Dirigo, oggi, un'azienda che – come gruppo bancario – amministra oltre 13.000 miliardi ed ha un patrimonio di 500 miliardi.

Questi sono i fatti; le altre considerazioni – dai giochi infantili alla collocazione politica – appaiono, per chi effettivamente mi conosce, illusioni e mera fantasia.

Con le più vive cordialità.

Suo
Luigi Arcuti

LETTERA DI ARCUTI ALLA «GAZZETTA DEL POPOLO», 17 DICEMBRE 1978

*Lettere al direttore
Arcuti e i partiti*

Illustre Direttore, mi riferisco al servizio apparso venerdì nel suo giornale, in relazione al cambio di presidenza del 'San Paolo', dove vengo nuovamente indicato come «vicino al Pci [Partito comunista italiano]».

Per quanto mi riguarda desidero precisarle che accetto la qualifica di «indipendente» ma rifiuto ogni riferimento politico (di vicinanza al Pci); ritengo determinanti l'oggettiva indipendenza ed il rispetto dell'Istituzione che si deve servire. Ho già avuto occasione, qualche mese fa, di segnalarle questa mia posizione, che il suo giornale ha tempestivamente pubblicato.

Non smentisco l'emolumento attribuitomi, perché sono stato io stesso a dichiararlo in sede di indagine parlamentare³ (ma ricordo per opportuna informazione che pago circa 70 milioni tra imposte e tributi).

Le sarò grato se vorrà disporre affinché la «Gazzetta del Popolo» chiarisca la mia posizione.

Voglia gradire i miei migliori saluti.

Luigi Arcuti

³ L'indagine parlamentare è quella sulla giungla retributiva (1975-1977: cfr. Camera dei Deputati – Senato della Repubblica VII Legislatura, doc. XXIII, n. 5, *Relazione della Commissione parlamentare d'inchiesta sulle strutture, sulle condizioni e sui livelli dei trattamenti retributivi e normativi (legge istitutiva della Commissione: 11 dicembre 1975, n. 625, art. 5)*, comunicata alle presidenze delle Camere il 16 novembre 1977. Il San Paolo collaborò inoltrando alla Banca d'Italia un'informativa generale sugli emolumenti; la testimonianza di Arcuti al «Comitato Banche e Iri» della Commissione avvenne il 6 aprile 1976.

DALLA CORRISPONDENZA CON PAOLO BAFFI*
(Torino-Roma, marzo 1979 – 11 agosto 1980)

Molto fitta è la corrispondenza tra Arcuti e la Banca d'Italia, sia con i più alti esponenti sia con gli uffici di ricerca economica e di vigilanza, con i quali aveva un costante scambio di idee su temi tecnico-economici di attualità, inviando talora proposte concrete di tipo innovativo.

In particolare era molto alta la stima reciproca con Paolo Baffi come emerge con evidenza dagli stralci riportati: il messaggio di solidarietà al momento dell'attacco subito dalla magistratura, che Baffi tenne sulla scrivania per oltre un anno, e le congratulazioni molto sentite per l'accettazione da parte di Arcuti della nomina a presidente dell'Imi nell'interesse generale.

TELEGRAMMA DI ARCUTI A BAFFI, TORINO, POST 24 MARZO 1979¹

Mi accomuno al generale stupore e rammarico per gravissimi recenti episodi assolutamente incomprensibili di fronte a professionalità e inflessibilità morale Banca d'Italia Stop Anche a nome Dirigenti et Personale San Paolo attesto incondizionato apprezzamento et esprimo certezza di immancabile rapido chiarimento a conferma tradizioni di rigorosa correttezza et prestigio Istituto di Emissione.

Luigi Arcuti
Direttore generale Istituto San Paolo

* ASSP, IV, IBSP, SG, *Corrispondenza dott. Arcuti*, 3341, dattiloscritto del telegramma inviato a seguito dell'incriminazione di Paolo Baffi in data 24 marzo 1979; le due lettere di Baffi sono in ASBI, *Carte Baffi*, Monte Oppio, pratica 166, fasc. 1 e pratica 154, fasc. 3.

¹ Il 24 marzo 1979 Baffi fu incriminato, insieme al vicedirettore generale, Mario Sarcinelli, per interesse privato in atti d'ufficio e favoreggiamento. Le sue dimissioni ebbero effetto il 7 ottobre 1979. Fu prosciolto dall'accusa con sentenza dell'11 giugno 1981 (A. GIGLIOBIANCO, «Baffi Paolo», *Dizionario biografico degli italiani*, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2013, accessibile in [https://www.treccani.it/enciclopedia/paolo-baffi_\(Dizionario-Biografico\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/paolo-baffi_(Dizionario-Biografico))).

LETTERA DI BAFFI AD ARCUTI, ROMA, 2 GIUGNO 1980

Il Governatore onorario

Roma, 2.VI.80

Caro dott. Arcuti

la Sua segreteria mi ha informato or ora che Ella sarà a Roma dopo il 16. Se vorrà darmi modo di incontrarLa nella sede da Lei preferita, vorrei parlarLe del convegno che l'Ente Einaudi organizza a Perugia il 6-7 settembre sulla intermediazione finanziaria (il convegno è finanziato con i mezzi dell'Ente; ciò che occorre è trovare partecipanti di rango).

Da ormai più di 14 mesi, ho qui tra le mie carte, inevaso, il telegramma che Ella ebbe ad indirizzarmi nello scorso marzo, anche a nome dei dirigenti e del personale, per esprimere 'lo stupore ed il rammarico' suscitati dall'attacco di un potere dello Stato contro due suoi leali servitori.

Ho avuto in altra occasione modo di esprimerLe la mia gratitudine, anche in risposta ad un Suo squisito gesto di cortesia; ma ho voluto dirLe, sia pure con un ritardo figlio del dissesto che quegli eventi hanno creato nella mia vita, che quel Suo messaggio mi è stato di particolare conforto.

Nell'attesa di rivederLa mi abbia Suo

Paolo Baffi

LETTERA DI BAFFI AD ARCUTI, ROMA, 11 AGOSTO 1980

Ente per gli Studi Monetari Bancari e Finanziari 'Luigi Einaudi'

Il Presidente²

Roma, 11 agosto 1980

Caro dott. Arcuti,

desidero felicitarmi con Lei per il riconoscimento che Le è stato tributato non solo dalle autorità di governo ma (caso rarissimo se non unico) unanimemente dalla stampa, ed a Lei inchinarmi per l'accettazione di un compito tanto difficile, il cui felice assolvimento negli anni, se accrescerà ancora l'onore che Ella si è guadagnato nella professione bancaria, in buona parte ridonderà a benefici di sempre più vaste cerchie: gli istituti speciali, la professione stessa, l'industria, l'economia.

² Fu alla presidenza dell'Ente dal 1979 al 1989, anno della sua scomparsa.

Conosco le esitazioni che ha dovuto vincere, per avermene Ella cortesemente messo a parte; sono lieto che abbia saputo farlo e prego che il successo abbia ad arriderLe non solo per quegli effetti generali e per la felicità Sua e della gentile consorte, ma anche per non aver mai a dover provare rimorso dell'incoraggiamento che Le diedi. La mia famiglia si unisce in questi sentimenti.

Con fervidi, cordiali auguri di buon lavoro.

Baffi

PS: Mi permetto di coltivare la speranza che il primo impatto dei nuovi impegni, aggiungendosi a quelli in atto, non comprometta la Sua presenza a Perugia. La prego caldamente di venire in ogni caso, anche se il Suo intervento come *discussant* dovesse, da parte Sua, essere contenuto in pochi minuti.³ Ella incontrerà fra gli stranieri qualche volto nuovo, e sarà festeggiato: ma, nuovamente, il beneficio maggiore lo avranno l'Ente e il convegno. Un'altra persona potrebbe obiettarci che ripeto troppo le chiamate a comportamenti 'altruistici' (e con quale diritto?) ma ho fiducia che Lei per questa volta mi ascolterà.



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

³ Arcuti commentò la relazione del vicedirettore della Bank of England, Christopher W. McMahon, *The changing pattern of financial intermediation in the United Kingdom during the 1970s*; cfr. *Credit systems in the seventies: proceedings of the Round Table held on 6-7 September 1980 in Perugia*, Quaderni di ricerche 17, Roma, [1980] (cfr. inoltre la traduzione in italiano, *I sistemi creditizi negli anni Settanta. Atti della tavola rotonda tenuta in Perugia il 6-7 settembre 1980*, Roma, Bancaria Editrice, 1982).

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione
1563
di Studi e Culture

PARTE II
PROBLEMATICHE
DEL SISTEMA BANCARIO E FINANZIARIO



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione
1563
di Studi e Culture

1.

«CORSI E RICORSI STORICI» SULLE CARTELLE FONDIARIE*
E ARTICOLO DI RENATO CANTONI
(Torino, 29 giugno 1975 e 26 giugno 1974)

Il brano, pubblicato nella relazione di bilancio del San Paolo per l'esercizio 1974, illustra in modo conciso – ma ricco di importanti citazioni storiche ed economiche – come il San Paolo affrontò, sotto la guida del neodirettore generale Arcuti, la gravissima crisi delle cartelle fondiarie, abbandonando per primo la difesa dei corsi e titoli e rompendo così il fronte di ben più importanti emittenti che intendevano resistere, forse tacitamente attendendosi, come di fatto era già avvenuto nel 1969, un puntuale intervento legislativo che togliesse loro le castagne dal fuoco (si veda al riguardo il successivo articolo di un esperto pubblicista). Una vittoria del mercato, insomma, alla cui evoluzione – si suggerisce nel testo – bisogna però saper offrire tempestivamente strumenti idonei.

Cartelle fondiarie: corsi e ricorsi storici

Alla fine del 1974 i mezzi amministrati dall'Istituto avevano raggiunto i 4.474 miliardi, dei quali oltre 3.050 miliardi rappresentati dalla raccolta dell'azienda bancaria e 1.407 miliardi da cartelle fondiarie e obbligazioni emesse dalle due sezioni di credito speciale.

Nel corso dell'anno la circolazione dei titoli di credito a lungo termine dell'Istituto è risultata stazionaria, avendo le nuove emissioni pressoché pareggiato i rimborsi per estrazioni.

Il settore delle cartelle fondiarie ha infatti subito nel '74, in modo appariscente, i contraccolpi della paralisi del mercato obbligazionario. La larga diffusione presso il pubblico dell'investimento in cartelle era certo favorita dalla tradizionale stabilità delle quotazioni protrattasi nell'arco di oltre un

* ASSP, II, *ISPT, Funzioni centrali, Bilanci*, 3044, relazione sul bilancio 1974, approvato nell'adunanza 29 aprile 1975 del Consiglio di amministrazione, pp. 18-20.

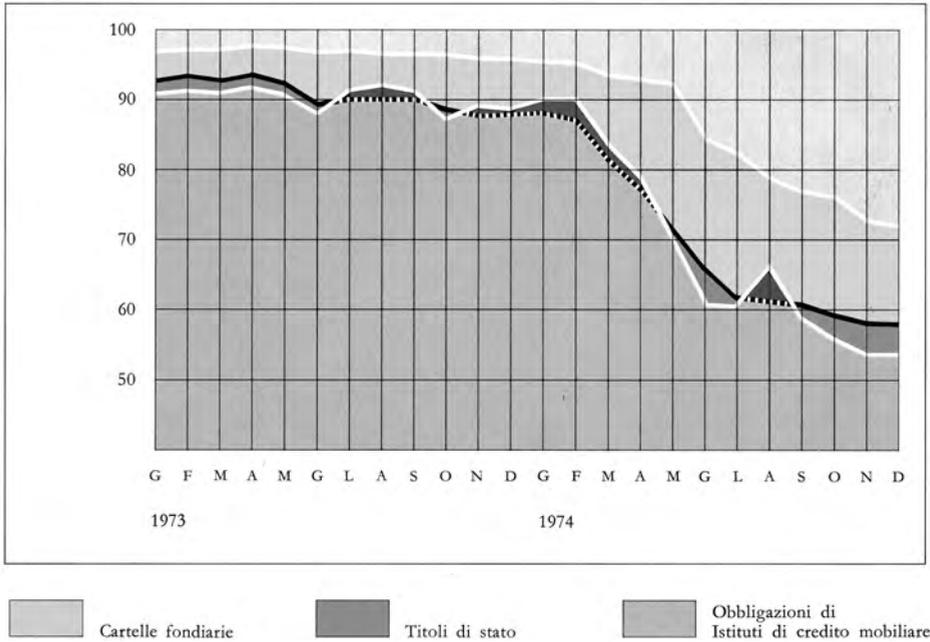


Grafico. Andamento delle quotazioni delle cartelle fondiarie.

decennio, stabilità che aveva superato due cicli di congiuntura sfavorevole del mercato, senza negative ripercussioni (vedi grafico).

La fase riflessiva nell'andamento dei corsi delle varie emissioni obbligatorie e dei titoli pubblici si accentuava a partire dal marzo '74: il rendimento 'garantito' dalle cartelle fondiarie, in relazione alle quotazioni sino a quel momento correnti, diveniva sempre meno concorrenziale e consistenti arbitraggi avevano luogo a favore dei depositi bancari, la cui remunerazione appariva più appetibile.

Alla stasi – comune a tutto il comparto del reddito fisso – nell'assorbimento di nuovi titoli da parte del pubblico si aggiungeva una situazione critica sul mercato secondario che rendeva necessario un assestamento dei prezzi di contrattazione sui nuovi livelli del mercato. Il 'San Paolo', pur pienamente consapevole delle aspettative dei numerosi risparmiatori che avevano indirizzato le loro disponibilità proprio sulle cartelle fondiarie, non poteva non prendere atto dell'evoluzione del mercato e delle chiare indicazioni emergenti dagli interventi delle autorità monetarie: la politica di sostegno dei corsi, propugnata da alcune parti, non poteva sanare l'eccezionale situazione che caratterizzava i mercati finanziari di tutti i Paesi da tempo in disastroso ribasso.

In un'atmosfera resa rovente da critiche e polemiche – ove taluni miravano a conseguire l'impossibile obiettivo di garantire la ripresa nelle erogazioni dei mutui fondiari, a condizioni avulse dal mercato, ed altri ad assicurarsi disponibilità liquide dallo smobilizzo dei titoli fondiari – si imponeva, con rigorosa logica, la decisione di riaffidare all'andamento dei mercati finanziari la determinazione delle quotazioni delle cartelle fondiarie.

L'indirizzo assunto dall'Istituto si estendeva rapidamente a tutto il settore, che trovava così una valida giustificazione dei provvedimenti via via adottati, ma non certo la soluzione del problema del credito fondiario ed edilizio.

Le decisioni assunte dal 'San Paolo' nel 1974 si iscrivono in una linea costante, che trova riferimenti anche lontani nel tempo ed in particolare in analoghe situazioni osservate negli ultimi decenni del secolo scorso e poi, nuovamente, negli anni antecedenti la prima guerra mondiale.

Uno studio, condotto dal Credito fondiario del 'San Paolo' nel 1870, sulle difficoltà nel collocamento delle cartelle fondiarie ricordava «tre fatti principali: due cioè di natura affatto fortuita o momentanea, un terzo più permanente e degno di tutto lo studio e considerazione»; i due fatti di natura precaria venivano individuati in una situazione di mercato nella quale i capitali si spingono più fiduciosi verso la speculazione, ossia l'acquisto di titoli che, pur non presentando così sicuro impiego, qual sarebbe quello delle cartelle, offrono tuttavia un lucro maggiore

e nel rialzo della rendita pubblica da porsi in relazione «all'intento di preparare il paese al Prestito nazionale che ci si propone di contrarre entro brevi tempi». La causa strutturale era da indicarsi nella pretesa che

operazioni fatte dal Credito fondiario sopra una estesa zona, possano trovare in modo esclusivo il loro sfogo alla Borsa e sulla piazza di Torino; da ciò ne emerge l'immediata conseguenza e necessità indispensabile di aprire codesto sfogo anche su altre piazze nazionali ed estere.

Che ciò debba potersi conseguire, senza gravi difficoltà – concludeva la Relazione – basta il considerare quanto succede ai titoli d'istituzioni di ugual natura al nostro, ma più del nostro già conosciuti ed accreditati. Le cartelle del Credito fondiario svizzero, ad esempio hanno raggiunto già un valore superiore al nominale; deve rinfrancarsi la nostra fiducia, non essendovi alcun motivo perché le nostre cartelle non abbiano col tempo a meritarsi il medesimo credito, di cui godono quelle del vicino Paese.

Infatti le cartelle 'San Paolo' raggiunsero presto – negli anni successivi – un valore vicino a quello nominale e quando l'Istituto intervenne sul mercato borsistico per frenare momentanee discese dei prezzi Giovanni



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Giolitti – allora commissario dell’Istituto – ricordò nella Relazione al Ministro del 1880, come «l’Istituto non debba mai prefiggersi di far salire artificialmente i prezzi delle cartelle con delle compere», ma che

quando, per l’affluenza casuale di molte vendite si ha un notevole ribasso, l’Istituto col farne qualche acquisto mentre si procura un guadagno quasi sicuro, impedisce pure che si abbiano nei prezzi troppo notevoli oscillazioni le quali riescono nocive allo sviluppo del credito fondiario.

Analizzando gli avvenimenti del 1913 la Relazione al Bilancio del ‘San Paolo’ annota che

di fronte all’aumentato costo del denaro due vie poteva seguire l’Istituto: chiudere l’emissione delle cartelle oppure regolare il maggiormente possibile la circolazione del titolo esistente; nonostante ogni cautela, non potevasi però pretendere che le nostre cartelle sfuggissero alla legge universale del rincaro del denaro ed anzi, se confrontiamo il corso delle nostre cartelle con quello di altri titoli congeneri, dobbiamo anche riconoscere come il ribasso sia stato per noi alquanto inferiore.

Quanto verificatosi nel ’74 rappresenta – a giudizio del ‘San Paolo’ – solo una fase di difficoltà congiunturale del meccanismo del credito fondiario, esasperata dagli eccezionali avvenimenti che hanno colpito il mercato obbligazionario. L’esperienza, anche storica, induce ad operare per un rilancio del meccanismo che – con gli opportuni accorgimenti atti ad adeguarlo alle evoluzioni intervenute nel settore e con il contemporaneo varo di nuove formule – continuerà a rappresentare un fondamentale strumento di intervento a sostegno dell’edilizia.

La cartella fondiaria risulterà certamente, anche in futuro, un investimento particolarmente gradito ad ampie fasce di risparmiatori.

Diceva infatti Luigi Einaudi:

Val più un’uncia di fiducia, che tonnellate di disciplina, di regolamenti, di classificazioni rigide, di lezioni impartite da dottrinari; ma la fiducia è un qualcosa di impalpabile che non si comanda colla disciplina delle classificazioni e delle specializzazioni bancarie; si crea da sé, col tempo e colla buona condotta [...]. L’uomo della buona borghesia torinese acquista cartelle fondiarie San Paolo, perché emesse da un Istituto specializzato esercente il credito fondiario? Un po’, molto poco e senza saperlo, sì; ma soprattutto e in molti casi esclusivamente perché quella è una cartella San Paolo; e in quelle parole ‘San Paolo’ ci sono secoli di onestà, di rigidità, di persuasione diffusa che lì i denari dei depositanti sono amministrati con parsimonia, anzi con avarizia (Luigi Einaudi – «La Riforma Sociale», a. XLII-1935).

ARTICOLO DI RENATO CANTONI

«LA STAMPA», MERCOLEDÌ 26 GIUGNO 1974

Ieri perdita improvvisa in Borsa per le 'cartelle' San Paolo 6%.

Scese a 85, finora erano 'difese' a quota 96,50.

Il forte aumento dei tassi d'interesse e la stretta creditizia hanno messo in difficoltà le banche che avevano adottato il sistema di corsi rigidi per le loro cartelle fondiarie.

Questa mattina in Borsa le cartelle fondiarie 6 per cento dell'Istituto San Paolo di Torino hanno perduto improvvisamente una grossa frazione. Finora questi titoli erano scambiati al prezzo fisso di 96,50 per ogni cento lire di nominale e moltissimi risparmiatori ne erano in possesso per la sicurezza di avere una quotazione fissa e un rendimento certo.

Recentemente, però, il fortissimo aumento dei tassi di interesse e la stretta creditizia avevano messo in difficoltà quelle banche, come l'Istituto San Paolo di Torino, la Cassa di risparmio delle provincie lombarde, la Cassa di risparmio delle tre Venezie e il Monte dei paschi di Siena, che da parecchi anni avevano adottato il sistema dei corsi rigidi per le loro cartelle fondiarie. Infatti, molti risparmiatori avevano venduto titoli di questo genere in loro possesso per investire il ricavato o in altre obbligazioni che rendevano molto di più o per depositarlo in banca, dove attualmente possono essere ottenuti interessi tra il 10 e il 14 per cento.

Le banche interessate hanno assorbito in queste ultime settimane molte cartelle; però questa politica non poteva durare all'infinito, per mancanza di fondi liquidi. Recentemente il prof. Giordano Dell'Amore, presidente della Cassa di risparmio delle provincie lombarde, aveva proposto al governo di trovare una formula per aumentare del 2 per cento il rendimento delle cartelle fondiarie già in circolazione e questo al fine di impedire una inarrestabile frana nel realizzo di titoli e permettere di continuare a raccogliere risparmio da erogare attraverso i mutui fondiari.

Al proposito si è accesa una vivace polemica e il grande rumore che se ne è fatto ha svegliato anche i dormienti, aumentando considerevolmente i realizzi di cartelle fondiarie in possesso degli investitori. A quanto pare, l'Istituto San Paolo di Torino ha ora intenzione di difendere la nuova quotazione di 85, mentre non è chiaro che cosa faranno gli altri Istituti che certamente saranno d'ora in poi sommersi da realizzi di risparmiatori, i quali temono che avvenga anche per le altre banche quanto accaduto al San Paolo. Il danno per i piccoli e medi risparmiatori è assai grande, ma d'altra parte in questi ultimi mesi quasi tutti i titoli a reddito fisso, compresi quelli statali, hanno perduto considerevolmente terreno e non era possibile fare un'eccezione.

Renato Cantoni

2.

«IL SISTEMA BANCARIO E LA CRISI ECONOMICA»,
APPUNTI DI LAVORO INVIATI A FRANCESCO CINGANO,
ENRICO CUCCIA E PAOLO BAFFI, E LORO RISPOSTE*
(Torino-Milano-Roma, gennaio-febbraio 1977)

Nel gennaio 1977 Arcuti inviava queste valutazioni critiche e autocritiche sul funzionamento del sistema finanziario a tre importanti esponenti del sistema stesso (Francesco Cingano, Enrico Cuccia e Paolo Baffi). Arcuti mostra di conoscere a fondo i difetti di funzionamento del sistema e i possibili, ancorché difficili, rimedi; di seguito si possono leggere le risposte degli interpellati.

Si noti che il dibattito verte su problematiche già allora ben individuate e ancora oggi non del tutto risolte.

Il sistema bancario e la crisi economica

Gli aspetti finanziari della crisi

Il segno più evidente che le difficoltà in cui si dibatte il sistema economico hanno origine strutturale, e non sono più da riferirsi a fattori congiunturali, è costituito dallo squilibrio che caratterizza i bilanci dei diversi operatori: imprese ed enti pubblici.

La finanza pubblica, intesa nella accezione più ampia, si presenta in condizioni drammatiche soprattutto per quanto riguarda le prospettive future. Infatti nei prossimi anni sarà dato di assistere, *rebus sic stantibus*, all'evidenziarsi di falle sempre più ampie in tutti i settori che gravano, direttamente o indirettamente, sul bilancio pubblico.

* Il testo di Arcuti, la lettera con cui lo invia a Cingano e la risposta di quest'ultimo sono in ASI, BCI, *Carte Cingano*, Serie corrispondenti, fasc. 17, Arcuti. La lettera di Cuccia è stata consegnata in fotocopia a Francesca Pino da Arcuti il 12 luglio 2010; la lettera di Baffi è conservata in ASBI, *Carte Baffi*, Governatore onorario, pratica 2, fasc. 19.

L'attenzione è stata portata, in questo periodo, sul disavanzo statale: il livello raggiunto, pur essendo di tutto riguardo, potrebbe peraltro non risultare insopportabile per il sistema, tenendo anche conto di un sostanziale contenimento registrato negli ultimi tempi. Ma si tratta di un aspetto limitato della finanza pubblica; il contenimento degli ultimi anni si è realizzato, in larga parte, bloccando i trasferimenti: il disavanzo, come in un sistema di vasi comunicanti, si è quindi manifestato in modo dirompente a livello di enti locali territoriali – comuni in prima linea – di ospedali e di altri enti pubblici.

Ma il numero di gestioni destinate ad evidenziare uno squilibrio tra entrate ed uscite è destinato ad accrescersi ancora soprattutto per quanto riguarda il settore previdenziale, che nonostante la elevata incidenza dei contributi a carico di imprese e dipendenti del settore industriale preannuncia deficit crescenti.

Si tratta, purtroppo, di elementi ormai consueti nelle analisi della crisi italiana.

Il sistema delle imprese pare avviato sulla medesima china: il numero di società che chiude in rosso i conti di fine esercizio tende a crescere, allargandosi la sfera delle imprese assistite non in ragione di un aiuto pubblico all'avvio di iniziative di punta ma, al contrario, nei termini di mero puntello di aziende decotte.

Il ciclo inverso delle banche

Le banche si presentano invece, sulla scena della crisi italiana, in condizioni di particolare privilegio: bilanci in espansione, utili crescenti.

Si può ricordare come il sistema finanziario abbia un ciclo inverso rispetto al settore reale e che quindi la situazione osservata non ha carattere eccezionale bensì rientra nella norma. Superato il punto inferiore di svolta della crisi le tensioni tenderanno a trasferirsi dalle imprese alle banche per il definitivo assestamento del sistema.

Un'isola di prosperità e di benessere, in un mare tempestoso ed agitato, non è infatti ipotizzabile a lungo; le banche accusano pertanto una 'cattiva stampa' e sono continuamente chiamate in causa, quali corresponsabili del deterioramento del sistema. Si tratta di un atteggiamento diffuso a tutti i livelli della pubblica opinione inclusi gli ambienti più qualificati e rappresentativi.

A richiamare le banche a precise responsabilità nella crisi non sono infatti solo i servizi e le inchieste – che compaiono a scadenza ravvicinata su quotidiani e settimanali a riflesso, in sostanza, dell'opinione corrente – ma anche gli operatori economici, gli esperti e le stesse strutture istituzionali:

dai ministri ai parlamentari, dai docenti universitari agli imprenditori industriali, dagli agricoltori ai sindacalisti è netta la sensazione che gran parte delle responsabilità della crisi siano da imputare ad un errato atteggiamento delle banche italiane.

L'ex governatore Carli ha richiamato Schopenhauer, per ricordare quanto radicata sia l'idea di un 'ruolo oscuro' delle banche nelle traversie della vita sociale: in ogni caso oggi si assiste ad un diffondersi sempre più ampio di atteggiamenti critici nei confronti del sistema bancario. L'elenco delle accuse è lungo ma se ne possono cogliere alcune più significative: tassi di interesse esosi, erogazioni di prestiti ad imprese malate, complicità nelle fughe di capitali, spoliazione dei piccoli risparmiatori.

Se può considerarsi pressoché normale che al dilagare della peste si cerchino gli untori è importante però che siano correttamente definite le responsabilità di ciascuno.

Una riflessione autocritica

L'autocritica è doverosa ma va esattamente precisata al fine di non scaricare sulle banche anche colpe che non hanno; soprattutto si deve pensare all'uscita dalla crisi, a tagliare ciò che va tagliato ed a conservare ciò che è utile o essenziale.

Poche sono le voci che si sono levate a difesa delle banche. Un primo atteggiamento si richiama alla rigida difesa corporativa, dichiarando che tutto va bene in quest'angolo del sistema e che, se colpe vi sono, vanno cercate altrove.

Le banche, quando non tacciono, tendono a far leva su questo argomento che evidentemente risulta manchevole rispetto al difficile compito di modificare l'opinione corrente.

Lo scervere il buono ed il cattivo che si annida nel sistema bancario è invece compito che pochi si sono sino ad oggi assunto ed in sostanza la sola Banca d'Italia, più volte, ha levato la propria voce nel difendere il sistema bancario senza far leva su interessi di parte ma sugli interessi generali.

La 'cattiva fama', oggi indirizzata alle banche, non è peraltro un aspetto nuovo del dibattito italiano: è sufficiente considerare le critiche che sulla impresa si appuntavano, sino ad alcuni anni fa.

Oggi il coro è unanime nel dichiarare il ruolo essenziale dell'impresa nella economia, la necessità per le stesse di conseguire un profitto, l'intolleranza contro il salvataggio e l'inefficienza di gestione.

Si può dire che la società italiana ha vissuto una vera e propria rivoluzione culturale nei confronti delle imprese, con un dibattito che si è imperniato sulla distinzione tra rendite e profitto, ormai acquisita come pa-

trimonio, e con la 'legittimazione' dell'impresa nel sistema quale soggetto tendente al profitto.

Al di là degli aspetti tecnici le banche hanno oggi il medesimo problema di legittimare la loro funzione, nei confronti della società civile. Si tratta di un compito a cui non ci si può sottrarre, pena la pronuncia della sentenza di condanna senza neppure il diritto alla arringa di difesa.

Scaricare sulle banche la crisi finanziaria

Le vicende della riconversione industriale ne sono la dimostrazione più chiara: far pagare alle banche il costo della crisi, scaricare sui loro bilanci le difficoltà in cui si dibattono le imprese, è una parola d'ordine che viene rilanciata con sempre maggiore insistenza.

Già altre minacce gravano sull'attività dei bilanci bancari: consolidamento dei crediti nei confronti del settore pubblico a tassi e condizioni non contrattate ma dal 'principe' imposte, cioè dal debitore. E non vi è chi si salvi: per alcune banche si tratterà di consolidare crediti verso ospedali, enti di previdenza, comuni, province e così di seguito, per altre di dare un assetto stabile al credito concesso allo Stato con l'acquisto dei buoni del Tesoro, cambiali che possono essere onorate alla scadenza soltanto mediante il rilascio di nuovi titoli.

Non vi è che una sola via di uscita: tentare, come a suo tempo fecero le imprese con quel vasto movimento che prese le mosse dal 'rapporto Pirelli',¹ una riflessione sul proprio ruolo e sulle proprie responsabilità, ed effettuare sulla base del dibattito così avviato le proprie scelte, presentandosi al giudizio della opinione pubblica e del Paese.

Un primo schema di riflessione

Il documento più significativo in materia sino ad ora prodotto può essere considerato lo studio avviato dall'Ente Einaudi ed apparso nel mese di luglio del 1976.²

La ricerca si pone tuttavia degli obiettivi diversi ed affronta tematiche ed aspetti del problema più vicini agli interessi della politica monetaria,

¹ Diffuso nel 1970 ed elaborato dalla Commissione guidata da Leopoldo Pirelli in seno alla Confindustria per indicare un nuovo orientamento a favore della modernizzazione del Paese. La sua elaborazione era stata sollecitata in particolare dal gruppo dei giovani imprenditori torinesi (G. BERTA, *L'Italia delle fabbriche. La parabola dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, il Mulino, 2013, e V. CASTRONOVO, *Rapporto Pirelli, una lezione di modernità*, «Il Sole 24 Ore», 22 maggio 2020).

² M. MONTI e T. PADOA-SCHIOPPA, *Ricerca sul sistema creditizio. Quadro generale*, 2 voll., Roma, Ente per gli studi monetari, bancari e finanziari "Luigi Einaudi", 1976.

nell'ottica della banca centrale; l'attenzione è infatti rivolta soprattutto alle funzioni espletate dalle banche nell'ambito della politica economica e monetaria.

Una approfondita riflessione sul sistema bancario, al fine di permettere di individuare i punti su cui è indispensabile intervenire, dovrebbe prendere le mosse da un'analisi del comportamento delle aziende di credito per poi soffermarsi sugli aspetti strutturali del sistema stesso; il primo argomento da analizzare dovrebbe riguardare proprio i prodotti (servizi) offerti alla collettività dalle banche con la propria attività.

Nella ricerca dell'Ente Einaudi erano ricordate le principali funzioni di un sistema bancario nel contesto di una economia industriale avanzata come quella italiana:

- gestione del sistema dei pagamenti sia all'interno che con l'estero;
- trasferimento di risorse dai settori eccedenti ai settori deficitari (gestione creditizia vera e propria);
- strumento della politica economica, di breve termine e di medio-lungo termine.

Si tratta di analizzare, per ciascuna di queste funzioni, lo standard dei servizi offerti nonché l'eventuale possibilità che gli stessi siano prodotti da altri soggetti a condizioni competitive e quindi con minori oneri per la collettività. L'obiettivo è quello di valutare in che misura il sistema bancario risponda alle esigenze della società italiana, in quali funzioni esso risulti carente, quali aspettative risultino inevase.

Un secondo aspetto che deve essere analizzato riguarda il costo dei servizi offerti di cui si è detto in precedenza. Si deve rispondere al quesito da più parti sollevato se la quota di risorse che la società fa affluire al sistema bancario sia proporzionata ai servizi ricevuti dalla collettività.

Si tratta, in sostanza, di rispondere – con dati di fatto – ai giudizi che le banche fanno male il loro mestiere e, per di più, lo fanno con costi elevati.

La gestione dei sistemi dei pagamenti

Il 'flusso' dei pagamenti in Italia funziona in modo efficiente, sia nei rapporti interni che nei rapporti con l'estero, e vede essenzialmente l'intervento del sistema bancario. Migliaia di informazioni, documenti, messaggi sono quotidianamente scambiati dalle diverse cellule del 'sistema' e consentono alla popolazione, dislocata nei più disparati punti della penisola, e ad enti di grandi e piccole dimensioni nonché ad imprese locali, nazionali e multinazionali, di regolare i reciproci rapporti di debito e credito sorti in relazione a beni o servizi, ceduti ed acquisiti, o per altre cause.

Se si confronta questo segmento della vita quotidiana con altri settori se ne ricava una impressione nel complesso confortante. Le pensioni ritardano di mesi e di anni, l'esazione delle imposte dirette è praticamente bloccata, milioni di documenti si accumulano e stagnano nei meandri della burocrazia e sulla collettività si riversa il costo, diretto ed indiretto, di questa inefficienza.

Senza andare molto lontano, nell'ambito dello stesso sistema dei pagamenti è sufficiente osservare gli effetti determinati dalla carenza di moneta divisionale: l'iniziativa dei 'mini assegni' assunta dalle banche in questo campo ha dimostrato come il sistema creditizio fosse in grado di approntare, con celerità, adeguate soluzioni alternative.

Si tratta di un aspetto dell'operatività bancaria da approfondire e che merita senza dubbio studi analitici e ricerche impegnative.

In questo settore di attività delle banche vi è tuttavia un dato da evidenziare: il servizio viene attualmente offerto, nel suo complesso, a un prezzo che non copre i costi sopportati per produrlo.

Accantonando per un momento il problema del livello del costo (cioè della produttività del sistema) che verrà richiamato in seguito, è importante notare come il settore evidenzia uno squilibrio di costi e ricavi a carattere strutturale: le tariffe, cioè, sono fissate in modo tale da non consentire di coprire il costo di produzione del servizio.

Non si tratta, come è facile comprendere, di una novità per il nostro paese. È importante evidenziare come, all'interno del sistema bancario, vi sia un settore che funziona con la stessa logica che, in modo drammatico, sta compromettendo la stabilità di altri comparti della vita sociale.

Accanto alla inadeguatezza delle tariffe elettriche, dei trasporti urbani e ferroviari, delle telecomunicazioni e così via occorre aggiungere quella del sistema dei pagamenti.

Soprattutto l'attenzione deve essere attirata sul fatto che il disavanzo del comparto tende a crescere in modo geometrico, in una situazione di ricavi sostanzialmente stabili e di costi crescenti non fosse altro che per l'inflazione. Al fine di dare una idea più precisa della rilevanza di questo fenomeno e pur in assenza di stime quantitative – che tuttavia ci si dovrebbe proporre di acquisire entro breve tempo – è sufficiente considerare che la maggior parte degli addetti al settore bancario opera proprio nel quadro del sistema dei pagamenti.

Sino ad oggi il disavanzo di questa gestione è stato sostanzialmente occultato con il trasferimento a carico della gestione del credito. In un momento in cui la società italiana deve rifare i bilanci, per appurare i relativi oneri ed i corrispondenti benefici, per quanto marginale sia questo settore

è necessario includerlo non fosse altro che per la rilevanza che il disavanzo tenderà ad acquisire in futuro.

I regolamenti con l'estero

Nell'ambito della gestione del sistema dei pagamenti è necessario effettuare un richiamo agli scambi con l'estero. Anche in questo comparto l'azione delle banche italiane si è rivelata quanto mai efficace ed in grado di assicurare ad un eccezionale flusso di beni e servizi regolamenti tempestivi. L'operatività bancaria in questo ha coperto tutte le esigenze, anche quelle più sofisticate e diversificate, in concorrenza – si noti – con sistemi bancari agguerriti e con una tradizione più solida alle spalle.

L'intervento bancario ha anche assolto a incombenze e funzioni di spettanza di altri organismi ed amministrazioni pubbliche: l'assistenza fornita agli operatori industriali e commerciali per fronteggiare procedure burocratiche e strutture inadeguate non è stata di poco peso nel consentire al Paese di partecipare in condizioni di eguaglianza al processo di integrazione economica.

In questo contesto va anche valutata la dura critica, opposta alle banche, di aver favorito la 'fuga' dei capitali all'estero. Le responsabilità di aziende di credito per trasgressioni alla normativa valutaria vanno denunciate con vigore, proprio perché possono indurre l'opinione pubblica a fare di ogni erba un fascio ed a disconoscere il ruolo positivo giocato dalle banche nel favorire l'inserimento dell'Italia sul mercato internazionale.

È necessario però osservare, in materia, come sia oltremodo difficile articolare un sistema di norme, che consenta in pari tempo un ampio grado di apertura nei rapporti finanziari con l'estero per quanto riguarda le transazioni correnti – come è indispensabile fare data l'integrazione dell'Italia nella Comunità europea – ed un blocco dei movimenti di capitale. Molte volte si intendono infatti imputare alle banche responsabilità per le maglie aperte nello steccato così eretto, come è apparso evidente in occasione della polemica sulle sovra e sottofatturazioni; forse non è compatibile il conseguire tutti e due gli obiettivi desiderati (controllo sui movimenti di capitale e liberalizzazione degli scambi) e la ricerca di soluzioni va indirizzata più a monte.

La gestione creditizia

L'erogazione del credito è l'aspetto dell'attività bancaria che viene usualmente posto al centro dell'attenzione, data la notevolissima influenza dello stesso sullo sviluppo economico ed è quindi giusto che l'opinione pubblica sia particolarmente attenta a questo fenomeno.



© 2021



In Italia, lo sviluppo di tale attività ha proceduto con ritmo soddisfacente; si può senza dubbio affermare che lo standard raggiunto dal sistema bancario del Paese si pone certamente su livelli adeguati allo sviluppo economico industriale conseguito dalla economia italiana.

Le critiche si concentrano, invece, su altri aspetti.

In primo luogo viene imputato alle banche di avere voluto pressoché monopolizzare l'attività di intermediazione finanziaria; alcuni anzi scorgono proprio nell'aspetto patologico di questo fenomeno la causa profonda di distorsioni nella allocazione delle risorse.

L'argomento è stato sufficientemente sviscerato in questi ultimi tempi e si può dire che è ormai pressoché unanimemente riconosciuto che le banche 'subiscono' questo stato di cose che, pur presentando indubbi vantaggi, fa gravare sulle stesse pesi non indifferenti che certamente controbilanciano gli aspetti positivi.

Si può osservare che qualora le banche avessero inteso, per un male appreso spirito corporativo, favorire questa evoluzione non sarebbe stato difficile, nell'ambito delle strutture istituzionali esistenti, introdurre i correttivi o meglio ancora far operare quelli già esistenti, al fine di assicurare situazioni più equilibrate.

Su questo punto si può essere quanto mai espliciti perché è evidente che sono state proprio le diverse politiche poste in atto, in periodi successivi, a ribaltare sulle banche tutto l'onere della intermediazione finanziaria; solo rimuovendo le cause anzidette si possono contrastare gli effetti indesiderati.

La seconda obiezione alla gestione creditizia delle banche italiane richiama l'attenzione su una presunta rinuncia del sistema a far da 'banchiere' con l'adagiarsi invece in mere funzioni burocratiche.

Si afferma, in questo contesto, che le banche hanno preferito evitare l'assunzione di qualsiasi rischio privilegiando nella destinazione dei loro crediti enti ed imprese che davano garanzia di non poter fallire, trascurando invece altri casi ove si poteva potenziare l'imprenditorialità. Tale politica condotta dalle banche avrebbe poi concorso ad attenuare gli stimoli allo sviluppo del sistema favorendo, di conseguenza, il precipitare della crisi.

L'obiezione risulta indubbiamente pertinente anche se è necessario fare dei significativi 'distinguo'.

Comportamenti del tipo descritto, se sono riscontrabili nella pratica bancaria italiana, non rappresentano tuttavia la totalità del sistema che può contrapporre numerose e lodevoli eccezioni. Si può qui richiamare una vera e propria tradizione del sistema bancario italiano a sostenere, anche in momenti critici, posizioni difficili in una visione di lungo periodo che non è sempre dato di incontrare in molti settori della vita economica e sociale.

Un doveroso richiamo al ruolo svolto dal sistema bancario nell'oscuro periodo dell'autarchia, che sembrava avviluppare in una morsa mortale le nostre fragili strutture produttive, non dovrebbe essere considerato come la ricerca, nella storia passata, di un parafulmine ma la testimonianza di una continuità di linea che in tutti questi anni è stata presente.

La rinuncia a fare il banchiere si concreterebbe nell'estendere il credito nei confronti degli enti pubblici, nel favorire i grandi gruppi trascurando invece piccole e medie imprese, nel legare la erogazione del credito all'acquisizione di garanzie reali e personali.

Questo lungo 'cahier de doléance' merita certamente un approfondito esame da parte delle banche: proprio in questo settore si deve ricercare quanto è stato dalle banche subito, quanto accettato passivamente e quanto, invece, provocato.

Il credito agli enti pubblici ha costituito sempre un 'pilastro' della attività bancaria: non è difficile ritrovare numerosi precedenti nella storia passata. Le banche hanno dovuto sostenere, in passato, re e principi, governi e Stati, finanziando iniziative di comune interesse e financo sostenendo gli sforzi bellici; il fatto che, in tempi più recenti, si siano sostenute attività socialmente qualificanti come le opere pubbliche e la prestazione di servizi non può che essere valutato positivamente.

Anche in una società industrialmente avanzata le banche possono continuare a svolgere una funzione importante nel sostenere l'attività degli enti pubblici, ed *in primis* dello Stato. Naturalmente l'erogazione del credito deve avvenire sulla base di principi tecnici ed economici già da tempo sperimentati, come nel caso di anticipazioni di fondi per squilibri temporanei tra flussi di entrata e di uscita del bilancio pubblico e per il finanziamento di interventi a lungo rientro.

In questi ultimi anni l'estensione dell'intervento a favore degli enti pubblici ha assunto un carattere dirompente in ragione di squilibri di fondo che tendevano a manifestarsi nei bilanci pubblici.

Indubbiamente alcuni comportamenti del sistema hanno teso a prosperare su questa azione di supplenza esercitata dal sistema bancario nei confronti della finanza pubblica; altri invece sono intervenuti con la chiara coscienza che dovesse trattarsi di un'azione diretta a facilitare il superamento di momenti difficili perché, se è vero – come è stato autorevolmente affermato per la Banca centrale – che sarebbe atto sedizioso di negare i mezzi allo Stato per fronteggiare le proprie spese, questa situazione si riscontrava, sia pure in dimensioni più limitate, in numerosissimi altri casi: a chi la decisione di lasciare deserte le corsie degli ospedali, paralizzati i servizi pubblici, chiusi gli uffici pubblici? Sarebbe stata una responsabilità troppo grande per le sole banche e forse non di loro competenza.

Anche per quanto riguarda l'uso dei fondi riservati agli enti pubblici occorre fare delle precisazioni importanti: le scelte relative spettano agli organi previsti dalle strutture istituzionali vigenti e, da questo punto di vista, le banche non hanno inteso – correttamente – prevaricare un potere che a loro non spettava.

Diversa è, naturalmente, la situazione che in tempi più recenti si è venuta a manifestare: quando è apparso chiaramente che non vi erano più possibilità di risanare gli squilibri nei bilanci pubblici senza ricorrere ad interventi straordinari nasceva l'obbligo, per le banche, di negare ulteriori crediti.

La rivalutazione che, in tempi recenti, ha interessato correttamente il settore dell'economia coperto dalla media e piccola impresa industriale, così come il comparto dell'agricoltura produttiva, non sembra tuttavia scalfire in alcun modo il ruolo che, nell'ambito di un sistema industrialmente avanzato, spetta a grandi imprese, sia a carattere pubblico che privato.

Pertanto le banche debbono rifiutare con fermezza aprioristici giudizi secondo cui il credito alle piccole imprese è ben dato mentre quello concesso alle società di dimensioni maggiori rappresenta un abuso. Vi è una sola distinzione che, a prescindere dalle dimensioni dell'impresa, possa valere: la possibilità o meno dell'azienda di utilizzare in modo efficiente i mezzi ricevuti.

In un sistema istituzionale nel quale si tende ad escludere interventi di banche miste si assume il principio che 'l'imprenditorialità' debba manifestarsi nel seno delle imprese e che alle banche spetti la funzione tecnica, sia pure altamente qualificata, di accompagnamento delle iniziative.

Il risolvere il dilemma se alcuni comportamenti, osservati nel corso degli ultimi anni da parte delle banche, abbiano nuociuto alla affermazione di imprenditorialità nel nostro sistema e siano invece conseguenza di una carenza di tale funzione, nell'ambito delle imprese, è una ricerca che può avere valore, non solo sterile e accademica ma anche illuminante, per il futuro del Paese.

Mercato finanziario, Borse valori

Il mercato finanziario italiano presenta problemi complessi ed attraversa un momento veramente difficile. Pur afflitti da specifiche difficoltà sia il mercato obbligazionario che quello azionario ristagnano: soprattutto preoccupa la progressiva asfissia del settore che intermedia volumi decrescenti, con partecipazione ormai sparuta del risparmiatore.

Per quanto riguarda il settore delle obbligazioni si è già accennato alle cause che hanno determinato l'abbandono di tali attività finanziarie da par-

te del risparmiatore: resta fermo, in ogni caso, il ruolo che gli oltre 11 mila sportelli bancari sono in grado di svolgere nel consentire ai risparmiatori di ritornare, una volta ripristinate le condizioni generali, ad operare su di un mercato quanto mai congeniale per il ‘piccolo’ investimento ed insostituibile, d’altro canto, per un sostenuto sviluppo di un’economia industriale avanzata.

In tema di borse valori le banche hanno assunto l’iniziativa per una riforma diretta a rilanciare l’istituto: si tratta di un progetto le cui linee fondamentali non solo restano pienamente valide ma ricevono continue conferme dalla successione degli eventi.

Anche in questo campo è sufficiente una analisi obiettiva e concreta per evidenziare come passi avanti possano essere compiuti solo col contributo del sistema bancario: si tratta di un giudizio che gli eventi hanno molto contribuito, in questi ultimi tempi, a confermare e diffondere.

Il costo del credito

L’ultima scoperta in materia di ‘malefatte’ delle banche riguarda senza dubbi l’eccessivo costo del denaro. Negli ultimi mesi è su questo indicatore che si appunta con sempre maggiore frequenza, l’attenzione di chi va alla ricerca dei responsabili della stagnazione e della recessione.

I tassi pagati in questi anni dalle imprese italiane, senza tener conto del credito agevolato, sono risultati, anche nei momenti in cui avevano raggiunto le punte più elevate, negativi in termini reali. Chi otteneva un credito, restituiva, per capitale ed interessi, un importo che, a livello di potere di acquisto, era inferiore a quanto a suo tempo ricevuto.

Distorsioni nell’allocazione del denaro possono pertanto essersi prodotte ma a causa del basso – non dell’alto – tasso di interesse praticato dalle banche.

Naturalmente la distribuzione dei tassi pagati è alquanto diversificata ma in un bilancio consolidato il sistema delle imprese ne esce nettamente favorito. Infatti vi è una grossa parte di crediti finanziati a tassi fuori mercato in ragione di meccanismi istituzionali – soprattutto nel credito a medio e lungo termine – che ribaltavano su altri operatori una parte dell’onere.

Lo Stato beneficiava, a sua volta, di notevoli disponibilità (riserve obbligatorie ed assorbimento di titoli pubblici da parte delle banche) a tassi di particolare favore ma contribuiva anche, mediante gli innumerevoli sistemi di incentivazione, ad abbassare il costo del denaro per le imprese.

Se squilibri possono essere osservati nel sistema dei tassi – così come questo è venuto strutturandosi sino ad un recente passato – questi devono essere ricercati nelle remunerazioni dalle banche corrisposte per il rispar-

mio acquisito e non nei livelli dei tassi attivi. La politica del Tesoro, che ha ricercato sul mercato monetario la copertura di fabbisogni finanziari di lungo periodo, ha poi 'inquinato' i meccanismi operativi.

Si può affermare invece che in passato, in diverse contingenze, il sistema creditizio ha favorito le imprese, rispetto al risparmiatore, nella sua attività di intermediazione: risorse reali sono state trasferite dal gruppo dei risparmiatori al settore produttivo dell'economia.

Si tratta di uno stato di cose a cui si deve porre rimedio perché le eventuali attenuanti che possono essere apposte per il passato non dovrebbero valere per il futuro: si possono infatti ricercare ragioni non del tutto infondate alla base del comportamento delle banche nei confronti del risparmio.

Per un paese come l'Italia, che ha dovuto conseguire in pochi anni alti ritmi di sviluppo, poteva risultare opportuno realizzare condizioni di vantaggio relative per la produzione e l'iniziativa imprenditoriale rispetto a quanti assumevano la posizione di *rentier* e che avrebbero in ogni caso goduto, seppur in via indiretta, dei vantaggi conseguiti con lo sviluppo dell'intero sistema.

In secondo luogo – a dimostrazione che qualsiasi visione parziale del problema è sempre limitativa – non va trascurato il nesso tra il basso livello della contribuzione fiscale e l'elevata formazione di risparmio che si poteva osservare nel nostro sistema. Il remunerare con tassi reali negativi un'eccedenza di risparmio che, perlomeno ad un livello macro-economico, era in parte originata dal mancato assolvimento di oneri tributari, poteva infatti essere considerato un'azione redistributiva funzionale all'evoluzione del sistema.

Pur tra difficoltà la società italiana si sta avviando, pena la decadenza, verso comportamenti più corretti in tutti i settori. Anche le banche dovrebbero porsi in questa ottica – adottare la trasparenza – contribuendo, con un riassetto graduale, a riportare il funzionamento del sistema finanziario su equilibri più corretti senza necessariamente compromettere il funzionamento delle strutture produttive e sociali che attingono al credito.

Si può introdurre, a questo punto, l'altro elemento che incide sul costo del credito: l'onere di intermediazione. Il margine di intermediazione acquisito dalle banche come differenza tra i tassi attivi e quelli passivi risulta crescente e quindi si prospetta facilmente la soluzione di rendere compatibili i diversi interessi in giuoco dei risparmiatori e delle imprese proprio agendo su questo fattore.

L'obiettivo di ridurre il costo dell'intermediazione dovrebbe essere un dato permanente dell'operatore bancario così come ogni altro operatore economico deve porsi il problema di ridurre il costo del bene prodotto o del servizio offerto migliorando la propria produttività. Il costo dell'inter-

mediazione bancaria dovrebbe essere così oggetto di una analisi attenta. Si possono tuttavia indicare alcuni fattori che incidono in maniera rilevante sull'ampiezza del margine. È già stato rilevato in precedenza come la gestione del sistema dei pagamenti determini un disavanzo in ragione delle basse tariffe corrisposte dagli utenti. Tale costo si ribalta sulla gestione creditizia riducendo il margine apparentemente acquisito.

Le banche avrebbero condotto – si osserva da più parti – una politica di alti salari per gli addetti al settore che si riflette sul costo dei servizi offerti innalzandoli oltre il dovuto; si tratta di un dato di fatto evidenziato da numerose rilevazioni e confronti che si può sostanzialmente dare per acquisito.

Potrebbe però risultare confermata, da indagini più puntuali ed approfondite, una correlazione tra la produttività del sistema bancario ed il livello delle retribuzioni. A dimostrazione della validità di una simile tesi si può infatti richiamare la circostanza che spesse volte, a giustificazione sia pur parziale della inefficienza di alcuni pilastri della vita pubblica, e in primo luogo della amministrazione finanziaria, viene posto l'accento sulla assoluta inadeguatezza delle retribuzioni offerte che non consentono di acquisire le energie necessarie, ed allontanano dall'attività in questione gli addetti più qualificati.

Si può forse obiettare che non era logico concentrare nel sistema bancario una parte cospicua delle energie più qualificate per la gestione degli affari amministrativi ma questo dipende indubbiamente da carenze di altri organi e non dalle banche.

La funzione delle banche nella società

Non si può certo affermare che le banche non abbiano adempiuto alle altre funzioni di loro spettanza: per quanto riguarda la politica economica di breve e di medio termine il loro intervento è stato continuo e rilevante.

Troppo note sono le analisi sull'importanza della politica monetaria nel nostro paese e, nell'ambito di questa, sul ricorso all'azione delle banche per affiancare i tradizionali interventi della banca centrale. Vi è da osservare semmai che si è fatto troppo uso di questo strumento ma che tuttavia le banche hanno risposto, nel loro complesso, in modo quanto mai efficiente.

La 'supplenza' a carenze di altri organi della pubblica amministrazione è risultata peraltro un fenomeno crescente in questi anni toccando man mano nuovi settori. Anche i più decisi critici delle banche auspicano che le stesse assumano, ad esempio, compiti crescenti nell'esazione delle imposte rappresentando il loro intervento una decisa innovazione rispetto ai 'gabellieri'.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

L'aver accumulato tutta una serie di funzioni non di stretta pertinenza ha costituito un indubbio vantaggio nel passato, creando tentazioni all'interno del sistema bancario stesso di perpetuare tale stato di cose.

Sarebbe quanto mai opportuno che le banche si domandassero, in questo momento di svolta nella vita italiana, quanto costi in termini di libertà di azione il potere derivante dal ruolo di supplenza sin qui svolto.

Non è certamente da scartare a priori l'opinione che sia meglio rinunciare a determinate posizioni – anche assumendo un fattivo ruolo di iniziativa ed offrendo la più ampia collaborazione nella difficile fase di transizione – in cambio di un più ampio grado di libertà per la professione di banchiere.

LETTERA DI ARCUTI A CINGANO

Istituto bancario San Paolo di Torino
Il Direttore generale

Torino, 25 gennaio 1977

Caro Cingano,

come d'intesa, mi pregio accluderTi alcuni 'appunti di lavoro' che affrontano le principali problematiche attinenti il ruolo delle banche negli attuali delicati frangenti dell'economia nazionale, secondo un'ottica di revisione – il più possibile oggettiva ed equilibrata – di comportamenti operativi assunti dalle aziende di credito, nonché degli atteggiamenti critici recentemente manifestati – a livello di pubblici poteri, degli organi di informazione e della pubblica opinione in genere – nei confronti del sistema creditizio.

Confido che le allegate note possano utilmente inserirsi nel vasto e generalizzato processo di 'ripensamento' della funzione creditizia, assecondando l'auspicato avvio di iniziative rinnovatrici, alle quali mi preme fin d'ora assicurare il più solerte e fattivo sostegno mio personale e dell'Istituto da me diretto.

Ti saluto con sincera cordialità

Luigi Arcuti



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

RISPOSTA DI CINGANO AD ARCUTI

Banca commerciale italiana
Amministratore delegato
Francesco Cingano

Milano, 14 febbraio 1977

Caro Arcuti,

ho ricevuto, accompagnati dalla tua lettera del 25 gennaio scorso, quelli che tu hai chiamato 'appunti di lavoro' su alcuni aspetti attinenti l'attuale ruolo delle banche.

Ho letto naturalmente con vivo interesse la nota che puntualizza gli aspetti più delicati e complessi della nostra professione: aggiungo che condivido quasi tutte le argomentazioni che hai addotto, dove il 'quasi' vuol solo significare che su qualche punto sarò lieto di avere con te alla prima occasione uno scambio di opinioni.

Credimi, con viva cordialità,

Cingano



LETTERA DI CUCCIA AD ARCUTI

Mediobanca
via Filodrammatici, 10
Milano

9 febbraio 1977

Caro dott. Arcuti,

La ringrazio per i Suoi 'appunti di lavoro'. Non è una frase fatta se Le dico che li ho letti con interesse. Purtroppo, mi sembra molto difficile giungere ad un accordo tra le parti interessate, che consenta di avvicinarci a qualche risultato concreto. Le ragioni sono quelle menzionate nel nostro ultimo incontro, e se Ella intravede una strada per affrontare in termini efficienti almeno una parte dei problemi da Lei messi in evidenza, sarò sempre lieto di riprendere le nostre conversazioni.

Con viva cordialità,

Suo
Cuccia



RISPOSTA DI BAFFI AD ARCUTI

Banca d'Italia
Il Governatore

Roma, 17 febbraio 1977

Egregio dottor Arcuti:

La ringrazio vivamente per la Sua memoria che ho letto con interesse e generalmente consentendo nelle Sue linee di argomentazione.

Mi ha però sorpreso il richiamo all'evasione fiscale come possibile fonte del risparmio, col corollario che l'espropriazione insita nell'interesse negativo può giustificarsi. Mi sembra che quell'osservazione faccia il paio con un'altra di un acuto giornalista di 24 Ore, il quale vedeva nella remunerazione negativa del risparmio un modo con cui la società si riprende parte delle rendite che del flusso di risparmio starebbero alla base.

A mio avviso questi fenomeni (evasione fiscale, rendita) come fonti di risparmio sono meno importanti della insicurezza sui redditi e bisogni futuri, maggiore necessariamente in chi non ha un posto stabile con stipendio e pensione che è oggi la più apprezzata delle rendite. Perciò se vi possono essere ragioni per trattare duramente il risparmio, ve ne sono certamente altre (di stretta equità, oltretutto di utilità sociale) per trattarlo con riguardo. Non sono quindi d'accordo che il trattamento duro svolga «un'azione redistributiva funzionale all'evoluzione del sistema» che va coltivata trattando i mali alla radice piuttosto che distribuendo mazzate in una certa 'direzione' lungo la quale si incontrano situazioni tanto diverse come sono quella della vedova senza pensione e quella dell'evasore.

Cordialmente

Paolo Baffi



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

3.

«PROBLEMI DI FINANZIAMENTO
DELL'AMMODERNAMENTO INDUSTRIALE ITALIANO»*
(s.l., marzo 1981)

Il documento, citato in data 9 aprile 1981 dal «Corriere della Sera» come 'progetto blu' (dal colore della copertina), era stato consegnato al ministro del Tesoro, Beniamino Andreatta, e contiene diversi interessanti suggerimenti di politica economica.

Può considerarsi in un certo senso il contrappunto del precedente promemoria sul sistema bancario in quanto prevalentemente incentrato sui problemi del sistema industriale e del mercato mobiliare che Arcuti mostra di padroneggiare con altrettanta sicurezza.

Premessa

Ingenti risorse finanziarie sono richieste per il finanziamento dei settori industriali da sviluppare e di quelli da ristrutturare per adeguarne la capacità competitiva alle mutate condizioni del contesto internazionale.

Le difficoltà in cui si dibattono alcuni settori industriali e, in particolare, estese zone della grande impresa pubblica e privata, pongono un freno a processi di investimento che appaiono invece indilazionabili, pena l'emar-

* ASI, IMI, *Servizio Studi*, b. 84, fasc. 2, consultabile in rete in ASI, Biblioteca digitale, *Scritti di personalità delle banche*, IMI-Arcuti/2. Il memorandum è corredato da tre allegati: sulla destinazione del risparmio raccolto con i premi sull'assicurazione vita, sull'esenzione da imposte degli utili di azienda destinati ad investimenti, entrambi con l'elaborazione di dati previsionali, mentre il terzo espone lo schema di 'bilancia valutaria aziendale' per la gestione del conto valutario delle aziende presso il sistema bancario. Gli allegati non sono qui riportati. Sullo stesso argomento e con lo stesso titolo ma con un testo modificato venne pubblicata una relazione di Arcuti al convegno *Crisi della grande impresa in Italia. Soluzioni nazionali o strategia europea?*, organizzato dall'Università di Venezia e dal Movimento federalista europeo il 21 settembre 1981, in A. MOSCONI – E. RULLANI (a cura di), *Crisi della grande impresa e integrazione europea*, Milano, Franco Angeli, 1982.

ginazione del nostro sistema industriale, e moltiplicano i ricorsi al bilancio dello Stato.

In un momento già assai difficile per la finanza pubblica, mentre nuove impellenti necessità si sommano a più antiche e tutt'ora insoddisfatte domande, il ricorso al deficit spending e quindi alla creazione di base monetaria farebbe varcare al Paese quella soglia, già prossima, oltre la quale l'inflazione diventa un processo incontrollabile e mina le fondamenta stesse dello Stato di diritto, della convivenza civile e della nostra appartenenza alla Comunità europea. È pertanto indispensabile ed urgente porsi il problema di un intervento dello Stato capace di innescare e moltiplicare una mobilitazione di risorse mediante il mercato.

L'azione dello Stato dovrebbe proporsi i seguenti obiettivi strategici:

- 1°) porre il quadro generale di politica industriale (sull'esempio dell'esperienza francese) all'interno del quale possano collocarsi le scelte degli operatori e possano essere riattivati i basilari meccanismi di controllo del mercato;
- 2°) creare le condizioni per arrestare la incipiente fuga dalla lira, ricostituire la propensione al risparmio che per la prima volta in questo dopoguerra mostra pericolosi segni di cedimento, e modificare le preferenze dei risparmiatori a favore degli impieghi diretti di lunga durata.

Si dovrà innanzitutto operare una sanatoria del sistema delle Pp.Ss. [Partecipazioni statali] affinché, liquidate le vecchie pendenze, possa rimettersi in marcia. I successivi fabbisogni finanziari delle Pp.Ss. dovranno essere finanziati con l'autofinanziamento e con ricorso al mercato. Dovranno essere mantenuti rapporti fisiologici fra l'indebitamento ed il capitale proprio, in linea con gli analoghi raccordi che si stabiliscono nel settore privato dell'economia. Gli aumenti di capitale necessari al sistema delle Pp.Ss. dovranno certamente in parte essere coperti dal Tesoro mediante aumenti dei fondi di dotazione ma in parte essi dovrebbero essere sottoscritti da privati così da ricostituire quella collaborazione fra capitale pubblico e privato che costituiva uno dei cardini originari del sistema.

Ciò premesso, si può ipotizzare un piano di finanziamento dell'ammodernamento industriale per almeno 8/10 mila miliardi. Ci si può porre l'obiettivo di coprirne circa i due terzi con ricorso al mercato finanziario italiano con lo stimolo di agevolazioni fiscali il cui costo per il bilancio dello Stato, anche senza tener conto di successivi positivi ritorni per gli effetti di impulso sull'economia, rappresenti una frazione limitata della raccolta attivabile. Il controllo di economicità della destinazione dei fondi, attuato dal mercato con l'intermediazione di investitori istituzionali ed istituti di credito speciale, assicurerebbe ai programmi di investimento la credibilità



necessaria per ottenere il restante terzo dell'importo complessivo ipotizzato dalle istituzioni comunitarie (Banca europea per gli investimenti, sportello Ortoli,¹ ecc.) con particolare riguardo agli investimenti da effettuare nel Mezzogiorno.

L'intervento statale dovrebbe essere diretto ad incentivare il risparmio previdenziale delle famiglie, l'investimento in obbligazioni convertibili, l'autofinanziamento, l'investimento estero delle imprese necessario all'ampliamento degli sbocchi ed al rafforzamento dell'accesso al mercato dei fattori.

Risparmio previdenziale

Il congelamento della scala mobile sulle indennità di fine rapporto pone sulle famiglie la necessità di costituire in forma privata delle riserve integrative della pensione e dell'indennità di liquidazione.

L'assicurazione vita è lo strumento finanziario che consente di rispondere a tale bisogno e lo Stato già ne riconosce la particolare funzione sociale ammettendo la deducibilità fiscale dei premi. Questa agevolazione non è però effettiva poiché i contribuenti che per effetto della detrazione risultano in credito di imposta devono attendere 3-5 anni per ottenere il rimborso in moneta svalutata. In questo caso appare pertanto sufficiente un intervento dello Stato che, senza modifiche alla legislazione vigente, renda immediato e certo il pagamento dei crediti di imposta alla presentazione della denuncia dei redditi. Si può prevedere un ampio ricorso a questa forma previdenziale da parte di quelle categorie (dirigenti e quadri) assoggettate ad aliquote fiscali marginali particolarmente elevate. Sulla base di realistiche assunzioni si può stimare in 2000 miliardi l'importo dei premi che le compagnie di assicurazione potrebbero incassare. L'investimento di questi premi dovrebbe privilegiare la sottoscrizione di obbligazioni industriali emesse dagli istituti di credito speciale. Il minor introito fiscale, senza tener conto dei prevedibili positivi effetti di ritorno, è valutabile in circa 700 miliardi.

Rilancio del mercato finanziario

La natura dei fabbisogni industriali richiede che essi siano soddisfatti con più ampio ricorso a mezzi durevolmente legati alle sorti aziendali.

¹ L'*Ortoli facility* (dal nome del presidente della Commissione guidata da François-Xavier Ortoli) fu il meccanismo finanziario comunitario introdotto nel dicembre 1977 allo scopo di favorire il rilancio degli investimenti industriali. Il meccanismo consentiva alla Commissione di contrarre prestiti per conto della Cee, per poi concederli a sua volta alle imprese, in stretta cooperazione con la Bei al fine di finanziare progetti nei seguenti settori: energia, sviluppo regionale, ristrutturazione e adattamento industriale.

Occorre tuttavia considerare che il rilancio del mercato azionario, fino a quando non saranno consolidate nuove condizioni di pubblicità e di tutela del risparmio, potrebbe condurre alla ripetizione di esperienze che già hanno prodotto lunghi allontanamenti dei risparmiatori da questa forma d'impiego.

D'altro canto la semplice forma obbligazionaria non è di per sé sufficiente a ricostituire adeguati rapporti fra capitale proprio ed indebitamento, né a sgravare sensibilmente i conti aziendali dagli oneri finanziari. È pertanto necessario rivolgersi a modalità intermedie di finanziamento, più rispondenti alle necessità ed alle condizioni oggettive di una fase di transizione, quali sono le obbligazioni convertibili.

Esse offrono, infatti, una modalità di ricapitalizzazione del nostro sistema industriale che unisce due caratteristiche desiderabili. Da un lato esse offrono all'investitore un reddito certo e la libertà di sottoscrivere o meno le azioni corrispondenti dopo un periodo sufficiente a giudicare la validità dei programmi industriali sottostanti.

Dall'altro esse responsabilizzano le aziende sottoponendo l'operato dei gruppi dirigenti alla verifica del giudizio del mercato implicito nella decisione di convertire o meno.

Lo Stato dovrebbe pertanto incentivare il mercato delle obbligazioni convertibili: 1) ammettendo la deducibilità fiscale di questa forma di investimento con un tetto massimo (ad esempio 5 milioni con eventuali limiti inferiori in relazione agli scaglioni di reddito) ed eventualmente 2) prevedendo anche in questo caso il rimborso immediato dei crediti di imposta che ne risulterebbero. In questa seconda ipotesi si avrebbe un più ampio coinvolgimento di percettori di redditi tassati con ritenuta alla fonte e si potrebbe pertanto ottenere per questa via anche una quota consistente della capitalizzazione annua del sistema delle Pp.Ss.

L'intervento dello Stato avrebbe un effetto sul mercato moltiplicato di circa tre volte. Così a minori entrate fiscali da 1.500 a 3.800/4.600 miliardi (nelle due ipotesi formulate) corrisponderebbe l'attivazione del mercato per un importo cautelativo che va da 4.000 a 10.000/12.000 miliardi.

Autofinanziamento

Nell'attuale contesto il profitto non dovrebbe essere penalizzato ma incentivato, purché esso sia destinato alla realizzazione degli investimenti così necessari per l'ammodernamento dell'apparato industriale del Paese. Inoltre, appare urgente operare una correzione, rispetto al sistema di incentivazione che ha fino ad ora complessivamente privilegiato gli investimenti *capital intensive* per tenere conto delle difficili condizioni dell'occupazione.

Al fine di incentivare l'autofinanziamento delle imprese efficienti con elevato impiego di lavoro lo Stato potrebbe ammettere la costituzione di un fondo per investimenti detassato nella misura, ad esempio, dell'1% del monte salari. La detassazione dovrebbe essere subordinata al reinvestimento delle somme accantonate entro un periodo prestabilito; cioè il fondo dovrebbe essere non distribuibile e sottoposto a particolari vincoli.

Rafforzamento della presenza internazionale delle imprese italiane

La presenza internazionale del nostro sistema industriale appare debole ed estremamente vulnerabile sia per quanto riguarda la sicurezza degli sbocchi (presenze distributive e/o produzioni locali), sia per quanto riguarda gli approvvigionamenti di materie prime. D'altro canto la situazione finanziaria del Paese non consente di finanziare dall'interno investimenti adeguati al sostegno della presenza internazionale italiana. Appare pertanto necessario sostenere il sistema delle imprese con misure atte ad incentivare l'utilizzo di risorse proprie e con un più ampio ricorso al mercato internazionale dei capitali. Si potrebbe in particolare prevedere:

- la ricostituzione di disponibilità di conto valutario delle aziende presso il sistema bancario, operando un salto di qualità nella loro gestione valutaria con l'introduzione del concetto di 'bilancia valutaria aziendale';
- la concessione della libertà di reinvestimento all'estero per una quota dei saldi valutari attivi risultanti dalle bilance aziendali di cui sopra. Si otterrebbero in questo modo due risultati: 1) concedere una parziale liberalizzazione soltanto alle imprese fortemente esportatrici; 2) incentivare l'investimento all'estero, per la difesa degli sbocchi e per la sicurezza degli approvvigionamenti, da parte delle imprese più dinamiche;
- la stipulazione di accordi stand-by coi partners europei ed anche con gli Stati Uniti per il finanziamento delle importazioni. (Un argomento da far valere soprattutto nei confronti dei partners comunitari è che il deficit di parte corrente delle nostre regioni meridionali è oggi finanziato soltanto dal Nord-Italia mentre il mercato così attivato beneficia tutti);
- l'incentivazione del finanziamento internazionale delle importazioni ripetendo l'esperienza del 1946 delle 'importazioni franco-valuta'.

Misure per i capitali italiani all'estero

L'Italia ha tentato a più riprese di convogliare nuovamente nell'ambito dei suoi flussi finanziari le disponibilità detenute all'estero dai residenti. Appare tuttora difficile stimolare un significativo rientro di capitali esportati nelle attuali condizioni della lira.



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Un tentativo potrebbe essere giocato operando un salto concettuale nel modo di considerare la posizione estera del Paese, così da includervi le attività e passività, a breve, medio e lungo termine, dichiarate dai residenti. Diverrebbe così determinante non tanto il rientro degli attivi già esportati quanto la dichiarazione delle posizioni attive oggi clandestine. Queste disponibilità sarebbero attivabili in ultima istanza e quindi accrescerebbero la capacità complessiva di credito del Paese.

Tecnicamente, si tratterebbe di consentire la sottoscrizione di obbligazioni estere non nominative (anche per il tramite di società fiduciarie) con fondi disponibili all'estero. L'interesse per i sottoscrittori verso tale forma di investimento sarebbe costituito dalla possibilità di accrescere la propria capacità di credito nei confronti del sistema bancario italiano in un periodo di restrizione del Cti [Credito totale interno].



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

4.

«BANCHE E ISTITUTI DI CREDITO SPECIALE:
COMPLEMENTARIETÀ, CONCORRENZA O SOVRAPPOSIZIONE?»,
INTERVENTO A TAVOLA ROTONDA*
(Perugia, 18-20 febbraio 1982)

Arcuti sostiene che la separazione istituzionale e funzionale tra credito a breve e credito a medio-lungo termine non ha solide giustificazioni perché il fabbisogno delle imprese da finanziare è unico e non è facilmente catalogabile *ex ante*. Occorre che i banchieri siano dotati di grandi capacità tecniche e di buone conoscenze aziendali anche per poter promuovere il *project financing*.

Si è ingenerata nelle banche ordinarie la convinzione che gli Ics [Istituti di credito speciale] siano oggi una sovrastruttura finanziaria, una sorta di ‘tributo parassitario’ pagato in nome del principio (astratto) della separazione del credito. Ciò per un duplice motivo: il primo, riguarda il fatto che gli Ics avrebbero perduto la loro funzione di intermediari finanziari che permettono l’incontro tra settori in surplus e settori in deficit dell’economia; il secondo, il fatto che non svolgendo alcuna attività di intermediazione autonoma, gli Ics non gestirebbero in realtà un rischio al di fuori delle aziende di credito. Il vaglio del rischio bancario nel medio termine sarebbe, oggi, in questa ottica più una *delega all’analisi del rischio* data agli Ics, piuttosto che il *trasferimento* agli istituti mobiliari del rischio industriale stesso.

Di fatto, si è verificata una crescente surrogazione degli Ics da parte delle banche nel medio termine.

* L. ARCUTI, F. CESARINI, F. PEPE, M. SELLA, E. VERONESI, *Banche e istituti di credito speciale: complementarietà, concorrenza o sovrapposizione?*, Assbb (Associazione per lo sviluppo degli studi di banca e borsa), Quaderno n. 38, 1982. Tavola rotonda nell’ambito del seminario su *L’evoluzione della congiuntura monetaria ed i problemi della professione bancaria* promosso dall’Assbb in collaborazione con la Banca d’Italia e la Facoltà di economia e commercio dell’Università cattolica del Sacro Cuore. L’intervento di Arcuti è pubblicato alle pp. 9-11.

La grande banca si è strutturata per funzioni (anche mediante sezioni speciali) per operare nel breve, medio e lungo termine; tuttavia, operazioni di natura e durata diversa tendono a concentrarsi sempre sulla medesima clientela trascurando in tal modo l'esigenza di diversificazione del rischio che emerge dalla tipologia di tali operazioni.

La banca media e piccola cerca anch'essa di estendere l'attività al medio termine a favore della piccola e media impresa. Non si pone in questo caso un'esigenza di elevata professionalità nella valutazione dei rischi e questi risultano comunque più contenuti mentre la funzione svolta appare assai utile, laddove i grandi istituti di credito speciale, per fatto organizzativo, non possono giungere.

I problemi di funzionamento della piccola e media impresa e la loro soluzione non rappresentano tuttavia l'elemento decisivo di una strategia di sviluppo.

Il rafforzamento della grande impresa è un'esigenza imprescindibile per trainare le medie e piccole. Oggi, la grande impresa pubblica e privata punta soprattutto ad un buon conto economico, in vista di un ingresso diretto sul mercato finanziario in concorrenza con gli istituti di credito speciale per far fronte ai propri fabbisogni finanziari.

D'altra parte una rigida separazione del credito non può sussistere ove si consideri che l'imprenditore non guarda separatamente ai finanziamenti per capitale fisso e circolante, ma al loro coacervo ed alla capacità di restituirli in linea di capitale e di interessi.

Ciò porta alla conclusione dell'opportunità di disporre di una banca universale salvo che per alcune funzioni particolari.

Tra queste sono senz'altro da annoverare il credito fondiario ed edilizio per i grandi progetti di investimento che richiedono dosi elevate di professionalità nella valutazione del rischio, negli strumenti e nelle tecniche di finanziamento.

Gli istituti di credito mobiliare – da cui dovrebbe provenire la risposta ai fabbisogni di finanziamento degli investimenti nell'industria e nei servizi – si trovano – alla pari delle banche – di fronte allo spiazzamento determinato dal prelievo di denaro a breve da parte del Tesoro, spiazzamento che è, peraltro, in linea con la manovra restrittiva in corso.

Nel campo degli investimenti industriali e nei servizi – per contro – nuovi blocchi di investimento appaiono maturi ove si voglia tenere il passo con i maggiori paesi industriali.

La tipologia dei nuovi investimenti, oltre alla grande dimensione, assume i caratteri di accumulazione in beni immateriali (organizzazione, software, marketing, ecc.), postula la mobilitazione di tutta la 'matrice industriale', punta al sostegno della produttività più che al sostegno dell'oc-

cupazione dovunque e comunque, coagula l'interesse pubblico nazionale e comunitario alla loro realizzazione.

Per tali motivi essi si prestano particolarmente bene ad un approccio del tipo *project financing*.

Caratteristica essenziale di questo approccio è la sua flessibilità, che trova un possibile limite solo nella dotazione della capacità imprenditoriale di integrare strumenti finanziari e soggetti diversi entro moduli che risultino 'ritagliati' sulle caratteristiche dei progetti da sostenere. Le fonti di finanziamento potenzialmente attivabili vanno dalle banche agli istituti a medio termine, alle società di leasing, agli investitori istituzionali, alle imprese fornitrici o utilizzatrici, ai privati, alle agenzie governative e sovranazionali, alle istituzioni creditizie internazionali ed estere.

Insomma, si va creando uno spazio nuovo dove la cauta diffidenza che ha contraddistinto l'operatività concorrenziale degli operatori finanziari deve lasciar posto ad un più ampio discorso collaborativo.

Quanto agli strumenti, sono attivabili tutte le forme di credito (di breve o lunga durata, con o senza garanzia, negoziabili o meno, finanziarie o commerciali), contratti di leasing, finanziamenti con vincolo di capitale e così via.

Assume importanza centrale, ai fini di una così ampia attività di mobilitazione, la disponibilità di organizzate capacità di valutazione che, per la loro credibilità, siano in grado di assicurare la 'viabilità' dei progetti istruiti. D'altra parte, non può essere sottovalutata l'importanza di disporre di ampie e già collaudate reti di relazioni d'affari, che fanno capo alle più dinamiche istituzioni creditizie, e che costituiscono l'indispensabile supporto della 'costruzione' del *project financing*.

Un fattivo approccio al problema passa attraverso una pluralità di soggetti che mirino ad una concentrazione di risorse per ottenere il maggior frazionamento dei rischi. Esso postula l'abbandono dell'animus di 'primo della classe' per acquisire la consapevolezza di esprimere un'azione operativa di *first class*.

Quanto più efficiente sarà l'azione qualitativa del management degli intermediari finanziari tanto più benefici saranno i risultati che le imprese riusciranno ad esprimere.

È a questo tipo di sfida che il sistema finanziario deve fare fronte se vuole essere all'altezza delle fondate ambizioni di sviluppo dell'economia italiana.

«1936-1986: MEZZO SECOLO DI LEGISLAZIONE BANCARIA
IN ITALIA E IN OCCIDENTE»,
INTERVENTO A TAVOLA ROTONDA*
(Siena, Rocca Salimbeni, 7-8 novembre 1986)

Pur prendendo atto dei risultati positivi ottenuti dalla legge bancaria del 1936, Arcuti sollecita un'accelerazione del suo superamento sottolineando che, in assenza di essa, il sistema non potrebbe sostenere il ruolo che gli compete nel mercato internazionale e soprattutto non potrebbe soddisfare le esigenze delle imprese e dei risparmiatori né trarre vantaggio dalle prospettive della globalizzazione.

Le proposte vengono avanzate in modo non burocratico ma tecnico e personale molti anni prima della liberalizzazione. Non solo sostiene esplicitamente la banca universale, come già aveva fatto nell'intervento del 1982, ma richiama l'importanza del rafforzamento del capitale di rischio per le imprese e le stesse banche e indica al riguardo, con non poca preveggenza, soluzioni realistiche.

Tommaso Campanella, in uno dei suoi lucidissimi pensieri dice che 'le leggi buone sono pochissime' e che 'dove spesso le leggi si mutano sono segno di rovina'.

Affrontando il tema di oggi mi piace subito affermare che, malgrado i suoi cinquant'anni, la legge del '36 ha ancora una sua grande validità, poiché chi la fa rispettare e coloro che la rispettano hanno maturato, nel mezzo secolo trascorso, professionalità e deontologia.

Un giudizio sulla normativa che regola il settore del credito deve tener conto della validità dei principi in essa contenuti vagliandoli alla luce dell'evoluzione del sistema economico-finanziario italiano, come pure di quello dei maggiori paesi industrializzati e dei mercati internazionali.

* ASI, IMI, *Servizio Studi*, b. 100, consultabile in rete in ASI, Biblioteca digitale, *Scritti di personalità delle banche*, IMI-Arcuti/20. Gli atti furono pubblicati nel numero monografico *Per il cinquantesimo della Legge Bancaria, 1936-1986* di «Note economiche. Rivista economica del Monte dei Paschi di Siena», 3-4, 1986. La relazione di Arcuti fu anche ripubblicata in «Rivista Bancaria-Minerva Bancaria» (nn. 11-12, novembre-dicembre 1986, pp. 1-16).

Alla metà degli anni Trenta, dopo la grande crisi del '29-'33, sono nate le leggi bancarie di vari paesi europei e del Nordamerica. Si tratta di disposizioni legislative non di carattere omnicomprensivo, ma miranti a regolare singoli ed importanti aspetti o momenti dell'attività bancaria.

In Italia, dopo le sistemazioni dei massicci sconvolgimenti dell'inizio degli anni Trenta, fu varata la legge del '36, per sottoporre le aziende creditizie al controllo di un efficiente organismo pubblico di vigilanza.

Tale fine si cercò di raggiungere anche con la distinzione tra istituti a breve ed a medio-lungo termine, e ricorrendo al divieto, per le banche, di partecipare ad imprese industriali.

Si tenne conto altresì di un ulteriore criterio di suddivisione del lavoro, definendo i vari ambiti territoriali entro cui i vari gruppi di banche erano abilitate ad operare; e si posero a garanti dell'intero sistema il Tesoro e la Banca d'Italia. Negli anni Cinquanta e Sessanta l'economia italiana ha conseguito il più elevato incremento del reddito reale ed un forte aumento del livello di intermediazione finanziaria, principalmente incentrata sul ruolo delle banche.

Il periodo successivo, pur registrando, anche in seguito agli shocks salariali e petroliferi, un rallentamento del processo di crescita ed elevati tassi di inflazione e di disoccupazione, vede assicurata la stabilità del sistema bancario: crisi di liquidità assai contenute, limitato numero di banche in difficoltà, tutela degli interessi dei depositanti, efficienza nell'allocazione delle risorse che ha consentito un ampio movimento di riconversione e di sviluppo industriale.

Le legislazioni adottate in altri paesi nello stesso periodo dettavano regole diverse. Ciò nonostante, il sistema creditizio di quei paesi, è riuscito a superare, rimanendo sostanzialmente indenne, crisi anche importanti che, se non fossero rientrate, avrebbero potuto coinvolgere la stabilità anche di altri sistemi. Una prima constatazione – che non vuole essere cinica – è dunque che condizione affinché le regole del gioco raggiungano lo scopo per cui sono state dettate è che gli operatori le accettino e le rispettino così come nei fatti è avvenuto.

2. Il processo innovativo di vasta portata, che ha interessato i diversi sistemi finanziari e, da ultimo, ma in modo non meno incisivo, quello italiano, ha determinato profonde modifiche, che hanno aperto larghi spazi di mercato sottratti alla regolamentazione dell'attività di intermediazione tradizionale ed aperti alla concorrenza di strumenti e istituzioni finanziarie nuove sempre meno confinate negli ambiti nazionali.

Nel nostro Paese, l'aumento dell'importanza del mercato dei capitali, come luogo d'incontro diretto della domanda di fondi da parte delle im-

prese e del Tesoro e dell'offerta di risparmio canalizzato dagli investitori istituzionali oltre che direttamente dai privati, ha accentuato il processo di disintermediazione bancaria e la conseguente riduzione del ruolo degli istituti di credito nel trasferimento di fondi.

Negli ultimi tre anni, le imprese maggiori e medio-grandi si sono incisivamente sottratte al vincolo dell'indebitamento sia complessivo sia in particolare nei confronti del sistema creditizio, grazie ad un aumento dei mezzi propri ed al miglioramento dell'autofinanziamento. Nei dati di Mediobanca – depurati delle rivalutazioni e delle plusvalenze di conferimento – tra il 1982 ed il 1985, il rapporto tra il totale dei debiti bancari ed i mezzi propri passa da 2,3 ad 1,3. Le piccole imprese, in generale, non hanno mai avuto un rapporto debole tra capitale e indebitamento. Ciò non significa che esse non abbiano incontrato difficoltà in contesti di tassi elevati e di condizionamenti causati dagli altri oneri finanziari.

Inoltre, il passaggio dalla piccola alla media dimensione non può avvenire con le sole risorse interne.

I più sofisticati sistemi di gestione finanziaria delle imprese maggiori e medio-grandi si riflettono in una domanda d'intermediazione ispirata essenzialmente dal cash management da un lato e dall'ampliamento del capitale di rischio dall'altro. Si fa più intensa la domanda, oltre che di servizi specifici tradizionali, di una vasta gamma di prodotti innovativi che possono utilmente entrare in uno schema di gestione integrata della liquidità e di programmazione strategica dei flussi.

Anche le imprese minori esprimono quanto meno una domanda di razionalizzazione del flusso e del costo dell'indebitamento ed una domanda potenziale di capitale di rischio che favorisca il salto di qualità dimensionale, tuttora largamente insoddisfatta.

Gli intermediari si trovano attualmente a gestire un processo di innovazione 'globale', che riguarda non solo gli strumenti e le procedure di raccolta e di investimento e la strategia di intervento sui mercati, ma anche gli schemi della loro gestione interna.

Sono venuti meno i canoni e i punti di riferimento dell'intermediazione tradizionale. È cambiato lo schema operativo dell'intermediazione, che deve valutare e gestire unitariamente le operazioni di provvista e di impiego spesso in posizione di *mismatching*; sono cambiate sia la tipologia della provvista sia la tipologia stessa dell'investimento.

Il ruolo delle molte istituzioni legate alla concessione del credito in funzione della valutazione delle 'garanzie' rischia di svuotarsi.

La validità degli investimenti, a causa del peso crescente che vanno assumendo i costi dell'immateriale, resta giudizio autonomo di scelta delle imprese; i mutui contratti non possono essere di lungo periodo, ma deb-

bono trovare ammortamenti su orizzonti limitati in quanto l'innovazione tecnologica ha contratto la vita media dei beni di produzione.

3. Alle nuove e diversificate esigenze finanziarie del sistema delle imprese industriali e di servizi risponde un sistema bancario vincolato da numerose norme legislative ed amministrative adottate per fronteggiare una crescente espansione del fabbisogno pubblico. Tuttavia il sistema bancario è riuscito ugualmente a garantire i necessari flussi fisiologici all'interno del comparto industriale anche dando vita ad una serie di istituzioni, che sono prevalentemente ma non esclusivamente collegate col settore creditizio, ad alto livello di specializzazione nei vari segmenti di mercato (attività parabancaria).

Ove poi si prendano in considerazione i cambiamenti delle leggi bancarie di vari paesi, avvenuti nello stesso periodo, emergono due precise linee di tendenza: una progressiva abolizione delle divisioni tradizionali tra i vari gruppi di intermediari creditizi e l'introduzione di nuove tecniche di controllo indiretto da parte delle autorità centrali.

Le diversità dei punti di partenza e delle attuali situazioni di regolamentazione esistenti in differenti paesi non impediscono di cogliere la tendenza pressoché univoca verso misure che agevolino la concorrenza internazionale, l'internazionalizzazione delle imprese bancarie e la globalizzazione dei mercati finanziari.

[...]

4. Lo sviluppo delle tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni, che hanno ridotto drasticamente il costo delle transazioni e unificato i mercati, ha esaltato gli svantaggi di un sistema bancario eccessivamente frammentato e relativamente arretrato rispetto al sistema degli intermediari finanziari non bancari che si sono venuti organizzando su base continentale ed in diretto collegamento con le imprese anch'esse impiantate su un'ampia base territoriale o multinazionale.

L'abnorme crescita del debito pubblico, dovuta in larga misura alla necessità di far fronte alla tassa petrolifera senza imporre pesanti sacrifici agli elettori, finanziata con emissioni di titoli anziché con crediti bancari, ha provocato una dilatazione dei mercati finanziari.

L'inflazione, causando una accentuata volatilità nei tassi di interesse e di cambio, ha spiazzato la provvista delle banche, effettuata fino al 1981 negli Usa a tassi prossimi allo zero, rispetto a strumenti finanziari più remunerativi per i risparmiatori e messo in pericolo gli equilibri economici degli istituti emittenti di strumenti a tasso fisso.

Lo sviluppo di mercati internazionali altamente competitivi e liberi, stimolato dalla necessità di riciclaggio dei larghi surplus petroliferi negli

anni Settanta, è stata una fonte di innovazione di cui hanno approfittato soprattutto le eurobanche anche nei mercati interni.

Il cambiamento nella configurazione e diversificazione di ruoli degli intermediari finanziari avvenuto negli Usa è stato così rapido e profondo da farlo apparire assolutamente impensabile solo cinque anni orsono.

[...]

5. Non meno rapidi ed incisivi sono stati i cambiamenti intervenuti negli Euromercati e negli altri mercati internazionali.

L'offerta di azioni delle multinazionali in Europa è passata da 117 milioni di dollari nel 1980 a circa 4 miliardi di dollari stimati per il 1986.

Anche gli scambi internazionali di titoli attivati dal Giappone si sono sviluppati in misura ragguardevole.

Dal 1980 gli acquisti dall'estero di azioni di imprese giapponesi si sono triplicati e gli investimenti giapponesi in azioni dell'estero sono aumentati di sei volte.

[...]

6. In questo contesto, la disintermediazione che ha caratterizzato nell'ultimo decennio il sistema creditizio italiano ha fatto perdere notevolmente di importanza operativa la distinzione tra categorie giuridiche in cui si raggruppano le istituzioni, abbattendo steccati non più consoni alle nuove situazioni di concorrenza e creando o accentuando nuove specializzazioni.

Una delle distinzioni al contempo istituzionali ed operative che ha maggiormente risentito delle mutate condizioni è quella tra i comparti del breve e del medio termine.

Si è oggi ben lontani dalla situazione storica di partenza in cui il credito mobiliare era accentrato in enti rientranti nella sfera pubblica e caratterizzati da una provvista costituita da obbligazioni a medio e lungo termine collocata tra il pubblico dei risparmiatori.

La situazione determinatasi negli anni Settanta e nei primi anni Ottanta, di elevati e variabili tassi di inflazione – con conseguenti difficoltà di approvvigionamento per gli istituti speciali – ha visto le autorità preposte al governo del sistema creditizio emanare una normativa per le banche ordinarie volta, da un lato, a consentire loro una più ampia operatività a medio e lungo termine e, dall'altro, ad imporre loro una percentuale, rapportata agli incrementi di raccolta, di investimenti in titoli a reddito fisso emessi dagli Ics.

Da tale protezione sono stati ben presto esclusi gli istituti di credito mobiliare, che hanno dovuto introdurre innovazioni negli strumenti di prov-

vista, tali da renderli appetibili per i portafogli bancari, dato che le avverse condizioni dei mercati finanziari precludevano l'accesso al risparmio del pubblico.

Ciò ha dato luogo ad un processo di sovrapposizione tra breve e medio-lungo termine, cui si è accompagnata una notevole competizione.

Oggi le banche sono autorizzate ad operare nel medio termine per una percentuale dei propri depositi che va mediamente dal 15 al 20% nonostante si tratti di impieghi effettuati con risorse a breve; inoltre le medesime utilizzano, per le necessità dei gruppi industriali, strumenti di assicurato credito che spostano la temporalità nel medio periodo, non sottoposti a penalizzazioni conseguenti, alla particolare imposizione fiscale che colpisce le operazioni effettuate dagli Ics.

Gli istituti di credito mobiliare, dal canto loro, hanno accentuato gli impieghi di più breve termine, sospinti da una molteplicità di fattori attinenti ai mutamenti nei fabbisogni delle imprese, ad una risposta concorrenziale nei confronti delle banche, ad esigenze indilazionabili di conto economico, facilitati da ultimo dalla possibilità loro concessa di emettere strumenti di provvista come i certificati di deposito, di durata inferiore a quella delle obbligazioni.

7. Il problema della concorrenza tra banche ordinarie e istituti di credito mobiliare è anche connesso ai differenti assetti proprietari che caratterizzano questi ultimi.

Si è oggi di fronte ad una realtà composita, in cui, in molti casi, la specializzazione degli istituti mobiliari corrisponde ad una delle modalità con cui alcune banche ordinarie, tramite proprie sezioni speciali o istituti collegati con vincoli di partecipazione, finanziano il capitale fisso anziché quello di esercizio delle imprese.

Accanto a questi operano altri istituti speciali che hanno un capitale frazionato tra C.Dd.Pp. [Cassa depositi e prestiti] e un elevato numero di banche o organismi non bancari, che, se non avessero mutato i moduli operativi storicamente determinati, avrebbero rapidamente perduto il ruolo determinante esercitato a favore dello sviluppo delle imprese, quando tale sviluppo ha preso a realizzarsi non più con il capitale di debito quanto con il capitale di rischio.

Questi ultimi istituti hanno perciò dovuto adattare le proprie strutture e funzioni alle esigenze poste da un mercato molto più competitivo, non contraddistinti – come in passato – dal solo intervento finanziario fatto nei confronti delle imprese per il sostegno del capitale fisso.

Al di là della dicotomia tra breve e medio termine, sancita dalla legge del 1936 e riaffermata dalla copiosa successiva normativa – sia di ordine

legislativo che amministrativo – sarebbe certamente opportuno che si potesse allo studio la figura giuridica di banca universale, nel cui ambito ogni istituzione scelga, appunto, la propria vocazione.

Gli istituti mobiliari maggiori così come le grandi banche potrebbero in tal modo concorrere in maniera decisiva alla realizzazione di una struttura attraverso la quale valorizzare una specializzazione operativa anche diversa da quella sancita dalle vigenti disposizioni legislative ed amministrative. Ciò comporterebbe l'accentuarsi di un trend verso l'unificazione delle regole per i vari tipi di intermediari e – da parte delle autorità – il farsi carico d'assicurare parità di possibilità operative e di disciplina prudenziale a quanti operano nello stesso segmento di mercato.

8. Costituisce un ulteriore incentivo al cambiamento o comunque a un ripensamento della legislazione bancaria italiana anche la prevista soppressione di ogni restrizione dei movimenti di capitale, da realizzarsi entro il 1992 in ambito Cee.

L'esistenza di normative troppo diverse da paese a paese sia per quanto concerne la regolamentazione degli istituti che dei prodotti finanziari ovviamente creerà situazioni di conflitto tra paesi più liberisti e altri ispirati a linee più restrittive, poiché le banche potranno operare secondo i principi del loro paese di origine.

Le aziende di credito italiane si troverebbero in tal modo spiazzate dalle banche di quei paesi, come la Gran Bretagna, la Germania Federale e l'Olanda, che godono di una maggiore liberalizzazione in campo creditizio. Basta pensare alle possibilità per molti istituti stranieri di elargire credito non solo a breve ma anche a medio e lungo termine, di investire senza alcun vincolo di deposito in attività finanziarie estere, di partecipare al capitale di imprese industriali.

[...]

9. Un elemento che favorisce la sinergia nel sistema italiano è certamente costituito da un più equilibrato e stretto rapporto tra le attività industriali e un'ampia gamma di intermediari bancari. Per taluni di questi ultimi, certamente è già in atto un complesso di controlli e di regolamenti, effettuati dalla Banca d'Italia, dal Ministero dell'industria e dalla Consob.

Personalmente, sono favorevole ad una più estesa regolamentazione di questo settore, e – più in generale – alla creazione di misure che assicurino la trasparenza delle attività e richiedano il rispetto di determinati ratios atti a garantire la stabilità del sistema.

Un cenno particolare desidererei fare in merito alla questione del cosiddetto merchant banking all'italiana, cioè alla possibilità per le banche di

credito ordinario di acquisire quote di società finanziarie di partecipazione di minoranza.

Sono dell'avviso che una deliberazione del Cicr [Comitato interministeriale per il credito e il risparmio] che delimiti con regole ben precise il coinvolgimento degli istituti di credito nelle società e di queste nel capitale di rischio delle imprese (ad esempio ponendo un limite del 20% alla presenza dei singoli istituti di credito nel capitale delle società di partecipazioni, e per questo un limite non superiore al 20% nelle singole partecipazioni nell'ulteriore vincolo che i singoli importi non superino il 10% del capitale delle medesime)¹, sia sufficiente salvaguardia dei principi su cui poggia la legislazione del '36.

Il fine è di avviare capitali verso le piccole e medie imprese rafforzando le risorse proprie per prepararle ad una futura quotazione in Borsa.

Vi è una proposta parlamentare mirante alla costituzione, anche in Italia, di fondi comuni di investimento chiusi, che, se tramutata in breve in un provvedimento di legge, consentirebbe di disporre di una nuova categoria di [investitori istituzionali]² con un'area di mercato più ampia e una capacità di intervento più efficace di quella delle società di partecipazione.

La rispondenza dei fondi chiusi all'obiettivo di canalizzare risparmio alla ricerca di investimenti dotati di maggior rischio e di migliori attese di rendimento nel medio periodo, rispetto a quelli offerti da altri intermediari istituzionali, amplierebbe le possibilità di assicurare la 'stagionatura' dei titoli rappresentativi di capitale di rischio delle piccole e medie imprese e priverebbe di ogni utilità il dibattito sulle cosiddette società di partecipazione di matrice bancaria.

Anche se il risparmio così mobilizzabile non potrebbe neppure lontanamente raggiungere le dimensioni di quello attivato dai fondi aperti, il flusso di risorse che verrebbe impegnato potrebbe essere esteso a fasce di imprese promettenti, ma ancora lontane da un traguardo di quotazione in borsa, che non verrebbero raggiunte neppure dalle società di partecipazione.

10. A un'ultima questione vorrei fare cenno a testimonianza di come il dibattito sulla legge bancaria non si sia fermato neppure di fronte al timore di rievocare antichi fantasmi di collassi provocati da una indebita commistione di affari tra la banca e l'industria, che hanno contrassegnato la storia economica nel nostro Paese prima dell'avvento della legge bancaria stessa e contro cui quest'ultima si è posta come baluardo.

¹ Nel testo originale, a «medesime» segue «capacità».

² Nel testo originale: «istitutori costituzionali».

Si tratta della plausibilità che gruppi non bancari acquisiscano consistente partecipazione in attività bancarie.

Un atteggiamento di rifiuto di tale possibilità potrebbe apparire singolare in un Paese in cui la formula Iri, nata proprio dalle ceneri dei dissesti industriali e bancari pre-legge del '36, ha dimostrato che, laddove una professionalità si affina fino a diventare deontologia, un conglomerato di attività industriali e di servizi anche bancari – e di quale importanza – può assicurare il rispetto delle regole del gioco se queste sono accettate e fatte rispettare.

Anche nei periodi di più pesante indebitamento e di maggiori perdite di esercizio delle attività industriali, nessuno ha mai dubitato della solidità, della correttezza e dell'indipendenza nelle scelte delle tre Bin [Banche di interesse nazionale] nei riguardi dell'altra 'faccia' del conglomerato.

Il fenomeno non sarebbe certo da incoraggiare se la progressiva 'terziarizzazione' del sistema economico avesse come sua matrice una crescente sfiducia del capitale industriale nella propria capacità di allargare la base produttiva del Paese.

Certamente più auspicabile un impiego mirato al rafforzamento delle strutture industriali onde porle in grado di sostenere la competizione internazionale attraverso l'incorporazione del progresso tecnologico e l'innovazione nei prodotti.

[...]

11. E veniamo alla sintesi conclusiva.

Ricordo che alle soglie degli anni '80, in corrispondenza con una ondata di mutamenti apportati agli ordinamenti bancari di altri paesi, Tommaso Padoa-Schioppa e Mario Monti,³ nell'ambito di un'ampia ricerca promossa sull'argomento dall'Ente Einaudi, si posero la stessa domanda che noi oggi ci poniamo circa l'attualità della legge bancaria italiana.

La loro risposta fu allora, in tempi ancora così vicini e pur per molti versi già così remoti, che tale legge aveva risposto bene alle esigenze della società italiana lungo un quarantennio pur denso di rivolgimenti, proprio in virtù del suo limitarsi alla enunciazione di principi generali e della ampia delega conferita alle autorità monetarie, delega che aveva consentito la necessaria flessibilità di applicazione.

Condivido quella positiva valutazione, anche perché l'esercizio dei poteri delegati si è avvalso di una struttura di Banca centrale che ha saputo mantenersi nel tempo ai livelli più alti della miglior tradizione.

³ Cfr. MONTI e PADOA-SCHIOPPA 1976.

In forza della esperienza maturata in quarant'anni di far di banca, mi compiace il pensare che i fattori essenziali del buon funzionamento delle istituzioni e dei mercati, prima delle leggi, siano i preposti alle istituzioni stesse e gli operatori, con i loro comportamenti, il loro senso di responsabilità, il loro coraggio nell'affrontare il cambiamento.

Tornando all'esercizio dei poteri amministrativi, mi è sempre parso di riscontrare, anche negli anni in cui maggiore è stato l'impatto sfavorevole degli shocks esterni, e in cui la politica monetaria si è dovuta piegare a conseguire anche obiettivi più propri della politica di bilancio, mi è parso di riscontrare – dicevo – una costante attenzione delle autorità monetarie volta a minimizzare le distorsioni allocative recate dai lacci imposti dalle misure amministrative al pieno dispiegarsi dei benefici effetti della concorrenza fra banche.

Non ci dobbiamo dimenticare che, negli ultimi anni in cui più pesanti si facevano i vincoli operativi alle aziende di credito, e in cui la conciliazione delle incompatibili richieste (o resistenze) retributive provenienti dai diversi gruppi sociali avveniva a spese del dilagare dell'inflazione, in quegli stessi anni la fuga dalla moneta procurava le temporanee fortune – e le più durature disillusioni – del mercato [dei titoli] atipici.

La più recente evoluzione del quadro internazionale ha consentito un allentamento dei vincoli stringenti allora posti alla politica economica – che costrinsero all'abbandono della stabilità monetaria – ed impone ora di proseguire – affrontando costi politici e sociali ben più sopportabili – l'azione intrapresa (cito qui parole recenti del governatore) «per volgere alle finalità di lungo periodo un vantaggio di ragioni di scambio che sarebbe imprudente assumere come irreversibile».

[...]

12. La concorrenza estera più agguerrita preme alle porte per cogliere quegli spazi operativi che domani si apriranno. Le strutture professionali delle aziende italiane, per competere validamente, devono recuperare in tutta fretta, ciò che non sempre è possibile, i ritardi accumulatisi in un decennio.

Ed ancora, gioca per il prossimo futuro a favore della autonomia operativa del sistema bancario italiano la rinnovata propensione del pubblico ad investire – direttamente od indirettamente – nel capitale di rischio delle imprese, ancorché per il momento il processo si concentri prevalentemente sulle maggiori.

È chiaro che l'effetto primario che con ciò si consegue è quello di rafforzare le prospettive di crescita – che spesso significa internazionalizzazione – delle imprese stesse.

Ma dal rafforzamento patrimoniale consegue anche l'effetto secondario – che rappresenta per le banche l'altra faccia della medaglia della disintermediazione – di affrancare le istituzioni creditizie, che sappiano gestire con prudenza, da compiti, che pure in passato esse sono state in qualche occasione chiamate ad assolvere, di sostegno a comparti produttivi in difficoltà.

Il complesso di queste condizioni esterne favorevoli consente, a mio avviso, alle autorità monetarie di rilasciare il pedale del freno, più consono alla salvaguardia della stabilità del sistema, e di premere dolcemente su quello dell'acceleratore, che meglio si addice al perseguimento dell'efficienza, attraverso una accorta politica degli strumenti e delle strutture di produzione dei servizi bancari.

Per citare un esempio, sul piano degli strumenti, la recente tassazione dei proventi dei titoli dello Stato reintroduce elementi di concorrenza fra lo Stato e gli altri potenziali emittenti nel ricorso al pubblico risparmio.

Ci auguriamo che la politica di autorizzazione alle emissioni, in termini di volumi, di durata di formule di rendimento, asseconi l'indirizzo generale tracciato.

Così, in tema di strutture produttive, si deve a mio avviso, pigiare l'acceleratore sui provvedimenti, talvolta di natura legislativa, necessari per consentire agli istituti di raccogliere capitali di rischio dal mercato anche per beneficiare della inevitabile pressione che l'espressione del giudizio del mercato esercita sulla performance aziendale. E quanto all'introduzione della figura di banca universale, almeno per gli istituti di maggiori dimensioni, che dire della paradossale prospettiva in base alla quale, nell'ambito del processo di armonizzazione Cee, un istituto italiano, tramite una filiazione estera, potesse operare nel proprio paese di origine su di una gamma più ampia di quella dei propri omologhi concorrenti?

Come si vede, ci attendono tempi movimentati anche a prescindere dalla prossima diffusione della moneta elettronica.

In conclusione, il sistema bancario deve, in ogni caso, essere conscio che sul futuro terreno della intermediazione del risparmio non esistono più zone 'privilegiate' per cui la competizione si farà sempre più serrata tra protagonisti bancari, finanziari, assicurativi di grandissimo rispetto.

Un'eccezionalità del momento spinge il sistema degli intermediari bancari, creditizi e finanziari al salto qualitativo imposto dal modificarsi delle tecnologie, frutto delle innovazioni e delle mutate condizioni della competizione internazionale.

[...]



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

INTERVENTO INAUGURALE
AL CONVEGNO PER IL DECENNALE DELLO SME*
(Roma, 5 dicembre 1988)

Questo breve testo da un lato comprova l'autorevolezza e l'importanza dell'Imi nel contesto del sistema politico ed economico italiano alla fine degli anni '80, dall'altro conferma la costante e convinta adesione del suo presidente alla causa dell'integrazione europea, che con lungimiranza considerava uno stimolo indispensabile per una più ordinata e rapida crescita del Paese, obiettivo primario dell'attività degli intermediari.

Autorità, Signore e Signori,

sono lieto di porgere il mio vivo ringraziamento a tutti gli illustri intervenuti al seminario *Il Sistema Monetario Europeo a dieci anni dal suo atto costitutivo: risultati e prospettive*, promosso dal Ministero degli affari esteri e dall'Istituto mobiliare italiano.

Ringrazio in particolare il ministro degli Affari esteri, on. Giulio Andreotti, per aver aderito con slancio all'iniziativa offrendo il Suo personale contributo all'indirizzo del seminario ed al dibattito odierno nonché la collaborazione del Suo ministero all'organizzazione dell'incontro; il ministro del Tesoro, on. Giuliano Amato, per essersi assunto l'onere della prolusione; il governatore Carlo Azeglio Ciampi, per aver voluto presenziare all'incontro; i relatori tutti per aver voluto apportare il contributo prezioso della Loro testimonianza e riflessione. Tra i protagonisti economici delle vicende che

* Intervento pubblicato in *Il sistema monetario europeo a dieci anni dal suo atto costitutivo: risultati e prospettive*, Atti del convegno promosso dal Ministero degli affari esteri e dall'Istituto mobiliare italiano (Roma, 5 dicembre 1988), Roma, Imi, 1989, pp. 7-10, consultabile in rete in ASI, Biblioteca digitale, *Scritti di personalità delle banche*, IM-Arcuti/30. Gli atti furono pubblicati anche in inglese: *The European monetary system ten years after its creation: results and prospects*, Proceedings of the Conference sponsored by the Ministry of foreign affairs, Istituto mobiliare italiano (Rome, 5 December 1988), Roma, Imi, 1989.

hanno condotto all'adesione italiana allo Sme, erano stati oggi invitati a presentare una relazione anche il ministro Pandolfi e il senatore Malagodi. Purtroppo, una improvvisa malattia e inderogabili impegni già assunti hanno rispettivamente impedito ai due illustri uomini politici di dare il loro contributo all'odierno dibattito. Rivolgo infine il mio senso di gratitudine all'ambasciatore Cavalchini, all'ambasciatore Salleo nonché al direttore generale dell'Istituto, dr. Masera, che hanno caldeggiato l'iniziativa, ed agli uffici del Ministero degli affari esteri e dell'Imi che hanno curato l'organizzazione.

L'incontro di oggi si ricollega idealmente alla 'storica' riunione del Consiglio europeo tenutasi il 4 e 5 dicembre 1978, nella quale presero forma le intuizioni politiche e si fissarono i contributi tecnici dello Sme, il cui avvio operativo ebbe luogo nel marzo '79.

Alla debolezza ed alla volatilità del dollaro si contrappose una zona di stabilità monetaria in Europa: in altre parole, una nuova Bretton Woods al di qua dell'Atlantico.

A dieci anni di distanza, si può affermare che la decisione italiana di partecipare allo Sme sia stata saggia e lungimirante.

Decisione saggia perché ha comportato una svolta importante negli indirizzi di politica economica funzionando da elemento di disciplina monetaria e salariale, favorendo il processo di disinflazione dell'economia italiana e quindi la stessa crescita.

L'abbandono di politiche di svalutazioni competitive, che nel lungo termine avrebbero comunque perso la loro efficacia, ha sospinto le imprese a mettere in moto una profonda ristrutturazione produttiva e finanziaria.

Questi mutamenti hanno stimolato l'avvio di un nuovo ciclo di crescita degli investimenti che ha favorito l'ampliamento della capacità produttiva su livelli tecnologici più avanzati e l'affermazione di una capacità competitiva delle imprese fondata sulle strategie di produzione e di penetrazione nei mercati.

Decisione lungimirante perché un decennio di relativa stabilità dei cambi in Europa ha rappresentato una premessa essenziale ai processi di liberalizzazione dei mercati valutari e di integrazione dei mercati finanziari avviati con l'Atto unico europeo entrato in vigore il 1° luglio del 1987.

In una prospettiva di lungo periodo, la decisione italiana di aderire allo Sme si affianca a quella a suo tempo presa da De Gasperi ed Einaudi di aprire il nostro Paese alla concorrenza internazionale, pur consapevoli della sfida che ciò rappresentava nell'Italia del dopoguerra.

Nel 1948, infatti, prese avvio l'Accordo di cooperazione economica stipulato dal Governo italiano con il Governo degli Stati Uniti, nel quadro dello European recovery program deliberato in quello stesso anno dal Congresso americano.

Al riguardo, mi piace ricordare come l’Imi abbia svolto un ruolo diretto nel processo di apertura dell’economia del Paese, avendo il Governo ed il Parlamento affidato all’Istituto il compito specifico di selezionare i progetti meritevoli di sostegno finanziario a valere sui fondi resi disponibili dall’Accordo.

In entrambi i casi, nel 1948 e nel 1978, con tenacia unita a prudenza, i responsabili della politica economica hanno sorretto e opportunamente graduato i processi innescati da quelle scelte di fondo.

Con l’Atto unico europeo il completamento del ‘mercato interno’ è posto al centro del processo di costruzione europea.

La piena libertà di circolazione di persone, merci, servizi e capitali, conseguente all’abbattimento delle barriere fisiche, tecniche e fiscali che ancora esistono tra i paesi membri, dovrà eliminare i costi del frazionamento dei mercati e determinare i benefici di più intensi stimoli concorrenziali, di maggiori economie di scala e di una migliore allocazione delle risorse. Ne seguiranno un aumento del prodotto interno lordo e la creazione di nuovi posti di lavoro.

La chiave di volta del mercato unico è di natura politica prima ancora che economica. Rappresenta, come in qualche misura era già stato per il varo del Sistema monetario europeo, un momento decisivo dell’integrazione tra gli Stati membri; richiede da parte di questi ultimi – e, al loro interno, dei diversi operatori economici e di tutti i cittadini – scelte e comportamenti coerenti con l’obiettivo ultimo che si vuole perseguire. Si debbono accettare, in conseguenza, perdite di sovranità e di autonomia decisionale in vista dei vantaggi insiti nell’adesione al progetto comunitario.

L’integrazione dei mercati dei capitali è sicuramente la componente più innovativa del progetto di un ‘mercato interno unico’ e quella che richiede i maggiori sforzi: coinvolge il governo della moneta, incide su funzioni essenziali quali la raccolta del risparmio e l’erogazione del credito, ha implicazioni per l’intera politica economica degli Stati e per tutte le altre componenti del ‘progetto 1992’.

In particolare, questo processo costituisce una nuova sfida per gli intermediari finanziari, i quali dovranno sviluppare strategie idonee a fronteggiare l’internazionalizzazione dei mercati dei capitali e la piena libertà dei movimenti di capitale, anche a breve termine.

Si è dunque alla vigilia di una svolta di analogia portata e sulla stessa linea di quella già accolta dal sistema industriale ed a cui esso – nel bilancio di un quarantennio – ha positivamente risposto.

Mi sia concesso esprimere il convincimento che i responsabili della politica economica e monetaria con la piena collaborazione degli intermediari finanziari sorreggeranno con prudenza e tenacia il processo di integra-

zione internazionale del Paese; opereranno, in sostanza, a che la finanza possa rispondere alla sua primaria finalità.

La crescita della finanza, infatti, non deve essere fine a se stessa bensì fungere da ponte tra l'esigenza di rendimento e di sicurezza che alimenta il risparmio e la crescita degli investimenti produttivi e della ricchezza reale, in un contesto di stabilità dei prezzi.

Con questo auspicio e, per quanto riguarda l'Imi, con questo impegno dichiaro aperti i lavori del seminario.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione
1563
di Studi e Culture

PARTE III

PROGETTI STRATEGICI
E INDIRIZZI ORGANIZZATIVI
DEL SAN PAOLO E DELL'IMI



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione
1563
di Studi e Culture

1.

DALLE RELAZIONI PER LE RIUNIONI ANNUALI
DEI DIRETTORI DELLE SEDI E FILIALI DEL SAN PAOLO*

(Torino, 16 giugno 1975 – 10 giugno 1978)

Le relazioni alle riunioni dei direttori delle filiali consentono di apprezzare la chiarezza delle linee di sviluppo del San Paolo adottate da Luigi Arcuti nella trasformazione da istituto a carattere locale in banca nazionale con proiezione europea. Le relazioni danno poi conto non solo della capacità di Arcuti di indirizzare la banca verso i nuovi compiti ma anche dell'attenzione riservata ai problemi organizzativi e di formazione dei quadri direttivi.

RIUNIONE DEL 16 GIUGNO 1975

Signor Presidente, Signor Vice Presidente, Signori

la molteplicità dei temi e la complessità dei problemi inducono a schematizzare ed a concentrare all'essenziale gli argomenti sui quali soffermare l'attenzione.

La riunione odierna si svolge praticamente a metà anno, nella fase in cui insieme ai primi consuntivi occorre riesaminare le indicazioni per l'operare nei mesi futuri.

Il 1974 si è chiuso – per il 'San Paolo' – con risultati apprezzabili per quanto attiene all'espansione e significativi in materia di conto economico. Conviene ricordare come proprio nello scorso anno si siano conosciuti alcuni dei momenti più critici di questo dopoguerra per il sistema creditizio, internazionale ed italiano.

Qualora si abbiano presenti i fenomeni principali che hanno contraddistinto lo scorso esercizio, ed in particolare che:

– il sistema finanziario e creditizio ha rappresentato il punto di maggior tensione dell'intera economia;

* ASSP, IV, IBSP, SG, Riunioni dei direttori, 3937, 3938, 3939.

- il settore del reddito fisso, ove l’Istituto è massicciamente presente come emittente, ha subito un violento assestamento;
 - i sintomi di recessione a livello dell’apparato produttivo, si sono manifestati innanzitutto in Piemonte;
- l’aver mantenuto intatta la solidità e la forza di penetrazione sul mercato dell’Istituto ha significanza di cui andar fieri; l’aver poi, in tale contesto, realizzato un conto economico di prim’ordine e l’aver conseguito infine un aumento dei fondi propri e delle riserve da 105 a 165 miliardi è, senza dubbio, un risultato d’eccezione.

[...]

Non è possibile però trascurare la vasta problematica di struttura che si impone all’Istituto a medio periodo.

Ed una, seppur breve meditazione, appare quindi opportuna.

L’ambiente nel quale le banche si troveranno, in futuro, ad operare sarà contraddistinto da caratteristiche diverse da quelle sino ad ora conosciute e nella stessa impostazione degli interventi operativi immediati occorre già inserire tutti gli elementi atti a precostituire le strutture in grado di affrontare le nuove condizioni del mercato.

Il ‘San Paolo’ opera attualmente in condizioni ambientali che possono suggerire alcune considerazioni di interesse:

- l’Istituto dispone di un cospicuo serbatoio di raccolta costituito dalla tradizionale fitta rete di filiali in Piemonte, Liguria e Valle d’Aosta, strutturalmente apportatrici di risparmio con notevole surplus rispetto alle possibilità di impiego;
- le zone di tradizionale competenza non potranno certamente ripetere il miracolo economico che tanto ha dato al progresso nazionale; il futuro riserverà ancora al triangolo industriale uno sviluppo, che però non potrà raggiungere il trend del passato;
- i nuovi investimenti privati e pubblici – anche in relazione alle necessarie profonde ristrutturazioni del sistema produttivo del paese – saranno indirizzati con priorità verso il centro-sud, per cui inevitabilmente, un Istituto che restasse rinchiuso nelle aree tradizionali non riuscirebbe a ‘sfruttare in proprio’ il serbatoio di raccolta di cui dispone;
- il sistema bancario (anche in relazione alla problematica sollevata dal Governatore sulla struttura finanziaria del paese e delle imprese in special modo) sarà chiamato in futuro a svolgere un ruolo, nell’ambito della politica economica, di interlocutore delle autorità monetarie e degli organi preposti alla programmazione nazionale e regionale: le possibilità per il ‘San Paolo’ di inserirsi con autorevolezza in tale contesto, sareb-

bero frustrate qualora i propri interventi restassero limitati alle regioni tradizionali.

Il programma del 'San Paolo' di intervento nel medio e lungo periodo deve tener presente tre fondamentali obiettivi:

- 1) raggiungimento di una situazione di sostanziale autosufficienza di raccolta a livello delle regioni in cui i reimpieghi sono predominanti rispetto ai depositi (Lombardia, Toscana) in modo che il surplus derivante dalle filiali tradizionali possa essere indirizzato verso le dipendenze di nuova istituzione (e, come primo assaggio delle proprie capacità penetrative, il 'San Paolo' è stato autorizzato ad aprire filiali in Bari, Prato e Piacenza oltre a quelle della zona di tradizionale competenza e cioè Torino Lucento, Alpignano e Vado Ligure);
- 2) rafforzamento della presenza operativa in nuove aree con la trasformazione in una completa azienda di credito a carattere nazionale. Basta ricordare che il 'San Paolo' – avendo raggiunto la dimensione di grande banca – è stato di recente autorizzato ad operare in tutte le regioni italiane;
- 3) concentramento degli sforzi per lo sviluppo nei settori moderni dell'attività bancaria e nei quali sussiste, per il 'San Paolo', ancora largo spazio di inserimento. Indicazioni specifiche riguardano i settori:

– *estero*: il volume dell'interscambio con gli altri Paesi rappresenta ormai un giro pari al 50% del reddito nazionale; in un decennio il 'San Paolo' ha triplicato la quota di partecipazione sul totale dei movimenti valutari, collocandosi così tra le prime banche del paese, sia per quanto attiene l'interscambio commerciale sia per ciò che riguarda il mercato dei cambi, nel quale l'Istituto opera con una 'sala cambi' tra le più attrezzate in Italia. S'intende puntare ad una quota ancora maggiore, adottando come strumenti: lo sviluppo dei fidi per l'import-export, un rafforzamento delle relazioni con le banche estere, un ulteriore miglioramento organizzativo a livello centrale e delle filiali, un maggior inserimento in campo internazionale del gruppo delle Banche dell'Intesa,¹ la dotazione di strumenti per il credito a medio termine all'esportazione. Soprattutto però, nel campo dei fidi connessi con le operazioni sull'estero è possibile ottenere una penetrazione significativa sul mercato. Anche per quanto riguarda gli interventi a medio termine, l'opera di intermediazione con gli istituti speciali ha già prodotto brillanti risultati. Le potenzialità operative

¹ Si tratta del consorzio bancario creato dal San Paolo con Monte dei paschi di Siena, Banco di Napoli e Banco di Sicilia. Cfr. il saggio introduttivo di F. Pino.



nel settore sono però ampie ed in questa prospettiva sono già state assunte numerose iniziative tra le quali l'indagine sulla quota di lavoro appoggiato all'Istituto dalle principali aziende esportatrici, al fine di individuare aree precise di intervento. È allo studio, inoltre, la predisposizione di una rilevazione automatica del lavoro svolto nel settore a livello di cliente e di filiale, sulla base dei moduli valutari rilasciati;

- *titoli*: il settore continuerà a fungere da canale di finanziamento delle iniziative pubbliche, nel campo dell'economia e delle infrastrutture sociali e dei nuovi investimenti produttivi privati e pubblici; l'intervento dell'Istituto ha già raggiunto una quota del totale nazionale superiore a quella conseguita per i depositi; sussistono ulteriori possibilità di intervento, anche in relazione all'alta propensione al risparmio degli operatori presenti nelle zone tradizionali;
- *crediti speciali*: l'Istituto può, con adeguati interventi ed affinando le proprie strutture, conseguire notevoli benefici in questo comparto. Per quanto riguarda il credito fondiario si mira al mantenimento dell'attuale quota di mercato. Il problema riguarda l'approvvigionamento dei mezzi di raccolta, dopo il pesante contraccolpo subito dal mercato in tempi recenti e con la necessità, quindi, di recuperare la fiducia dei risparmiatori dei titoli 'San Paolo'. Anche per la Sezione opere pubbliche, sussistono obiettive condizioni per un ulteriore ampliamento degli interventi, sia nelle zone tradizionali che nelle aree di nuovo insediamento.

Per quanto riguarda il credito agrario [...] nuovi successi potranno essere ottenuti, anche in forza delle diverse condizioni istituzionali create che permettono un più largo esplicarsi delle forze di concorrenza.

Notevoli soddisfazioni per questi settori sono da attendersi specialmente per le filiali di nuova istituzione.

La presenza di personale qualificato è fattore determinante per l'attuazione di una politica aziendale orientata allo sviluppo.

L'Istituto, da anni, si è ispirato al criterio della qualificazione, valorizzazione e responsabilizzazione: la situazione in cui opera attualmente il 'San Paolo' è comparativamente migliore di quella osservata presso altre banche per cui l'Istituto possiede tuttora un importante elemento concorrenziale proprio nella presenza di personale più preparato e sensibile alla dinamica aziendale. Tale indirizzo deve essere proseguito ed affinato e coinvolge non solo la Direzione centrale ma soprattutto i responsabili delle filiali. Un impegnativo programma di formazione è in corso di attuazione, iniziative sono state assunte al fine di inserire personale particolarmente qualificato negli organici.

Molti problemi restano ancora aperti in questo settore, soprattutto per quanto riguarda la necessità di quadri intermedi atti ad assumere impegnative mansioni e responsabilità. Vi è per contro la possibilità – nell'ambito dell'Istituto – di realizzare un nuovo ciclo espansivo, che possa permettere di valorizzare tutte le energie presenti.

La problematica, cui si è fatto cenno, per poter essere risolta con il conseguimento di più significativi traguardi, impone un 'ridimensionamento mentale' anche ai livelli superiori. Gli impegni di maggior spicco si avranno sulle piazze principali, su nuove zone e con il confronto di concorrenza preparata. Il problema delle mansioni, nei posti di responsabilità, non può, anche nel breve periodo, non essere condizionato dalla nuova realtà che già si presenta e dalle prospettive future.

Il 'San Paolo' sta attraversando – come si è avuto più volte occasione di sottolineare – una fase di transizione e trasformazione volta al raggiungimento di un nuovo ruolo in campo nazionale che impone oggi un ulteriore 'salto di qualità'.

I problemi che devono essere affrontati sono numerosi e complessi: è la dimostrazione della vitalità e della dinamica dell'organismo.

L'Istituto ha saputo dotarsi – senza apporti esterni di capitale come le banche di interesse nazionale, e senza assegnazioni di fondi dello Stato come altri istituti di credito di diritto pubblico – una adeguata e solida struttura patrimoniale, attraverso i prudenziali accantonamenti effettuati di anno in anno, sì da risultare una delle banche più capitalizzate in Italia.

Vi sono tutti i presupposti quindi per un ulteriore passo in avanti.

Signor Presidente, Signor Vice Presidente, Signori,

coloro che sono qui riuniti hanno la responsabilità di guidare gli oltre 6000 collaboratori che operano per le fortune dell'Istituto e si sentono tutti impegnati a far sì che l'affermazione 'siamo del San Paolo' continui ad avere quel significato di prestigio che Luigi Einaudi sottolineava in un suo incomparabile scritto.

Per mantenere questo significato ci apprestiamo sereni ai compiti che i tempi impongono: un'alta tecnica bancaria e finanziaria, il sostegno continuo all'economia, l'attenzione viva ai problemi del Paese, la dedizione appassionata al lavoro, il contributo per il rilancio e per la ripresa. Sentiamo di formare anche noi, in sostanza, una di quelle particelle «vive» del sistema che – come ha ben detto il Governatore – sono la base per un nuovo balzo in avanti.

RIUNIONE DEL 5 GIUGNO 1976

[...]

Anche da un sintetico panorama dell'attività del 'San Paolo' [...] emerge nettamente lo sforzo in atto in tutti i settori di dare all'Istituto il connotato di una banca moderna, efficiente, in forte espansione.

Alcuni traguardi sono stati raggiunti, per altri obiettivi si è percorso un buon tratto di strada, non mancano i nuovi programmi.

Tutto questo presuppone un adeguamento del 'San Paolo' alle nuove dimensioni acquisite al fine di saldamente radicare la propria attività su una base operativa quanto mai solida.

La massa di operazioni transitate dai nostri sportelli si è enormemente accresciuta. Non è sufficiente soffermarsi su tale aspetto, peraltro di rilievo. Si è accresciuta la gamma di operazioni particolarmente complesse trattate dalle filiali e dagli uffici centrali: estero, agrario sono degli esempi.

La gestione dei tassi attivi e passivi impegna quotidianamente le filiali in una dura battaglia decisiva per i risultati dell'Istituto; occorre poi seguire con estrema attenzione l'evoluzione del mercato dei cambi, orientarsi sul mercato finanziario e così via.

Si può reggere solo se si saprà adottare moduli organizzativi e procedure avanzate.

È la filiale il punto più delicato, ove occorre impegnare le migliori energie.

Una nuova impostazione è stata avviata presso le Sedi e le altre filiali principali, rafforzandone le possibilità di sviluppo e di penetrazione sul mercato: il ricorso a nuovi schemi, con opportune diversificazioni, per tutte le filiali, è l'unica via per mantenere intatta ed anzi migliorare l'efficienza e l'immagine della banca.

L'estensione delle procedure automatiche a tutti i settori di attività continua ad essere la linea di fondo lungo la quale muoversi: in tutti quei punti ove caratteristiche peculiari delle operazioni richiedevano elaborazioni suppletive il sistema centrale integrato è stato affiancato da mezzi locali con l'obiettivo di rendere meno rigida l'intera struttura amministrativa.

Il programma di collegamento 'in tempo reale' ha registrato nuove significative realizzazioni che ci permettono di figurare tuttora tra gli istituti all'avanguardia nel nostro Paese.

Sensibili miglioramenti hanno conseguito le rilevazioni di ordine statistico quanto mai indispensabili in fasi di forti oscillazioni della liquidità e di rapide inversioni nei movimenti dei tassi per assicurare una efficace pianificazione dei flussi finanziari dell'Istituto.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

L'esperimento avviato con la redazione di conti economici trimestrali per ogni singola filiale si è rivelato di grande utilità; la direzione della filiale ha a disposizione uno strumento tempestivo di verifica del proprio lavoro e degli effetti delle decisioni assunte. A livello centrale il complesso delle elaborazioni non solo permette interventi correttivi per i singoli punti ma fornisce, soprattutto, indispensabili riferimenti per la stessa gestione globale.

Le osservazioni formulate dai direttori hanno contribuito ad introdurre notevoli miglioramenti; le elaborazioni relative potranno così divenire uno strumento 'ordinario' per la nostra attività.

I risultati dei diversi sforzi prodotti in questo campo hanno permesso di migliorare notevolmente la produttività dell'azienda, requisito indispensabile per successi futuri. Da questo punto di vista un particolare interesse riveste, accanto alla politica del personale, un primo consuntivo dell'esperimento a suo tempo avviato con l'istituzione di raggruppamenti interprovinciali di filiali.

L'azione delle direzioni ivi preposte si è rivelata di grande efficacia per la politica di sviluppo ma soprattutto le singole filiali hanno potuto fruire di un'assistenza qualificata e continua.

Il contatto così instaurato tra la sede centrale e le dipendenze foranee permette uno scambio di informazioni – nei due sensi – rapido e di estrema utilità per la gestione.

Preziosi benefici sono stati acquisiti dalle filiali in ordine all'impostazione del loro lavoro, alla preparazione del personale; i risultati raggiunti consentono di interessare all'iniziativa nuove aree, a scadenza ravvicinata.

Data da pochi giorni l'apertura della nuova sede di Bari: è un traguardo significativo per il 'San Paolo' che acquisisce così quello status di banca a carattere nazionale, a cui da tempo aspirava. Le nuove agenzie e succursali che hanno iniziato ad operare nei mesi scorsi, così come le delegazioni di credito fondiario, arricchiscono in maniera significativa la nostra rete territoriale.

[...]

Per numerose filiali si è reso necessario, date le accresciute esigenze di personale per incarichi di particolare responsabilità, provvedere all'inserimento di nuovi direttori: un numero rilevante di collaboratori ha assunto per la prima volta la direzione di una filiale.

Per la nuova fase di espansione del 'San Paolo' si trattava di un passaggio obbligato, al cui superamento era legata la possibilità di fronteggiare i nuovi impegni che si andava assumendo.

Le nuove direzioni si sono mostrate particolarmente efficaci ed hanno risposto appieno alle aspettative. Certo di interpretare il pensiero dei superiori organi dell'Istituto colgo l'occasione per tributare un sentito ricono-

scimento allo spirito di dedizione di tutti i dirigenti e funzionari chiamati ad assolvere, in diverse posizioni, nuovi impegnativi compiti.

L'inserimento di nuove leve nell'organico dell'Istituto è un altro risultato significativo del comune lavoro svolto.

Il più alto livello di produttività conseguito e l'espansione caratterizzante quasi tutti i settori di attività, hanno consentito questo assorbimento di giovani, di grande significato per l'intera comunità in cui opera il 'San Paolo', data la quasi generale mancanza di posti di lavoro per nuove energie che si presentano sul mercato del lavoro in questi anni.

Sul punto dei posti di lavoro desidero richiamare quanto ha detto il prof. Baffi: «occorre fare in modo che il loro costo sia coperto dal valore di mercato del prodotto ottenuto». E poiché il costo del prodotto bancario è influenzato notevolmente dagli oneri per il personale, dobbiamo sforzarci di far sì che la nostra intermediazione sia offerta al mercato con il minore onere possibile. Da ciò deriva il richiamo all'efficienza, alla selezione dei migliori, all'affinamento continuo delle nostre capacità, al diuturno aggiornamento culturale e tecnico di noi stessi.

Non è cessato l'impegno dell'Istituto per qualificare sempre più il proprio personale a tutti i livelli, specie per le specializzazioni che maggiormente impegnano l'azienda nel suo programma di espansione.

È stato completato il programma di incontri tra i direttori delle filiali ed i rappresentanti dei servizi centrali. Il franco confronto con i direttori ha certamente prodotto, in termini di produttività aziendale, molto di più di quanto sarebbe potuto derivare da approfondite e costose ricerche, da programarsi da parte della Direzione.

Signor Presidente, Signori,

il Governatore nella sua recente relazione ha stilato una realistica diagnosi dei mali di cui soffre il Paese ed ha fornito le indicazioni delle misure che si impongono per uscire dallo «stato di assedio» in cui versa l'economia del Paese. Il risanamento ci vedrà, ovviamente, protagonisti di prima linea; e se il biennio che ci sta alle spalle ha messo a dura prova l'organizzazione dell'Istituto e l'efficienza dei suoi quadri, gli anni prossimi futuri saranno un banco di prova su cui si misureranno le forze della nostra struttura finanziaria, le qualità della nostra intelligenza, il nostro spirito di sacrificio, la capacità di conseguire una più incisiva produttività per fare dell'intermediazione bancaria e finanziaria non una formula aggiuntiva di costi bensì un significativo fattore di progresso nell'interesse degli operatori economici pubblici e privati e del Paese.

Non possiamo eludere l'impegnativo ruolo sociale che le forze economiche ci affidano e perciò – a nome vostro – mi sento di affermare che

continueremo ad operare con il consueto entusiasmo, certi del 'consenso' di tutti coloro che al 'San Paolo' offrono la propria collaborazione.

RIUNIONE DEL 10 GIUGNO 1978

[...]

L'impegno del 'San Paolo' è cresciuto in molteplici settori, ma nuove istanze premono e compiti vieppiù complessi ci attendono: consorzi bancari, nuove forme di intermediazione sul mercato monetario e finanziario, assistenza sui mercati esteri, attività di trading, e così via sono alcuni dei temi sui quali deve confrontarsi il sistema bancario italiano nei prossimi anni e per i quali occorre prepararsi già sin d'ora.

L'ambiente esterno continua a svilupparsi, nei confronti delle banche, critiche serrate, ma pare attenuata la dura contestazione che sino a pochi mesi fa era dato quotidianamente scorgere. Un'azione tesa alla riconquista del giusto riconoscimento per il nostro lavoro è possibile, ma deve essere accompagnata da una piena dimostrazione di efficienza e sensibilità per la ripresa dello sviluppo del paese.

Pesanti ipoteche poste sul nostro operare possono essere rimosse: le iniziative per rivedere la normativa penale in materia di transazioni con l'estero sono un segno di questa svolta.

L'Istituto ha inteso prepararsi al rilevante sforzo organizzativo necessario, nei prossimi anni, per fronteggiare i nuovi compiti, col ricorso, da un lato, al decentramento, e dall'altro, alla razionalizzazione dei servizi e delle procedure.

La creazione del sistema delle 'aree', completato con l'istituzione all'inizio dell'anno della 'Liguria' e della 'Nord', consente di dare, nell'ambito degli indirizzi generali adottati dall'Istituto, l'indispensabile autonomia – ai vari livelli – per l'espletamento dell'attività operativa.

Alla funzione di indirizzo e di propulsione che caratterizza l'area deve far riscontro l'azione di sostegno che i servizi centrali possono garantire alle filiali.

La gestione per obiettivi è la sola strada che possa consentire ad un'azienda divisa, per eccellenza, come quella bancaria, di conservare dinamicità ed efficienza, pur in un quadro globale di compatibilità. Le prime sperimentazioni attuate possono consentire all'Istituto di procedere, nel quadro appunto del decentramento per aree, lungo questa strada in modo da consentire ai responsabili ai vari livelli di concentrarsi sui problemi di carattere generale ed innovativo.

Il sistema implica – come supporto indispensabile – un rafforzamento delle funzioni di controllo. Verifica del budget e dell'andamento della redditività delle filiali e dei diversi centri di costo e di profitto sono un primo aspetto di tale funzione.

Il riscontro dell'osservanza delle istruzioni e della correttezza delle operazioni, attuate tramite l'azione del Servizio ispettorato – particolarmente potenziato e qualificato in funzione di questa nuova fase – è l'altra inderogabile esigenza, su cui si deve poter fare pieno affidamento.

L'introduzione sistematica dei terminali, per i quali è in corso di attuazione un ulteriore piano di spesa di 4 miliardi, la creazione di una rete integrata di elaboratori, l'adozione di procedure meccanizzate in nuovi settori è un altro grande filone di intervento per adeguare la nostra struttura. Quasi mezzo milione di operazioni sono trattate quotidianamente dall'Istituto. La standardizzazione è fondamentale per poter assicurare un servizio rapido ed a costi non proibitivi.

Le banche italiane devono valutare appieno l'impatto che avrà sul loro operare la concentrazione del sistema dei pagamenti delle imprese, della pubblica amministrazione, dei privati, dell'estero.

Nel contempo cresce la richiesta da parte della clientela di assistenza e consulenza, per cui è indispensabile dare al maggior numero possibile di dipendenti una qualificazione e specializzazione.

La disponibilità di risorse scarse, costose, difficili da reperire e da attivare è un problema crescente per il nostro lavoro: personale preparato, locali adatti, attrezzature adeguate, sono esigenze ricorrenti sempre più difficili da soddisfare in tempi stretti.

[...]

Gli accenni svolti in questa relazione ai diversi problemi attinenti alla vita dell'Istituto non possono ovviamente trovare il necessario approfondimento in questa sede.

Come è ormai consuetudine saranno però indetti a breve scadenza incontri dei direttori per aree e gruppi, al fine di approfondire le questioni di maggior interesse e verificare le esigenze e le istanze più sentite dalle filiali.

Su un ultimo punto è però necessario soffermarsi con particolare attenzione. Sul finire del '77 l'organico dell'Istituto era salito a 7863 unità; da una media di incremento di circa 300 unità all'anno dei primi anni '70, siamo saliti nel '77 ad un numero di 962 assunzioni, con creazione di 837 nuovi posti di lavoro.

Nei primi cinque mesi dell'anno in corso erano stati attivati altri 369 nuovi posti di lavoro ed il programma prevede un ulteriore incremento dell'organico di 180 posti nel 1978.

Gli incrementi nei volumi di lavoro, il costante conseguimento di miglioramenti nella produttività hanno consentito al 'San Paolo' di offrire un contributo decisamente apprezzabile nel fronteggiare la crisi occupazionale, che colpisce in modo particolare i giovani.

Le dimensioni raggiunte dal nostro organismo rendono palese, peraltro, come diventi sempre più difficile assicurare la piena dinamicità e flessibilità dell'operatività.

Un'azione costante deve essere, d'altra parte, condotta con continuità per consolidare l'occupazione creata dall'Istituto, mantenendole sempre un fondamento di produttività ed economicità: dobbiamo andare a cercarci molto lavoro per giustificare – di fronte alla società – il reddito distribuito.

La responsabilità di tale compito grava su tutti i dipendenti ma, ovviamente, in maggior misura su coloro che hanno la responsabilità di punti operativi o di uffici centrali.

Su questa linea, con il pieno appoggio dell'Amministrazione, è stato impostato un vasto piano di formazione e di aggiornamento professionale volto sia a far conseguire una solida preparazione tecnica di base alla generalità dei dipendenti, sia a rafforzare sempre di più i quadri specialistici nei vari settori, necessari per mantenersi all'avanguardia sul mercato. Ai diversi programmi di qualificazione svolti nel '77 hanno partecipato 1255 dipendenti, mentre nel 1978 tale numero salirà ad oltre 2200.

Valorizzare e vivificare al massimo le risorse umane disponibili è l'obiettivo di fondo della politica dell'Istituto nel settore del personale. Tale esigenza assume una particolare importanza per quanto riguarda i dipendenti addetti alle filiali, nel momento in cui l'Istituto si accinge ad entrare su nuovi mercati e in un contesto di decentramento operativo, che comporta per i punti periferici l'assunzione di nuove funzioni e responsabilità. Il rafforzamento dell'apparato tecnologico, l'estensione della rete di collegamento in T.P. [teleprocessing], l'accentramento contabile di diverse procedure, hanno svincolato da mansioni di controllo interno e contabilità nelle filiali un rilevante numero di persone, mettendo nuove energie a disposizione per sostenere lo sforzo di sviluppo e consulenza che il 'San Paolo' sta compiendo. L'utilizzazione ottimale di queste ed altre energie umane, la fusione di tutte le forze, giovani e meno giovani, per portare avanti, con la partecipazione responsabile e consapevole di tutti, il programma dell'Istituto, sono i problemi principali da risolvere e vanno affrontati a livello non solo centrale, ma anche periferico.

I singoli punti operativi del 'San Paolo' si configurano sempre più come centri autonomi ed autosufficienti, anche se ovviamente operanti nell'ambito di un disegno coordinato di sviluppo. In quest'ottica il direttore di ogni filiale deve farsi sempre più carico della gestione del personale, che è pro-



© 2021



blema della “sua” azienda e deve essere risolto anzitutto da lui, senza essere rinviato ad altri centri di decisione.

Se verrà raggiunto l’obiettivo di rendere i dipendenti, a tutti i livelli di responsabilità, sempre più partecipi e coinvolti nell’impegnativo ruolo che l’Istituto intende svolgere, si potrà senza dubbio contribuire, in modo ancor più significativo, al progresso economico e civile del nostro Paese.

È con questo fermo convincimento che desidero concludere, ringraziandovi per la vostra collaborazione e formulando l’augurio di buon lavoro.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

2.

«LINEAMENTI DI UNA POSSIBILE GRADUALE TRASFORMAZIONE
DELL'ASSETTO ISTITUZIONALE DEL SANPAOLO»,
LETTERA ACCOMPAGNATORIA E APPUNTO
DELLA BANCA D'ITALIA*
(Torino, 1° ottobre 1979 e s.d.)

Il 'geniale' documento del 1979 sulla trasformazione dell'assetto istituzionale del San Paolo, nato dalle difficoltà intuite da Arcuti per consentire la formazione di banche in grado di sostenere la profonda evoluzione dell'economia italiana nel quadro della formazione del mercato unico europeo, consente anche di valorizzare la funzione di 'responsabilità sociale' che caratterizzava nell'Ottocento la nascita delle casse di risparmio sia nella versione 'asburgica' di enti promossi dalle comunità locali che di quelle 'pontificie' animate da cittadini e l'evoluzione di istituzioni di solidarietà, nate nel Cinquecento come la Compagnia di San Paolo dedite alla 'beneficenza e credito'. La responsabilità sociale dell'impresa è diventata oggi di grande attualità ed investe tutti i settori dell'economia.

Nell'appunto, non firmato ma di fonte Banca d'Italia, si esprimono perplessità su alcuni aspetti specifici.

Lineamenti di una possibile graduale trasformazione dell'assetto istituzionale del Sanpaolo

RISERVATO

Sommario

1. Premessa. Le ragioni di una proposta
2. Fondamento giuridico-istituzionale della trasformazione

* Il documento, donato da Alfonso Iozzo, è conservato in ASSP, *IBSP*, Versamento 109, *Documentazione relativa a Luigi Arcuti*. Un altro esemplare è conservato in ASI, IMI, *Servizio Studi*, b. 96, consultabile in rete in ASI, Biblioteca digitale, *Scritti di personalità delle banche*, IMI-Arcuti/1; la lettera di Arcuti a Giuseppe Colavolpe si trova in ASSP, IV, *IBSP*, SG, *Corrispondenza diversa con la Banca d'Italia*, 4147; l'appunto della Banca d'Italia, donato dal dott. Iozzo assieme allo scritto di Arcuti, si trova nel citato Versamento 109.

3. Criteri di massima per la salvaguardia dei fini dell'ente
4. Ipotesi sull'assetto istituzionale finale
 - Inquadramento delle attività di credito speciale
 - Inquadramento delle partecipazioni
 - Inquadramento di Ufficio pio ed Educatorio duchessa Isabella
5. Nomina degli amministratori – Rapporti tra Fondazione ed Azienda bancaria S.p.A. – Ripartizione degli utili
6. Problemi di classificazione dell'Azienda bancaria S.p.A
7. Iter procedurale per la trasformazione
8. Lineamenti del provvedimento legislativo

1. Premessa. Le ragioni di una proposta

Negli ultimi anni si è sviluppato in Italia un dibattito di ampia portata riguardo alla struttura ed al funzionamento del sistema creditizio, che svolge nell'economia del Paese un ruolo di peculiare importanza per la profonda dissociazione esistente tra i centri di formazione del risparmio e quelli di realizzazione degli investimenti.

I numerosi ed autorevoli contributi da cui è stato animato il dibattito hanno implicitamente riconfermato la estrema complessità e delicatezza della materia, ponendo tra l'altro in chiara luce la pluralità delle funzioni oggi assegnate al sistema creditizio.

Nel periodo più recente l'attenzione si è concentrata sull'assetto delle istituzioni creditizie aventi natura di ente pubblico e, in particolare, sulle diverse implicazioni in termini di responsabilità del banchiere 'pubblico' rispetto al banchiere 'privato'. Tali diverse implicazioni possono in effetti generare – all'interno di un sistema entro il quale istituzioni private e pubbliche operano in concorrenza – discriminazioni anche pesanti a danno di queste ultime, con gravi conseguenze in ordine alla possibilità di sviluppo in equilibrio del sistema stesso.

Sotto quest'ultimo profilo non deve essere però trascurato un altro elemento – intendiamo qui riferirci al differente meccanismo di capitalizzazione degli enti pubblici e privati operanti nel settore creditizio – che riveste a nostro avviso una importanza ancora maggiore di quella attinente il regime della responsabilità degli amministratori.

In questo articolato quadro, il Sanpaolo ha elaborato una proposta di trasformazione del proprio assetto istituzionale che, pur muovendo dalla configurazione giuridica dell'Istituto attualmente in essere e da una analisi – soprattutto prospettica – delle precipue esigenze aziendali, non può tuttavia non prendere in considerazione i riflessi di carattere più generale delle innovazioni prospettate.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

In estrema sintesi, la proposta prevede una *dissociazione tra l'ente di diritto pubblico e l'attività creditizia*, l'esercizio della quale dovrebbe essere 'demandato' ad una società per azioni da costituirsi e da porsi sotto il diretto controllo dello stesso ente pubblico.

La trasformazione in parola apporterebbe, sotto il profilo istituzionale, una sostanziale chiarificazione nei rapporti sussistenti tra i fini di pubblico interesse del Sanpaolo come antica fondazione e l'esercizio dell'attività bancaria, dotando il 'soggetto economico', che rimarrebbe pubblico, di un più agile strumento avente personalità giuridica di diritto privato.

Per questa via, sarebbe possibile non soltanto raggiungere piena omogeneità con altre istituzioni creditizie nazionali e soprattutto estere, ma anche rimuovere – con il ricorso al capitale privato – un limite interno alla realizzazione di uno sviluppo equilibrato, sotto il profilo patrimoniale, dell'attività bancaria. Nelle condizioni attuali l'incremento della base patrimoniale è infatti unicamente affidato all'autofinanziamento, il quale, pur avendo presentato nei tempi recenti un andamento soddisfacente, potrebbe rivelarsi in futuro inadeguato a corrispondere alle esigenze di ulteriore crescita, soprattutto in vista della progressiva liberalizzazione dell'attività bancaria nell'ambito della Comunità europea e, più in generale, della graduale apertura dei mercati finanziari nazionali: ed è fuori di dubbio che, a fronte dell'affermarsi di forme di concorrenza fra istituzioni creditizie di diversi Paesi, lo sfruttamento di certe economie di scala può risultare determinante.

La costituzione dell'organismo creditizio nella forma di società per azioni con successivo accesso sul mercato dei capitali, oltre ad introdurre un nuovo stimolo al (ed un nuovo controllo sul) perseguimento dell'efficienza di gestione, recherebbe un contributo non irrilevabile [*ma: irrilevante*] al miglioramento del meccanismo allocativo dei capitali di rischio attualmente in essere. Il ricorso al mercato potrebbe opportunamente avere luogo mediante l'emissione di azioni di risparmio, che – per loro natura – sembrano fin d'ora rappresentare uno strumento in particolare sintonia con la 'matrice' pubblicistica dell'organismo.

L'apertura al capitale privato consentirebbe inoltre in generale di rafforzare la base patrimoniale della istituzione creditizia e, pertanto, di accrescerne la stabilità; il processo di concentrazione bancaria manifestatosi in Italia nel corso degli ultimi anni ha comportato per contro in alcuni casi – e cioè quando acquirente è stato un ente pubblico – decrementi nel capitale netto consolidato del sistema bancario, proprio per l'impossibilità di ricorso al mercato dei capitali da parte dell'acquirente.

È di assoluta evidenza, infine, che il conseguimento di una maggiore stabilità del sistema creditizio attraverso l'apertura al capitale di rischio pri-



vato consentirebbe in ogni caso di orientare maggiormente le politiche creditizie al perseguimento della efficienza del sistema medesimo, con positivi riflessi per le stesse ‘controparti’ degli intermediari finanziari.

Le osservazioni di massima formulate inducono dunque a proseguire con l’analisi di fattibilità dell’operazione progettata: questa non sembra presentare, in prima approssimazione, ‘controindicazioni’ od implicazioni tali da suggerirne di necessità l’inserimento nel quadro più ampio di una ristrutturazione globale del sistema creditizio, che – proprio per la difficoltà e la delicatezza della materia – non può non richiedere una assai complessa elaborazione.

2. Fondamento giuridico-istituzionale della trasformazione

La fattibilità ‘teorica’ dell’operazione che viene delineata nella presente memoria è da esaminarsi essenzialmente in rapporto alle peculiarità istituzionali che caratterizzano il Sanpaolo come ente di diritto pubblico.

Si tratta cioè di stabilire:

- se la connotazione pubblica dell’ente risulti inscindibile dall’attività creditizia esercitata in concreto dal medesimo,
- ovvero se, al contrario, sia possibile rinvenire ‘altrove’ il fondamento giuridico-formale della natura pubblica dell’Istituto.

A questo fine, l’analisi deve procedere, a nostro avviso, su due piani distinti e paralleli, attinenti – per un verso – le caratteristiche giuridiche e tecniche dei vari servizi espletati dal Sanpaolo; per altro verso, l’origine storica dell’Istituto e le forme che questo è venuto via via assumendo nel tempo.

Sotto il primo profilo, sembra doversi affermare che lo svolgimento delle funzioni creditizie da parte del Sanpaolo non risente in alcun modo della qualificazione pubblicistica del medesimo, potendosi invece collegare – *sic et simpliciter* e senza adeguamenti di sorta – alla nozione di ‘attività bancaria’ ai sensi e per gli effetti di cui all’articolo 2195 punto 4) Codice civile. Non è dato in effetti rintracciare nella legge bancaria, né in altri testi legislativi e statutari interni dell’Istituto, alcuna disposizione che si riveli produttiva di reali e significative differenziazioni, sul piano operativo, tra i servizi bancari prestati dal Sanpaolo e quelli delle altre aziende e istituti di credito operanti in regime privatistico. Lo stesso inquadramento dell’Istituto – che non sembra suscettibile di seria contestazione – nella categoria degli ‘enti economici’ avvalorata ulteriormente questa impostazione, essendo fuor di dubbio la natura schiettamente imprenditoriale e commerciale dell’attività esercitata dagli enti in parola.

Si deve ancora rilevare – quale argomentazione che può, a nostro giudizio, ritenersi definitivamente esaustiva – come la legge bancaria, nello statuire (art. 1) che «la raccolta di risparmio tra il pubblico sotto ogni forma e l'esercizio del credito sono funzioni di interesse pubblico», abbia assimilato a tutti gli effetti le 'prestazioni' delle banche pubbliche e quelle delle banche private, nel chiaro presupposto che l'attività delle une e delle altre sia da ricondursi ad una matrice unitaria, inquadrabile per sua natura nell'ambito 'commerciale' del diritto privato e riguardo alla quale si è – d'altro canto – ravvisata dal legislatore l'opportunità che abbia a dispiegare uniformemente i propri effetti la 'sanzione' di pubblico interesse.

L'indagine volta a porre in luce i fondamenti della pubblicità dell'Istituto deve, pertanto, svilupparsi in altre direzioni, nelle quali – riteniamo dover aggiungere – trovi più adeguato spazio la considerazione dei fini dell'ente. Come già preannunciato, si rende necessario riconsiderare, in tal senso, le principali tappe dell'evoluzione storica del Sanpaolo, che risultano – da questo punto di vista – particolarmente significative, consentendo tra l'altro di compiutamente ricostruire la logica dell'attuale collocazione nella categoria degli istituti di credito di diritto pubblico.

L'esame storico pone infatti in rilievo:

- a) l'origine del Sanpaolo sulla base di *finalità essenzialmente religiose e di assistenza* – materiale e morale – alle categorie più disagiate ('Venerabile Compagnia di San Paolo' o della Fede cattolica, costituita in Torino il 25 gennaio 1563);
- b) il successivo sviluppo (fine XVII secolo), sul primitivo tronco religioso-assistenziale, dell'attività creditizia propriamente detta, quale *prolungamento* pressoché spontaneo di quella pignoranzia già esercitata – *per i fini di cui al punto a*) – fin dal 1579 ('Monte di pietà');
- c) una sempre più decisa evoluzione dell'organismo in senso bancario, specie a decorrere dalla c.d. 'laicizzazione' del medesimo (1852-1853), *ferme peraltro restando le finalità istituzionali originarie*.

Da quanto esposto innanzi emerge chiaramente, a nostro giudizio, il carattere di netta *strumentalità* che l'attività bancaria ha assunto fin dai primordi e successivamente mantenuto – sebbene venisse di fatto acquistando, nella prassi operativa, connotazioni di crescente rilievo – *rispetto ai fini originari*, dei quali è palese e indubbia la natura pubblicistica ed in considerazione dei quali – giova qui rilevare – aveva avuto luogo a suo tempo il 'recepimento' delle Opere dell'ente nell'ambito statale.

Trova in pari tempo giustificazione l'inquadramento del Sanpaolo nella categoria degli istituti di credito di diritto pubblico, inquadramento al quale – è bene rammentare – si era già provveduto con r.d.l. 16 giugno 1932



n. 732 e che la legge bancaria si è limitata a confermare. Tale nuova collocazione scaturiva infatti, per un verso, dal riconoscimento della validità e della pregnanza, per l'ordinamento giuridico statale, dei fini istituzionali dell'ente; per altro verso, dalla palese opportunità di trovare al Sanpaolo una più idonea ed appropriata 'sede', per dire così, nel contesto del sistema creditizio, la precedente classificazione come Monte di pietà di prima categoria rappresentando ormai un 'abito troppo stretto'. In ogni caso, detta collocazione non intendeva, né comunque era destinata a provocare alcuna conseguenza di sostanziale rilievo sui contenuti né sulle modalità di estrinsecazione dell'attività bancaria esercitata dall'ente.

Alla luce delle considerazioni fin qui formulate, ci sembra poter concludere che *il Sanpaolo è ente di diritto pubblico in quanto persegue finalità di interesse generale, non riconducibili – in quanto tali – allo svolgimento dell'attività bancaria – la quale non differisce sostanzialmente da quella delle aziende e degli istituti di credito operanti in regime privatistico – ma che debbono invece collegarsi alle 'radici' storico-istituzionali dell'ente medesimo.*

Questa conclusione – ci si permette qui di aggiungere – trova autorevole convalida nella stessa giurisprudenza di diritto amministrativo.¹

Dalla medesima conclusione derivano inoltre – a nostro avviso – le seguenti conseguenze, che appaiono di fondamentale rilevanza per gli obiettivi della presente analisi:

- possibilità di 'incardinare' in capo ad un differente soggetto giuridico di diritto privato (S.p.A.) l'attività creditizia fin qui svolta dall'ente, la connotazione pubblica di quest'ultimo essendo – come si è visto – del tutto ininfluente sui contenuti dell'anzidetta attività;
- necessità che l'attribuzione ad altro soggetto dei compiti bancari abbia luogo nella piena salvaguardia dei fini istituzionali dell'ente, che sono stati a suo tempo riconosciuti meritevoli di speciale tutela da parte dell'ordinamento giuridico e – in quanto tali – sono stati 'assunti' nella sfera del diritto pubblico. Giova aggiungere – per quanto ovvio – che questa esigenza sembra assumere ancor più deciso vigore nell'attuale stadio della evoluzione storica del Paese, caratterizzato da una sempre più accentuata sensibilità per tutti gli interventi e le realizzazioni di carattere sociale.

¹ [N.d.A.] Come è stato ritenuto dal Consiglio di Stato, l'Istituto si configura come un ente pubblico economico, in quanto – pure esercitando un'attività economica avente lo stesso contenuto e le stesse forme giuridiche delle similari imprese private e per uno scopo immediato di lucro – il conseguimento di tale scopo costituisce un mezzo per ulteriori fini di pubblico interesse, ai quali, per precetto statutario, l'Istituto destina, tra l'altro, una consistente porzione dei propri utili e dai quali, appunto, esso è caratterizzato e qualificato come persona giuridica pubblica (Cons. St., sez. IV, 6 febbraio 1962, n. 149).

A questo punto, occorre tuttavia – a titolo preliminare – rivolgere più attenta e specifica considerazione alle finalità istituzionali del Sanpaolo, varie volte richiamate e costituenti – come è stato possibile constatare – la ‘chiave logica’ del discorso, allo scopo di individuare le soluzioni più idonee ad assicurarne – nel quadro della progettata riforma – il rispetto e, auspicabilmente, l’ulteriore enfaticizzazione.

3. Criteri di massima per la salvaguardia dei fini dell’ente

Prima espressione della ‘Compagnia di San Paolo’, nel perseguimento dei propri fini di assistenza e solidarietà sociale, furono le cosiddette ‘Opere pie’. Tra queste, acquisì ben presto speciale importanza il già citato ‘Monte di pietà’, istituito nel 1579 allo scopo di porre un argine all’usura dilagante.

Dette Opere figurano tuttora conservate nella struttura dell’Istituto, con contabilità e bilanci separati da quelli relativi alle gestioni creditizie (art. 36 Statuto del Sanpaolo: «l’Istituto conserva le proprie tradizionali funzioni di beneficenza e di educazione mediante l’Ufficio pio e l’Educatore duchessa Isabella, che operano in conformità ai rispettivi atti fondamentali e sotto il governo delle vigenti leggi in materia»).

Si dirà adeguatamente, più avanti, delle problematiche attinenti in modo specifico le Opere in parola. Quel che qui interessa è comunque il rilevare come, collateralmente a tali Opere – le quali non potevano non risultare intimamente permeate dello spirito e delle situazioni contingenti dell’epoca in cui presero vita, – sia venuto acquistando rilievo progressivamente crescente e prioritario, quale elemento di ‘raccordo formale’ tra i fini dell’ente e lo svolgimento dell’attività creditizia, il principio della *devoluzione di una parte cospicua degli utili provenienti da tale gestione* per le finalità istituzionali del Sanpaolo, in forme diverse – peraltro – da quelle delle Opere tradizionali ed in maggiore armonia con l’evoluzione dei tempi e con la più articolata e compiuta configurazione che è andata nel frattempo assumendo la stessa nozione del ‘sociale’.

Ai sensi dell’art. 27 Statuto dell’Istituto (cfr. anche l’art. 34, per quanto concerne gli utili della Sezione credito fondiario, nonché l’art. 13 Statuto della Sezione opere pubbliche), infatti, gli utili dell’azienda bancaria in bilancio – al netto di spese, perdite ed accantonamenti ritenuti necessari ed opportuni – debbono essere ripartiti nel modo che segue:

- a) cinque decimi al fondo di riserva ordinario;
- b) *fino a quattro decimi a disposizione del Consiglio di amministrazione per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse;*

- c) un decimo a disposizione, parimenti, del Consiglio di amministrazione per premi o speciali gratificazioni al personale;
- d) l'eventuale residuo al fondo di riserva ordinario.²

Ad un esame affrettato, la dizione letterale del predetto articolo potrebbe – a dire il vero – dare adito a talune incertezze, essendo in effetti statuito un limite *massimo* nella destinazione dell'utile e non – invece – un limite inferiore. In realtà, a ben osservare, *la norma in questione* – lungi dal circoscrivere in modo rigido le possibilità di destinare l'utile di bilancio ai sensi di cui alla precedente lettera b) – è *intesa espressamente a salvaguardare, nel lungo periodo, la capacità dell'ente di fare fronte in modo adeguato al proprio scopo istituzionale*. Nei termini in cui l'articolo appare formulato, è agevole rilevare – invero – che la contrazione della quota di utile da destinarsi per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse potrebbe avvenire soltanto in contropartita di una corrispondente maggiore imputazione dell'utile stesso al fondo di riserva ordinario: cosa della quale si potrebbe ravvisare la necessità – in presenza di risultati di gestione non del tutto favorevoli o anche per altri motivi – nell'esclusivo intento di mantenere inalterata nel tempo la solidità dell'ente (e dunque la funzionalità del medesimo rispetto al proprio fine).

Il principio della 'devoluzione dell'utile' costituisce il cardine della ipotesi di lavoro, in direzione della quale è orientata la nostra ricerca. In applicazione del citato principio, ci sembra infatti poter affermare che *nulla osta all'attribuzione delle 'funzioni' creditizie ad un soggetto giuridico autonomo e distinto dall'attuale Istituto, alla sola condizione che i proventi della gestione relativa, affluendo comunque al patrimonio di quest'ultimo, gli consentano per ciò stesso di proseguire nel perseguimento dei fini, da cui l'ente è 'qualificato' come persona giuridica di diritto pubblico*.

L'anzidetta enunciazione sembra inoltre legittimare i due 'corollari' seguenti, di immediata evidenza:

- 1) a fronte di eventuali futuri apporti di capitale – ad opera di soggetti *diversi* dal Sanpaolo – al nuovo organismo creditizio che verrebbe in tal caso a crearsi, non può porsi in dubbio il pieno diritto dei soggetti medesimi a beneficiare – s'intende nelle forme di legge – di regolare remunerazione,

² [N.d.A.] Art. 34 – 2° comma – Statuto dell'Istituto: «L'utile esposto in bilancio, al netto di spese, perdite ed accantonamenti ritenuti necessari ed opportuni, verrà assegnato, per un decimo, al fondo di riserva ordinario. La parte residuale degli utili andrà, almeno per una metà, in ulteriore aumento del fondo di riserva ordinario e, per la rimanenza, resterà a disposizione del Consiglio di amministrazione per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse». Di pari tenore è l'art. 13 Statuto della Sezione "Opere pubbliche".

sulla base dei risultati di gestione e per la parte corrispondente ai capitali apportati, essendo questi ultimi del tutto autonomi ed 'aggiuntivi' rispetto all'attuale consistenza patrimoniale del Sanpaolo ed agli apporti di capitale che lo stesso Sanpaolo ritenesse di effettuare successivamente a sostegno del nuovo organismo;

- 2) è da escludere, nel modo più assoluto, che la ipotetica 'dissociazione' tra l'attività creditizia del Sanpaolo e quella istituzionale 'di pubblico interesse' possa significare indifferenza del futuro Sanpaolo – a quel punto non più operante in prima persona nell'ambito creditizio – per le modalità di gestione della nuova 'banca', né tanto meno per i risultati di tale gestione, giacché *la possibilità – per il Sanpaolo – di perseguire anche in avvenire le proprie finalità resterebbe pur sempre indissolubilmente e vitalmente collegata ai favorevoli risultati dell'attività della 'banca'*.

Tra le attribuzioni che competerebbero 'strutturalmente' all'Amministrazione del Sanpaolo, si preannuncia dunque fin d'ora come fondamentale quella di *assicurare la costante congruità del 'mezzo'* (le gestioni creditizie separate) *rispetto ai fini dell'Istituto*, potendosi in effetti configurare – nel caso ipoteticamente delineato – una 'responsabilità primaria' degli amministratori Sanpaolo in ordine all'efficienza della 'banca' e delle relative sezioni, partecipazioni e filiazioni in genere.

4. Ipotesi sull'assetto istituzionale finale

Nelle allegate figure 1 e 2 sono schematizzate le configurazioni che l'assetto istituzionale del 'San Paolo' potrebbe assumere ad operazione di trasformazione conclusa.

I due modelli proposti ruotano intorno all'*idea-base* di articolare l'attuale struttura unitaria in due o più organismi, tra cui in particolare:

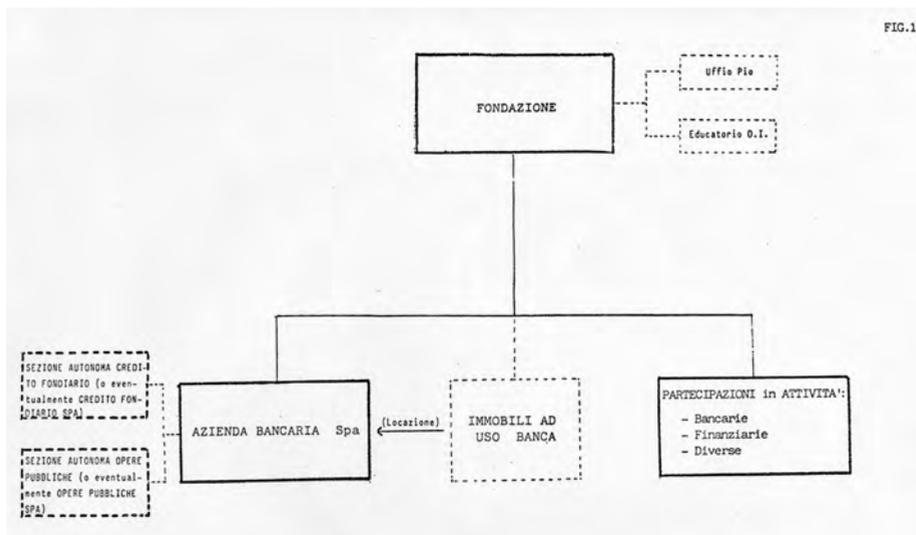
- una *Fondazione* con personalità giuridica pubblica;
- una *Azienda bancaria* con personalità giuridica privata sotto forma di società per azioni.

I modelli differiscono tra loro essenzialmente in rapporto alla collocazione che, nell'ambito della nuova struttura, potrebbero assumere le partecipazioni, attuali e future, dell'Istituto (in attività bancarie, finanziarie e diverse).



© 2021





Collocazione delle partecipazioni

Come è possibile osservare, i due modelli ipotizzati in via alternativa prevedono rispettivamente:

- a) l'attribuzione delle partecipazioni dell'Istituto, attuali e future, alla Fondazione (Fig. 1);
- b) l'attribuzione delle partecipazioni all'Azienda bancaria S.p.A. (Fig. 2).

La soluzione sub a) sembra, a prima vista, nettamente preferibile alla luce delle considerazioni seguenti, la rilevanza delle quali appare tale – a giudizio di chi scrive – da 'sottrarre spazio' alle pur consistenti e significative indicazioni che potrebbero invece far propendere per la seconda soluzione:

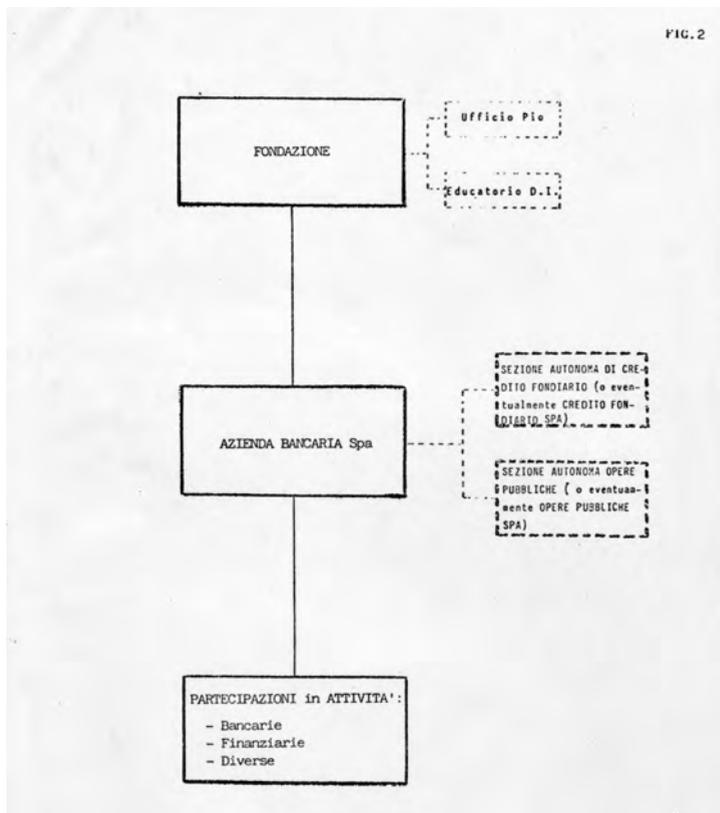
- necessità di porre in capo alla Fondazione il *coordinamento strategico* delle attività creditizie e finanziarie dell'intero Gruppo, in permanente congruità – come già è stato rilevato – con i fini istituzionali dell'ente nonché, giova qui aggiungere, con i più generali obiettivi della politica monetaria e creditizia;
- opportunità che, affluendo *utili* alla Fondazione in misura più cospicua – come la prima soluzione rende senz'altro più agevole – resti per ciò stesso 'facilitato' alla Fondazione stessa il mantenimento del controllo sulle gestioni creditizie staccate, attraverso la partecipazione ai previsti aumenti di capitale.

Le considerazioni esposte legittimano altresì – sempre a giudizio di chi scrive – l'ipotesi, formulata a titolo eventuale nella Fig. 1, in applicazione della quale viene prevista l'attribuzione alla Fondazione – in proprietà diretta, ovvero mediante altre soluzioni teoricamente possibili – dei *beni immobili* che vengono utilizzati per l'esercizio dell'attività creditizia e che – in quanto tali – dovrebbero essere collateralmente *ceduti in locazione* all'Azienda bancaria S.p.A.

Inquadramento delle attività di credito speciale (fondiario ed edilizio, opere pubbliche, agrario, ecc.)

Le ipotesi formulabili al riguardo sono le seguenti:

- a) esercizio tramite *Sezioni autonome annesse alla Azienda bancaria S.p.A.*;
- b) esercizio tramite organismi con personalità giuridica propria e forma di *società per azioni facenti capo alla Azienda bancaria S.p.A.*



La prima soluzione ricalcherebbe nella sostanza la situazione attuale. Le Sezioni avrebbero patrimonio, gestione e contabilità proprie, senza tuttavia avere personalità giuridica distinta da quella dell'Azienda bancaria S.p.A.; con questa avrebbero in comune gli organi amministrativi e di controllo (assemblea, consiglio di amministrazione, presidente, amministratore delegato, collegio sindacale).

Dal punto di vista giuridico esse configurerebbero, come le attuali Sezioni, una fattispecie di 'autonomia patrimoniale in funzione di uno scopo (esercizio del credito speciale)': i creditori di una Sezione avrebbero prelazione sul suo patrimonio (fondo di dotazione) e la possibilità di rivalersi sul patrimonio dell'Azienda bancaria S.p.A. solo dopo aver escusso quello della Sezione.

È da rilevare che già ora nel sistema creditizio sono individuabili sezioni autonome annesse ad istituti di credito aventi forma giuridica di S.p.A.: è il caso ad esempio della Sezione di credito agrario di miglioramento di Centrobanca, delle Sezioni Oo.Pp. [Opere Pubbliche] di Credito fondiario ed Italfondario S.p.A.

Con la costituzione – in luogo delle sezioni autonome – di apposite società per azioni l'aspetto giuridico dell'*autonomia patrimoniale* risulterebbe per definizione rafforzato (specie sul piano della concreta 'operatività' di tale requisito formale). Detta soluzione permetterebbe inoltre di maggiormente evidenziare la *specializzazione funzionale* dei diversi organismi in cui si articolerebbe l'intera struttura.

In ogni caso, nella scelta tra le possibili soluzioni si dovranno tenere presenti:

– *le implicazioni di carattere operativo*: l'ipotesi sub a), nulla innovando rispetto ad ora, riproporrebbe una situazione collaudata che consente – come l'esperienza ha fin qui esaurientemente dimostrato – un'ampia elasticità operativa.

L'ipotesi sub b) invece introdurrebbe indubbiamente elementi di maggiore rigidità nella struttura, soprattutto per quanto riguarda la circolazione di risorse finanziarie ed umane tra i vari organismi.

L'Azienda bancaria S.p.A., in posizione di controllante delle società di C.f. [Credito fondiario] ed Oo.Pp., fungerebbe comunque da centro di coordinamento per la gestione delle risorse dell'intero gruppo, mentre alla Fondazione sarebbero riservati i compiti di indirizzo strategico generale;

– *le possibilità di accesso al mercato*: se si considera che uno degli obiettivi da perseguire attraverso la trasformazione proposta è quello di agevolare l'accesso al mercato per ricapitalizzare le diverse attività, l'ipotesi sub b) parrebbe da preferire in quanto, disaggregando la struttura in più centri giuridicamente autonomi, metterebbe il mercato in grado di meglio

valutare l'andamento delle singole attività e consentirebbe di procedere distintamente alla ricapitalizzazione ora dell'una ora dell'altra di queste. Questo aspetto potrebbe conseguentemente 'far premio' sulle prevedibili difficoltà di natura operativa ed amministrativa, che non sembrano insuperabili soprattutto nella prospettiva di una *gradualità di attuazione del progetto* (sperimentazione iniziale nella prima forma con successivo passaggio alla seconda).

In entrambe le soluzioni prospettate sarebbe comunque opportuno che le Sezioni, pur disponendo di un'autonomia patrimoniale, continuino ad essere parte integrante dell'Azienda bancaria.³

Inquadramento di Ufficio pio ed Educatorio duchessa Isabella

L'Ufficio pio e l'Educatorio duchessa Isabella costituiscono nell'attuale assetto istituzionale due 'gestioni separate' attraverso cui il Sanpaolo, come precisa l'articolo 36 dello Statuto, conserva le proprie tradizionali funzioni di beneficenza ed assistenza.

Al momento si è per queste due gestioni in attesa di definitiva sistemazione alla luce dell'esito del travagliato iter applicativo della Legge 22 luglio 1975, n. 382 e del successivo decreto del Presidente della Repubblica 24 luglio 1977, n. 616.

Come noto, dopo l'emanazione di tali provvedimenti miranti a completare il trasferimento o la delega alle Regioni delle competenze nelle materie di cui agli articoli 117 e 118 della Costituzione e quindi anche delle funzioni amministrative in materia di beneficenza pubblica, è previsto il passaggio agli Enti locali del patrimonio delle Ipab [Istituti pubblici di assistenza e beneficenza] con esclusione di quelle che svolgono in modo precipuo attività inerenti la sfera educativo-religiosa.

In particolare l'art. 113 del predetto decreto, relativamente alle istituzioni operanti nel territorio di più regioni, prevedeva che l'individuazione delle istituzioni stesse da sottoporre a trasferimento avvenisse con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, sentito il parere delle Regioni, della Commissione parlamentare per le questioni regionali e di una Commissione tecnica appositamente nominata.

Tanto per l'Ufficio pio che per l'Educatorio duchessa Isabella, l'Istituto, ai sensi del citato articolo, ha avanzato istanza per ottenere il riconoscimen-

³ Il brano (da «In entrambe» a «bancaria»), non presente nel documento versato all'Archivio storico della Compagnia di San Paolo, è stato ripreso dall'esemplare conservato nell'archivio ASI, IMI, cfr. nota 1.

to delle finalità educativo-religiose da essi svolte e non far operare quindi il trasferimento nei loro confronti.

Pur tenuto conto del parere favorevole già espresso dalla Commissione tecnica di cui sopra in merito all'Ufficio pio – la Commissione non si è invece espressa per quanto riguarda l'Educatório – si è ora nell'impossibilità di fare delle previsioni circa la destinazione di questi enti, in quanto nel frattempo sono scaduti i termini previsti dal decreto per i vari adempimenti applicativi e sarà probabilmente necessario attendere un nuovo provvedimento legislativo che regoli la materia.

Fatte queste opportune premesse, occorre tuttavia sottolineare che l'eventuale distacco delle due istituzioni in oggetto non porterebbe affatto in discussione il fondamento teorico del progetto delineato in questo studio: si è già detto, infatti, come esse non esauriscano assolutamente lo scopo di interesse pubblico ora perseguito dal San Paolo che si intenderebbe attribuire alla Fondazione, ma ne costituiscono piuttosto una semplice appendice che affonda le sue origini nella tradizione e si è a tal fine evidenziato come lo stesso scopo trovi ben più sostanziale affermazione nell'articolo 27 dello Statuto che regola la ripartizione degli utili.

Qualora, come auspicabile, l'Ufficio pio e l'Educatório duchessa Isabella dovessero risultare esenti dal trasferimento, si potrebbe pensare ad un loro collocamento nell'ambito della Fondazione in maniera analoga a quella attuale, vale a dire:

- sotto forma di *gestioni separate*;
- regolate da un *apposito titolo dello statuto della Fondazione*;
- con contabilità e bilanci separati;
- organi amministrativi comuni a quelli della Fondazione.

5. *Nomina degli amministratori – Rapporti tra Fondazione ed Azienda bancaria S.p.A. – Ripartizione degli utili*

Gli amministratori della *Fondazione* – essendo questa un ente di diritto pubblico – dovrebbero essere di *nomina pubblica*.

Il relativo sistema di competenze potrebbe essere analogo a quello attuale, vale a dire:

- una parte degli amministratori nominati dai *poteri centrali*;
- una parte dai *poteri locali*.

La nomina degli amministratori della *Azienda bancaria S.p.A.* sarebbe di competenza della *assemblea sociale*, nella quale, almeno inizialmente, la Fondazione figurerebbe in posizione di maggioranza al 100%.

In prospettiva, a seguito di successivi aumenti di capitale effettuati dalla Azienda bancaria per attrarre fondi dall'esterno, la posizione di maggioranza della Fondazione sarebbe tuttavia destinata a ridursi progressivamente e quindi l'assemblea sociale risulterebbe complementariamente aperta all'apporto di altre componenti.

Un aspetto importante da valutare a questo punto riguarda l'opportunità di porre o meno vincoli al passaggio della Fondazione in posizione di minoranza.

Qualora si ritenesse opportuno sancire l'indissolubilità del rapporto di controllo tra la Fondazione e l'Azienda bancaria S.p.A., sarebbero in via alternativa ipotizzabili due soluzioni:

- a) inclusione nello statuto della Fondazione di un *vincolo all'alienazione della quota di maggioranza* delle azioni possedute;
- b) inclusione nello statuto dell'Azienda bancaria S.p.A., per quanto riguarda la nomina degli amministratori, di una *riserva ex art. 2458 c.c.* a favore della Fondazione.

Le considerazioni sopra svolte per l'Azienda bancaria sono ovviamente valide anche per le società esercenti i crediti speciali (C.f. e Oo.Pp. S.p.A.), qualora se ne ritenesse opportuna la costituzione.

In merito alla possibilità della Fondazione di partecipare agli aumenti di capitale dell'Azienda bancaria ed eventualmente delle altre società, va infine rilevato che questa sarebbe condizionata dalla entità dei dividendi percepiti e dalla quota a tal fine accantonata.

In analogia, quindi, a quanto stabilito dall'art. 27 dell'attuale statuto, sarebbe opportuno prevedere uno schema di ripartizione degli utili della Fondazione basato in linea di massima:

- sulla destinazione di una *quota massima* ad opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse;
- e sull'accantonamento a patrimonio della restante quota.

6. Problemi di classificazione dell'Azienda bancaria S.p.A.

Nel momento in cui, nei termini finora descritti, si propone la dissociazione tra l'ente di diritto pubblico e l'esercizio dell'attività creditizia, si pone evidentemente anche un problema di classificazione della nuova Azienda bancaria S.p.A., cioè di un suo inserimento in una delle categorie di aziende previste dalla legge bancaria.

Trattandosi di società per azioni appunto, le categorie disponibili sono due:

- banche di interesse nazionale (lettera a art. 5 l.b.)
- banche di credito ordinario (lettera b art. 5 l.b.).

Mentre per la categoria delle Bco non sono richiesti dalla legge bancaria requisiti particolari, se non la forma azionaria (1° comma art. 30 l.b.), il regime cui sono assoggettate le Bin ha invece delle peculiarità proprie che può essere utile esaminare singolarmente per valutarne sia l'attualità che le possibilità di estensione ad altre banche:

- *nominatività delle azioni*: è un requisito superfluo dopo l'imposizione dell'obbligo di nominatività delle azioni a tutte le società;
- *esclusione del diritto di voto alle azioni possedute da non residenti* (disposizione mitigata nei confronti dei residenti Cee con d.p.r. 30/12/1965, n. 1655): è una disposizione che pare originare da preoccupazioni secondarie rispetto all'esigenza ben più sentita di garantire comunque la 'trasparenza' nella proprietà (sia italiana che estera) del capitale delle banche;
- *insediamento in almeno 30 province*: questo limite appare del tutto casuale, e non è soprattutto un indicatore sufficiente dello *standing* di una banca.

Occorre poi considerare altre due disposizioni particolari che tuttavia non sono determinanti ai fini della qualificazione della categoria, ma semmai sono dettate dall'esigenza di sottoporre la categoria stessa ad un livello superiore di rigore pubblicistico, in analogia a quanto previsto per esempio per gli Icdp [istituti di credito di diritto pubblico], le casse di risparmio, ecc.

Tali disposizioni concernono:

- *l'assoggettamento degli statuti ad approvazione con d.m.*: tale approvazione è sostitutiva di quella prevista ad opera della Banca d'Italia per gli statuti delle banche di credito ordinario;
- *il riconoscimento della qualifica di 'interesse nazionale' con d.p.r.*: il decreto ha semplice valore dichiarativo della categoria di appartenenza, una volta accertata l'esistenza dei requisiti sopra elencati.

Da questo esame dettagliato sembra emergere per le Bin un quadro di peculiarità che risente in modo marcato del periodo storico in cui la categoria venne creata, e che peraltro nel presente contesto socio-economico pare aver perso buona parte di attualità: a meno che non si voglia giustificare il mantenimento di queste peculiarità come un artificio per individuare, isolandole dal resto del sistema, alcune banche appartenenti alla 'sfera pubblica', in particolare all'Iri (è opportuno sottolineare tuttavia che esistono altre banche nella stessa situazione – es. Banco di Santo Spirito – e ciononostante classificate tra le Bco).

Alla luce di queste considerazioni, l'inserimento del 'San Paolo' – Azienda bancaria tra le Bin potrebbe essere una soluzione per evidenziare – qualora ciò fosse ritenuto opportuno – la sua appartenenza alla sfera pubblica, che non verrebbe meno nonostante la privatizzazione della forma giuridica.

Tale inserimento tuttavia non sarebbe possibile *sic et simpliciter*, ma presupporrebbe una revisione del regime giuridico delle Bin ed in particolare la *rimozione e/o l'aggiornamento di alcuni vincoli*, tra cui quello dell'insediamento in almeno 30 province.

In caso contrario la collocazione naturale diventerebbe tra le Bco.

7. Iter procedurale per la trasformazione

A grandi linee le fasi dell'iter procedurale per l'attuazione del progetto di trasformazione proposto potrebbero essere le seguenti:

1) Costituzione da parte del Sanpaolo di società per azioni avente per oggetto sociale lo svolgimento dell'attività bancaria.

Tale costituzione sarebbe sottoposta al normale procedimento autorizzativo previsto per la costituzione di nuove aziende di credito; ed in particolare:

- autorizzazione alla costituzione da parte della Banca d'Italia (art. 28 l.b.); se tuttavia la costituzione fosse disposta con legge speciale questa assorbirebbe il provvedimento autorizzativo della Banca d'Italia;
- omologazione del Tribunale ex art. 2330 c.c.;
- iscrizione nell'albo delle aziende di credito di cui all'art. 29 l.b.;
- autorizzazione all'inizio delle operazioni ai sensi del 1° comma art. 28 l.b.: per questa autorizzazione, di competenza in ogni caso della Banca d'Italia, si potrebbe pensare ad un rilascio 'sotto condizione' di cessazione dell'attività da parte del Sanpaolo.

2) Delibera da parte della nuova società di un aumento di capitale sociale.

3) Delibera da parte del Sanpaolo di sottoscrizione del capitale della controllata mediante apporto d'azienda.

4) Autorizzazione da parte della Banca d'Italia al trapasso di attività e passività da un'azienda all'altra (anche in questo caso la preventiva esistenza di una legge speciale assorbirebbe il provvedimento autorizzativo dell'istituto centrale).

5) Modifica dello statuto del Sanpaolo, che, 'svuotato' della parte riguardante lo svolgimento dell'attività bancaria, dovrebbe assumere il nuovo assetto di Fondazione – ente di diritto pubblico con scopi di pubblico interesse.

- 6) Approvazione dello Statuto della Fondazione con decreto del Presidente della Repubblica (art. 16 c.c.).
- 7) Estinzione del vecchio Istituto (cancellazione dall'albo delle aziende di credito).

È superfluo ricordare che l'intera operazione – per sua natura complessa, considerata anche la delicatezza dell'attività esercitata e degli interessi da tutelare – dovrebbe essere condotta sotto il più ampio controllo delle autorità centrali (Comitato interministeriale per il credito ed il risparmio e Banca d'Italia).

Al riguardo occorre tuttavia sottolineare le sostanziali carenze che attualmente presenta il quadro normativo nel quale le autorità centrali dovrebbero muoversi per esercitare i suddetti poteri autorizzativi e di controllo.

Il titolo VII della legge bancaria, che tratta specificamente delle vicende modificative della struttura del sistema creditizio, è volto infatti soprattutto a regolamentare i cosiddetti fenomeni di 'concentrazione bancaria', intendendo per tali le operazioni di fusione e di incorporazione ed una serie di fenomeni diversi di compenetrazione patrimoniale.

Ciò discende naturalmente dallo spirito informatore stesso che fu alla base della legge bancaria ed in particolare dalla preoccupazione del legislatore di assicurare la stabilità del sistema attraverso un rafforzamento delle strutture in esso operanti (favorendo ad esempio l'eliminazione dal mercato delle imprese di più modeste dimensioni).

L'operazione che si propone nel presente studio è invece inquadrabile essenzialmente come un fenomeno di *trasformazione della veste giuridica*, di cui non è cenno in nessun punto della legge bancaria.

Apparirebbe pertanto indispensabile la emanazione di un apposito provvedimento legislativo, che, apportando alla normativa vigente le integrazioni e/o modificazioni necessarie, disciplinasse compiutamente la fattispecie in esame – beninteso su di un piano di generalità – sì da disporre di un 'quadro di riferimento' più dettagliato entro cui procedere alle varie fasi dell'operazione.

8. Lineamenti del provvedimento legislativo

In via indicativa il provvedimento legislativo – di cui, come già detto, si riterrebbe indispensabile l'emanazione per garantire la fattibilità dell'operazione – dovrebbe essere articolato come segue:

- 1) autorizzare in via generale l'operazione, per gli istituti di credito di diritto pubblico che ne facciano richiesta – sempre che ne ricorrano i presup-

- posti –, e delineare il nuovo tipo di assetto istituzionale (sia per la Fondazione che per l'Azienda bancaria S.p.A. e le altre gestioni creditizie);
- 2) stabilire le modalità di attuazione della trasformazione;
 - 3) attribuire alla Banca d'Italia i necessari poteri autorizzativi e di controllo, da esercitare sulla base di direttive appositamente emanate dal Cicr;
 - 4) garantire la necessaria 'neutralità fiscale' all'operazione, in analogia a quanto previsto dalla legge bancaria per altre ipotesi modificative della struttura delle aziende di credito (in particolare: 1° comma art. 52, 1° e 2° comma art. 55, 11°, 12° e 13° comma art. 56);
 - 5) collocare la nuova azienda bancaria nell'ambito di una nuova categoria tra quelle previste dalla legge bancaria, con l'avvertenza che qualora si optasse per la soluzione Bin sarebbe necessaria anche una revisione del regime giuridico di queste;
 - 6) provvedere a modificare di conseguenza gli articoli della legge bancaria nei punti in cui si fa riferimento nominativo agli istituti di credito di diritto pubblico.

LETTERA ACCOMPAGNATORIA DI ARCUTI A GIUSEPPE COLAVOLPE

Torino, 23 ottobre 1979

Riservata Personale

Caro Dottore,

a titolo personale e come contributo di studio alla soluzione di problemi che da qualche tempo si dibattono, ho predisposto alcune note contenenti sommarie indicazioni su una possibile graduale trasformazione dell'assetto istituzionale del 'San Paolo'.

Non si tratta di uno studio ufficiale dell'Istituto ma di mie considerazioni di cui, proprio per la loro natura di carattere generale, non è stata data notizia agli Organi amministrativi del 'San Paolo'.

Le compiego copia delle memorie predisposte, memorie che sono già state consegnate, sempre in via ufficiosa, al dott. Scordino della Vigilanza centrale.

Con viva cordialità.

(Luigi Arcuti)



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Appunto [degli uffici della Banca d'Italia, s.d.]

Oggetto: Proposta di riforma istituzionale dell'Istituto bancario San Paolo di Torino. Osservazioni.

Considerazione di carattere generale: la proposta presuppone una separazione tra controllo pubblico ed impresa bancaria, il primo affidato ad un ente 'fondazione', persona giuridica privata riconosciuta con d.p.r., la seconda svolta dall'istituto di credito di diritto pubblico' di cui alla legge bancaria. Tale sdoppiamento fu oggetto di critica nel libro bianco sia con riferimento alla trasformazione degli enti creditizi in esame in S.p.A., sia perché «suscettibile di determinare decisioni distorsive circa l'allocazione del credito, in quanto prese al di fuori dell'impresa bancaria».

L'osservazione critica del primo tipo nel caso di specie è superata, lo stesso non può del tutto sostenersi per quanto concerne la seconda; va comunque sottolineato che si creerebbero problemi di controllo su talune decisioni che assunte autonomamente dalla fondazione sarebbero sottratte al vaglio delle autorità creditizie ed asseverate a quelle dell'organo vigilante la fondazione.

Tale considerazione appare di per sé assorbente delle ulteriori considerazioni di seguito riportate scaturenti da un esame, sempre di carattere generale, della proposta formulata di riforma istituzionale dell'ente creditizio in parola.

Altre considerazioni:

a) la soluzione proposta configura l'impresa bancaria, formalmente come istituto di credito di diritto pubblico, nella disciplina sostanziale dei rapporti amministrativi ed organizzativi dell'ente come una società per azioni. Alla tesi dell'associazione in partecipazione sin ora seguita si sostituisce la parità dei partecipanti al capitale regolata esclusivamente dal peso dei singoli 'pacchetti' di quote possedute.

b) il problema delle nomine nel Consiglio di amministrazione non è chiaramente affrontato nei suoi riflessi sostanziali; la struttura ipotizzata prevede che il presidente ed un consigliere sono nominati su proposta o direttamente dal ministro del Tesoro, gli altri (minimo 5 – massimo 9) verrebbero scelti dall'assemblea dove confluiscono gli intendimenti della fondazione, gestita dagli attuali consiglieri di nomina locale, e dei partecipanti al capitale dell'Istituto.

Per quanto concerne le nomine dell'area pubblica, ovviamente escluse quelle di diretta emanazione ministeriale, potrebbero essere rappresentate delle riserve sulla capacità di un ente fondazione a scopo culturale e di



natura privatistica ad effettuare nomine di interesse pubblico in un ente creditizio. Non sembra di per sé sufficiente ad affrontare tale problematica la considerazione che la fondazione è gestita da soggetti nominati dagli attuali titolari di potestà di nomina nel 'San Paolo'.

Affermato esplicitamente il principio del diritto di voto in assemblea direttamente rapportato all'ammontare delle quote possedute e rilevata la posizione per definizione minoritaria di coloro che apporteranno nuovo capitale al 'San Paolo', ne deriva che la rappresentanza delle minoranze nel consiglio di amministrazione dell'ente è connessa ad un atto di autolimitazione dell'ente fondazione. Di ciò se ne ha una prova nella disciplina della composizione del comitato esecutivo che rispecchia l'attuale struttura.

c) la struttura proposta per l'impresa bancaria non fa cenno né di un consiglio di Sorveglianza né di un comitato esecutivo, né risulta affrontata la problematica di una concezione dualistica degli organi amministrativi per il conseguimento di più efficaci controlli interni.

Va inoltre rilevato, sempre in tema di controlli ed in particolare di quelli che potrebbero essere svolti in sede assembleare dai rappresentanti dell'ente fondazione sulla gestione bancaria, che non risulta affermata una incompatibilità tra consigliere dell'ente fondazione e consigliere dell'ente creditizio.

d) lo statuto della 'fondazione' non è oggetto di controllo delle autorità creditizie. Un'eventuale eliminazione da detto testo della norma statutaria, che impone la non trasferibilità della maggioranza delle quote azienda bancaria (del tutto legittima), che effetto avrebbe sull'analogo norma del 'San Paolo'? Sarebbe legittimo il rifiuto frapposto dalle autorità creditizie ad un soggetto privato con personalità giuridica a vendere un bene di proprietà! *Da sottolineare anche con riferimento al presente dubbio che nella gestione della fondazione non intervengono soggetti nominati o proposti dal ministro del Tesoro.*

e) la problematica connessa alla 'sistemazione delle Sezioni' può essere affrontata solo dopo definito il quadro istituzionale che caratterizzerà la riforma dell'azienda bancaria.



© 2021



3.

«L'ATTIVITÀ DELL'IMI NEL NUOVO CONTESTO
PRODUTTIVO E FINANZIARIO ITALIANO»*

(Torino, 14 novembre 1979)

Avvicinato dalle autorità pubbliche che gli offrivano la carica di direttore generale del Tesoro, Arcuti, deciso a non accettare l'incarico (come emerge nelle *Conversazioni*), rilancia una proposta nell'interesse del San Paolo: l'acquisizione del controllo dell'Imi, istituto di credito speciale sull'orlo del *default*, dimostrando gli evidenti vantaggi dell'operazione.

Rispetto al documento precedente, si tratta di una nuova ipotesi che mirava non solo alla crescita dimensionale ma anche ad una presenza più incisiva nel mercato finanziario.

I problemi dell'Imi, alla soglia degli anni '80, sono profondamente diversi da quelli affrontati in passato: l'Istituto ha avuto il compito – in una prima fase – di accompagnare l'uscita dell'economia italiana dalla crisi degli anni Trenta e successivamente – a partire dagli anni '50 – di sostenere i grandi interventi per l'industrializzazione dell'Italia.

Una nuova struttura industriale

Il sistema industriale sta subendo profonde modificazioni e sarà caratterizzato, nei prossimi anni, da:

- una prevalenza della media impresa industriale;
- una accentuata internazionalizzazione produttiva, sia come mercato di sbocco che come rifornimento di materie prime, semilavorati, componenti, macchinari.

* ASSP, IBSP, Versamento 109, *Documentazione relativa a Luigi Arcuti*, documento donato da Alfonso Iozzo.



Le istituzioni finanziarie hanno già percepito questa svolta ed è infatti crescente l'intervento dello stesso Imi a favore di medie imprese, rispetto ai grandi gruppi tradizionalmente assistiti in passato.

L'Imi può avere un ruolo solo se riesce a coprire questa nuova fascia di domanda, lasciando ad altre istituzioni (Bei, Crediop, Icipu) il compito di finanziare i grandi investimenti pubblici in infrastrutture ed industrie di base.

È necessario peraltro che l'istituto di credito speciale possa – d'ora in poi – seguire costantemente le aziende finanziate, per verificare un adeguato andamento della gestione in rapporto agli investimenti.

Un diverso mercato finanziario

Il mercato finanziario italiano si è profondamente modificato a seguito del protrarsi di un accentuato processo inflazionistico: il piazzamento di obbligazioni a lunga scadenza non è più praticabile se non attraverso vincoli, che scaricano su altri operatori finanziari costi aggiuntivi, per cui è necessario impostare ex-novo le possibilità di approvvigionamento degli istituti che operano sul medio e lungo termine.

In particolare si deve garantire:

- l'accesso al mercato finanziario internazionale, adottando le procedure relative (roll-over, ecc.);
- la disponibilità di una rete di sportelli che possa, gradualmente, ripristinare un rapporto con i risparmiatori basato su nuovi strumenti finanziari (titoli a tasso rivedibile, convertibili in azioni, ecc.).

Istituti speciali e banche commerciali

In sintesi l'Imi ha bisogno dell'integrazione con una banca commerciale – pur restando nell'ambito della specializzazione funzionale tipica del sistema instaurato con la legge bancaria – che consenta:

- la presenza operativa sul mercato internazionale;
 - un *placing power* per la provvista interna;
 - un contatto costante con le imprese;
- tale cioè da caratterizzare l'insieme degli interventi come attività di *merchant bank*.

Il 'San Paolo' e l'Imi

Il 'San Paolo' è una banca fortemente radicata nel triangolo industriale e, perciò, particolarmente attenta alla problematica dell'industria: l'Istituto

ha una forte vocazione internazionale specializzata per i rapporti commerciali e produttivi, e non solo puramente finanziari o di servizio.

Il 'San Paolo' non ha, a differenza delle altre banche commerciali, una propria sezione od istituto di credito industriale collegato.

L'assunzione di una partecipazione di controllo nell'Imi potrebbe consentire di integrare due esperienze diverse e consentirebbe di rilanciare l'Imi, per affrontare i compiti nuovi imposti dalle mutate condizioni del mercato.

L'attuabilità dell'operazione

Il 'San Paolo' potrebbe rilevare le quote attualmente detenute dalla Cassa depositi e prestiti, disponendo dei fondi necessari. L'integrazione avverrebbe senza rilevanti mutamenti del quadro istituzionale trattandosi in ambedue i casi di istituti di diritto pubblico.

La quota della Cassa è attualmente pari al 49,88% mentre quella detenuta dal 'San Paolo' è dello 0,36%.

La Cassa depositi e prestiti potrebbe assicurare, da parte sua, l'acquisto delle quote che altri partecipanti – a seguito della modifica intervenuta nella partecipazione di controllo – decidessero di cedere.

Una merchant bank italiana

L'attuazione del progetto consentirebbe al sistema economico italiano di presentarsi ai difficili appuntamenti dei prossimi anni con una istituzione finanziaria in grado di assistere, in modo nuovo e completo, quelle imprese di media dimensione che devono affrontare la sfida che il mercato internazionale impone sul piano tecnologico, organizzativo e commerciale. Il progetto potrebbe essere attuato in tempi sufficientemente rapidi: la definizione degli aspetti giuridici, economici e finanziari potrebbe essere realizzata in pochi mesi ed una breve fase di transizione potrebbe consentire di omogeneizzare i due organismi destinati a collaborare strettamente, pur mantenendo ciascuno la propria autonomia funzionale.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

4.

PROSPETTO INFORMATIVO DELLA PRIMA
EMISSIONE DEL SAN PAOLO INDICIZZATA ALL'ECU*
(Torino, 15 dicembre 1979)

Dal testo che segue si possono cogliere le caratteristiche innovative delle obbligazioni indicizzate all'Ecu emesse dal San Paolo.

Sanpaolo – Istituto bancario San Paolo di Torino – Sezione autonoma per il finanziamento di Opere pubbliche ed impianti di pubblica utilità.

Obbligazioni Opere pubbliche 9% 1979/1989 1^a serie speciale ECU

Prestito di nominali Lire 200 miliardi ancorato alla quotazione ufficiale Lira/Ecu, emesso il 15 dicembre 1979, ai sensi dell'art. 11 del d.l. 13 agosto 1975, n. 376, convertito con modificazioni nella legge 16 ottobre 1975, n. 492, e delle norme del d.p.r. 21 gennaio 1976, n. 7.

Caratteristiche delle obbligazioni

Valore nominale: le obbligazioni hanno un valore nominale unitario iniziale di Lire 5.000, rivedibile il 14 dicembre di ogni anno, a partire dal 1980, in base alla variazione del valore in Lire della nuova unità di conto europea denominata Ecu (European currency unit).

Titoli: in tagli da 200, 1000 e 2000 obbligazioni, pari ad un valore nominale iniziale rispettivamente di Lire 1 milione, 5 milioni e 10 milioni.

Revisione del valore nominale: ogni anno il valore nominale delle obbligazioni verrà rivisto considerando il rapporto tra il valore medio delle quota-

* ASSP, IBSP, Versamento 109, *Documentazione relativa a Luigi Arcuti*, documento donato da Alfonso Iozzo.



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

zioni ufficiali Lira/Ecu rilevate nel periodo 15 ottobre – 15 novembre ed il valore di 1147,92 corrispondente al valore medio delle quotazioni ufficiali Lira/Ecu rilevate nel periodo 15 ottobre – 15 novembre 1979.

Se tale rapporto risulterà:

- superiore ad 1: il valore nominale verrà rivalutato moltiplicando il valore nominale iniziale di L. 5.000 per il valore del rapporto stesso;
- uguale od inferiore ad 1: il valore nominale rimarrà pari a Lire 5.000.

Tasso di interesse: le obbligazioni fruttano l'interesse annuo del 9%, al lordo delle ritenute di legge, pagabile in via posticipata una volta all'anno. La prima cedola sarà pagabile il 15 dicembre 1980, l'ultima il 15 dicembre 1989.

L'interesse verrà ogni anno calcolato sul valore nominale risultante al 14 dicembre: l'importo delle singole cedole, a partire dalla prima, sarà quindi soggetto a revisione in modo analogo al valore nominale delle obbligazioni.

Godimento: 15 dicembre 1979.

Modalità di rimborso: a partire dal 15 dicembre 1985, ogni anno e per ciascun titolo dei diversi tagli, diventerà rimborsabile 1/5 delle obbligazioni rappresentate all'emissione dal titolo; l'ultima quota di obbligazioni (1/5) diventerà pertanto rimborsabile il 15 dicembre 1989.

Il rimborso di ciascuna quota di obbligazioni potrà essere ottenuto dietro presentazione dei corrispondenti tagliandi di cui è corredato ciascun titolo.

Prezzo di rimborso: pari al valore nominale risultante al 14 dicembre dell'anno in cui le obbligazioni diventeranno rimborsabili; tale valore non potrà comunque risultare inferiore al valore nominale iniziale.

Durata media: tenuto conto del rimborso graduale e pro-quota dei titoli, la durata media delle obbligazioni è di 8 anni a partire dal 15 dicembre 1979.

Definizione dell'Ecu (European currency unit): L'Ecu è la nuova unità di conto posta a base del Sistema monetario europeo e definita – ai sensi del regolamento (Cee) n. 3180/78 del Consiglio del 18 dicembre 1978 – come la somma dei seguenti importi di monete degli Stati membri della Comunità economica europea:



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

0,828	marchi tedeschi
0,0885	lire sterline
1,15	franchi francesi
109	lire italiane
0,286	fiorini olandesi
3,66	franchi belgi
0,14	franchi lussemburghesi
0,217	corone danesi
0,00759	sterline irlandesi.

Il valore in Lire italiane dell'Ecu è uguale alla somma del controvalore in Lire italiane dei suddetti importi di monete, determinate sulla base dei rispettivi corsi rilevati sul mercato dei cambi.

La Commissione Cee di Bruxelles comunica giornalmente la quotazione ufficiale dell'Ecu in Lire italiane e ne cura la pubblicazione sulla Gazzetta ufficiale delle Comunità europee; tale quotazione è altresì pubblicata sui principali quotidiani economici e di informazione nazionali.

La composizione dell'Ecu sopra esposta è quella in vigore al momento di emissione del prestito (15 dicembre 1979); in caso di successive variazioni, eventualmente apportate ai sensi dell'art. 2 del citato Regolamento (Cee) o di altro atto ufficiale della Comunità, ai fini della revisione del valore nominale delle obbligazioni si considera, a partire dalla data di entrata in vigore della variazione, il controvalore in Lire italiane dell'Ecu nella sua nuova composizione.

Regime fiscale: gli interessi ed altri frutti delle obbligazioni sono soggetti a ritenuta fiscale alla fonte nella misura del 10%.

Garanzie: le obbligazioni sono garantite oltre che dai crediti nascenti dalle operazioni di finanziamento effettuate dalla Sezione emittente anche dal fondo di dotazione e dal patrimonio della Sezione stessa.

Quotazione alle borse: le obbligazioni sono ammesse di diritto alla quotazione presso tutte le borse italiane.

Altre prerogative: le obbligazioni sono stanziabili in anticipazione presso la Banca d'Italia e possono essere ricevute in pegno per anticipazione da tutte le aziende di credito di cui all'art. 5 del r.d.l. 12 marzo 1936, n. 375, e successive modifiche ed integrazioni, e dai rispettivi istituti centrali di

categoria; possono inoltre essere accettate per cauzione dalle amministrazioni dello Stato e dagli altri enti pubblici ed utilizzate per l'investimento di capitali che per legge, regolamento, contratto o disposizione testamentaria debbono essere impiegati in prestiti ipotecari, in acquisti di immobili o altrimenti. Le persone giuridiche che, per legge o statuto, hanno l'obbligo di impiegare in titoli emessi o garantiti dallo Stato il loro patrimonio, in tutto od in parte, possono investirne sino ad un quarto, rispettivamente del tutto o della parte, in queste obbligazioni.

Le obbligazioni sono in vendita presso tutte le filiali e delegazioni dell'Istituto bancario San Paolo di Torino.

Nella prima quindicina del mese di dicembre di ogni anno, a partire dal 1980, la Sezione emittente comunicherà ai portatori dei titoli – tramite i principali quotidiani economici e giornali di informazione oltretutto con avviso sulla Gazzetta ufficiale della Repubblica Italiana – il valore nominale delle obbligazioni a decorrere dal 14 dicembre e l'importo della cedola pagabile il 15 dicembre.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

5.

«CINQUANTESIMO ANNIVERSARIO
DELL'ISTITUTO MOBILIARE ITALIANO»*

(Roma, 21 luglio 1982)

Intervento alla cerimonia celebrativa del 50° anniversario dell'Imi alla presenza del presidente della Repubblica, Sandro Pertini, del ministro del Tesoro, Beniamino Andreatta, e di varie personalità. Dopo un richiamo alle origini dell'Imi e al suo ruolo nella ricostruzione del dopoguerra, Arcuti delinea la progettualità dell'Istituto principalmente finalizzata all'ammodernamento del sistema industriale – e in particolare della grande impresa – da cui dipende strettamente il livello dell'occupazione.

Signor Presidente, Signori,

è con profonda commozione, e rinnovato senso di civile impegno che – a nome di tutti coloro che nell'Imi operano – porgo il saluto al Presidente della Repubblica, Onorevole Sandro Pertini, che si è compiaciuto di onorare con la sua presenza la celebrazione del cinquantesimo anniversario dell'Istituto.

Un cordiale saluto e ringraziamento rivolgo altresì ai rappresentanti del Parlamento, ai signori Ministri e Sottosegretari di Stato, al rappresentante della Corte Costituzionale, alle autorità intervenute ed a tutti i presenti.

Sotto il profilo economico-finanziario, gli anni seguenti alla prima guerra mondiale furono caratterizzati da una profonda crisi che investì sia le grandi industrie sia il sistema bancario, allora contraddistinto dal modello di 'banca mista'.

Tale crisi venne accompagnata ed aggravata da manovre speculative di vasta portata; dal tentativo di 'scalata' al controllo dei principali gruppi industriali da parte di banche e dalla contrapposta 'scalata' alle banche da parte di grandi industrie.

* ASI, IMI, *Servizio Studi*, b. 86, fasc. 8; consultabile in rete in ASI, Biblioteca digitale, *Scritti di personalità delle banche*, IMI-Arcuti/11.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Su tale sistema finanziario, di per sé fragile ed esposto a clamorosi disastri, si abbatté l'effetto della grande crisi del 1929.

Nell'ambito delle misure strutturali di politica economica, tese ad accrescere la 'capacità di risposta' del sistema finanziario italiano, venne costituito l'Istituto mobiliare italiano.

Capacità di risposta che, molte volte, è stata duramente messa alla prova in un cinquantennio contraddistinto da crisi, spesso laceranti, sul piano politico, sociale ed economico; ma contraddistinto altresì da un impetuoso avanzare del Paese verso un modello di società libera ed evoluta.

In questo avanzamento della società, l'Istituto si è collocato tra i protagonisti dello sviluppo industriale del Paese; espandendo ed accentuando il suo ruolo a partire dagli anni difficili della ricostruzione post-bellica, anni nei quali l'Imi gestì anche il primo accesso del sistema economico italiano ai mercati finanziari internazionali.

Il risultato di 18.000 miliardi di crediti, raggiunto al 30 giugno u.s. dimostra come l'Istituto abbia maturato una approfondita esperienza nella valutazione dei progetti di investimento e della potenzialità di sviluppo delle imprese nel medio e lungo termine. A ciò si uniscono l'elevato merito di credito e l'azione articolata e dinamica sul mercato finanziario italiano e sui mercati finanziari esteri ed internazionali.

La necessità di un rinnovato impulso al processo di sviluppo economico del Paese risulta evidente guardando all'attuale situazione, influenzata negativamente da due shocks petroliferi e contraddistinta da persistenti fenomeni di stagflazione e dalla flessione del saggio di accumulazione (il rapporto tra investimenti lordi e prodotto interno lordo è sceso in Italia al di sotto di quello medio dei Paesi della Comunità economica europea). Anche la quota del reddito destinata a spese di ricerca e sviluppo si è rivelata inferiore a quella dei maggiori paesi industrializzati.

In tale evoluzione economica il sistema delle imprese, caratterizzato da una vivace presenza di nuova imprenditoria, ha dato prova di possedere una notevole capacità di tempestivo adeguamento ai cambiamenti dello scenario economico: la crescente specializzazione è avvenuta, generalmente, in produzioni di non alta tecnologia.

Oltre ai preoccupanti riflessi in termini di competitività del sistema economico italiano e di divisione internazionale del lavoro, tale adattamento ha anche esercitato indesiderati effetti sulla struttura della occupazione.

Il nodo più arduo da sciogliere è la ancora non adeguata risposta alla irreversibile 'domanda sociale' di un Paese i cui livelli di progresso civile, di reddito e di scolarizzazione hanno registrato rapidi ed innegabili progressi. Tale esigenza di sbocchi lavorativi è resa ancor più pressante dal vigoroso

effetto di 'dimostrazione', esercitato dalle regioni italiane e dai paesi esteri a più elevato tenore di reddito.

Una riqualificazione delle strutture produttive e, conseguentemente, delle posizioni di lavoro, non può passare attraverso il riassorbimento della disoccupazione da parte del settore pubblico allargato: riassorbimento che esercita evidenti effetti di disavanzo di bilancio, di spiazzamento sul mercato finanziario e di sottrazione di risorse agli investimenti produttivi necessari per creare occupazione.

Tenterò di delineare brevemente alcune direttrici di intervento lungo le quali l'Imi intende muoversi negli anni '80, per apportare il suo contributo al necessario processo di riconversione ed ammodernamento del sistema produttivo italiano.

Per agevolare un sostenuto sviluppo è necessario individuare quei progetti in cui le economie di scala sono particolarmente significative. Tali attività dovrebbero essere svolte mediante un vigoroso accentuarsi degli interventi di politica economica in tutti quei casi in cui il beneficio sociale netto per il Paese risulti effettivamente superiore ai costi. Tipici esempi sono la creazione di infrastrutture valide.

Un livello di infrastrutture e di servizi qualitativamente e quantitativamente analogo a quello riscontrabile nelle più evolute economie occidentali è quindi uno dei fattori che assume un carattere strategico, anche per salvaguardare, nel lungo periodo, la competitività delle nostre esportazioni.

Ciò comporta l'avvio di grandi progetti per il funzionamento dei quali sono evidentemente rilevanti sia le possibilità di operare su vasta scala sui mercati finanziari (anche internazionali) sia le capacità valutative, in un'ottica di *project financing*, su di un orizzonte temporale di lunga durata.

Sempre rimanendo nell'ambito di tipi di attività economica, è indubbio che la ricerca scientifica e tecnologica e le funzioni connesse al 'trasferimento tecnologico' non solo sono alla base di un equilibrato sviluppo della produttività e dell'occupazione ma rientrano, a pieno titolo, tra le attività che producono 'economie esterne', in quanto i benefici sociali sono superiori ai ricavi ottenibili da chi svolge l'attività stessa.

Su questo fronte (sul quale l'Imi già ha consolidato un pluriennale impegno gestendo, sin dall'inizio, il Fondo speciale per la ricerca applicata), le istituzioni creditizie dovranno offrire validi contributi.

L'attività di innovazione è intrinsecamente rischiosa; la presenza di grandi operatori istituzionali specializzati consente, al di là del sostegno meramente finanziario, un adeguato frazionamento del rischio attraverso una opportuna diversificazione del portafoglio di progetti.

In particolare l'Istituto, dalla sua posizione di osservatore privilegiato, può operare quella raccolta e distribuzione finalizzata di informazioni che



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

è necessaria per un pieno utilizzo delle tecnologie che superano i confini settoriali.

Anche all'interno dei singoli comparti industriali, peraltro, la conoscenza dei divari di produttività esistenti fra le imprese consente di indirizzare la diffusione dell'avanzamento tecnologico verso quei settori in cui l'azione di recupero di efficienza presenta maggiori spazi ed offre garanzia di più pronti risultati.

Le esperienze che sono venute maturando (specie nell'ultimo decennio) hanno dimostrato la inadeguatezza del ricorso a schemi eccessivamente semplicistici nell'interpretazione della dinamica economica. Se il fattore innovativo è chiave del futuro, occorre riaffermare il ruolo insostituibile della grande impresa come forza trainante del sistema economico: è quindi indispensabile rivalutare le condizioni che consentono un adeguato flusso di risorse investibili verso detto sistema attuando una efficace politica volta alla innovazione, al progresso tecnologico ed al recupero di produttività.

Un settore produttivo che gioca un ruolo insostituibile per un equilibrato sviluppo economico è quello della media (ed anche della piccola) impresa, contraddistinta da una struttura 'moderna' sotto il profilo tecnologico-ingegneristico ma, più ancora, sotto quello organizzativo e manageriale.

Tale capillare ed articolato universo imprenditoriale, congeniale allo sviluppo italiano, accentua la 'modernità' dell'impresa in quanto la stessa è caratterizzata da un sensibile livello di terziarizzazione, dovuto all'introduzione di tecniche volte a favorire l'incremento della produttività del lavoro. Anche nel caso delle attività produttive industriali una quota rilevante delle risorse umane è infatti assorbita dalle più elevate funzioni aziendali collegate alla ricerca applicata, all'organizzazione, alla pianificazione dei prodotti, al marketing, allo sviluppo delle innovazioni di processo e di prodotto.

Un continuo sviluppo di queste imprese, ad un tasso di crescita più elevato di quello medio del sistema economico, è condizione indispensabile per un avvicinamento della struttura produttiva dell'Italia a quella dei Paesi economicamente più evoluti.

In un momento in cui il sistema economico si confronta con la più grave crisi, produttiva e finanziaria, del dopoguerra, che investe l'Italia come tanti altri paesi, non giova certo l'accondiscendente fatalismo.

Valgono l'impegno e la volontà quindi per l'Imi di essere ancora protagonista di un nuovo sviluppo offrendo il più valido supporto creditizio e finanziario per il rafforzamento e per la creazione di moderne strutture operative del Paese.



© 2021



«L'IMI DAGLI ANNI DELLA CRISI A QUELLI DEL RILANCIO»^{*}
 (Roma, maggio 1986)

Il testo ricostruisce le origini remote e prossime della gravissima crisi della Sir, le sue conseguenze sulla situazione economico-patrimoniale dell'Imi e le modalità di soluzione adottate. Inoltre delinea le strategie per il risanamento dell'Imi, i risultati raggiunti in cinque anni e le iniziative atte a promuovere ulteriori sviluppi in un quadro di crescente articolazione del sistema finanziario italiano.

Premessa

Nella seconda metà degli anni Settanta sull'attività degli istituti di credito mobiliare incide profondamente la crisi generale di un modello di sviluppo del sistema economico, fondato su una struttura produttiva incentrata su produzioni di massa ottenute da grandi impianti con rilevanti economie di scala e su una struttura finanziaria incentrata sull'indebitamento a medio e lungo termine ottenuto spesso a tassi agevolati.

La crisi colpisce in modo particolare le produzioni di base (petrolchimica e siderurgia) e la struttura finanziaria fortemente sbilanciata verso il debito dei grandi gruppi che le hanno realizzate, allorché la caduta della domanda rende vani gli sforzi di investimento fatti e quelli in corso di attuazione.

Il rimbalzo sugli istituti di credito mobiliare e sulle aziende di credito maggiormente impegnati nel sostegno finanziario di tali iniziative è inevitabile. La vastità del fenomeno minaccia di travolgere le normali difese patrimoniali poste a presidio dei rischi inerenti all'attività creditizia di taluni di essi.

Gli istituti di credito mobiliare di diritto pubblico, e l'Imi entra tra questi, si trovano maggiormente esposti a tale minaccia per una molteplicità di motivi.

^{*} ASI, IMI, *Servizio Studi*, b. 101; consultabile in rete in ASI, Biblioteca digitale, *Scritti di personalità delle banche*, IMI-Arcuti/18. Il testo è completato da tabelle esplicative che sono state omesse nella trascrizione.

I *meccanismi istituzionali* di politica industriale vedono tali istituti particolarmente coinvolti nelle erogazioni di credito agevolato a sostegno di tali investimenti; i *meccanismi operativi* collegano direttamente tali finanziamenti alle caratteristiche della provvista; le *garanzie sottostanti ai crediti* sono costituite dai medesimi impianti la cui destinazione produttiva subisce la crisi di mercato. L'ammontare del capitale in larga misura fornito dal Tesoro e da enti pubblici è insufficiente a fronteggiare la gravità della crisi; la mancanza di collegamenti organici con le banche impedisce di usufruire di una cassa di compensazione di risorse e di rischi; la pressione sui medesimi istituti esercitata dalle autorità di governo, particolarmente sensibili alla sopravvivenza delle imprese e al mantenimento dell'occupazione, perché accettino un maggior coinvolgimento nel tentativo di salvataggio di tali imprese, è difficilmente eludibile.

Le note che seguono ripercorrono l'itinerario dell'Imi dal primo manifestarsi della crisi al suo aggravamento, ai rimedi invocati e a quelli assunti per contenere i danni di un tentativo di risanamento industriale e finanziario abortito, che rischiava di scaricarsi per intero sui bilanci degli istituti coinvolti e dell'Imi in particolare, per aumentare progressivamente i presidi patrimoniali e preparare il rilancio dell'Istituto su nuove basi; puntualizzano le scelte di tipo strategico che ne hanno assicurato il rilancio e offrono una visione della svolta nella configurazione dell'attività rispetto alle linee tradizionalmente consolidate che, nel rispetto dei fini istituzionali e dello statuto, delinea un tipo di intermediario inserito nella logica di sviluppo di un mercato finanziario modernamente inteso.

1. L'emergere della crisi (1976-'77 e 1977-'78)

1976-'77

Nel 1976-'77 emergono con sufficiente chiarezza le condizioni di crisi, originate dalle condizioni – cui si è accennato – in cui versano i settori di base dell'industria italiana.

L'Istituto avverte la specificità della sua situazione, dato il ruolo che esso svolge nel finanziamento delle operazioni legate alla realizzazione dei grandi impianti delle industrie in difficoltà.

D'altro canto, fino al gennaio 1978 non emerge da tali settori nessuna forma di insolvenza esplicita: i rimborsi dei crediti continuano ad avvenire regolarmente.

Ciononostante l'Imi, cosciente del rischio connesso all'esposizione finanziaria nei confronti dei settori in crisi, richiede la predisposizione di

strumenti di intervento volti alla loro ristrutturazione produttiva e al riassetto della loro struttura finanziaria.

Si riconosce, peraltro, la necessità di un impegno autonomo da parte delle istituzioni finanziarie, mirato alla ricostruzione di un mercato finanziario che si rivela inadeguato per il soddisfacimento delle esigenze delle imprese.

Condizione necessaria affinché l'impegno delle istituzioni bancarie e creditizie per il risanamento dell'industria italiana non implichi un pericoloso indebolimento delle loro strutture patrimoniali, è che ad esso si accompagnino provvedimenti di carattere fiscale che, agevolando i necessari accantonamenti per incrementare i fondi rischi, consentano impieghi di tipo nuovo e a più elevato rischio.

1977-'78

Le situazioni di crisi aziendale e settoriale, già avvertite nel precedente esercizio, si riflettono nel sostanziale aumento delle morosità. Tale aumento è frutto, peraltro, di due realtà significativamente differenti. Da un lato, specifiche situazioni di insolvenza definibili come 'fisiologiche', per le quali sembrano sufficienti risposte esclusivamente creditizie. Dall'altro, situazioni di crisi non esclusivamente finanziarie, che investono interi settori industriali e, in particolare, grandi gruppi delle industrie di base, per la cui soluzione si ritengono necessari interventi che vadano oltre la sola logica creditizia.

Si coglie, in altri termini, l'inadeguatezza degli approcci che individuano esclusivamente negli aspetti finanziari le origini delle crisi. Si fa strada, in altri termini, la consapevolezza che il momento finanziario è soltanto uno dei molteplici strumenti con i quali i complessi processi di ristrutturazione dovranno essere affrontati.

L'Imi per parte sua, si dichiara disponibile, insieme ad altri istituti ed aziende di credito, ad effettuare interventi di emergenza, purché inseriti in un disegno organico e non soggetti al pericolo insito negli interventi estranei alla normale logica creditizia, che potrebbero condurre ad uno snaturamento istituzionale e funzionale dell'Istituto.

D'altra parte l'Istituto sottolinea come il suo impegno principale rimanga il sostegno finanziario a programmi di intervento validi e a imprese in grado di contribuire all'espansione del sistema produttivo.

2. La crisi e la sua soluzione (1979-'81)

Il triennio '79-'81 può essere identificato come il periodo durante il quale la situazione di crisi del Gruppo Sir-Rumianca si ripercuote con maggiore

evidenza sui conti economici dell'Istituto e si provvede all'attuazione delle principali misure per realizzare il piano di risanamento: la costituzione della società consortile per azioni tra i creditori del Gruppo, l'aumento del capitale sociale dell'Istituto e, infine, la cessione alla Cassa depositi e prestiti dei crediti assistiti da garanzie reali vantati dall'Imi nei confronti del Gruppo Sir.

1978-'79

È l'anno in cui viene ufficialmente proposta la costituzione del 'Consorzio' Sir, ai sensi della legge 5 dicembre 1978 n. 787¹ e, soprattutto, viene avviata una prima fase – indilazionabile – del processo di rafforzamento patrimoniale dell'Istituto.

Il 14 luglio 1978 l'Assemblea delibera infatti un aumento di capitale da 100 a 500 miliardi.

In esecuzione di tale deliberazione il Consiglio di amministrazione, dopo aver provveduto a richiamare i decimi non ancora versati del precedente capitale sociale (70 miliardi), in data 18 maggio 1979 dà corso all'aumento del capitale, che viene quasi interamente sottoscritto (raggiunge i 434,2 miliardi) con la fine dell'esercizio. Nell'esercizio seguente il capitale sottoscritto raggiunge i 456 miliardi e al 31 marzo 1981 la sottoscrizione dell'intero ammontare deliberato è completa.

Al processo di rafforzamento patrimoniale si accompagnano sempre più consistenti i timori che gli oneri derivanti dalle difficoltà economiche e finanziarie delle imprese in crisi vengano per intero messi a carico degli Istituti di credito industriale.

1979-'80

In data 26 settembre 1979 viene formalmente costituito il Consorzio Bancario Sir, con un capitale originario di 200 miliardi, elevato con delibera del 31 gennaio 1980 a 536 miliardi (di cui 200 miliardi in azioni privilegiate, sottoscritte mediante apporto di denaro fresco, e 336 miliardi circa in azioni ordinarie a fronte di conferimento di crediti).

L'Imi conferisce crediti per circa 151 miliardi e denaro per circa 117 miliardi. A fine esercizio i mutui in essere nei confronti del Gruppo Sir raggiungono i 1.317,1 miliardi. I crediti in valuta ammontano a 114 miliardi.

¹ *Disposizioni per agevolare il risanamento finanziario delle imprese*, che autorizzavano società consortili per azioni della durata massima di 5 anni per l'emissione di azioni o obbligazioni convertibili connesse a piani di risanamento produttivo, economico e finanziario delle imprese emittenti.

L'Istituto ha inoltre effettuato un finanziamento per capitale circolante alla Sir Finanziaria accordando uno scoperto di conto corrente fino a un massimo di 138,4 miliardi.

L'esposizione dell'Imi nei confronti del Gruppo Sir ammonta, quindi, a complessivi 1.837,5 miliardi. Il complesso costituito dal capitale sottoscritto, riserve, fondi e accantonamenti raggiunge i 1.582 miliardi.

1980-'81

È l'esercizio nel quale la vicenda Sir si avvia a conclusione, segnando un punto di svolta nella gestione dell'Istituto e permettendo di impostare su basi non più incerte gli sviluppi dell'attività.

Accertata l'impossibilità di perseguire gli obiettivi del piano di risanamento nell'ambito dell'intervento consortile viene, infatti, promulgata la Legge 784/80 e vengono poste le premesse per la cessione alla Cassa depositi e prestiti dei crediti in essere dell'Imi nei confronti del Gruppo Sir.

Per effetto delle perdite subite dal Consorzio e delle rinunce ai crediti chirografari nei confronti del Gruppo Sir-Rumianca, l'Istituto registra perdite per 521,1 miliardi, frutto di 161,2 miliardi di perdite su crediti e di 359,9 miliardi di minusvalenza complessiva sulle partecipazioni nel Consorzio Sir e nella Euramfin Holding S.A.

Al 31 marzo '81 l'esposizione dell'Istituto nei confronti della Sir, oltre al modesto importo costituito da crediti per 13,2 miliardi e dalla partecipazione al Consorzio per 27,7 miliardi, si riduce ad un ammontare di 1.269 miliardi di crediti in via di cessione alla Cassa depositi e prestiti, contro titoli infruttiferi.

Occorre sottolineare come lo squilibrio implicito nelle cifre illustrate nei paragrafi precedenti non risulti evidente dai dati di stato patrimoniale, relativi al triennio considerato.

Il consolidamento dei crediti scaduti del Gruppo Sir, mantiene, infatti, a questi ultimi, natura di normali impieghi fruttiferi, lasciando quindi, peraltro solo formalmente, inalterata rispetto agli anni precedenti la 'crisi', la struttura dell'attivo e del passivo dell'Istituto.

Una parte consistente degli impieghi fruttiferi risulta ancora finanziata con la provvista non onerosa.

Soltanto nel 1981, quando si considera definitiva l'insolubilità del Gruppo Sir e si procede alla conseguente cessione dei crediti alla Cassa depositi e prestiti, la situazione di crisi trova una prima rappresentazione contabile.

La cessione dei crediti Sir avviene in applicazione della Legge 784/80: come già detto, la Cassa depositi e prestiti cede in contropartita di tali crediti titoli di prima emissione infruttiferi, con scadenza decennale. Nella ca-

ratteristica dei titoli è implicita una minusvalenza, stimabile, in base ad un metodo di svalutazione finanziaria, intorno ai 600 miliardi. Le perdite subite dall'Istituto a seguito della crisi del Gruppo Sir possono quindi essere complessivamente valutate circa 1.200 miliardi.

Gli impieghi non fruttiferi dell'Istituto segnano, di conseguenza, un significativo incremento, passando dal 4,11% ad oltre l'11% dell'attivo, mentre il rapporto tra provvista onerosa e non rimane pressoché costante.

La differenza tra impieghi fruttiferi e provvista onerosa sostanzialmente si azzerava, lasciando emergere la reale portata della vicenda Sir sulla struttura patrimoniale dell'Istituto.

Il definitivo chiarimento della situazione di insolvibilità della Sir consente un'interpretazione più corretta dei risultati di bilancio dei tre esercizi precedenti, nei quali i crediti vantati nei confronti del Gruppo, pur essendo infruttiferi in base ad una valutazione *ex-post*, dovevano essere riportati fra gli impieghi finanziari, in quanto ne avevano natura giuridica.

In quest'ottica appare dunque ragionevole ipotizzare per il triennio 1978-'80 un rapporto tra impieghi finanziari e non, in larga misura analogo a quello evidenziato per il 1981.

3. Le strategie del rilancio (1981-'86)

La conclusione della vicenda Sir illustrata in precedenza segna una tappa cruciale per lo sviluppo dell'Imi.

Esaurita la fase di assestamento, infatti, prendono corpo le linee lungo le quali costruire il rilancio dell'Istituto.

Si sceglie di perseguire una strategia volta ad arricchire il ruolo tradizionale dell'ente, indirizzandone l'attività verso l'offerta di risposte adeguate alle esigenze, avvertite ed espresse dalle imprese e dai risparmiatori, di disporre nella gestione finanziaria di una maggior ricchezza di strumenti. A tal fine era necessario definire la posizione dell'Imi nel mercato che non poteva essere esclusivamente affidata ai prodotti finanziari tradizionali.

In tale contesto, si riafferma la centralità del credito a medio e lungo termine agli investimenti e nel contempo si avvia, attraverso una più ampia articolazione del Gruppo, il processo di allargamento della gamma dei servizi finanziari offerti al pubblico e agli operatori e lo sviluppo della presenza dell'Istituto sui principali mercati finanziari internazionali. Allo stesso tempo si dà corpo al programma di rafforzamento dei mezzi patrimoniali – premessa necessaria al rilancio – con l'emissione di un prestito obbligazionario, convertibile negli anni 1984 e seguenti, in quote di capitale dell'Imi, per un ammontare di 500 miliardi.

La soluzione adottata consentiva ai partecipanti di onorare il loro impegno nei confronti dell'Istituto e di evitare nel contempo l'assunzione

dell'intero rischio insito nel suo rilancio. La decisione di trasformare il loro investimento in capitale di rischio avrebbe potuto avvalersi di periodiche verifiche circa i progressi realizzati sul piano reddituale e nell'avanzamento delle linee strategiche adottate. L'Istituto, dal suo canto, poteva disporre di finanza ad un costo contenuto a beneficio del margine di intermediazione.

Schematicamente, quindi, è possibile affermare che sono due i pilastri sui quali si regge la strategia per il rilancio dell'Istituto: una politica di bilancio tesa ad incrementare la solidità patrimoniale e l'abbandono della 'monocultura' del mutuo ipotecario.

Il rafforzamento patrimoniale

L'obiettivo di tale programma è il mantenimento di un elevato rapporto tra mezzi propri e impieghi che rafforzi la capacità di credito dell'Istituto sui mercati esteri e consenta una maggiore flessibilità negli impegni di finanziamento, tenuto conto dei limiti alla concentrazione dei rischi.

Una situazione patrimoniale più adeguata permette, inoltre, di superare più facilmente un possibile rallentamento operativo e di impostare una programmazione finanziaria di più ampio respiro.

Come già accennato, il processo di rafforzamento patrimoniale ha origine con l'emissione del prestito di 500 miliardi, convertibile in quote di partecipazione al capitale dell'Imi, proposto dal Consiglio e approvato dall'Assemblea dei partecipanti del 20 aprile 1982.

Le prime due tranches, di 125 miliardi ciascuna, vengono convertite rispettivamente il 1° luglio 1984 e il 1° luglio 1985, portando il capitale dell'Istituto da 500 a 1.000 miliardi, per effetto anche dell'assegnazione di quote a titolo gratuito. Sulla base dei risultati che emergono dal bilancio al 31 marzo 1986, tenuto conto della conversione dell'ultima tranche del prestito convertibile, pari a 250 miliardi, l'insieme del patrimonio netto e dei fondi rischi, supererà nel luglio 1986 i 3.200 miliardi. Questa cifra si raffronta ai 1.447 miliardi del 31 marzo 1981.

[...]

La differenza tra impieghi fruttiferi e provvista onerosa, che, in seguito alla cessione dei crediti Sir alla Cassa depositi e prestiti, risultava prossima allo zero, cresce costantemente durante tutto il quinquennio considerato e, evidentemente stimolata dall'incremento della quota della provvista non onerosa, raggiungerà, nel luglio 1986, un livello intorno a 5,5 punti percentuali in rapporto al totale di bilancio.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

Il processo di diversificazione degli strumenti finanziari e la strategia di Gruppo

Il rafforzamento patrimoniale costituisce, come detto, la premessa per dare pieno sviluppo ad una strategia che, arricchendo di contenuti il ruolo tradizionale dell'Istituto, mira a fornire risposte più adeguate alle esigenze di una maggior ricchezza di strumenti finanziari emergente dal sistema produttivo durante il quinquennio in esame.

In questi anni, infatti, segnati da profonde trasformazioni tecnologiche e organizzative, le strategie tipicamente finanziarie conquistano nell'ambito della gestione aziendale un ruolo di eguale dignità rispetto a quelle relative alla produzione e al marketing.

Le imprese richiedono sempre più interventi di 'ingegneria finanziaria'. Quest'esigenza è determinata dall'evoluzione dei mercati finanziari, dalla più elevata concorrenzialità, da una più diffusa consapevolezza della necessità di internazionalizzazione, ma anche dal bisogno di gestire capitoli di spesa che acquistano peso crescente nella gestione aziendale.

Le spese per ricerca e sviluppo, per la progettazione, per la formazione, per il marketing e il software si rivelano come elementi decisivi per lo sviluppo delle imprese.

La domanda di intermediazione da parte delle imprese non si esaurisce nel fabbisogno del capitale di credito bancario ma si estende alla ricerca di strumenti diretti di approvvigionamento di risorse sul mercato (*commercial paper*) e di ampliamento del capitale di rischio. Per questi tipi di provvista diretta è richiesto l'intervento di intermediari specializzati.

Il diffondersi di una più razionale gestione del magazzino si accompagna sempre più spesso ad una crescente sofisticazione della gestione finanziaria, più sensibile all'attività di tesoreria, alle asincronie dei flussi di cassa, ai rischi indotti dal *mismatching* dei tassi, delle scadenze, dei cambi.

Il grado di capitalizzazione strutturalmente basso richiede, infine, non un semplice adeguamento del capitale di rischio a livelli fisiologici, ma impone anche una attenta pianificazione della struttura finanziaria a medio termine, con interventi articolati sul mercato dei capitali.

L'Imi avverte l'importanza del proprio ruolo e, per dare risposte a queste nuove domande, imposta una strategia a tutto campo imperniata sulla finanza per l'industria e l'industria dei servizi finanziari.

La monocultura del mutuo ipotecario lascia spazio ad una notevole varietà di strumenti, a breve e medio termine, in lire e in valuta, a tasso fisso e variabile, che consentono di soddisfare, con maggiore consonanza alle condizioni di mercato, i fabbisogni finanziari delle imprese.

In virtù della diversificazione delle forme tecniche di impiego i finanziamenti in essere sono cresciuti costantemente durante il quinquennio e,

mantenendo stabile, nonostante la più elevata concorrenzialità, la quota di mercato dell'Istituto rispetto al sistema degli Icm, raggiungono al 31 marzo 1986 i 22.222 miliardi.

In piena consonanza con l'evoluzione dei finanziamenti si è inoltre provveduto al rinnovamento delle tecniche di provvista.

L'esperienza acquisita dall'Imi nel soddisfare le esigenze espresse dai risparmiatori in tema di diversificazione degli strumenti finanziari, resa possibile dalla maggiore articolazione dei mercati, e di oculata gestione dei medesimi strumenti, consente di perseguire l'obiettivo di riavvicinamento del risparmio all'impiego in valori mobiliari destinati a canalizzare risorse finanziarie fresche verso investimenti produttivi.

Per il conseguimento di questo obiettivo, l'Istituto si è potuto avvalere del decisivo apporto delle società partecipate. Il capitale investito in partecipazioni si è più che triplicato nel corso degli ultimi cinque esercizi, raggiungendo al 31 marzo 1986 i 737 miliardi (la rivalutazione ex legge 72/83, nota come 'Visentini bis', ha concorso per circa 118 miliardi).

[...]

Occorre sottolineare, peraltro, che l'impegno profuso dall'Imi nell'ampliamento della gamma dei servizi finanziari offerti si integra convenientemente con l'attività principale, volta al sostegno finanziario delle imprese, nelle forme che meglio si adattano alla tipologia dei fabbisogni, ivi compresa quella del rafforzamento del capitale di rischio.

Il bilancio Imi, da solo, non consente, tuttavia, di cogliere appieno il contributo delle società partecipate nel corso degli anni durante i quali sono state effettuate le scelte strategiche che hanno assicurato il rilancio dell'Istituto.

I mezzi patrimoniali delle società partecipate hanno infatti segnato un sensibile incremento.

[...].

Il bilancio consolidato, redatto nello scorso esercizio, dà per la prima volta la misura complessiva della solidità e della potenzialità del Gruppo che consentono una crescita equilibrata nei diversi campi di attività.

Nei riflessi sul bilancio dell'Istituto, l'apporto delle partecipate appare ancora modesto, per il rafforzamento patrimoniale autonomo delle partecipate stesse, mentre assume tutto il suo rilievo nelle risultanze del bilancio consolidato.

All'utile che trae alimento dall'attività centrale dell'Istituto, cioè dal credito industriale, si aggiunge ormai l'apporto determinante derivante da quelle diverse attività che costituiscono da decenni l'espressione peculiare delle potenzialità dell'Imi. Si fa riferimento, al proposito, alla intermediazione nei mercati monetario e finanziario, alla gestione di portafogli, in buona misura connessa con il patrimonio dei fondi comuni di investimento, al col-

locamento di titoli e di quote di fondi comuni, all'acquisizione ed allo smobilizzo di partecipazioni, al credito ordinario, all'attività finanziaria sui mercati esteri, nonché al leasing, al factoring ed alla consulenza per le imprese.

In questa linea appaiono particolarmente rilevanti, sia sotto il profilo operativo che sotto quello economico, i contributi di Fideuram e Sige,² che durante il periodo in esame hanno contemporaneamente accresciuto la propria penetrazione nel mercato e significativamente incrementato i volumi operativi, agevolando sensibilmente il processo di armonizzazione delle esigenze del mondo del risparmio con le istanze provenienti dal sistema delle imprese.

La costituzione nel 1983 dell'Imigest, società di gestione dei fondi comuni di investimento, ha consentito al Gruppo Imi di affiancare ai già affermati Fonditalia e Interfund, i due fondi di diritto italiano, Imirend e Imicapital, il cui collocamento al pubblico dei risparmiatori è effettuato tramite la rete Fideuram.

Va rilevato il continuo incremento dei livelli reddituali della Banca Manusardi, in conseguenza dei brillanti risultati ottenuti nell'attività di intermediazione e dell'elevata qualità dei servizi offerti.

Occorre sottolineare, inoltre, l'apporto cruciale fornito dall'Italfinanziaria³ al processo di rafforzamento patrimoniale delle imprese, attraverso l'acquisizione di partecipazioni in quelle iniziative che presentano potenzialità interessanti ai fini di un allargamento della base azionaria e di un ricollocamento della partecipazione acquisita presso i risparmiatori.

Nel settore del leasing, infine, la Spei leasing e l'Agrileasing hanno raggiunto, anche grazie alla collaborazione della rete di vendita Fideuram, posizioni di tutto rilievo.

Per quanto concerne le partecipate estere, i risultati dell'Imi International Holding e delle società ad essa facenti capo sono stati tali da consentire un sensibile rafforzamento della presenza del Gruppo sui mercati esteri.

² Costituita nel 1957 con la denominazione di Società italiana per imprese e gestioni Spa, inizialmente si è configurata come finanziaria di partecipazione (con attività di assunzione di partecipazioni in altre società e operazioni di compravendita di titoli azionari e a reddito fisso), poi dal 1974 è stata trasformata in finanziaria di servizi (attività di consulenza di gestione di patrimoni mobiliari, intermediazione e collocamento di titoli mobiliari, assistenza alla imprese per la quotazione di nuovi titoli); cfr. il profilo a corredo dell'audizione di Arcuti presso la Commissione permanente (Finanza e Tesoro) del Senato nell'ambito dell'indagine conoscitiva sull'intermediazione finanziaria non bancaria, avvenuta il 15 gennaio 1987, ASI, IMI, *Servizio Studi*, b. 101; consultabile in rete in Biblioteca digitale, *Scritti di personalità delle banche*, IMI-Arcuti/21. Cfr. anche DE CECCO e FERRI 1996, pp. 140-141.

³ Costituita nel 1969 per l'assunzione, la valorizzazione e lo smobilizzo di partecipazioni di minoranza in imprese, a cui poi si è aggiunta l'attività di assistenza strategico-finanziaria alle stesse. Cfr. ASI, IMI, *Servizio Studi*, b. 101 e DE CECCO e FERRI 1996, pp. 140-141.

[...]

In questo contesto, evidentemente, il volume dei finanziamenti in essere su fondi Imi perde parzialmente di significatività quale indicatore dell'attività del Gruppo.

Nel quinquennio in esame, infatti, i mezzi gestiti per conto terzi (gestioni speciali, da una parte, e fondi comuni e gestioni patrimoniali, dall'altra) segnano una crescita estremamente rilevante. Mentre al 31 marzo 1980 ammontano a circa 2.092 miliardi (contro i 12.671 miliardi dei finanziamenti in essere), al 31 marzo 1986 raggiungono i 23.064 miliardi, superando, grazie soprattutto all'eccezionale sviluppo dei fondi comuni, lo stesso ammontare dei finanziamenti effettuati con mezzi propri.

In particolare, l'esperienza acquisita nella gestione del Fondo per la ricerca applicata si è dimostrato [sic] uno strumento estremamente utile per fronteggiare, seppure ancora parzialmente, la crescente domanda di innovazioni che caratterizza il processo di trasformazione e di ammodernamento del sistema industriale italiano negli anni più recenti.

Il consuntivo di un triennio di attività del Fondo a valere sulle risorse rese disponibili dalla legge n. 46 del 1982, conferma, infatti, la forte spinta all'innovazione e allo sviluppo proveniente dall'industria nazionale. Il raddoppio dell'ammontare degli interventi richiesti, registrato nello scorso esercizio, ne fornisce un'ulteriore testimonianza.

I risultati conseguiti nel corso del periodo in esame sembrano premiare le scelte strategiche effettuate dall'Istituto. La diversificazione degli strumenti finanziari, resa possibile dalla maggiore articolazione dei mercati, e il processo di rafforzamento patrimoniale, hanno infatti consentito di superare gli ostacoli presenti alla fine dello scorso decennio e di raddoppiare quasi il valore aggiunto dell'Istituto nel corso degli ultimi quattro esercizi.

Occorre sottolineare, infine, che l'efficacia della strategia per il rilancio dell'Istituto trova rappresentazione non soltanto nel miglioramento dei risultati economici ma anche nella sensibile crescita dell'occupazione all'interno del Gruppo. Al 31 marzo 1986 i dipendenti sono complessivamente 2.112 (di cui 500 laureati) a fronte di 1.285 all'inizio del 1981 e 1.082 all'inizio del 1976. Il Gruppo opera inoltre attraverso una vasta rete di consulenti finanziari che al marzo del 1986 raggiungono le 2.845 unità (720 all'inizio del '77).

Nel corso dell'ultimo quinquennio la quota di occupati assorbita dalle società controllate e collegate è andata crescendo rispetto a quella assorbita dall'Istituto.

Anche sotto il profilo occupazionale vengono, dunque, confermati i tratti salienti delle scelte strategiche dell'Imi.



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

INTERVISTE AD ARCUTI
 ALLA VIGILIA DELLA PRIVATIZZAZIONE DELL'IMI
 (23 dicembre 1993)

Come di prammatica, le interviste che seguono sono state concesse da Arcuti il giorno dopo l'approvazione del prospetto informativo di Offerta pubblica di vendita (Opv) da parte del Consiglio di amministrazione dell'Imi. Viene colta l'occasione per fornire chiarimenti e informazioni aggiornate sulla posizione e sulle strategie di mercato e consolidare la fiducia dei risparmiatori i quali, infatti, il 9 febbraio 1994 decreteranno il successo della privatizzazione.

INTERVISTA DI MARIO CALDERONI – «IL SOLE 24 ORE», GIOVEDÌ 23 DICEMBRE 1993

L'Imi al count down sogna la Bnp.

Il presidente Luigi Arcuti auspica la formazione di un azionariato stabile sul modello della banca francese.

Il Consiglio di amministrazione ha approvato i prospetti per la quotazione al listino di Piazza Affari e Wall Street.

Il conto alla rovescia è cominciato. Ormai è questione di settimane, sei o sette, a seconda che per il lancio della privatizzazione dell'Imi venga confermata la data del 7 febbraio o prevalga l'ipotesi di un lieve anticipo. Sei o sette settimane per risolvere le ultime questioni propedeutiche allo sbarco sul mercato, per definire i dettagli dell'operazione, per lanciare la campagna di marketing che dovrà far conoscere la banca di Viale dell'Arte al pubblico dei potenziali nuovi azionisti. Una dopo l'altra le tessere del mosaico stanno andando a posto. Proprio ieri il Consiglio di amministrazione ha dato il via alla versione definitiva dei prospetti per la quotazione che iscriverà il nome dell'Imi nel listino di Piazza Affari e in quello ben più 'esclusivo' di Wall Street.



© 2021



Sul tavolo di Luigi Arcuti si stanno intanto accumulando i rapporti delle banche d'affari e degli analisti internazionali. Giudizi lusinghieri, attestati di stima e di interesse, ottime valutazioni sulle prospettive di crescita e di reddito. «Non li abbiamo commissionati noi» si schermisce il presidente; ma è evidente che li considera un segnale incoraggiante e un buon viatico per la riuscita del collocamento. E in questa intervista Arcuti, 72 anni compiuti a luglio, da 13 alla guida dell'Istituto, parla dei vari aspetti dell'operazione, di quello che da essa si attende, del dopo-privatizzazione.

[...]

Lei indica il modello Bnp [Banque nationale de Paris] come assetto ideale per l'Imi. Perché?

Perché assicura punti di riferimento di grande valore con i quali il management dell'impresa, pienamente libero, ha la possibilità di confrontarsi e dialogare. Con il vincolo del 10% al possesso azionario il Tesoro ha garantito l'indipendenza dell'Imi considerandola un valore in sé. Se ci muoviamo bene potremo catalizzare l'interesse di nuovi azionisti stabili con i quali stabilire rapporti proficui nel tempo.

Tra questi azionisti c'è anche la Cariplo che ha già dichiarato l'interesse a portare la sua quota al limite massimo del 10%?

Siamo compiaciuti dell'interesse della Cariplo. Quanto al suo ruolo nel futuro dell'Imi dipenderà dalle decisioni degli azionisti di riferimento, in primo luogo, dal Tesoro che per un po' di tempo continuerà ad esserlo.

È ipotizzabile la formazione di un nucleo stabile di controllo?

Per ora non è prevista. Aspettiamo le risposte all'Opv, poi si farà un inventario dei nuovi e vecchi azionisti e si deciderà. Quello che auspico è che, all'indomani del collocamento, i soci privati, i quali già oggi detengono oltre il 12% dell'Imi, costituiscano la maggioranza.

I vertici del Credit si presenteranno dimissionari alla prossima Assemblea. Sarà così anche nel caso dell'Imi?

'Tecnicamente' si tratta di due situazioni ben diverse: l'Iri è uscito dal capitale del Credit; il Tesoro, dopo l'Opv, resterà ancora azionista di riferimento. Personalmente aggiungo che non c'è nessuno nel Consiglio di amministrazione dell'Imi che tema per la sua poltrona.

Subirà mutamenti la strategia dell'Imi in versione privata? Non temete la concorrenza che deriva dal nuovo assetto giuridico e dal principio di despecializzazione che esso ha sancito?

L'Imi va sul mercato con una base patrimoniale solida e con un mix di attività imperniato su finanziamenti all'impresa, titoli e consulenza finanziaria, prodotti finanziari e assicurativi destinati al risparmio familiare. E despecializzazione istituzionale non vuole dire necessariamente despecializzazione operativa. È probabile che le banche commerciali entrino nel segmento del credito speciale; ma l'Imi non ha di che temere vista la sua posizione sul mercato e dato che le banche ordinarie che hanno sostituito gli Ics nel comparto dei grandi rischi lo hanno fatto seguendo criteri diversi.

La debolezza del mercato finanziario italiano è sotto gli occhi di tutti. Pensa che le privatizzazioni possano far da molla in vista di un mercato più competitivo con quelli internazionali?

La mia opinione è che le privatizzazioni sono un momento di svolta nei comportamenti dei risparmiatori con riflessi politici di grande portata. Ritengo un errore quello di chi, in questo momento, chiede agevolazioni fiscali per rilanciare la Borsa. Se avremo in tre anni qualche milione di azionisti-risparmiatori i problemi della Borsa si conquisteranno un'attenzione ben diversa da parte di chi ha la responsabilità di fare le leggi. Non si tratterà più di confrontarsi con alcuni capitalisti ma con un elettorato azionario formato da una massa di risparmiatori ai quali guardare come a un fattore determinante di consenso.

INTERVISTA DI SERGIO LUCIANO – «LA STAMPA», GIOVEDÌ 23 DICEMBRE 1993

«Questo mio Imi piacerà ai privati».

L'Istituto controllato dal Tesoro cederà il 40% del capitale. C'è il disco verde del Consiglio.

Parla Arcuti: «Quoteremo le azioni in Italia e a Wall Street».

Entro la prima settimana di febbraio le azioni dell'Imi saranno collocate sui mercati finanziari italiano e internazionale. Un consorzio di circa cento banche, guidato per l'Italia da Bnl, San Paolo, Comit, Credit, Bancaroma e Cariplo, darà la garanzia sul buon esito dell'operazione. In Italia dovrebbe essere venduto il 20% del capitale. Un'ulteriore quota verrà ceduta direttamente a investitori istituzionali italiani ed esteri (alcuni dei quali,



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

come la Ras, la Sai o le Generali, già azioniste dell'Imi) e un'ultima quota verrà ceduta sul mercato Usa, cosicché l'Imi sarà quotato a Wall Street. Nel complesso, secondo anticipazioni non confermate ma neanche smentite dal Tesoro, verrà ceduto il 40% del capitale.

Ieri il 'via libera' alla seconda grande privatizzazione italiana è stato dato dal Consiglio d'amministrazione dell'Istituto, presieduto da Luigi Arcuti, con l'approvazione dei prospetti informativi sull'offerta pubblica di vendita.

Ora i documenti dovranno avere l'ok della Consob e della Sec, i due organi di controllo borsistico italiano e americano, e poi l'operazione partirà. 'Insieme si cresce', sarà lo slogan-guida. Insieme, l'Istituto con i suoi nuovi soci. Si cresce: nello sviluppo economico del sistema e nel benessere dei risparmiatori.

Presidente Arcuti, gli investitori istituzionali sanno cos'è l'Imi? Crede che la gente comune apprezzerà questa nuova possibilità di investimento?

Cominceremo con lo spiegare chi siamo, cosa significa il nostro nome, cosa significa 'mobiliare'. Mi rendo conto che molti non lo sanno, ma 'mobiliare' vuol dire che il nostro Istituto si occupa del mercato dei titoli azionari e obbligazionari, cioè del polmone finanziario dell'economia avanzata. Non credo che sarà così difficile spiegarlo.

Ma il Credito italiano, con cui il paragone è quasi inevitabile, aveva dalla sua una rete di sportelli e un marchio noti in tutta Italia. L'Imi non ha sportelli, ed è meno noto ...

Senza contare che non avremo neanche una bella donna come testimonial. Ma veda, scherzi a parte, il pubblico dei risparmiatori italiani conosce molto bene il marchio Imi. I titolari di quote dei nostri fondi d'investimento, i primi a nascere in Italia, o di nostre polizze d'assicurazione, sono complessivamente poco meno di un milione e si tratta di soggetti fortemente orientati al risparmio.

Insomma, presidente: lei è ottimista. Arcuti non ama andare mai sopra le righe, esprime senza "maquillage" il meglio della sobrietà di antica tradizione piemontese. Quindi 'dribbla' la domanda sui sentimenti.

Preferisco risponderle con dei dati. Innanzitutto questo: dall'80 ad oggi, gli azionisti dell'Imi hanno visto crescere il valore del loro investimento, tra patrimonio netto e dividendi del 16% l'anno. Aggiungo che il

patrimonio dell'Imi è investito per il 20% circa in attività espresse in valuta pregiata, ha una consistenza ben maggiore di quella richiesta rispetto al credito erogato in base ai requisiti nazionali e internazionali. Questo vuol dire che abbiamo ancora ampie possibilità di crescita.

Ampie quanto?

Abbiamo a disposizione circa 4000 miliardi che possono essere investiti. Con queste risorse svilupperemo ulteriormente tutte le nostre attività in Italia e all'estero; parteciperemo ai processi di grandi privatizzazioni in atto in Italia (SuperAgip, Stet, Enel) e all'estero, ci candideremo per un ruolo di primo piano nella creazione delle cosiddette 'autostrade tecnologiche'. Lo faremo con molta oculatezza e gradualità, ma ci saremo.

Qualcuno potrebbe però accusarvi di non essere stati in grado di contrastare a Mediobanca la leadership nel settore del cosiddetto merchant banking...

Con Mediobanca siamo pari per redditività, e siamo dissimili per tipologie d'attività. Nell'attuale limitato mercato finanziario italiano nessuno è in grado di contendere a Mediobanca la leadership. Mediobanca ha sempre operato bene. Quanto a noi, osservo che con le privatizzazioni il mercato si allarga e l'Imi privata potrà essere più concreta e incisiva nel confrontarsi sul mercato.

Sull'Imi grava l'incognita di quasi 1000 miliardi che una sentenza vi imporrebbe di versare agli eredi Rovelli ...

Siamo certi delle nostre buone ragioni di fondo, e crediamo di poterle ancora far prevalere. Consideri soltanto questo: sarebbe il primo caso nella storia della finanza in cui un insolvente, Rovelli, verrebbe risarcito dal creditore, anziché essere lui a risarcirlo. Un'iniquità assoluta.

Presidente, quanto costerà un'azione dell'Imi?

Il prezzo preciso verrà definito all'immediata vigilia dell'operazione. Potrà variare da 9.800 a 11.000 lire, corrispondenti a una valutazione dell'Istituto tra i 6.000 e i 6.600 miliardi, contro le 11.400 periziate dal Consiglio di Borsa.¹

¹ La quotazione avvenne a valori oscillanti sulle 12.500-12.800 lire, ben al di sopra delle 10.900 pagate dai sottoscrittori dell'offerta. Cfr. «La Stampa», 9 febbraio 1994.

E l'Istituto come sta andando?

Nei primi nove mesi del '93 l'utile netto consolidato è stato di 376 miliardi. Gestiamo oltre 18.760 miliardi di risparmi e in nove mesi abbiamo intermediato titoli per 1,5 milioni di miliardi.



© 2021



«LE SFIDE CHE CI ATTENDONO»^{*}
(Torino, dicembre 1998)

All'indomani della fusione tra l'Imi e il San Paolo, Arcuti spiega nell'*house magazine*, in modo semplice e colloquiale, le strategie per l'integrazione e per l'ulteriore sviluppo.

Le sfide che ci attendono

La fusione rappresenta una vera, grande operazione di ristrutturazione e di consolidamento del sistema bancario italiano, e per essere compiutamente realizzata, esprimendo tutte le sue potenzialità, ha bisogno di una condivisione piena dei suoi obiettivi e delle sue linee strategiche da parte di tutti. Per questo credo sia opportuno ripercorrere le ragioni di fondo che hanno suggerito l'operazione, motivato il management nell'elaborazione del piano industriale e riscosso l'approvazione degli azionisti. Distingueri queste motivazioni in tre categorie: quelle connesse allo scenario esterno e alla pressione competitiva, quelle legate alle caratteristiche intrinseche delle due realtà e la predisposizione alla loro integrazione, quelle, infine, basate sulla convergenza di interessi su un progetto comune e sulla condivisione degli obiettivi strategici.

Lo scenario e la sfida competitiva

L'aumento della pressione competitiva sul mercato creditizio è un fenomeno di cui facciamo esperienza quotidiana e nel quale si possono riconoscere elementi diversi.

L'euro ha portato una grande esigenza di razionalizzazione e ha contribuito ad accelerare i processi di aggregazione e di alleanza a livello europeo.

^{*} Articolo pubblicato su «Magazine», dicembre 1998, numero speciale dedicato alla fusione Sanpaolo-Imi, in ASI, Biblioteca digitale, *Scritti di personalità delle banche*, Imi-Arcuti/35.

Il risparmio di undici Paesi si formerà in euro e i relativi prodotti saranno fortemente standardizzati. La battaglia per il controllo di queste enormi masse di denaro è già iniziata e possiamo ben immaginare che non sarà circoscritta ai singoli ambiti nazionali, soprattutto per i prodotti di risparmio gestito e per i servizi di pagamento. I soli fondi comuni degli undici Paesi della prima fase della moneta unica ammontavano a fine giugno a più di 1.800 miliardi di euro. In Italia, il mercato dei fondi comuni è cresciuto ad un ritmo vertiginoso negli ultimi anni: alla fine del '96 il patrimonio gestito dai fondi era poco più di 200 mila miliardi, ad ottobre scorso era salito a 700 mila miliardi. Teniamo conto che il risparmio italiano rappresenta agli occhi di osservatori esteri un fertile terreno. Un recente studio della Banca d'Italia evidenziava che, al termine del primo semestre '98, 774 fondi di origine europea detenevano 50 mila miliardi di risparmio italiano. Oltre 200 banche italiane di piccole e medie dimensioni hanno stretto accordi per la distribuzione di prodotti di asset management esteri.

I fattori istituzionali e le tecnologie

Sono poi da considerare fattori istituzionali che modificano la regolamentazione dei mercati e la struttura dell'offerta di prodotti e servizi finanziari. Parlo della liberalizzazione dei mercati, del venir meno delle barriere nazionali e settoriali, della crescente deregolamentazione nella vendita dei prodotti finanziari, che nei prossimi anni amplierà le potenzialità dei canali di distribuzione telematici a scapito, probabilmente, delle reti più tradizionali. Tra i fattori istituzionali va anche ricordato il processo di privatizzazione degli istituti di credito italiani, che da un lato rappresenta una condizione indispensabile per la razionalizzazione del sistema, ma dall'altro favorisce anche una crescente presenza straniera e apre la via a fenomeni di integrazione o compartecipazione con altri operatori finanziari, come società di assicurazioni e, in prospettiva, fornitori di servizi telematici. Non vanno infine trascurati i fattori tecnologici: globalizzazione e deregolamentazione dei mercati impongono infatti un 'salto' tecnologico ed una revisione costante dei processi organizzativi.

La risposta di Sanpaolo Imi

A questa sfida e a questi obiettivi il Sanpaolo e l'Imi hanno risposto con la fusione, un'operazione in linea con i canoni razionali che contraddistinguono il mercato globale. Si tratta, in primo luogo, di una fusione tra eguali, un modello che si sta affermando in Europa e che consente aggregazioni che non creano nuovo debito né comportano il pagamento di

premi o avviamenti. Come in tutte le fusioni tra eguali, il patrimonio delle due banche si somma quindi perfettamente in Sanpaolo Imi, generando un Gruppo dotato di un elevato livello di capitalizzazione rispetto ai volumi operativi: un patrimonio netto consolidato di circa 16.500 miliardi a fronte di 177 mila miliardi di impieghi a clientela e 200 mila miliardi di raccolta diretta da clientela. I coefficienti di solvibilità sono tra i più alti tra le banche italiane ed europee: a fine giugno Sanpaolo Imi aveva un coefficiente primario – il cosiddetto Tier 1 – pro forma pari all'11,6% e un coefficiente complessivo di capitale del 13,6%. Questo livello di patrimonializzazione e il capitale libero a disposizione consentono al Gruppo di guardare con estrema fiducia alle future prospettive di crescita e di ulteriore consolidamento del sistema bancario italiano.

Siamo i primi in Italia per dimensioni e per risparmio gestito e disponiamo di una rete distributiva capillare e di due reti di consulenti finanziari che molti ci invidiano. Questa è una forza da far valere, perché le reti sono il principale contatto con il cliente, il punto dove maggiormente si appalesa la nostra professionalità e la nostra efficienza. A chi lavora nella rete si chiede di stare vicino al cliente, di sviluppare la relazione, di vendere i 'prodotti della casa', di trovare 'nuovi clienti'. È un impegno che si confronta ogni giorno con il mercato, che può premiare, ma può anche vergare una 'pagella' negativa se non si è allineati con le esigenze della clientela.

A supporto di questo impegno, la capacità tecnologica è un aspetto cruciale: per sua natura il servizio bancario incorpora da sempre una fortissima componente tecnologica. Trattiamo miliardi di informazioni, trasferiamo masse enormi di denaro per via elettronica. Gli sviluppi della tecnologia, in particolare nelle telecomunicazioni, diventano quindi parte integrante dell'attività di banca, perché consentono di ridurre i costi, di erogare i servizi con modalità nuove e di migliorare l'efficienza dei servizi offerti sui canali tradizionali. Sotto l'aspetto organizzativo occorre recuperare la capacità progettuale, sapendo che una buona azienda non è quella che non ha problemi, ma quella che l'anno dopo non si ritrova gli stessi problemi dell'anno prima.

Due storie parallele, un progetto comune

Se guardiamo all'evoluzione del Sanpaolo e dell'Imi in questo secolo vediamo che si tratta di due storie parallele, la cui data d'inizio può essere per entrambe le banche fissata al 1931.

Il biennio 1930-31 è quello in cui in Italia si manifestano gli eventi della crisi del '29. Nel 1931 il 'San Paolo' (14 sportelli), viene chiamato ad intervenire nel salvataggio della Banca agricola italiana: si impegna, rileva

oltre 150 sportelli e diventa una banca commerciale di medio livello, che un commentatore inglese nel nord-ovest italiano definisce *very entrenched*, molto ben 'munizionata'.

L'Imi viene fondato nel '31 per portare ossigeno a un'industria italiana in crisi, per sostenerla con il credito industriale e per rilanciarla, e nell'immediato dopoguerra contribuisce a farla rinascere dalle distruzioni del conflitto. Da queste storie parallele nasce Sanpaolo Imi. Un nuovo Gruppo come questo non si sostanzia solo nelle dimensioni, nei numeri, nell'organizzazione. È prima di tutto l'incontro tra due culture, frutto di percorsi, storie, professionalità spesso molto diverse. Ed è normale che un simile incontro non sia indenne da momenti di incomprensione o di tensione: la fiducia reciproca è un percorso che richiede tempo. Ma è un processo positivo, e, se condotto con lo spirito giusto, darà buoni frutti.

L'obiettivo strategico comune è lavorare per creare valore. È un'espressione che va di moda, ed anche se un po' abusata è la nostra priorità: ognuno di noi dev'essere 'creatore di valore', portare la sua pietra al cantiere.

Un'organizzazione che cambia deve far leva sulla professionalità di quanti hanno lavorato con dedizione negli anni per renderla grande, ma deve anche consentire ai suoi giovani di esprimere il meglio di sé. I giovani impersonificano la voglia di cambiamento, che va guidata, certo, ma non compressa e appiattita. Il nostro compito è valorizzare coloro che meritano, trasformare i giovani nella classe dirigente di domani, ricordando che i giovani vogliono imparare, vogliono nuovi impegni, guardano alla meritocrazia e non alla staticità. Abbiamo, dunque, il fondamentale compito di trasmettere loro, con l'esempio, i valori fondamentali della rettitudine etica e professionale e dell'indipendenza intellettuale, testimoniando che questi valori non sono in contrasto con il conseguimento di eccellenti risultati, ma, al contrario, ne sono i presupposti. Questa è la cultura d'impresa che Sanpaolo Imi intende esprimere in tutti i suoi atti, dalle scelte strategiche al lavoro quotidiano. Un lavoro che sarà certamente intenso e impegnativo per tutti noi, ma che – animato da uno spirito forte – potrà offrire grandi soddisfazioni. È con questa certezza che rivolgo a tutti e a ciascuno un augurio cordiale di buon lavoro nel nuovo Gruppo.

Luigi Arcuti



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione
1563
di Studi e Culture

ABSTRACT

The aim of this book is to shed some light and basic information on the vigorous personality, the financial opinions and the entrepreneurial strategies of an Italian banker, Luigi Arcuti (1924-2013), whose importance is still scarcely perceived even by specialist readers. Unexpectedly in a sense, because he has consecutively managed, for almost half a century, two large banks operating in different lines of business – Istituto bancario San Paolo di Torino and Istituto mobiliare italiano, leaving on them his forceful imprinting of innovation and growth. These two banks merged together in 1998 into Sanpaolo Imi, which today may be considered one of the supporting pillars of the largest Italian bank: Intesa San Paolo.

In order to pursue this objective the authors have delved into a wide variety of materials and documents kept in the Historical Archives of Compagnia di San Paolo and of Intesa Sanpaolo – letters, interviews, public speeches, papers and internal reports – and have also taken direct and indirect advantage of testimony of several qualified persons who had the chance of working with Mr. Arcuti.

The material selected for publication is organized in three parts with a view to give readers a first glance of this multi-faceted, self-made, impressive protagonist of the Italian financial scene: autobiographical notes; letters exchanged with other prominent bankers on key issues of theory and practice; outlines of strategic business and organizational choices.

Important contributions of Mr. Arcuti to modernizing the Italian financial system can be tracked in several of the papers here brought to the attention of the general public: his strong support and practical implementation of privatizations and of the model of the so-called universal bank, both of which he considered efficient instruments for shortening the distance between supply of savings and investment decisions, as well as to promoting innovation and the internationalization of the whole economy.



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione
1563
di Studi e Culture

I CURATORI

Francesco Cesarini è professore emerito nell'Università Cattolica di Milano dove ha insegnato materie finanziarie nella Facoltà di Scienze bancarie, finanziarie e assicurative.

All'intensa e articolata attività di ricerca su banche e mercati dei capitali ha affiancato esperienze professionali al vertice di istituti finanziari (Banca popolare di Milano, Banco Ambroveneto, Unicredit) e organismi di mercato italiani (Consiglio di Borsa, eMid Sim).

Tra i principali scritti: *Credito industriale e credito mobiliare negli Stati Uniti* (Vita e Pensiero 1966), *Struttura finanziaria, sistema creditizio e allocazione delle risorse in Italia* (il Mulino 1976), *Alle origini del credito industriale: l'IMI negli anni '30* (il Mulino 1982), *Finanza e credito in Italia* (con Giorgio Gobbi) (il Mulino 2008).

Alfonso Iozzo. Assunto all'Istituto bancario San Paolo di Torino nel 1961, diviene capo della Direzione studi e pianificazione nel 1977 e del Dipartimento affari esteri nel 1986. Dopo aver ricoperto, dal 1995, il ruolo di segretario generale della Compagnia di San Paolo viene nominato nel 2001 amministratore delegato del Sanpaolo Imi, carica che lascerà alla fusione che darà vita a Intesa Sanpaolo.

È stato presidente della Cassa depositi e prestiti (2006-2008), vice presidente della Association bancaire pour l'ECU di Parigi, consigliere della Hambros Bank di Londra, della Banque Indosuez di Parigi, della Caisse des dépôts et consignations di Parigi, dell'Institute of international finance di Washington. Attualmente è vice presidente della Robert Triffin international (dell'Università cattolica di Lovanio).

Iscritto dal 1963 al Movimento federalista europeo, di cui è stato presidente dal 1995 al 2005, è membro onorario del Bureau executif dell'Unione Europea dei Federalisti di Bruxelles.

Francesca Pino, storica e archivistica, ha iniziato la vita professionale con la curatela dell'Archivio di Giuseppe Prezzolini presso la Biblioteca Cantonale di Lugano e la collaborazione all'Edizione nazionale delle opere di Cesare Beccaria. Dal 1984 su invito di Leo Valiani e Francesco Cingano ha creato e diretto l'Archivio storico della Banca commerciale italiana, poi del Gruppo Banca Intesa e Intesa Sanpaolo.

Ha insegnato Archivistica informatica all'Università degli studi di Milano ed è stata consigliere dell'International council on archives e della European association for banking history.

Si dedica attualmente alla biografia di Raffaele Mattioli (tra impegno civile, banca e cultura) e ad approfondimenti di storia bancaria.



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



© 2021



Fondazione

1563

di
Cultura

ELENCO DELLE TAVOLE FUORI TESTO

- I. Visita del presidente della Repubblica Giuseppe Saragat e di Giulio Andreotti, ministro dell'Industria, alla sede del San Paolo in piazza San Carlo, presenti Luciano Jona e Luigi Arcuti, Torino 7 marzo 1966, ASSP, II, *ISPT, Funzioni centrali, Celebrazioni*, 2895 (foto Eugenio Coppini, Milano).
- II. Piazza San Carlo: il quartiere generale in uno scatto del 1985, ASSP, II, *ISPT, Funzioni centrali, Patrimonio immobiliare*, 3967 (foto Pier Tommaso Arduino, Torino).
- III. Luigi Arcuti al convegno *Cosa fare per il risparmio?*, Torino, 29 ottobre 1976, ASSP, *IBSP, Versamento 58, Corporate Image*, 1/6 (Publifoto, Torino).
- IV. La sede del Credito fondiario a Torino, in via San Francesco d'Assisi, 1985, ASSP, II, *ISPT, Funzioni centrali, Patrimonio immobiliare*, 3967, (foto Pier Tommaso Arduino, Torino).
- V. Luigi Arcuti ritratto nel suo ufficio in Piazza San Carlo, anni Settanta, ASSP, *IBSP, Versamento 58, Corporate Image*, 1/6 (foto Moisiso, Torino).
- VI. Riunione annuale dei direttori delle filiali del San Paolo: Luigi Arcuti in un momento informale, Torino, 1974, ASSP, II, *ISPT, Funzioni centrali, Segreteria*, 2903 (foto Giorgio, Torino).
- VII. La platea della riunione annuale, Torino, 1972, ASSP, II, *ISPT, Funzioni centrali, Segreteria*, 2901 (foto Giorgio, Torino).
- VIII. Luciano Jona, Luigi Arcuti e Carlo Gay, salone di via Santa Teresa, Torino, 1976 (particolare), ASSP, II, *ISPT, Funzioni centrali, Patrimonio immobiliare*, 4024 (foto Giorgio, Torino).
- IX. Salone dei Trecento in via Santa Teresa, Torino, 1964, ASSP, II, *ISPT, Funzioni centrali, Patrimonio immobiliare*, 4024, 3941ter, n. 117.
- X. Luigi Arcuti con la moglie Anna Richetto alle nozze del cognato Giovanni Richetto con Lucia Medico, 10 agosto 1964 (foto Cavazzini, Torino). Si ringrazia per l'immagine la famiglia Richetto.
- XI. Luigi Arcuti con la nipote Barbara Richetto, Natale 1974. Si ringrazia per l'immagine la famiglia Richetto.
- XII. - XIII. Luigi Arcuti in Sardegna con i nipoti Mario e Barbara Richetto, metà anni Settanta. Si ringrazia per le immagini la famiglia Richetto.
- XIV. Prospetto informativo della prima emissione italiana di obbligazioni in ECU, dicembre 1979, ASSP, *IBSP, Versamento 109, Documentazione relativa a Luigi Arcuti*.
- XV. Il presidente della Repubblica Sandro Pertini accolto da Arcuti per il 50° anniversario dell'Imi, 21 luglio 1982, ASI-IMI-E-1982-A-2_20 (foto Leoncini).
- XVI. Primo piano di Arcuti al workshop *Il fattore finanza per la competitività dell'azienda Mezzogiorno*, tenutosi a Capri l'11 e il 12 novembre 1989, Archivio storico Luce (foto Gaetano Di Filippo).

- XVII. Mario Sarcinelli, Mario Colombo e Luigi Arcuti alla firma del protocollo di intesa per la creazione di un fondo pensione integrativo gestito da Bnl, Inps, Imi, Roma, 8 settembre 1994, Archivio storico Luce (foto Edgardo Antonucci).
- XVIII. Sede dell'Imi all'Eur, viale dell'Arte 25, Roma 1972-73, ASI-IMI-STEP-EUR25-A_1_1 (foto Tullio Leonori).
- XIX. Copertina della rivista aziendale dell'Imi «Quadrante», n. 6/8, aprile 1994, ASI-DL-HOUSE ORGAN IMI.
- XX. Palazzo Bonaparte in Piazza Venezia, Roma, s.d., Wikimedia Commons (foto Lalupa).
- XXI. Luigi Arcuti con Mario Draghi, conferenza stampa di privatizzazione dell'Imi, Roma 10 gennaio 1994. Archivio storico Luce (foto Pietro Pesce).
- XXII. Luigi Arcuti, Piero Barucci e Mario Draghi, conferenza stampa di privatizzazione dell'Imi, Roma 10 gennaio 1994, Archivio storico Luce (Foto Pietro Pesce).
- XXIII a – XXIII b Lettera manoscritta di Luigi Arcuti a Francesca Pino, Torino, 12 luglio 2011, pp. 2-3, copia in ASSP, IBSP, Versamento 109, *Documentazione relativa a Luigi Arcuti*.
- XXIV. Luigi Arcuti con Alfonso Iozzo, in *45a riunione dei dirigenti e dei direttori*, Sanpaolo Imi, Torino 15 dicembre 2001, p. 32 (particolare), ASSP, IBSP, Versamento 109, *Documentazione relativa a Luigi Arcuti*.
- XXV. Copertina della rivista aziendale del Sanpaolo Imi «Il Magazine», dicembre 1998, Biblioteca della Fondazione 1563 per l'arte e la cultura, CONS ff 4; ASI-DL-HOUSE ORGAN SANPAOLO IMI.



© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



I

Fondazione
1563
di Leo Colonna



II

I. Visita del presidente della Repubblica Giuseppe Saragat e di Giulio Andreotti, ministro dell'Industria, alla sede del San Paolo a Torino in piazza San Carlo, 7 marzo 1966. Presenti Luciano Jona, presidente della banca e alla sua sinistra Luigi Arcuti, allora capo del Servizio studi e organizzazione.

II. Piazza San Carlo: il quartiere generale in uno scatto del 1985.

© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



III



IV

III. Arcuti al convegno *Cosa fare per il risparmio?* Torino, 29 ottobre 1976. Veniva riproposto il tema della tavola rotonda *Il risparmio in Italia oggi*, con l'indimenticato intervento di Paolo Baffi, organizzata dall'Accademia dei Lincei nel marzo 1974.

IV. La sede del Credito fondiario a Torino, in via San Francesco d'Assisi angolo via Monte di Pietà, 1985. Si veda I.1 sull'abbandono della difesa dei corsi delle cartelle fondiarie, deciso dal San Paolo nel "giorno di San Giovanni" del 1974: una delle prime, decisive delibere della gestione Arcuti.



Fondazione
1563
di Studi e Culture

© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

V. Arcuti ritratto nel suo ufficio in Piazza San Carlo, anni Settanta.



VI



VII

VI. Riunione annuale dei direttori delle filiali del San Paolo: Arcuti in un momento informale, Torino, 1974. A destra di spalle il presidente Luciano Jona. Stralci degli indirizzi strategici e organizzativi di Arcuti si possono leggere in III.1.

VII. La platea della riunione annuale, Torino, 1972. L'età media dei direttori si abbasserà pochi anni dopo per effetto della "cura Arcuti": decentramento amministrativo e sviluppo della rete territoriale.



VIII. Il presidente Jona al centro, alla sua destra il direttore generale Arcuti e il vicedirettore generale Carlo Gay, nel salone di via Santa Teresa, Torino, 1976 (particolare).

IX. Il salone dei Trecento, con ingresso da via Santa Teresa, fu realizzato durante la ristrutturazione della sede di piazza San Carlo e dotato di moderni impianti di traduzione simultanea e proiezione, 1964.



X. Nozze del cognato Giovanni Richetto con Lucia Medico, 10 agosto 1964. Seduti in primo piano i coniugi Anna Richetto e Luigi Arcuti.



XI

XI. Pista delle automobili a Saint Jacques in Val d' Ayas: Arcuti con la nipote Barbara, Natale 1974.
XII e XIII. Arcuti al mare in Sardegna, con i nipoti Mario e Barbara, metà anni Settanta.



XII



XIII

SANPAOLO

ISTITUTO BANCARIO
SAN PAOLO DI TORINO

Sezione Autonoma per il Finanziamento
di Opere Pubbliche ed Impianti di Pubblica Utilità

Obbligazioni Opere Pubbliche 9% 1979/1989 1ª Serie Speciale ECU

Prestito di Nominali Lire 200 miliardi
ancorato alla quotazione ufficiale LIRA/ECU

emesso il 15 dicembre 1979, ai sensi dell'art. 11 del D.L. 13 agosto 1975,
n. 376, convertito con modificazioni nella Legge 16 ottobre 1975,
n. 492, e delle norme del D.P.R. 21 gennaio 1976, n. 7.

Fondazione
1563
di Studi e Ricerche
per la Cultura

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

© 2021



XV. Il presidente della Repubblica Sandro Pertini accolto da Arcuti per il 50° anniversario dell'Imi, Roma, 21 luglio 1982. Il discorso introduttivo pronunciato da Arcuti è riportato in III.5.



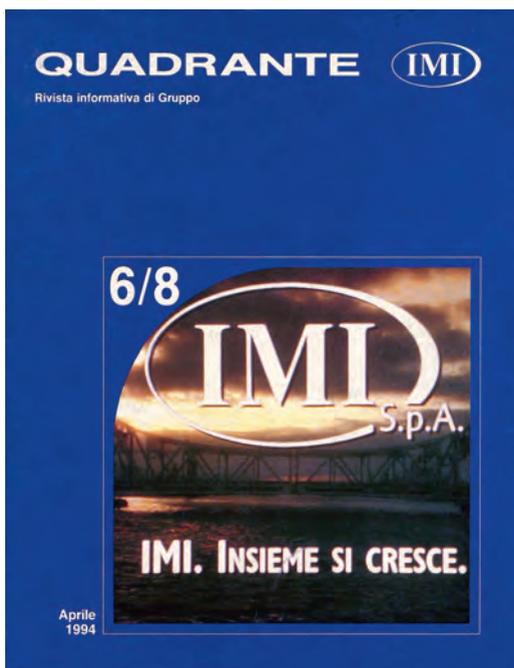
XVI



XVII

XVI. Primo piano di Arcuti al workshop *Il fattore finanza per la competitività dell'azienda Mezzogiorno*, tenutosi a Capri l'11 e il 12 novembre 1989.

XVII. Firma del protocollo d'intesa per la creazione di un fondo pensione integrativo gestito da Bnl, Imi e Inps, rappresentati dai presidenti delle due banche Mario Sarcinelli (primo a sinistra) e Luigi Arcuti, e dal commissario dell'Inps, Mario Colombo (al centro), Roma, 8 settembre 1994. Maggiori dettagli si possono desumere da un articolo redazionale, *Via al fondo INPS-IMI*, «La Repubblica», 9 settembre 1994.



XVIII. Sede dell'Imi all'Eur, viale dell'Arte 25, 1972-73.

XIX. Claim della campagna per la quotazione in borsa dell'Imi, sulla copertina della rivista aziendale «Quadrante», aprile 1994. Si vedano le interviste rilasciate da Arcuti, in III.7.

Fondazione
1963
Leo S. Olschki
Firenze

© 2021

Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze



XX. Palazzo Bonaparte in Piazza Venezia, sede di rappresentanza dell'Imi nel centro di Roma.



XXI. Arcuti con Mario Draghi alla conferenza stampa per la privatizzazione dell'Imi tenutasi presso il ministero del Tesoro, Roma, 10 gennaio 1994.

XXII. Al tavolo della conferenza stampa nazionale e internazionale: da sinistra Arcuti con Piero Barucci, ministro del Tesoro e Mario Draghi, direttore generale del Tesoro, Roma, 10 gennaio 1994. Draghi tra l'altro era membro del Consiglio dell'Imi per delegazione del Tesoro.

Il Presidente Onorario

segnali osservarsi sui *

"Prima del varo dello SME
il Prof. Baffi, considerando le difficili
situazioni economiche italiane, era
perplesso per una adesione italiana

Arcuti; presso il Governo,
riuscì a convincere il Governatore
anche se Baffi ottenne una clausola
di salvaguardia del 6,25 di fronte
a un tasso del 2,50% come era previsto.

Anche in ambito BEI si
discusse del problema; alla

(3)

Il Presidente Chiaro

contrarietà inglese di LORD ROSS
della Warburg si aggiunge anche
la perplessità dei tedeschi con
BROGER (futuro Presidente della BEI
stessa).

Arcuti fa uno dei pochi
favorevoli a che l'Europa
adottasse una ~~moneta~~ moneta
comune.

cordialità
Luigi Arcuti

Torino 13/7/2011



© 2021



Casa Editrice
Leo S. Olschki
Firenze

XXIIIb



XXV



XXVI

XXIV. Arcuti con Alfonso Iozzo durante la riunione dei dirigenti e dei direttori del Sanpaolo IMI tenutasi a Torino il 15 dicembre 2001 (particolare).
 XXV. *Speciale fusione* Sanpaolo Imi, copertina del «Il Magazine», dicembre 1998. L'house organ contiene gli indirizzi strategici del presidente Arcuti, qui editi in III.8.



Fondazione
 1563
 di Leo S. Olschki
 Casa Editrice
 Leo S. Olschki
 Firenze
 © 2021

INDICE DEI NOMI

- Agnelli, Giovanni, 40
 Amato, Giuliano, 11, 37, 108
 Ancarani, famiglia, 35
 Andreatta, Beniamino, 3, 11, 12, 22, 38, 88, 155
 Andreotti, Giulio, 11, 108
 Antonelli, Pietro, 35
 Argenziano, Riccardo, 29
- Baffi, Paolo, v, vi, 10, 11, 17n, 38, 61, 61n,
 62, 63, 72, 72n, 87, 122
 Barberis, Walter, 16n, 21n
 Barbieri, Cesare, 20, 24
 Barucci, Piero, 24n
 Basevi, Giorgio, 9
 Basilico, Paolo, 36
 Bazoli, Giovanni, 22, 25
 Bellavite Pellegrini, Carlo, 22n
 Beneduce, Alberto, 12
 Berbenni, Enrico, 31n
 Bermond, Claudio, 18n
 Berta, Giuseppe, 75n
 Brambilla, Giorgio, 35
 Bröder, Ernst-Günther, 19
 Buzzi, industriale cementiero, 31
- Calderoni, Mario, 170
 Campanella, Tommaso, 97
 Cantaluppi, Anna, 16n, 21n, 38, 39, 40
 Cantoni, Renato, v, 17, 17n, 18n, 23, 30n, 67, 71
 Cavalchini, Luigi Guidobono, 109
 Cappon, Giorgio, 33
 Carli, Guido, 7, 16, 17, 18, 21n, 29, 30, 34,
 35, 39, 40, 74
 Castronovo, Valerio, 75n
 Cesarini, Francesco, v, ix-x, 1, 9, 94n, 183
 Ciampi, Carlo Azeglio, 108
 Cingano, Francesco, vi, 33, 40, 72, 72n, 85,
 86, 183
 Cirila, Giorgio, 35
 Colavolpe, Giuseppe, 127n, 145
 Cornfeld, Bernard, 16, 30
 Cossiga, Francesco, 32, 38
- Costa, armatori, 29
 Cuccia, Enrico, vi, vii, 34, 72, 72n, 86
- De Angelis, Marisa, 48
 De Angelis, Romana, 48
 De Cecco, Marcello, 23n, 168n
 De Gasperi, Alcide, 109
 Dell'Amore, Giordano, 8, 40, 41, 71
- Einaudi, Luigi, 7, 70, 109, 119
- Faissola, Corrado, 36
 Fanfani, Amintore, 40
 Fazio, Antonio, 33
 Ferri, Giovanni, 23n, 168n
 Filippi, Enrico, 1, 9, 19, 19n
 Fioravanti, Enrico, 24
 Forti, Giorgio, 23, 34
 Forti, Nicola, 1
- Galea, Pasquale, 21n
 Gardini, Raul, 34
 Garibaldi, funzionaria della Banca Manu-
 sardi, 36
 Gastaldo, Piero, x
 Gay, Carlo, 29, 41
 Gualino, Riccardo, 18, 28
 Gerbi, Sandro, 17n, 18n
 Glielbianco, Alfredo, 61n
 Giolitti, Antonio, 8, 21n, 70
 Gotti Tedeschi, Ettore, 37
 Graziosi, Giuliano, 23, 34
 Gros-Pietro, Gian Maria, 9
 Green, Edwin, 56n, 57n
 Guaraldi, Carlo, 17
- Iozzo, Alfonso, v, vii, ix-x, 1, 7, 19n, 127n,
 148n, 151n, 183
- Jona, Luciano, 17, 21, 30, 40
- Krusciiov, Nikita, 58



© 2021



- La Malfa, Ugo, 17, 29, 32
 Lombardo, Giorgio, 20n, 23n, 25n
 Luciano, Sergio, 172
- Maccanico, Antonio, 32
 Malagodi, Giovanni, 109
 Manni, Giacomo, 36n
 Maranghi, Vincenzo, 34
 Martino, Luciano, 23, 24
 Maserà Rainer, Stefano, 24, 34, 109
 Mazzotta, Roberto, 13
 McMahon, Christopher W., 63n
 Miccichè, Gaetano, 33
 Miccichè, Gerlando, 33
 Micheli, Francesco, 23, 37
 Mincuzzi, Angelo, 37
 Monti, Mario, 75n, 105, 105n
 Mortara, Biagio, 29
 Mosconi, Antonio, 19n, 88n
- Nattino, Giampietro, 37
- Padoa-Schioppa, Tommaso, 75n, 105, 105n
- Oddo, Giuseppe, 37n
 Ortolì, François-Xavier, 90n
- Pagani, Nazareno, 59n
 Pajetta, Carlo, 47, 49
 Pandolfi, Filippo Maria, 10, 11, 12, 19, 22, 32, 109
 Paolillo, Ernesto, 35
 Pecorelli, Mino, 21
 Pedone, Antonio, 38
 Pepe, Federico, 94n
 Pertini, Sandro, 22, 32, 155
 Pesenti, Carlo, 21, 31
 Piccone, Beniamino Andrea, 17n
 Pieri, Piero, 15
 Piluso, Giandomenico, 21n
 Pino, Francesca, v, vii, ix-x, 1, 15, 27, 28n, 38, 72n, 117n, 183
 Pirelli, Leopoldo, 75n
 Pirondini, Tullio, 48
 Pjero, Osvaldo, 50, 51
 Profumo, Alessandro, 35
 Pugliese, Paolo, 35
- Pugliese, Sergio, 23, 35
- Radetzky, Josef, 38
 Ranotti, Flaminio, 48
 Richetto, Anna, 16
 Roll, Eric, 19, 19n
 Romiti, Cesare, 30, 40
 Rondelli, Lucio, 40
 Roosevelt, James II, 30
 Rota, Francesco, 16, 16n, 17, 28, 29, 39, 50
 Rovelli, Nino, 11, 12, 22, 32n, 174
 Roveraro, Gianmario, 23, 37
 Rullani, Enzo, 88n
 Ruta, Gianni, 10
- Salleo, Ferdinando, 109
 Salteri, Silvio, 34
 Salvemini, Maria Teresa, 11
 Salza, Enrico, 25
 Sanna, Valerio, 2, 15, 28
 Saracini, Giuseppe, 23
 Sarcinelli, Mario, 61n
 Savoretti, Piero, 56, 58
 Schimberni, Mario, 23
 Schlesinger, Piero, 12, 31
 Schopenhauer, Arthur, 74
 Scordino, Felice, 145
 Segre, Giuliano, 38
 Sella, Maurizio, 94n
 Serafino, Vittorio, 24
 Siglienti, Stefano, 32, 33
 Stamatì, Gaetano, 10
- Triffin, Robert, 10
 Trombi, Gino, 36
- Valeri, Sandro, 36
 Valletta, Vittorio, 40, 58
 Varazzani, Massimo, 37
 Velo, Dario, 19n
 Veronesi, Ermanno, 94n
 Villosio, Franco, 27, 35, 36
- Zamagni, Vera, 20n, 22n, 23n, 25n
 Zandano, Gianni, 23
 Zanetti, Giovanni, 9



© 2021



Casa Editrice
 Leo S. Olschki
 Firenze

FINITO DI STAMPARE
PER CONTO DI LEO S. OLSCHKI EDITORE
PRESSO ABC TIPOGRAFIA • CALENZANO (FI)
NEL MESE DI OTTOBRE 2021



© 2021



QUADERNI DELL'ARCHIVIO STORICO DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO

nuova serie

1. *L'umiltà e le rose. Storia di una Compagnia femminile a Torino tra età moderna e contemporanea*, a cura di Anna Cantaluppi e Blyte Alice Raviola. 2017, xxii-402 pp. con 6 figg. n.t. e 48 tavv. a colori f.t.
2. ANTON DANTE CODA, *Un malinconico leggero pessimismo. Diario di politica e di banca (1946-1952)*, a cura e con introduzione di Gerardo Nicolosi. 2018, xxxviii-380 pp. con 23 tavv. in b/n f.t.
3. CLAUDIO BERMOND – FAUSTO PIOLA CASELLI, *Filantropia e credito. Atlante dei documenti contabili dalla Compagnia all'Istituto bancario San Paolo di Torino (secoli XVI-XX)*, con la collaborazione di Anna Cantaluppi. 2020, xxii-282 pp. con 110 figg. n.t. a colori.
4. LUIGI ARCUTI, *Insieme si cresce. Scritti di banca e finanza, 1950-1998*, a cura di Francesco Cesarini, Alfonso Iozzo e Francesca Pino. 2021, xiv-190 pp. con 3 figg. b/n n.t. e 25 tavv. a colori f.t.

Luigi Arcuti (Torino 1° luglio 1924 – 12 gennaio 2013). Entrato molto giovane al San Paolo come impiegato nel 1945, prosegue gli studi umanistici laureandosi nel 1949, mentre affina le competenze nei diversi settori della banca. Percorre con successo la carriera interna fino alla nomina a direttore generale nel 1974. Chiamato dal Governo a ricoprire la carica di presidente dell'IMI nel 1980, guida l'istituto fino alla privatizzazione (1994) e alla fusione con la banca torinese nel 1998. Dopo aver presieduto il San Paolo Imi nel primo triennio (1998-2001) ne diventa presidente onorario fino al 2006.

Scopo del volume è far luce su un banchiere, Luigi Arcuti (1924-2013), la cui importanza sembra ancora poco riconosciuta. Eppure egli ha portato a un grande sviluppo entrambi gli istituti a lui affidati, il San Paolo di Torino e l'Istituto mobiliare italiano, confluiti nel 1998 in Sanpaolo IMI e, dal 2007, in Intesa Sanpaolo.

Antidogmatico, fu attivo fautore della modernizzazione dell'economia e della banca universale: due vie efficaci sia per avvicinare risparmio e investimenti (da qui il titolo del volume che riprende il claim prescelto per promuovere l'opv dell'IMI nel 1994), sia per accrescere la concorrenza nel sistema bancario.

Questa silloge di documenti, perlopiù inediti (lettere personali e ufficiali, relazioni, interviste), è arricchita dai saggi e dalle note introduttive che danno conto del suo convinto europeismo, delle proposte di riforma del sistema e della sua assoluta indipendenza di giudizio.

Forte della sua esperienza dei mercati, nei quali si muoveva con vivo spirito di iniziativa, manteneva una gestione attenta all'equilibrio tra profitto e sostenibilità; fiero di organici in continuo incremento, curava direttamente la formazione dei più stretti collaboratori, che ancor oggi riconoscono in lui un maestro e un leader.