

**Seminario “Valori imprenditoriali e comportamento manageriale nelle istituzioni e nei mercati finanziari”**

**Università Bocconi 1° marzo 2010 - Intervento di Pierluigi Novello**

Banca - Territorio - Sviluppo

(Cariplo e Mediocredito Lombardo: testimonianza di straordinarie realtà)

La mia testimonianza deriva da un'esperienza di quasi quarant'anni nel gruppo Cariplo nell'ambito del quale sono stato per otto anni vice direttore generale della banca e per quasi quattro anni direttore generale di Mediocredito Lombardo.

Ma ritengo non si possa trattare della Cariplo e del Mediocredito Lombardo senza parlare anche del Professor Dell'Amore, che ne è stato in assoluto un protagonista moderno.

Cariplo è stata una grande realtà bancaria, portatrice di tradizione secolare (1823 l'anno di nascita) formatasi e consolidatasi nel tempo su valori morali, civili, sociali, economici e professionali, esaltati da un legame inscindibile con il territorio.

Di essa l'originaria denominazione “Cassa di Risparmio delle Province Lombarde” indicava non solo i confini operativi ma anche l'intimo legame con la realtà locale più viva:

- uno sportello sotto ogni campanile, con competenze, conoscenze e facoltà importanti dei funzionari preposti, su cui spiccava la figura del direttore;
- il target su piccoli risparmiatori, agricoltura, casa, piccole e medie imprese, enti locali ed opere pubbliche;
- destinazione dell'utile, dopo congrui accantonamenti rivolti allo sviluppo della banca, ad obiettivi sociali, culturali e artistici relativi al territorio, di cui si aveva anche significativo riscontro in una ricca pubblicistica d'arte ed economica di particolare valore scientifico e divulgativo.

Rifacendoci alla storia più remota di Cariplo ritengo di individuare due momenti particolarmente significativi nella sua costituzione e nel superamento della “crisi del '29”.

Si legge nell'Avviso di promozione dell'ente che "Scopo della Cassa di Risparmio è quello di porgere a chiunque, ma segnatamente agli artigiani, ai giornalieri ed altre persone delle classi meno agiate, un pronto e sicuro mezzo di formarsi con piccoli depositi in capitale di cui giovare in caso di malattie, collocamenti di figli, di vecchiaia o di qualunque straordinario altro bisogno. A questo oggetto, per la dovuta cauzione, vengono assegnate lire trecentomila per tal modo che ogni Portatore trovi sicura garanzia ai propri depositi ed ai conseguenti aumenti prodotti dalla capitalizzazione semestrale degli interessi al tasso legale del 4% ". Per evitare intenti speculativi e concentrare l'attività sulle classi più deboli la Cassa poneva un limite massimo ai versamenti.

Significativo è stato anche il ruolo che Cariplo, come altre Casse di Risparmio, ha avuto nella "Crisi del '29". In anni di dissesto economico e finanziario senza precedenti, questo settore del sistema bancario, e in *primis* Cariplo, ha dimostrato non solo grande forza di tenuta, salvaguardando il risparmio specie delle famiglie, ma anche capacità di sostegno dei piccoli imprenditori, delle amministrazioni locali, delle istituzioni con finalità sociali, delle categorie più disagiate.

E veniamo alla storia più recente che coincide sostanzialmente con l'avvento del Professor Dell'Amore che, assunta la presidenza nel 1952 che doveva durare sino al 1979, fu fedele interprete di questa tradizione che seppe però coniugare con la modernità richiesta dall'evoluzione dei tempi attraverso realizzazioni avanzate che ritengo di riassumere in quattro principali punti

- 1) la trasformazione di Cariplo in una banca commerciale a 360°, con sviluppo di tutte le funzioni bancarie e l'apertura di filiali estere;
- 2) la costituzione o forte potenziamento di strutture specialistiche dedicate a:
  - credito fondiario ed edilizio, affermatosi tra i più efficienti e diffusi nel paese, soprattutto con riguardo all'investimento familiare diretto e cooperativo;
  - credito agrario, dotato di tradizione e competenze vaste e innovative, potenziato dalla costituzione dei magazzini generali finalizzati alla conservazione delle merci ed al loro più appropriato finanziamento;

- credito opere pubbliche, rivolto principalmente alla ricostruzione e allo sviluppo delle infrastrutture milanesi e lombarde quali strade e autostrade, metropolitana, aeroporto etc.;
  - credito artigiano e industriale, con Artigiancassa e Mediocredito Lombardo;
- 3) il grande riguardo all'assunzione e selezione del personale, alla sua formazione ed alla sua crescita professionale e di carriera;
  - 4) la grande attenzione alle regole ed alle procedure condivise non come strumenti burocratici ma come presupposti di ordinato, efficiente e corretto operare.

Quanto sopra va inquadrato in un disegno, che si potrebbe quasi definire ideologico, avente come fattore fondamentale il risparmio e come obiettivi finali l'investimento, la produzione e il lavoro. così come va letta la promozione del risparmio attraverso la diffusione degli strumenti di raccolta più idonei (a breve, medio e lungo termine) e la loro remunerazione secondo le scadenze, che trovava la sua enfasi nella giornata del Risparmio collocata al 31 ottobre di ogni anno.

Tutto questo va pure considerato quale risultato di un'alta concezione della funzione creditizia che si può riassumere nel seguente pensiero espresso dallo stesso Professor Dell'Amore.

*“L'esercizio del credito deve essere fermamente guidato dal proposito di servire in primo luogo gli interessi collettivi ai quali va subordinata ogni altra preoccupazione. Senza dubbio ogni banca deve mantenere il proprio equilibrio finanziario e assicurare la copertura dei costi di gestione con una adeguata remunerazione dei capitali investiti. Ma pur tenendo conto di questa indeclinabile esigenza, occorre ispirare tutta la politica di raccolta e di impiego al dovere di concorrere, al massimo grado, di accelerare lo sviluppo economico, assicurando nel contempo la più rigorosa stabilità monetaria.”*

Ma il Professor Dell'Amore, alla guida della più grande Cassa di Risparmio del mondo, intuiva l'insufficienza dello *status quo* di questa categoria, e già nel IX congresso dell'Istituto Internazionale delle Casse di Risparmio tenutosi a Roma nel 1969 denunciava la divisione delle casse *“che sono divise, sono l'una contro l'altra, senza capacità effettiva di cooperazione, perché vi sono infinite teste, tanti consigli di amministrazione, tanti presidenti”*,

divisione che non consentiva quel progetto di concentrazione auspicato ma mai più realizzato, la cui rinuncia avrebbe portato, a partire dagli anni '90, al loro sostanziale annullamento.

Tornando all'inizio degli anni '50 ricordo come, dopo la prima ricostruzione post bellica si ponesse il problema di un nuovo disegno di sviluppo industriale nel quale il governo De Gasperi individuò nella piccola e media impresa un fattore fondamentale, dandovi seguito con coerenti iniziative:

- nel 1950 venne emanata la legge 445 che prevedeva la costituzione in ogni regione di un Mediocredito dedicato al finanziamento a medio termine degli investimenti delle piccole e medie imprese industriali;
- nel 1951, con la legge 949, venne disposta la costituzione del Mediocredito Centrale quale istituto di secondo livello per il sostegno dei predetti Mediocrediti.

Mediocredito Lombardo, allora "Istituto di Credito per il finanziamento a medio termine alle medie e piccole industrie della Lombardia" - dizione abbreviata "Mediocredito Regionale Lombardo", nacque nel 1953, con l'apporto decisivo di Cariplo, ma il Professor Dell'Amore l'aveva già concepito nel 1951 allorché era appena uscita la legge istitutiva ed era presidente della Provincia di Milano.

La sua missione, sin dall'inizio, fu *"la concessione di crediti a medio termine alle medie e piccole imprese industriali al fine di mettere a valore risorse economiche e possibilità di lavoro nel territorio della Lombardia"*.

Essa si realizzò attraverso alcune scelte fondamentali, anche innovative, che riguardavano in sintesi risorse umane, aspetti operativi, rapporti istituzionali, rapporti interbancari.

1) Le risorse umane:

- selezione, per i vertici, di persone provenienti per lo più dal di fuori del settore bancario (dall'industria, dalle professioni, dall'amministrazione pubblica);
- formazione qualificata dei giovani collaboratori (con curriculum scolastici di eccellenza):

- corso post-universitario biennale serale Bocconi (anticipatore del Master SDA);
  - corsi interni introduttivi per i nuovi assunti e di consolidamento nel prosieguo;
- formazione evoluta per funzionari e dirigenti:
  - impulso a studi e ricerche sulla storia, la realtà ed i fabbisogni dell'industria lombarda.
- 2) Gli aspetti operativi:
- innovazione delle procedure di analisi aziendale e modalità istruttorie indirizzate alla valutazione tanto del presente che delle potenzialità future, in cui il Conto Economico ed i Flussi Finanziari avevano viepiù la precedenza sullo Stato Patrimoniale;
  - approfondimento degli strumenti di conoscenza di situazioni e prospettive di mercato;
  - organizzazione interna passata da settori crediti "merceologici" a settori crediti "geografici" (recuperando però le conoscenze merceologiche attraverso commissioni di esperti) e concentrando in ogni settore creditizio l'intero rapporto con il cliente (dallo sviluppo, all'erogazione, all'agevolazione, alla revisione), così da facilitare semplificandolo il rapporto con il cliente-impresa;
  - raccolta attraverso propri strumenti di risparmio a medio e lungo termine, a tassi fissi e variabili, che consentiva il finanziamento delle imprese a condizioni opportune e convenienti.
- 3) I rapporti istituzionali:
- rapporti consolidati con associazioni imprenditoriali nazionali, settoriali e territoriali nonché con ministeri pertinenti (Industria e Tesoro in *primis*), ma pure Banca d'Italia e ABI con cui si collaborava anche per la stesura di disegni di legge e decreti riguardanti le piccole e medie imprese; la legge 1329 del 1965 (Legge Sabatini), formidabile strumento di finanziamento per agevolare l'investimento in macchinari e impianti produttivi delle piccole e medie imprese per almeno 30 anni, è stata nella sua stesura e nella sua applicazione un esempio straordinario di

collaborazione tra Mediocredito Lombardo, Unione Costruttori Macchine Utensili e Ministero Industria;

- rapporti rilevanti con Mediocredito Centrale, BEI e Banche dell'Est Europa specializzate nel commercio estero, sempre alla ricerca di nuove e appropriate opportunità di sostegno finanziario delle piccole e medie imprese;
- promozione e sviluppo dell'Associazione degli Istituti Regionali (ASSIREME) nell'ambito della quale arricchire e diffondere esperienze e formulare proposte alle istituzioni.

#### 4) I rapporti interbancari:

- La lungimirante apertura del capitale, della governance e dell'operatività ad un vasto numero di banche e di altre istituzioni finanziarie, consentiva un importantissimo network di collegamento con le diffuse realtà imprenditoriali sul territorio, al di là delle pur notevoli potenzialità della fondatrice Cariplo;
- la copertura sistematica degli investimenti produttivi con credito a medio e lungo termine permetteva alle predette banche, così dette ordinarie, di concentrarsi nell'assistere le piccole e medie imprese per le esigenze commerciali, assicurando così alle stesse l'equilibrio del passivo e dei flussi finanziari;
- i rapporti di forte collaborazione con queste stesse banche faceva sì che si potesse fornire al cliente un servizio integrato di alta qualità e rispondenza e consentire uno scambio di informazioni valutative di particolare utilità reciproca.

## Conclusioni

La lunga, intensa e fortunata esperienza vissuta in organismi veramente vocati al territorio ed alle sue molteplici e ricche realtà umane, aziendali, sociali e istituzionali mi porta a trarre alcune considerazioni finali.

Ogni organismo per avere una vita degna e raggiungere i migliori risultati ha bisogno di un'anima.

Questa si forma se vi siano grandi ideali e grandi principi da cui discendono motivazioni e propositi, che scaturiscano sostanzialmente da una forte cultura dell'appartenenza e della responsabilità non già da *bonus* e *stock option*.

Le buone regole e le soluzioni organizzative ed operative più efficaci ed i comportamenti più efficienti e corretti non possono da ciò prescindere.

Centralità del cliente e del territorio significa saperli conoscere e soddisfare nelle loro esigenze nei termini più utili e opportuni con valutazioni complessive e prospettiche e con azioni concrete, mirate e coerenti, al di là delle enunciazioni "di marketing".

C'è da chiedersi se il disegno del Legislatore e delle Autorità centrali di integrare di ogni funzione finanziaria e creditizia in organismi "universali" e di stimolare la concentrazione di tante realtà bancarie, anche molto diverse tra loro (ciò in Italia come in Europa, sul modello anglosassone) abbia effettivamente aiutato lo sviluppo e il sostegno del sistema produttivo.

Occorrerà ancora del tempo per formulare un giudizio fondato, e mancherà comunque la controprova.

Una considerazione obiettiva ritengo si possa fare per quanto riguarda il nostro paese:

- in Italia la percentuale degli occupati in imprese fino a 250 dipendenti, rispetto all'occupazione totale dello stesso settore, è il doppio rispetto alla Germania, il triplo rispetto alla Francia e il quadruplo rispetto alla Gran Bretagna;
- però i primi 6 gruppi bancari italiani rappresentano oggi i  $\frac{3}{4}$  dei mezzi amministrati e la loro struttura valutativa e decisionale centralizzata è sempre più lontana dalla realtà dei rapporti che è chiamata a governare.

È questa una dicotomia grave di cui sentiamo le conseguenze soprattutto in questa fase così critica.

La globalizzazione richiedeva senza dubbio strutture bancarie altrettanto globalizzate che non potevano prescindere dalle dimensioni, ma forse ciò avrebbe dovuto realizzarsi attraverso aggregazione di soggetti più omogenei senza snaturare realtà bancarie particolarmente dedite al territorio. La Germania ad esempio lo ha fatto.

Il passato potrebbe magari insegnare a tutti ancora qualche cosa anche se determinate esperienze sono ormai irripetibili.