

La banca secondo Raffaele Mattioli

The Bank and the Economy in Mattioli's thought and action

Francesco Cesarini, già Professore Ordinario di Economia delle aziende di credito

I. Premessa

Nel volume oggi presentato Andrea Calamanti espone il frutto di una lunga e minuziosa ricerca condotta sugli scritti di Raffaele Mattioli: non solo la serie delle relazioni di bilancio della Comit dall'inizio alla fine del suo mandato di amministratore delegato prima e poi di presidente, ma anche alcuni importanti documenti interni (verbali consiliari, comunicazioni alle filiali, lettere alle autorità e allo stesso azionista di controllo) e soprattutto la cosiddetta «conversazione» di Ca' Foscari del 1961. Ne scaturisce un lavoro compatto, pregnante, ricco di intuizioni e di rimandi interni, meritevole di attenta lettura.

Vorrei subito dire che l'Autore è riuscito a trarre da tali scritti la «visione unitaria e sistemica» di cui al sottotitolo del volume, con tutta la chiarezza che era possibile a tanta distanza di tempo, nonostante le difficoltà interpretative talora derivanti dal vezzo di Mattioli di servirsi di espressioni metaforiche e immaginifiche, ma qua e là anche un po' criptiche.

È altresì merito non piccolo di Calamanti l'aver inquadrato il pensiero di Mattioli in una sequenza ordinata di temi che costituiscono ancor oggi il nucleo essenziale di idee e di nozioni da trasmettere in un corso universitario di Tecnica bancaria: le funzioni della banca; la raccolta; la politica di impiego; gli strumenti di valutazione del fido con particolare riferimento agli indici di bilancio; il capitale proprio; e, non ultimi – e pour cause, come avrò modo di dire – i problemi relativi alla liquidità degli impieghi e della stessa banca. Tali temi sono inseriti in uno schema teorico nel

quale Mattioli assegna alla banca – ma implicitamente soprattutto a una banca importante come la sua – una duplice funzione di mediazione: tra depositanti e imprese attraverso l'intermediazione creditizia propriamente detta; tra risparmiatori e mercato mobiliare attraverso il collocamento di titoli e l'offerta di servizi di investimento.

2. Ruolo e limiti della banca

Sul pensiero di Mattioli in ordine al ruolo e ai limiti della banca vorrei limitarmi a poche osservazioni, forse non del tutto scontate. In primo luogo, nonostante fosse solidamente innervato in una non comune preparazione teorica, tale pensiero si costruisce – per così dire *bottom up* – nel fuoco della straordinaria varietà e complessità di esperienze e di problemi concreti della banca cui egli ha dedicato per tanti anni le sue migliori energie. Inoltre è stato alimentato e corroborato dal confronto con validi collaboratori: viene spontaneo pensare, tra i principali, a Malagodi e ad Antonello Gerbi, ma credo che si possa aggiungere anche Pasquale Saraceno, il cui insegnamento, per molti versi affine alle idee di Mattioli, ha sicuramente attinto al medesimo bagaglio di esperienze empiriche e gestionali, avendo egli rivestito la carica di sindaco e successivamente di amministratore della Comit per oltre trent'anni.

Vorrei infine sottolineare che il modello di banca disegnato da Mattioli non appare suscettibile di automatica e acritica trasposizione a tutte le tipologie di aziende che componevano, soprattutto negli anni di Mattioli ma in certa misura ancor oggi, il sistema finanziario italiano: un sistema in cui

Relazione tenuta in occasione della presentazione del volume di A. Calamanti, *La Banca di Raffaele Mattioli. Una visione unitaria e sistemica*, Aragno, Torino, 2016, organizzata da Intesa Sanpaolo e tenutasi a Milano il 24 maggio 2016.

operavano e operano aziende profondamente diverse per dimensione, localizzazione e tradizioni operative. A mio modo di vedere, infatti, esso rispecchia essenzialmente la posizione e il *modus operandi* della maggior banca del Paese – la Comit, appunto – che, non disponendo di una rete capillare di sportelli e non riuscendo nemmeno a ottenere dall'Iri mezzi patrimoniali sufficienti per crescere, si caratterizzava, da un lato, per un potenziale di erogazione di credito sistematicamente eccedente la sua capacità di raccolta e, dall'altro, per una sua congenita dipendenza dall'allora assai rudimentale mercato interbancario nonché dal rifinanziamento presso la banca centrale¹.

Tale posizione di mercato conferisce alla visione di Mattioli un'ampiezza di orizzonte e un'attenzione all'interesse generale difficilmente riscontrabili, allora come oggi, in altri banchieri; al tempo stesso può giustificare il suo insistito richiamo alla necessità che tutte le banche si attenessero a uno scrupoloso rispetto del cartello interbancario, che era persino avallato dalla Banca d'Italia. Nella Relazione per il 1965, ad esempio, egli correttamente considerava il rispetto del cartello come parte integrante di quelle «norme tecniche professionali che sono le regole del gioco e i presupposti vitali dell'arte bancaria», ma non ne evidenziava a sufficienza il profilo anticoncorrenziale che nei fatti finiva per avvantaggiare soprattutto le banche con una rete distributiva a maglie larghe o che operavano, come la Comit, prevalentemente nei capoluoghi di provincia.

Pienamente condivisibile, allora come oggi, è la priorità che Mattioli assegnava alla concessione di prestiti rispetto all'investimento in titoli nelle scelte di allocazione delle risorse raccolte; ma non è chi non veda come fosse impossibile – o addirittura sconsigliabile – che essa fosse tradotta in pratica alla lettera dalle numerose piccole banche operanti alla periferia del sistema o in aree geografiche troppo ristrette, che spesso non possedevano in misura adeguata le risorse professionali e tecniche necessarie per affrontare i rischi connessi con il finanziamento alle imprese.

Particolarmente approfondite e articolate – e perciò molto interessanti anche per il lettore di oggi – sono, negli scritti di Mattioli, la definizione della liquidità bancaria e la dis-

amina dei problemi che la sua gestione comporta. Anche in questo caso mi sembra tuttavia che egli si riferisse implicitamente a una grande banca, orientata prevalentemente a sostenere la clientela industriale più importante: una sorta di banca wholesale *ante litteram* nella quale era assai probabile, specie nelle fasi favorevoli del ciclo economico, che un aumento degli utilizzi dei fidi si accompagnasse a un declino dei depositi a vista di pertinenza delle stesse imprese, accentuando in tal modo le oscillazioni della liquidità.

Anche per altri aspetti Mattioli e le sue idee sulla gestione bancaria non possono essere considerati pienamente rappresentativi del settore creditizio di allora, men che meno di quello di oggi. Si pensi, ad esempio, alla condanna senza appello dello spirito speculativo e del sostegno creditizio a iniziative considerate speculative, che riteneva dovessero rimanere assolutamente estranei alla condotta delle banche e all'affermazione secondo cui la tutela dei risparmiatori – da realizzare mediante un'oculata selezione e gestione del credito piuttosto che con dosi aggiuntive di patrimonio – dovesse essere il principio guida dell'attività delle banche.

La linea interpretativa prescelta da Calamanti privilegia la ricostruzione delle idee di Mattioli in ordine alla più opportuna divisione del lavoro all'interno del settore bancario quanto a durata, natura e funzione dei prestiti erogati alle imprese. Egli documenta in modo convincente l'evoluzione del suo pensiero al riguardo: dalla piena e convinta accettazione iniziale – e addirittura dalla difesa – dei limiti imposti alla Comit dalla Legge Bancaria del 1936 come conseguenza del suo «risanamento», al riconoscimento sul piano teorico e, più tardi (1964), all'aperta ammissione che la copertura del fabbisogno durevole di fondi delle imprese veniva di fatto assicurata anche dalla Comit per un ammontare che Mattioli stesso stimava fosse pari a circa il 10% del totale degli impieghi.

Debbo però candidamente ammettere che oggi, dopo le modifiche intervenute nella struttura istituzionale e funzionale del sistema finanziario italiano, il problema di «che cosa si debba intendere per credito ordinario, finanziario e mobiliare»², quanto meno nei suoi aspetti formali, non pare suscettibile di appassionare né il comune lettore, né gli

¹ Quale sia stata l'importanza effettiva del rifinanziamento nelle diverse fasi di vita della Comit potrà essere stabilito solo da accurate ricerche d'archivio. Nel lavoro di Calamanti i ricordi di Guido Carli al riguardo sembrano essere in contrasto con le affermazioni di Mattioli che nega un uso sistematico del sconto.

² Così si esprimeva Raffaele Mattioli nella «conversazione» di Cà Foscari.

studenti di materie bancarie, se non come esercizio di approfondimento dei caratteri del fabbisogno finanziario delle imprese. Sul piano sostanziale, invece, l'analisi di Mattioli rimane ancor oggi pienamente valida e illuminante. Egli infatti chiaramente riconosce che un'aliquota significativa del credito bancario è destinata a supplire alla deficienza di mezzi propri e non semplicemente a finanziare i cicli produttivi³.

Molto nette e, purtroppo, ancora pienamente valide, sono le affermazioni di Mattioli riguardo alla sottocapitalizzazione delle imprese e alla necessità di porvi rimedio sia mediante la creazione di organismi specializzati nella seconda «mediazione» – quella tra risparmiatori e mercato – sia attraverso ciò che egli definiva «credito mobiliare»: in sostanza, un finanziamento di non breve durata concesso a imprese con buone prospettive di crescita e programmaticamente destinato a essere rimborsato da queste ultime tramite il collocamento di propri titoli sul mercato grazie anche all'intervento di cosiddetti promoter: un ruolo, quest'ultimo che, nei suoi intendimenti, avrebbe potuto e dovuto essere svolto da Mediobanca. Era questa, insieme all'arricchimento della gamma di intermediari volti a canalizzare fondi al mercato mobiliare, la via maestra da seguire per cercare di limitare le conseguenze dannose di vizi mai estirpati dei nostri imprenditori quali il «rifuggire da aumenti di capitale e da operazioni finanziarie vere e proprie» e «la distrazione di profitti per investimenti extra-aziendali». L'insufficienza del capitale di rischio – scriveva ancora nella Relazione per il 1964⁴ – «ha radici antiche e si è manifestata in cento modi diversi, e con più marcata impronta nelle deformazioni e trasformazioni del sistema bancario e nel frequente ricorso allo Stato...».

A distanza di oltre 50 anni, la situazione non è affatto migliorata e non sembra azzardato sostenere che il carattere bancocentrico del sistema finanziario italiano si sia accentuato. Come è noto, infatti, Mediobanca ha percorso sinora strade diverse da quella di promoter auspicata da Mattioli, alimentando con il credito a medio termine preferibilmente le grandi imprese e sostenendo lo *status quo* del controllo di un gruppo selezionato di società quotate attraverso parte-

cipazioni dirette e indirette e operazioni di finanza straordinaria, peraltro raramente di introduzione in Borsa. Gli stessi «nuovi» intermediari del mercato mobiliare sono per lo più sorti per iniziativa delle banche, che ne hanno strettamente regolato i flussi e le modalità di raccolta nonché le strategie di investimento, orientandole verso l'acquisizione di strumenti di debito piuttosto che di capitale di rischio. Anche le operazioni di private equity, che pur avrebbero potuto svolgere un ruolo importante per lo sviluppo dei mercati, si sono avvalse, in misura talora trasmodante, di finanziamenti bancari. Persino la Borsa valori, che per parecchi anni dopo la privatizzazione è stata controllata da banche italiane, è risultata inadeguata a fornire un impulso decisivo all'apertura dell'azionariato delle nostre imprese.

Se si ha il coraggio di andare al di là della spessa cortina fumogena che avvolge il dibattito su questo tema – si continua, ad esempio, a ripetere che il nostro Paese è povero di capitali e a sbandierare l'insufficienza del credito specie per le imprese minori – credo che ormai si debba prendere apertamente atto che tra banche, da un lato, e imprenditori, dall'altro, si è formato e via via rafforzato nel tempo un tacito ma robusto patto collusivo in forza del quale il ricorso al debito – in particolare, il debito bancario sotto qualsiasi forma – si è affermato come struttura portante del finanziamento delle imprese. Tale patto si è concretizzato in forme molto diversificate: in passato soprattutto nella proliferazione degli istituti di credito speciale, nella politica degli incentivi creditizi, nell'uso e abuso della prassi dei fidi multipli, nel trattamento fiscale privilegiato degli interessi passivi; più recentemente e prima dell'attuale crisi, nella marcata concorrenza nell'offerta di credito che si è tradotta spesso in un rilassamento dei criteri di valutazione del rischio e nell'adozione di tecniche creditizie – ad esempio il rimborso in unica soluzione – che riducono le possibilità di periodico controllo della situazione del debitore.

In forza di tale patto le banche, quale che fosse la struttura e la divisione del lavoro all'interno del sistema, hanno potuto perseguire a oltranza i propri obiettivi di crescita dimensionale e di profitto. Correlativamente, hanno permesso agli imprenditori di continuare a sostituire debito a capitale di ri-

³ Cfr. Relazione per il 1964, pp. 300 e 301, citata da Calamanti a p. 238.

⁴ Cfr. Calamanti, p. 256.

schio e di aumentare perciò in modo rilevante la leva finanziaria, senza minimamente porre a repentaglio il controllo delle proprie aziende. I capitali così «risparmiati» sono stati investiti in attività *non core* e in attività finanziarie estere o detenute all'estero e hanno contribuito ad alimentare bolle speculative sui mercati, soprattutto su quello immobiliare. Ne è risultato un aumento significativo della fragilità finanziaria delle imprese che – complici i processi di globalizzazione, i ritardi dello sviluppo tecnologico e la lunga durata della crisi – ha portato al fallimento di numerose aziende e, in non pochi casi, alla cessione di imprese importanti a operatori esteri e quindi al restringimento continuo delle basi industriali e occupazionali del Paese.

Né va sottovalutato che la generale riluttanza delle istituzioni creditizie riguardo all'imposizione e soprattutto all'enforcement di condizioni minime di struttura finanziaria e la loro scarsa propensione a valutare accuratamente *ex ante* le fonti di rimborso – altro punto su cui Raffaele Mattioli giustamente insisteva nei suoi scritti – costituiscono importanti concause dell'accumulo di sofferenze registrato negli ultimi anni il quale, a sua volta, ha ridotto la robustezza pa-

trimoniale delle stesse banche sino al punto, in alcuni casi, di pregiudicarne seriamente la stabilità.

A tale riguardo sembra possibile prevedere che la nuova regolamentazione e il nuovo assetto di vigilanza adottati in sede di Unione Bancaria Europea renderanno sempre meno sostenibile per le banche il continuare a supportare il mantenimento di una struttura finanziaria delle imprese fortemente sbilanciata a favore del debito.

3. Conclusioni

Sta di fatto in ogni caso che, se non si troverà il modo di interrompere, o quanto meno ridimensionare, la vistosa collusione di interessi tra banche e imprenditori – apparentemente vantaggiosa per le due parti ma deleteria, in ultima analisi, per il sistema economico – non solo i suggerimenti di Mattioli per rivitalizzare il ruolo del capitale di rischio continueranno a risuonare come una ennesima «predica inutile», ma – ciò che veramente conta – risulterà altresì velleitario qualsiasi tentativo di arrestare il declino economico del Paese. ■