

Mauro Aurigi Franco Belli

con interventi di Mario Ascheri e Enzo Gorelli Fagiolini

DOSSIER

MONTE DEI PASCHI DI SIENA

EDIZIONE
"IL CITTADINO"
SIENA

SOMMARIO

UN APPELLO: NON DELEGHIAMO

Introduzione di Mario Ascheri Pag. 2

CONTRO LA MUTAZIONE GENETICA

di Enzo Gorelli Fagiolini..... » 3

IL MONTE DEI PASCHI E ANCORA DI SIENA?

di Mauro Aurigi » 5

IL MONTE E IL SISTEMA BANCARIO A UNA SVOLTA

di Franco Belli..... » 21

Parlare, discutere, confrontarsi sul Monte dei Paschi, l'ente più rappresentativo della città di Siena, è a parere nostro una cosa doverosa. Per questo abbiamo deciso di contribuire alla diffusione di "Dossier: Monte dei Paschi di Siena" di Mario Ascheri, Mauro Aurigi, Franco Belli ed Enzo Gorelli Fagiolini, inserendolo in allegato a «il Cittadino», un giornale nuovo che tra le sue priorità ha quella di favorire il dialogo sui grandi temi della Città e della Provincia. Buona lettura....

Edizione «il Cittadino» - Via Montanini, 49 - SIENA

Stampa: Grafiche Bruno - Via Artigianato, 22 - SIENA

Distribuito il giorno 12 agosto 1993 con il n° 9 de «il Cittadino di Siena e Provincia».

Mauro Aurigi Franco Belli

con interventi di Mario Ascheri e Enzo Gorelli Fagiolini

DOSSIER MONTE DEI PASCHI DI SIENA

EDIZIONE
«IL CITTADINO»
SIENA

UN APPELLO: NON DELEGHIAMO

di Mario Ascheri

La città è a un passaggio molto delicato. Ci dicevano (e tutto sommato speravamo) che Siena era diversa, un altro mondo in cui certe cose non potevano succedere. E invece i guasti di tanti anni di degrado della vita pubblica, di perverso intreccio tra politica, malavita e affari hanno raggiunto anche Siena.

Anche il "Monte" - la più senese delle istituzioni con il Pallo - è coinvolto in inchieste giudiziarie e ha subito un pauroso tracollo degli utili. In più - dopo aver subito una grave "depatrimonializzazione" per investimenti discutibilissimi - è anche minacciato da crediti di esito assai dubbio.

Ora poi corre anche, serissimo, il rischio finale. La banca istituita dallo Stato senese e mai "dotata" dallo Stato nazionale, un ente risultato di secoli di saggezza e d'impegno amministrativo e finanziario che dovrebbe operare nell'interesse della comunità che l'ha storicamente espresso, è sul ciglio della "desenesizzazione" di diritto - mentre l'espropriazione di fatto è già una realtà, in parte. Un bene della collettività senese, una garanzia di benessere, un'impresa che potrebbe fungere da volano per l'economia dell'ampia area di cultura storicamente senese, rischia ora di essere vittima degli appetiti di personaggi che non hanno la sensibilità e la cultura per rispettare questa straordinaria creazione d'un passato illustre.

Le pagine di questo dossier esaminano la "questione Monte" da più punti di vista e con la serietà che essa merita. Gli Autori sono senesi che nel Monte hanno lavorato o lavorano, o che il Monte hanno fatto oggetto di appassionato studio professionale. Diversi i toni e diverse le proposte, ma comuni le preoccupazioni e i risultati. Si tratta di testimonianze e di studi non improvvisati, di pagine meditate che esigono attenzione e dibattito, perché vogliono portare su un terreno concreto e operativo la questione.

Non proclami e blablabla di politicanti, ma giudizi, rilevazioni, dati di fatto e di diritto che si potranno non condividere, ma che esigono riflessione e risposte. Il Monte è un patrimonio collettivo dei Senesi, e ad essi (ma non solo) si fa appello per evitare che venga dilapidato più di quanto già non sia stato fatto. Discutiamo del marchingegno giuridico più adatto, ma fermo restando che chi deve decidere in ultima istanza delle sorti del Monte sono i suoi proprietari, i Senesi, e che gli amministratori pro tempore devono trovare il modo migliore per dare espressione a questo comune sentire - che potrà essere opportunamente irrobustito da una consultazione popolare.

Il Monte deve restare una proprietà collettiva dei Senesi. La disputa sulla sua qualificazione pubblica o privata è o può essere fuorviante. Ci sono altri esempi in Italia, sempre con solide radici storiche comunitarie, di proprietà collettive atipiche. Anche in questo caso, bisogna trovare il modo di garantire da un lato una sua definitiva non sottraibilità alla comunità d'appartenenza, e dall'altro la possibilità che essa operi efficacemente come impresa nel mondo delle imprese in mezzo ad altre imprese. Superiamo il falso impasse, perché non pare proprio che negli ultimi anni abbiano dato grandi prove né il "pubblico" né il "privato" - complice l'onnipotenza vorace dei partiti.

Ma non ci si illuda che sia solo questione di persone e/o di formule giuridiche da sostituire. Per evitare ulteriori danni oltre quelli che già si sono prodotti e pericoli futuri, bisogna che i Senesi acquisiscano una cultura adeguata al loro ruolo di proprietari-controllori della banca. Impariamo a occuparci dei nostri beni. Per via del Monte, ogni senese deve tornare anche un po' banchiere. Insomma, riappropriamoci della banca, prima che sia troppo tardi. La crisi attuale può essere superata positivamente, ma solo con una più decisiva riaffermazione del nostro diritto di proprietari al controllo e alla trasparenza.

La banca è di Siena, deve rimanere a Siena, deve produrre utili per Siena e il suo territorio storico. Chi ha posizioni di responsabilità deve chiarire con chi vuol stare in questo frangente delicatissimo e quali passi vuol fare nella direzione indicata. Ma anche i cittadini devono far la loro parte, accantonando le consuete pratiche della delega alle sedi "competenti": non sono proprio loro ad aver già combinato anche troppi pasticci?

CONTRO LA MUTAZIONE GENETICA

di Enzo Gorelli Fagiolini

Anni '60. Il Monte è cosa senese della quale in Siena si parla poco, sottovoce e solo per dirne bene. Significativa in proposito la allora celebre frase di un noto sindaco revisore: "Chi tocca il Monte tocca me, chi tocca me tocca il partito, perciò il Monte non si tocca".

Tutto è ovattato. I deputati, in maggioranza espressione politica cittadina, paghi dei loro piccoli privilegi, avallano tutto ciò che la tecnocrazia sottopone alla loro approvazione.

Quest'ultima è composta di tecnici preparati, affezionati alla banca ed alla città che l'ha generata e che di quella città hanno assimilato la cultura: senesi per nascita o libera e convinta scelta.

Sotto la guida di questa classe dirigente, che riesce ad imporre il suo modo di essere ai vari direttori generali di nomina governativa, la banca mostra certamente poca sensibilità verso i problemi del Paese, ma opera fuori dai giochi di potere della capitale con oculatezza e prudenza, nella ricerca sistematica dell'interesse dell'Istituto, riducendo a pura facciata i rapporti con i grandi gruppi economico-finanziari (Fiat, Montecatini, ecc.) e facendo propria la regola della massima capitalizzazione.

E' con questi criteri che il Monte si appresta al passaggio da grande banca regionale a grande banca nazionale.

La mancanza di guida e controllo politico, unita alla diminuita attenzione della città, fanno però sentire i loro effetti negativi. I tecnici infatti, tanto bravi nel settore affari, mostrano una totale incapacità nella gestione del personale, applicando criteri a dir poco da tardo medioevo. Completa negativamente questo quadro una presenza sindacale di fatto ad unica sigla e pressoché inoperante.

Si prepara così il terreno per la nascita di quello che sarà il più forte ed intraprendente sindacato bancari. Migliaia di iscritti, centinaia di quadri, una elaborazione rivendicativa convincente, sono la premessa per lotte sindacali durissime.

E' così che la tecnocrazia della banca, incapace di dialogo con i lavoratori, cede alla Deputazione ampi spazi di potere.

Tali spazi non sono però sfruttati dai signori della politica per l'acquisizione del ruolo di competenza. Sull'esempio, per fortuna in piccolo, che proviene dalle sedi centrali di tanti partiti, si mette invece insieme un sistema clientelare totalizzante.

Intanto la Regione si muove alla conquista dell'Istituto: un direttore generale, un presidente, nonché un deputato, tutti del capoluogo regionale (il deputato sostituisce uno dei più validi amministratori), dovrebbero garantire la sprovvincializzazione della banca senese.

E la città rimane a guardare.

E' scontro tra gli uomini della capitale toscana. Barucci lascia la presidenza ed ha inizio una lunga *vacatio*. Il direttore generale rafforza i propri poteri. Coloro che non si legano al carro, deputati o dirigenti, sono tacitati, esclusi dai benefici e messi fuori gioco.

Di fatto il Gruppo Monte è una S.p.A. con un unico azionista: il Direttore Generale, Provveditore, Carlo Zini.

I tempi spingono alla formazione di grandi poli bancari. Si apre la strada a megalomani affari che in breve risultano non essere buoni affari, anzi pessimi. Almeno per la banca.

Messi a tacere i pochissimi che si oppongono, l'uomo del Monte opera a suo piacimento. La Deputazione, appesantita dai piaceri chiesti o ricevuti, non trova la forza di opporsi. Anche la quasi totalità della tecnocrazia, nata e ingrassata nel brodo del clientelismo, non ha la capacità o la voglia di mettere un freno allo sperpero.

La città continua a guardare.

Anno 1993. Con un ritardo di circa quattro anni arrivano i tre deputati di nomina gover-

nativa, il nuovo presidente e infine, dopo l'ennesimo scandalo che vede coinvolto il ragioniere Carlo Zini, il nuovo direttore generale.

Ma ora è la capitale nazionale che muove alla conquista del Monte dei senesi. Si sono accorti che la torta è grande e che la città non sembra rappresentare un grosso ostacolo. Roma, che tutto è tranne che un fulgido esempio di correttezza e buon governo, si muove con la parola d'ordine: "Portiamo via questa grande banca a questa piccola città". La strada scelta per il grande esproprio è quella della trasformazione in Società per Azioni.

La nuova Deputazione è formata da tre uomini del Palazzo (uomini di fiducia rispettivamente di Occhetto, Andreotti e Craxi), oltre a un fiorentino (quello della regionalizzazione della banca), un senese inquisito, due senesi che si spera si ricordino di essere tali e infine il presidente, senese anche lui. Sono inoltre presenti nel personale ancora tanti elementi sani, capaci, in grado di riportare la banca verso traguardi più grandi, nello spirito antico.

Ci sono dunque le forze perché i nemici del Monte dei Paschi di Siena e della città vengano sconfitti. Se tali forze non si riuniranno entro pochi giorni, i giochi saranno fatti perché le grandi manovre sono già iniziate.

E la città? Continuerà a guardare?

IL MONTE DEI PASCHI E' ANCORA DI SIENA?

(una banca con il cervello a Firenze e lo stomaco a Roma)

di Mauro Aurigi

A tutti i Senesi - legittimi, adottivi o aspiranti che siano - ancora capaci di credere in un futuro di Siena all'altezza del suo passato.

IL "RINNOVAMENTO"

Nel novembre del decorso anno, in occasione delle ultime nomine nella Deputazione Amministratrice del Monte, i partiti hanno dato, se ancora ce ne fosse stato bisogno, la più solare dimostrazione di quanto ipocriti siano le conclamate dichiarazioni, da parte di tutti, sull'esigenza del "rinnovamento". L'averlo poi fatto nel momento in cui l'avversione dell'opinione pubblica verso il sistema delle lottizzazioni ha raggiunto il suo punto più alto, la dice lunga su quanto profonde siano nei partiti le radici dell'arroganza e su quanto illusoria sia la speranza di un loro auto-svellimento.

Prima la farsa delle dimissioni per il "rinnovamento", poi la rielezione con gli stessi criteri del passato. Anzi, tre su quattro di nomina comunale sono gli stessi "nomenklati" della versione precedente: Mazzoni e Salvatici (PSI) e Brandani (DC doc., il più potente di Siena, che successivamente si è trovato nei guai seri con la giustizia per sospettata malversazione e per non aver saputo dare spiegazioni convincenti circa un gruzzolo di 106 milioni in contanti nascosto in casa). Per altri tre le cose sono andate persino peggio. Sono addirittura i massimi responsabili dei tre più importanti partiti italiani che, evidentemente non fidandosi - e a ragione - che un senese potesse curare nel dovuto modo i loro interessi, hanno imposto il proprio personale consulente economico (mai l'arroganza era arrivata a tanto)! quale proconsole spedito nella ricca colonia da sfruttare: Andreotti il fiorentino Cappugi, Craxi il calabrese Da Empoli e Occhetto il pugliese Andriani, tutt'e tre, quando si dice la combinazione, da pochi giorni residenti nella provincia di Siena. Viste le tristi condizioni in cui versa il Paese sotto le cure di tali personaggi, sinistre nubi si alzano ora anche all'orizzonte della Banca (e non si pensi che si voglia fare dell'ironia, considerato che in Italia c'è rimasto ormai poco altro da spolare).

Poi c'è il fiorentino Bruschini, PDS ? (l'interrogativo è d'obbligo perché allo stato attuale non si sa più che pesce sia), pure facente parte della vecchia guardia ma della cui attuale nomina i partiti sembrano non avere colpa visto che, bocciato nel novembre 1992 dal Consiglio Comunale che gli aveva preferito il Turchi, è stato nel mese di luglio successivo reintegrato dal TAR nella carica di Deputato (e il Turchi rispedito al Collegio Sindacale da cui proveniva). I partiti, nella fattispecie il PDS, sono comunque pur sempre i responsabili di questo incarico. Il Bruschini infatti fu designato nel 1981, e riconfermato nel 1987, con la fortissima irresistibile sponsorizzazione del ras regionale dell'allora PCI Pollini, il quale evidentemente non credeva che un senese potesse essere all'altezza della situazione (tutt'e due hanno poi fatto la conoscenza delle patrie galere anche se, a quanto pare, per semplici, ancorché gravi, sospetti).

Di veramente nuovo c'è solo il buon Grottanelli, pur esso di area partitica (DC) ma sul quale, in mancanza di precedenti esperienze, non c'è ancora nulla da eccepire se non per un particolare: non avendo, vista la compagnia da cui si è trovato circondato, sollevato alcuna riserva temiamo che pensi o spera di trovarci bene. Non rimane quindi che aspettarlo alla prova ma senza troppe illusioni considerato che uno dei primi atti della nuova Deputazione,

appena licenziato il tutt'altro che lusinghiero bilancio '92, è stato l'aumento degli appannaggi personali (Grottanelli e Turchi si sono poi in parte riscattati sostenendo la recente nomina a Provveditore del Pennarola come spieghiamo meglio alla nota 4).

Questo è il nuovo organo di governo (ai fini della riflessione che vogliamo sviluppare è bene puntualizzare che su 8 componenti solo 2 sono autenticamente senesi: Grottanelli e Mazzoni) che si è insediato in un Istituto che di ulteriori grattacapi proprio non ne aveva bisogno. C'è infatti una realtà interna al Monte che ne segna profondamente l'esistenza in maniera talvolta drammatica e della quale tutti, dentro, sono coscienti ma della quale nessuno parla se non con estrema circospezione. All'esterno poco o nulla trapela, molto però è facile supporre.

LE MANI SULLA BANCA

Tutto discende dal fatto che la Deputazione, come è facile capire, è esattamente il contrario di quel gruppo omogeneo e concorde che ci si aspetterebbe alla guida di una grande azienda: è infatti capace di esprimere al suo interno livelli di conflittualità elevatissimi sia sulla base dei diversi credi politici che su quella di interessi più trasversali. E' una conflittualità che, com'è logico aspettarsi, si organizza in cordate e che scende giù per le fibre e i nervi della Banca fino all'ultimo commesso, fino all'ultimo uomo di fatica: tutti armati fino ai denti. Saremmo tentati di definirla una situazione di tipo somalo: tutti contro tutti, con alleanze e inimicizie che si fanno e si sciolgono nell'arco di un mese.

Le rivalità, sia chiaro, non sono generate da divergenti vedute sulla gestione della Banca (fatto che al limite, ma molto al limite, potrebbe anche essere legittimo), ma da una ben più torbida lotta per il potere, un potere fine a se stesso fatto di poltrone, assunzioni (vedasi a tale proposito anche la nota 18), trasferimenti, promozioni, incarichi interni (idem nota 6) ed esterni (se non addirittura per qualcuno cose più sostanziose sulle quali la magistratura sta indagando). Sono queste le principali occupazioni di un deputato al Monte che si rispetti. D'altra parte la necessità di soddisfare gli appetiti di clientele sempre più fameliche non lascia spazio ad altro?

Chi comanda la Banca, allora? chi definisce le strategie? chi fa gli affari?

Non crediamo di dire nulla di nuovo se affermiamo che queste sono da sempre incombenze di una tecnocrazia che fino a 15 o 20 anni fa era soprattutto senese, magari piduista, magari reazionaria, sfruttatrice dei gradi intermedi e inferiori specie in periferia, ma feroce e attaccata, oltre che ai propri interessi, anche a quelli della Banca che, sotto questa gretta gestione, cresceva lenta, sicura e instancabile. Su questo accumulo e solo su questo, si sono basate tutte le successive fortune dell'Istituto.

Ma negli ultimi lustri si è consentito che il vertice della tecnocrazia cambiasse, divenisse più dinamico, più spregiudicato. L'Organo Amministrativo è stato ricambiato con più potere nel dispensare prebende (ai vassalli, ai valvassori e giù giù fino ai servi della gleba) e con decine di poltrone sterili (non di gettoni) nei consigli di amministrazione delle partecipazioni. Un non disprezzabile contorno è rappresentato, cosa che nel passato non si sarebbe mai osata, dall'auto blu personale con autista, telefono ed aria condizionata (il tutto in arrogante sosta nel bel mezzo di Piazza Salimbeni) e da viaggi "d'affari" faraonici fino ai Paesi più lontani della Terra (talvolta con i familiari al seguito). Al Vice Presidente Mazzoni della Stella, per esempio, è consentita una corte di ben 6 famigli. Solo per questa spesa la Vice Presidenza grava sul bilancio dell'Istituto per circa 800 milioni. E' un costo che ogni anno la Banca e la Città sostengono per assicurare ad un notevole di provincia uno status ministeriale per scopi che, in perfetto stile craxiano, con i compiti istituzionali non sembrano avere nulla

a che vedere. Nessuna delle 6 persone è infatti giustificata dalla carica visto che il Vice Presidente è tale solo durante le assenze del Presidente (la cui segreteria, in questi casi, è quindi tutta disponibile); in sua presenza, ossia nella quasi totalità delle situazioni, Mazzoni è un semplice Deputato. A cosa serve tanto spreco?

I FIORENTINI, NON PIÙ I SENESI, AL VERTICE DELLA BANCA

Ma c'è un'altra cosa che fa sentire la tecnocrazia aziendale più libera, meno controllata dall'imbarazzante curiosità di una comunità piccola e pettegola (non dimentichiamoci che un suo Direttore Generale, il senese Cresti, fu uno dei pochi in Italia a pagare con le dimissioni il semplice sospetto di adesione alla P2): a differenza del passato il vertice della Banca non è più senese (un capitolo a parte meriterebbe la determinazione con cui si è perseguita l'esclusione dei senesi non solo dalla Deputazione, ma anche dagli incarichi esecutivi: sui primi 20 personaggi dell'azienda solo 6 sono senesi e comunque tutti messi in grado di non interferire). Anzi il massimo vertice è stato, per dieci anni e fino al luglio di quest'anno, tutto fiorentino, anzi originario della Banca Toscana S.p.A., principale e importantissima controllata che il Monte non ha mai controllato⁴.

Si deve a questo vertice fiorentino il recente progetto di ristrutturazione del Gruppo MPS, riportato anche dalla stampa nazionale e facilmente riconducibile al disegno più generale, di cui diciamo più avanti, di **trasformare il Monte in società per azioni e di sottrarlo al controllo della Città. La Banca S.p.A. fiorentina ne uscirà fortemente potenziata ai danni dell'Istituto pubblico senese**⁵. I "senesi" dei partiti di governo del Monte (DC e PSI) osservano un rigoroso quanto calcolato silenzio: anche l'opposizione PDS, per il vecchio vizio di cui abbiamo detto, tace (ma piazza subito il suo segretario cittadino, il para-senese Bernazzi, nel Consiglio di Amministrazione della Banca Toscana). Si sta così verificando il paradosso della controllante pubblica senese subordinata alla controllata privata fiorentina.

Con tutto questo potere in mano anche l'alta tecnocrazia ha pensato bene di strutturarsi in "logge" potentissime, spesso trasversali con quelle dei deputati, che si diramano anch'esse giù per l'organico della Banca e delle sue partecipazioni innumerevoli (nel senso letterale: non si contano più).

Uno degli effetti collaterali, niente affatto tranquillizzante, di questa situazione è la divisione dei dipendenti in due grandi categorie: chi sta in una cordata e chi ne cerca affannosamente una. Esiste pure una sparuta terza pattuglia, assai eterogenea e non classificabile: si tratta dei pochi che stanno fuori dai clan perché non hanno capito niente, e dei pochissimi irriducibili che hanno capito troppo e che non hanno lo stomaco di farsi coinvolgere. Non esistono praticamente quelli che sono fuori perché rifiutati dalle consorterie: queste hanno ventri capaci di assimilare tutto, anche l'inutile, il superfluo e il dannoso.

Le intelligenze e le capacità individuali che si sono spente in questo gioco perverso non sono calcolabili (per non parlare degli autentici drammi personali per la implacabile e mortificante emarginazione inflitta a chi non si è piegato).

Date le premesse è chiaro (e questo si verifica a tutti i livelli gerarchici) che lavorare bene non serve: il merito viene pesato con ben altri criteri (non c'è carriera possibile al di fuori delle logge)⁶. Anzi lavorare, prendere iniziative ed assumersi responsabilità può essere pericoloso perché lavorando si può sbagliare e con l'errore, individuale o di gruppo che sia, si offre immediatamente il fianco al nemico che ha le orecchie drizzate e le armi puntate e non aspetta altro.

A questo punto non c'è assolutamente bisogno di illustrare che tipo di professionalità la Banca riesca a selezionare tra i suoi quadri, anche tra quelli elevatissimi: c'è solo posto per chi è capace di dire sempre sì. Così l'incompetenza non è più un'eccezione al Monte. Certi

ritardi organizzativi e certa qualità dei servizi (ma anche l'ultimo bilancio) parlano da soli.

Inutile dire che in questo panorama il sindacato, da anni narcotizzato dai partiti, non ha il più banale dei ruoli.

Bene, signori, c'è qualcuno che pensa ancora che con questi presupposti si possano gestire serenamente interessi (e che interessi!) in tutto il mondo? Questa strategia ha agito tanto in profondità (la "corruzione di massa", come qualcuno l'ha chiamata) che anche se si invertissero oggi di 180° i criteri della selezione dei quadri, per una decina di anni ancora si dovrà obbligatoriamente pescare, per alimentare i quadri superiori, dentro alla palude che abbiamo descritto: si può quindi tranquillamente affermare che allo stato delle cose chiunque parli seriamente di futuri destini del Monte, di sfida europea da raccogliere o è un incompetente o è interessato.

Tuttavia, siccome la Banca, almeno fino a quando non venisse trasformata in S.p.A., ha fortunatamente enormi risorse intangibili, accumulate dalla cultura sparagnina, appassionata e largamente disinteressata del passato, non si pongono problemi patrimoniali.

LA CITTÀ CONTROLLATA DALLA BANCA?

Detto questo dobbiamo anche aggiungere, senza fare della dietrologia e senza avere l'aria di dire novità clamorose, che è in atto un processo, pilotato o meno (ma noi, subodorando dietro il progetto di trasformazione in S.P.A. oscuri interessi, propendiamo per la prima ipotesi) verso un minaccioso affievolimento, anzi una delegittimazione del diritto di Siena ad amministrare, nel bene o nel male, il Monte, del diritto di "proprietà", ossia, della Città sulla Banca.

La massima dirigenza ha infatti imposto all'Istituto, senza preoccuparsi delle tensioni che provocava nella struttura, una crescita senza precedenti lanciando la Banca in sfere cui la piccola Città, per quanti sforzi faccia, non può più accedere. Una crescita che non ha una logica economica comprensibile. Negli ultimi 10 anni in un crescendo ossessivo e senza stare a riflettere troppo se le operazioni convengono o no (ma gli esiti del bilancio 1992 fanno propendere per la seconda ipotesi) si diventa non solo soci degli Agnelli (con i quali si dice - ma mai detto è stato più calzante - che nessuno ha mai fatto buoni affari) o dei Ferruzzi, ma si entra in affari anche con meno rassicuranti personaggi quali Ciarrapico, Ligresti, Gennari e forse Fiorini (non uno si è salvato dal carcere). Nel frattempo si fa la spesa in tutto il mondo acquistando assicurazioni, banche e finanziarie: dalla Val d'Aosta a Trapani, da New York a Sydney. E poi si accorpa, si scorpora, si spezzetta, si privatizza, si pagano parcelle da 8 miliardi ad un avvocato siciliano, ora Onorevole DC, che poi si scopre in odore di mafia fino a sospettarlo coinvolto nell'assassinio del giudice Falcone. Si dice che in questa psicotica, arrischiata megalomania siano state investite alcune migliaia di miliardi, ossia tutta quella preziosa riserva che il Monte, per antica tradizione, custodiva gelosamente sotto il mattone, al riparo da ogni appetito, quale scorta per gli anni delle vacche magre. E' grazie a quella scorta, frutto di quella cultura "gretta" di cui abbiamo detto (ma una banca non gretta resisterebbe più di 500 anni?), che il Monte ha impattato le prime quattro grandi crisi economiche di questo secolo (1933, 1945, 1964 e 1974) in forma smagliante a differenza della massima parte del sistema bancario nazionale ed internazionale. Quelle crisi sono state altrettante occasioni di giganteschi e sicuri balzi in avanti. La gestione degli ultimi 10 anni ha invece posto il Monte davanti alla crisi attuale in condizioni di assoluta parità con le altre banche. Peccato, poteva essere l'occasione per diventare la più potente banca italiana ed una delle primissime in Europa.

Anche la Città viene piegata alle esigenze di questa nevrosi da grandezza, accontentan-

dosi del 20% degli utili, invece del 50%, e consentendo che la Banca, sempre più assetata di liquidità, porti a capitale la differenza¹⁰.

Il potere così accumulato nelle mani dell'alta direzione è enorme. In assenza di un padrone capace di assolvere al suo ruolo, non c'è da rendere conto a nessuno. Il Direttore Generale può arrivare a licenziare il Presidente, oggi Ministro del Tesoro. In realtà si è trattato di uno scontro interno tra correnti della DC: da una parte il Presidente Barucci, fiorentino, e dall'altra il Provveditore Zini, pure fiorentino, alleato per l'occasione ad un altro "capitano di ventura" DC, il Deputato Brandani, colligiano, che da anni scorrazza con le sue milizie per la Banca senese quasi fosse un territorio da mettere a sacco (nonostante le vicende giudiziarie del capo è ancora la "banda" più potente¹¹ con teste di ponte e cecchini in tutti i punti nevralgici). Quando Barucci è stato sconfitto tutta la cordata vincente è salita alle stelle spartendosi le spoglie (incarichi, prebende, prestigio ecc.) di quella perdente finita nel fango, dattilografe comprese. Queste sono ormai le regole del gioco. Il fatto che il Presidente, teoricamente legittimo rappresentante della proprietà, sia stato cacciato da quello che in sostanza era un suo dipendente, la dice lunga sulle distorsioni interne all'Istituto e sul tipo di potere che si è concentrato nelle mani della massima tecnocrazia. Qualsiasi altro consiglio di amministrazione avrebbe licenziato il direttore generale. Con l'unica eccezione del Deputato PDS Barellini (sarà un caso, ma non è stato rieletto in Deputazione), gli amministratori "senesi", invece di impedire che la nostra Banca venisse trasformata in campo di battaglia per beghe fiorentine di partito o di bottega che fossero, hanno taciuto. Intanto però fioccano generosi i riconoscimenti quali, per esempio, le poltrone nei vari consigli di amministrazione che vanno dal Vecchio al Nuovo e perfino al Nuovissimo Mondo: 14 al Salvatici, 12 al Bruschini, 7 al Brandani, 6 al Mazzoni (è giovane e si farà) ecc..

Difficile prevedere cosa riservi l'immediato futuro. In sostanza la Banca è entrata in una galleria alla cui fine il suo controllo potrebbe essere passato in altre mani (chi può escludere che si tratterà di mani mafiose?).

Ma il rischio più grave è un altro, perché alla fine della galleria ci può stare (il processo è già in atto e pericolosamente avanzato) il rovesciamento dei ruoli, ossia il controllo della Città da parte della Banca o, più esattamente, il controllo della Città da parte di chi controlla la Banca.

LA PROPOSTA

Tutto ciò premesso avremmo fatto ben poca cosa se ci fossimo limitati da una parte alla denuncia del guasto che queste, che non riusciamo a definire diversamente da "compagnie di ventura", hanno arrecato alla struttura interna del Monte, soprattutto al suo insostituibile patrimonio umano e professionale, e dall'altra alla denuncia delle ulteriori degenerazioni incombenti nell'immediato futuro. Ci corre quindi anche l'obbligo di essere propositivi e diciamo subito che due sono le esigenze più urgenti, tra di loro strettamente correlate:

- punire i responsabili di questo "tradimento" ai danni della Città;
- elaborare un progetto che ponga le basi per una drastica inversione di tendenza.

La punizione è esigenza primaria, perché la certezza dell'impunità e dell'immovibilità è la caratteristica fondamentale del sistema di potere in Italia: tale caratteristica, che ha avuto gli esiti politico-economici che stiamo drammaticamente vivendo oggi, contraddistingue anche il sistema di potere interno alla Banca. Senza la rimozione di questa certezza, ossia senza la punizione e l'allontanamento dalla scena dei responsabili, è ottimistico aspettarsi comportamenti "virtuosi" da parte dei successori. I magri risultati del bilancio 1992, per esempio, non sono dovuti al caso, ma nessuna critica si è ancora levata nonostante il pesante

danno arrecato alla Città (la stampa si è addirittura sbracciata per minimizzare): guai se passasse il convincimento che fenomeni del genere sono ineluttabili e perciò incensurabili.

La sanzione è quindi indispensabile; essa spetta agli elettori e sarà tanto più esemplare ed efficace quanto più la Città prenderà coscienza del fatto che esistono i responsabili a causa dei quali questa Banca ha ormai il cervello a Firenze e lo stomaco a Roma, ovvero è totalmente fuori del controllo da parte della "proprietà". In difetto, ossia rinunciando l'elettorato alla sanzione, ogni progetto ulteriore per la Città, in questo come in altri campi, non avrebbe nessun senso¹².

Chi punire dunque? Difficile fare una scelta, perché si può sparare nel mucchio senza tema di sbagliare: tutti quelli che hanno seduto in Deputazione fino ad ieri; tutti quelli che nelle segreterie dei partiti cittadini li hanno designati o che hanno accettato designazioni dall'esterno; tutti quelli che nei Consigli Comunale e Provinciale hanno ratificato; tutti quelli, compresi i gazzettieri araldi della "senesità", che pur sapendo ed avendo il dovere di denunciare, hanno invece scelto di tacere.

Ma vanno puniti subito, perché sono in atto grandi manovre (altre ristrutturazioni, accorpamenti, disaggregazioni, acquisti, vendite e, soprattutto, la trasformazione in S.p.A.) dalle quali può uscire un mostro capace di schiacciare la Città.

Perché sia chiara l'impresa è bene che si sappia che intanto, mentre si gonfia il ruolo della Banca Toscana S.p.A. all'interno del Gruppo a scapito del Monte, si sta procedendo alla trasformazione in S.p.A. a pezzi e bocconi di tutto il resto, pensando in questa maniera di aggirare l'ostacolo della generale ostilità dei cittadini: così è diventato S.p.A. il Credito Fondiario, la cui Direzione Generale è andata al socialista Sposi, il Credito Agrario, al democristiano Turillazzi, e le Partecipazioni non bancarie, a Brogi anch'esso democristiano. Intanto si parla anche delle partecipazioni parabancarie, di quelle bancarie e perfino, si morimora, della ingente proprietà immobiliare. Alla fine la carcassa risulterà interamente spolpata¹³ e il problema della privatizzazione della Banca non sarà più un problema.

PROGETTO PER IL MONTE

Detto ciò passiamo alla fase, ben più complessa, di un progetto per il futuro della Banca.

Per cominciare ci poniamo e poniamo a tutti una domanda che, al di là delle apparenze, è tutt'altro che retorica. Dobbiamo infatti stabilire la scelta di fondo, lapidaria nella sua semplicità: è la Città che deve stare al servizio della Banca o viceversa? Noi non abbiamo dubbi: è la Banca che deve essere al servizio della Città e su questa ipotesi poggia tutto il progetto che segue.

Cominciamo col porre 4 questioni fondamentali:

1. la "proprietà" della Banca;
2. la forma giuridica;
3. le nomine nella Deputazione Amministratrice;
4. la distribuzione degli utili.

1. LA PROPRIETÀ' DELLA BANCA. La Città deve tornare in possesso della Banca per intero così come era prima che il regime fascista ne scippasse una parte: in precedenza tutte le nomine erano di competenza locale. E' bene che si sappia che né il Granducato di Toscana né lo Stato Unitario, a differenza di quanto usato nei confronti di tutti gli altri organismi economici pubblici - banche comprese -, hanno mai investito una lira di capitale nel Monte. La potente banca che oggi conosciamo è frutto esclusivo dell'iniziale capitale investitovi dall'antica Repubblica di Siena, capitale che poi i Senesi hanno sapientemente saputo moltiplicare nel corso di mezzo millennio fino alle attuali dimensioni:

nessun altri che la Città di Siena può quindi vantare diritti, anche di nomina delle cariche, sulla Banca. L'atto d'imperio del governo fascista che usurpò 3 delle 8 nomine nella Deputazione (vedasi nota 15) si configurò come un autentico furto dei 3/8 del capitale del Monte, furto che il governo repubblicano ha successivamente perpetuato e che si appresta a completare fino al 100% della proprietà della Banca. Perché si capisca meglio in che conto è tenuta a livelli responsabili la senesità dell'Istituto, è bene ricordare che alcuni anni fa, quando si cominciò a parlare di vendita dei beni dello Stato per risanare la disastrosa finanza pubblica, anche l'attuale ministro del tesoro Barucci ipotizzò che si potesse vendere ai privati il Monte ricavandone qualcosa come 13.000 miliardi da trasferire nelle esauste casse dell'Erario, svuotate da oltre quarant'anni di pubblico malaffare. Si tratta di un'autentica aggressione portata dall'esterno (Banca d'Italia, politici, economisti) nel nome di un bizzarro principio: non c'è più proporzione tra le dimensioni della Banca e quelle della Città. Saremmo stati, in sostanza, troppo bravi nella paziente costruzione di questa gloriosa azienda: è arrivato il momento di privarcene. Potenza della logica: tutti si guardano bene dall'elucubrare un analogo ragionamento nei confronti della famiglia Agnelli, grande ma pur sempre più piccola della nostra Città, che si è costruita una FIAT - e dintorni - del Monte assai più vasta e potente. In questa logica si muovono (e come poteva essere altrimenti?) anche le tre nomine "romane" nella Deputazione, Cappugi, Da Empoli e Andriani¹⁴, dai quali, ovviamente, non c'è da aspettarsi la difesa dei diritti (quando mai degli interessi) di Siena. Scheggia impazzita il Bruschini, paradossalmente reso fortissimo dalle recenti plurime vicissitudini giudiziarie, non mancherà di affiancare la troika romana.

Quando si faranno i conti con chi, uomini e partiti, ha consentito a questi, che non possiamo non definire "nemici" della Città, di assumere tutto questo potere a Siena, sarà sempre troppo tardi. I margini rimasti agli altri 4 di Deputazione di fronteggiare l'offensiva, ammesso che ne abbiano la voglia, sono risicatissimi: il Brandani fiaccato dalla carcerazione preventiva, il Mazzoni e il Salvatici indeboliti almeno quanto il loro partito e il Grottanelli che tarda a mostrare un po' di grinta.

A questo punto non può essere che il Popolo Senese a farsi carico della senesità del Monte, impedendone il furto (non riusciamo a trovare parola più adatta) che con la trasformazione in S.p.A. il potere romano e quello fiorentino stanno tramando proprio in questi giorni.

2. LA FORMA GIURIDICA. Sono ormai 60 anni che questo gioiello fa gola a Roma. Ci tentò il governo fascista con la scusa banale della trasformazione da semplice banca pubblica in istituto di credito di diritto pubblico, ma Mussolini trovò nei fascisti senesi un osso duro da masticare. Ci ritenta ora, come abbiamo detto, il governo democratico con la trasformazione in S.p.A. e temiamo che i denti siano quelli di una volta, ma che al posto dell'osso ci sia oggi un bigné (con l'aggiunta di qualche utile idiota magari in perfetta buona fede).

Fino a quando i fatti non ci daranno torto - e comunque dovrà essere la Comunità Senese a decidere e non il consociativismo dei vecchi o nuovi partiti (senesi, fiorentini o romani che siano) - la Banca deve restare pubblica, così come è nata, per due motivi:

- nell'interesse del Monte: perché tra breve si distinguerà dal panorama generale come l'unica banca pubblica del mondo (è un messaggio "forte" in termini d'immagine e di missione: ogni grande impresa carente sotto questi due aspetti paga prezzi salati per non uscire dal mercato); ed anche perché, come la storia recente c'insegna, non c'è impresa S.p.A. in mano ad enti pubblici che non sia precipitata in una voragine senza fondo. Tacciamo per amor di patria della sorte che invece è toccata a tutte le grandi banche S.p.A. italiane in mano interamente privata quali l'Istituto Bancario Italiano, il Banco Ambrosiano, la Banca

d'America e d'Italia, oppure del lento, lentissimo navigare della Banca dell'Agricoltura, la più grande di tutte. Gli assertori della trasformazione in S.p.A., come i confindustriali senesi, se non hanno mire inconfessabili hanno certamente idee poco chiare. A quale modello di banca S.p.A. italiana si ispirano? C'è una banca privata nazionale che possa essere vantaggiosamente confrontata col Monte? Essi farebbero bene a ripassarsi la recente storia economica del Paese. Scoprirebbero come nel 1933, mentre l'IRI acquisiva precipitosamente, prima che fallissero, le tre principali banche italiane (le S.p.A. private Credito Italiano, Banca Commerciale e Banco di Roma), il Monte dei Senesi, che nel bel mezzo della più terribile crisi economica del secolo scoppiava di salute, compiva un ulteriore irresistibile balzo in avanti (dietro pressioni del governo fascista dovette farsi carico dell'acquisto della Banca Toscana - S.p.A. privata - per salvarla da sicura fine e portarla ai prestigiosi livelli attuali). Anzi da quel momento e fino ad oggi, auspice la Banca d'Italia che sembra avere la memoria corta, è stato tutto un fagocitare banche private in difficoltà da parte di banche pubbliche quali il Monte, il San Paolo e la Cariplo. Non esistono praticamente casi di banche pubbliche incorporate da banche private. Serve altro?

- nell'interesse di Siena: perché rimarrebbe così patrimonio inalienabile della Città (ossia nessuno potrà mai venderla a terzi né per intero né a pezzi).

Noi Senesi amiamo il Monte, ammettiamolo (amare il Monte è forse stupido ed amare la Contrada è forse intelligente?). Il Monte fa parte, così com'è, del nostro irripetibile patrimonio culturale, come il Palio e come Piazza del Campo. Questo fenomeno unico al mondo di una piccola e fiera comunità che partorisce la Grande Banca, una Banca diversa da ogni altra, ha la stessa valenza della Maestà di Duccio. Non accetteremmo manomissioni o alienazioni della Maestà, dovremmo accettare manomissioni o alienazioni del Monte? E poi ci siamo mai domandati perché questo Monte è diventato così grande? Perché nessun'altra banca è come il Monte dei Paschi? Perché questa Banca provinciale, figlia di una delle comunità più chiuse e provinciali d'Europa, che mai ha potuto contare su geni e magnati dell'economia e della finanza, ha umiliato le grandi banche del Nord e del Governo? Perché è il Monte che possiede la S.p.A. Banca Toscana e non viceversa? Perché la Banca Toscana è l'unica banca S.p.A. italiana di una certa dimensione in perfetta salute? Perché proprio il Monte è di gran lunga la banca più antica del mondo? Perché tutte o quasi tutte le altre sono nel frattempo sparite mentre la nostra diventava invece una delle più forti d'Europa? C'è una sola spiegazione: la "senesità". Una senesità intesa come categoria ideologica (senesi non si nasce, senesi si diventa), una senesità che ha coinvolto anche chi, nella Banca, senese non era. **Questa Banca è stata amata esattamente come a Siena, e in nessun altro luogo come a Siena, si amano orgogliosamente tutte le cose della Città. Questo è l'unico segreto del suo passato successo. A una banca privata non sarebbe stato (e non sarà mai) concesso tanto.**

Nel 1624 tutti i Senesi, senza distinzione di censo o classe, dal più ricco al più povero, garantirono con ogni loro sostanza mobiliare e immobiliare l'attività della Banca (il Granduca Ferdinando II non avrebbe altrimenti autorizzato la prosecuzione dell'attività bancaria vera e propria). Fu un atto d'orgoglio e d'attaccamento alla propria identità culturale - della quale il Monte era ormai parte inscindibile - che probabilmente, visto l'oggetto, non ha l'uguale al mondo. I Senesi non erano nuovi a simili manifestazioni di "superbia", e si ripeterono quando per la strada fu malmenato, in pieno Ventennio, il gerarca che cercò di assecondare il progetto del governo fascista di scippare il Monte a Siena¹⁵, ed alla fine dello scorso secolo quando si opposero, scendendo in piazza, ai tentativi governativi di chiudere l'altra "gloria" patria, l'antica Università (la Comunità Senese dovette pagarne di tasca propria la sopravvivenza).

Ma ora l'intera regione sembra contagiata da un processo che nel breve volgere di poco più di un ventennio ha portato in mani foreste anche imprese simbolo quali la Sclavo, la Fondiaria, l'industria dolciaria senese e tutte le aziende agrarie di rilievo (le più belle del mondo). L'Università, anch'essa creatura dell'orgogliosa Repubblica Senese, gelosamente protetta nel corso dei secoli, si è tracciata una strada sua, conflittuale spesso con gli interessi della nostra Comunità, mentre nubi nere si alzano all'orizzonte dell'Accademia Chigiana. Ora si tratta d'impedire che ciò succeda anche al Monte. Sarà un'impresa non facile, ma non impossibile. **Questa Città è eccezionale perché eccezionale è la sua memoria storica, il suo immaginario collettivo.** Essa deve essere capace di un altro atto di superbia: è suo diritto riappropriarsi della Banca cacciandone la partitocrazia avida e corrotta. Ma è anche suo diritto difenderla dai Berlusconi, dai samurai e dai mafiosi (chi altri dispone oggi delle migliaia di miliardi necessari alla privatizzazione?) con tutti i mezzi possibili, ricorrendo se necessario anche alla comunità internazionale (quanti sono all'estero gli amici sinceri di Siena?). Ci sono uomini, e noi siamo di questi, che hanno difeso e difendono le foreste degli indiani sudamericani, potremmo rinunciare a difendere le nostre "foreste"? **Come l'abbiamo ricevuto da chi ci ha preceduto, così dobbiamo trasmettere il Monte alle generazioni future perché nel nome di Siena duri altri 500 anni, insieme alla Piazza del Campo ed alla Maestà di Duccio.** Su questo tema possiamo chiamare la gente a confrontarsi, dopo decenni di afasia, ed a battersi. Perché questa è una battaglia che merita di essere combattuta: meglio una piccola cassa rurale, ma che sia senese, che un grande Monte dei Paschi giapponese.

3. LE NOMINE NELLA DEPUTAZIONE AMMINISTRATRICE: almeno per quella parte che spetta agli Enti senesi, devono essere riservate ad uomini capaci di formare una "squadra" affiatata, concorde, leale verso la "proprietà" e fedele al mandato da questa conferito; uomini che non debbano rispondere a nessun altro (partito, cosca o potentato che sia), impegnati a tempo pieno nella gestione dell'Istituto e dei suoi affari (adunanze deliberative giornaliere?). Esattamente l'opposto, dunque, di quanto la lottizzazione partitica e le feroci lotte intestine da essa generate ci hanno sin qui offerto. All'interno di questa squadra deve essere designato il Presidente e il Vice Presidente. Può sembrare superflua la riaffermazione di questo principio, ma tutti ricordiamo che l'ultimo fiorentino sbarcato in Deputazione il primo giorno ha subito detto: "voto contro una vicepresidenza senese perché è senese anche il Presidente" (non cercate nella dichiarazione altre motivazioni tecniche o professionali, perché questo non è il compito che gli ha affidato il suo signore romano).

I cinque (o quelli che saranno) componenti di nomina locale potranno anche distinguersi, sul piano professionale, l'uno dall'altro in maniera da coprire quanto più è possibile le esigenze dell'Azienda (economiche, giuridiche, gestionali, rappresentative, culturali ecc.), ma sul piano etico-politico dovranno avere un unico comune denominatore: l'attaccamento senza riserve alla Città ed alle sue istituzioni (fatto che può e deve tranquillamente prescindere dall'attuale farsa di un domicilio frettolosamente acquisito). A loro, non al Ministro del Tesoro, deve spettare la meditata nomina (e l'eventuale rimozione) del Provveditore: un rapporto di convinta collaborazione tra l'Amministrazione e la Direzione (di quasi impossibile realizzazione con l'attuale sistema delle nomine) è il più banale dei presupposti di una corretta gestione in qualsiasi azienda (ma imporlo al Monte, dopo tanta consolidata abitudine alla lottizzazione ed alla pernicioso conflittualità che ne è derivata, rappresenterà un fatto poco meno che rivoluzionario).

Raggiunto questo obiettivo avremmo così dato al Monte un formidabile strumento di gestione ed ottenuto il non trascurabile successo di mettere le tre nomine governative, ancor-

ché infettate dalla partitocrazia romana, in condizioni di non più nuocere (non c'è bisogno di profonde analisi per capire che questi tre personaggi non possono non essere portatori di interessi che con quelli della Banca, e soprattutto della Città, non hanno nulla a che fare).

Non si mancherà di ironizzare su un progetto del genere (quasi 50 anni di lottizzazione partitica hanno ormai lasciato tracce profonde nella nostra cultura) e quindi le accuse di provincialismo e romanticismo tardo-gotico si sprecheranno. E' opportuno allora chiarire che quegli stessi non ironizzano affatto quando un atteggiamento assolutamente analogo a quello da noi proposto viene tenuto, sempre, da ogni altra proprietà, mettiamo gli Agnelli, dai quali nessuno si aspetta che si facciano rappresentare nei consigli di amministrazione da consiglieri disomogenei e tra di loro in rapporti conflittuali e magari noti per la totale indifferenza nei confronti degli interessi dell'azienda e della proprietà. Questo avviene invece regolarmente, come tutti sappiamo, nelle imprese pubbliche anche se sono S.p.A., con gli esiti che è superfluo qui richiamare: **al Monte non deve succedere più, perché i rischi sono quelli dell'Efim e della Federconsorzi (e gli esiti del bilancio 1992 sono molto espliciti a tale proposito).**

L'ipotesi illustrata postula, comunque, l'istituto della revoca del mandato di deputato al Monte.

4. LA DISTRIBUZIONE DEGLI UTILI. Gli utili netti devono essere così utilizzati:

- non meno del 50% alla riserva ordinaria: la quota da accantonare sarà determinata sulla base delle esigenze di capitalizzazione dell'Istituto; questa è la garanzia primaria che non si dovrà mai ricorrere al mercato per la ricapitalizzazione (e quindi alla trasformazione in S.p.A.);
- il resto alla Città vincolato ad opere di pubblica utilità e in modesta misura, se necessario, ad opere di beneficenza.

Deve immediatamente cessare il criterio della distribuzione a pioggia degli utili. Tale sistema ha finora funzionato come ammortizzatore non casuale della protesta politica. E' servito in sostanza, in sinergia con altri strumenti (vedasi la mancata opposizione della DC al Comune e quella del Pci-Pds al Monte), a pagare il silenzio e la tolleranza del corpo sociale contribuendo a fare di Siena uno dei punti politicamente meno conflittuali ma anche meno vivi d'Italia; per la prima volta nella sua storia la Città ha conosciuto la pace sociale, ma non è stata una bella pace.

Un sistema perverso, dunque, che se non ha creato praticamente alcun reale, solido e qualificato posto di lavoro né indotto, come è facilmente constatabile, il formarsi della benché minima cultura imprenditoriale¹⁶, ha certamente concinato il pullulare di centinaia di associazioni questuanti, decine anche del tipo "Associazione mogli medici senesi" (per non parlare dei 50 milioni generosamente erogati a fondo perduto alla discoteca Tendenza). E' la cultura della questua, della vacca da mungere che è immensamente cresciuta in questa Città.

Tale perversità assume particolare rilievo se si tiene poi conto che gli utili della Banca sono ricchezza rastrellata in ogni angolo d'Italia (ed oltre): male si giustifica che la comunità senese ne abbia a beneficiare in esclusiva.

Poiché non è pensabile né che gli utili non vengano spesi né tanto meno che vengano spesi altrove, **bisogna affidare al loro impiego il ruolo di volano "virtuoso"** individuando pochi progetti definiti (meglio se uno solo) di durata pluriennale (al fine di assicurarne la validità, la consistenza e la durevolezza) e di indiscutibile valore socioculturale.

Ipotizziamo, a puro titolo d'esempio, un progetto di lunga portata per la realizzazione e lo sviluppo di un centro di ricerca di sicuro effetto (cancro?) sul quale concentrare l'intera

disponibilità (che in situazioni di congrua gestione della Banca, dovrebbe sempre superare i 100 miliardi annui), e per il quale ottenere necessariamente il coinvolgimento, anche finanziario, di altri organismi (CNR, Università, privati ecc.), ma con capofila la Città: un'iniziativa del genere si porrebbe subito ai vertici mondiali del settore.

Ed ecco gli esiti di una tale impresa (a parte l'eliminazione del sistema perverso, culturalmente devastante, della questua):

- creazione di occupazione altamente qualificata in un'iniziativa ad impatto ambientale sostenibile;
- ricaduta d'immagine sulla Città di eccezionale rilevanza;
- restituzione in un qualche modo alla collettività, intesa in senso lato, della ricchezza rastrellata come dicevamo prima.

UNA STRATEGIA PER IL MONTE

Dopo il problema strutturale rimane da affrontare quello della strategia, ossia il trasferimento nella prassi di quello che è stato elaborato a livello teorico. E' questo il passaggio più difficile e più delicato di un progetto; è su questo passaggio, piuttosto che sulla costruzione teorica, che sempre lo scontro è più duro e le idee meno chiare. Il nostro progetto non farà eccezione.

Passiamo a definirlo.

Stabilito che il Monte ha un "proprietario" o, comunque, un "socio di maggioranza" (la Comunità Senese) pensiamo che si concorderà facilmente sul fatto che a questi (non al governo) spetti definire il mandato da affidare alla Deputazione e da sottoporre a verifica almeno una volta all'anno in occasione della chiusura del bilancio.

Chiariamo subito che il primo principio categorico e irrinunciabile di tale mandato deve essere quello della ricerca e conseguimento del rafforzamento patrimoniale e reddituale (in difetto alla lunga non ci sarebbe più il Monte). Ogni altra politica aziendale deve inchinarsi a tale principio.

Ciò premesso noi riteniamo indispensabile che la Banca faccia urgentemente la scelta della "qualità" abbandonando l'attuale strategia della "quantità", ossia di quella massimizzazione delle dimensioni che mira a portare la Banca "lontano" dalla Città. Ne discende la necessità della:

- revisione della strategia della "irradiazione" che in questi ultimi lustri ha visto l'Istituto insediarsi in troppo rapida progressione in ambienti e attività lontane, di complicato e difficile controllo (il caso Atlanta della BNL sembra non avere insegnato nulla) e la cui utilità ai fini del consolidamento patrimoniale e reddituale dell'Istituto è tutta da dimostrare;
- revisione, per i motivi di cui sopra, della strategia della "frammentazione" del patrimonio in partecipazioni ed attività piccole e grandi, tipiche e non tipiche;
- programmazione e realizzazione della "banca universale" (incorporazione nel Monte di tutte le attività bancarie oggi disseminate in diverse società);
- inversione della tendenza al decentramento della Direzione Generale in altre aeree del Paese, che non solo danneggia la Città e ne riduce la capacità di controllo sulla Banca, ma che nell'era dell'informatica è da considerarsi, piuttosto che inutile, dannosa. Come non scorgervi dietro un preciso disegno? Basti un esempio per tutti: negli ultimi anni si sono accorpate molte Filiali in Gruppi più grossi dei preesistenti; contemporaneamente si sta procedendo ad una ristrutturazione con la prima in assoluta contraddizione: il parziale decentramento della Direzione Generale con sedi periferiche in località quali Canicattì (Sicilia) e Lamezia Terme (Calabria). Sperando che nella scelta, vista la collocazione geografica, non siano insiti rischi più perniciosi, di certo un risultato è stato ottenuto: da una parte la riduzio-

ne del controllo della Città sulla Banca e dall'altra la dilatazione del vertice della piramide gerarchica (nuove poltrone da Dirigente e Direttore Principale e Vice Centrale). Un colpo di non poco conto, anche ai danni del conto economico, ma un'autentica manna per la crescente voracità delle fazioni in lotta;

- dismissione delle attività e dei beni più periferici sia in termini geografici che in termini di tipologia aziendale, con conseguente ripatrimonializzazione dell'Istituto;

- revisione dei criteri della gestione del personale: siamo convinti che in parte la revisione sarà un'automatica conseguenza della cacciata della lottizzazione politica dalla gestione della Banca. L'aver liberato le professionalità e le intelligenze individuali dalle catene clientelari procurerà una spontanea razionalizzazione della gestione del personale con immediati benefici effetti sulla struttura complessiva. Comunque assunzioni, carriere e trasferimenti devono essere saldamente ancorati a criteri di utilità per l'Istituto, e quindi di trasparenza e obiettività, nel convincimento che non vi sia contrasto ma coerenza tra questi e il diritto dei lavoratori della Banca alla equità di trattamento. Tra la Città, la Banca, l'Università e le forze sindacali sarà programmato uno studio per:

- la determinazione di criteri obiettivi per assunzioni, promozioni, trasferimenti e incarichi;
- la preparazione specifica dei giovani cittadini senesi aspiranti all'assunzione;¹⁸
- la formazione dei quadri.

L'obiettivo è quello della formazione di un "corpo" di dipendenti in possesso non solo di una cultura professionale ed una preparazione specifica nettamente superiori a quelle medie del sistema bancario europeo, ma soprattutto di una solida coscienza della "missione" della Banca in modo da ottenere il massimo dell'adesione ai ruoli ed agli incarichi affidati.

LA NUOVA DIREZIONE GENERALE

Un discorso a parte merita la necessità che la Direzione Generale, almeno con le sue attività produttive, abbandoni la sua presa fisica sulla Città. I danni in termini di mercato immobiliare drogato, congestione dell'area urbana e espulsione dalla Città murata di larghe fasce di popolazione, non necessitano di commenti.

La megalomania sperperatrice con cui si insiste in certi programmi è esemplarmente rappresentata dal nuovo parcheggio del Centro Elettronico: si parla dell'incredibile spesa di 25 miliardi per collassare uno dei punti critici del traffico già brutalmente e irrimediabilmente segnato da architetture da periferia meridionale (ma il dramma vero è che la Città, ancora, taccia).

Bisogna avere il coraggio di spostare la Direzione Generale e cogliere l'occasione per la costruzione di un nuovo gioiello architettonico e urbanistico che stupisca il mondo e rivaleggi con i modelli trecenteschi cui siamo abituati. Il tutto da collocarsi in area libera non congestionata e bisognosa di rivitalizzazione. Si pensa alla zona sud (le crete?) che marca forti ritardi rispetto alla zona nord.

L'impresa richiederebbe uno sforzo culturale, urbanistico, architettonico e finanziario di dimensioni epocali con i benefici effetti sulla Città facilmente immaginabili.

Paradossalmente si tratterebbe non di un salto verso il futuro ma di un ritorno al passato, a quando cioè la Città programmava, senza bisogno di un "principe", la sua irripetibile architettura urbanistica. Questa Città merita di essere ripagata dalle ferite infertegli con gli sventramenti, con la sopraelevazione del Palazzo Spannocchi, con la costruzione della Camera di Commercio, l'Alleanza Assicurazioni, il Centro Elettronico e tutta la nuova edilizia del Monte, il Tribunale, l'INPS, la SIP, la Banca d'Italia, la Rurale di Monteriggioni, con le col-

line cementificate, la volgarità che l'assedia in periferia ed alle uscite dei raccordi autostradali.

La nuova Direzione Generale può rappresentare il dovuto risarcimento.

CONCLUSIONI

Come si è visto, l'approccio al problema Monte è squisitamente politico e si sarà facilmente capito che il fine ultimo di questo nostro intervento sulla Banca è la Città.

Lo spazio che abbiamo dedicato alla questione dell'Istituto senese è solo in funzione della sua incombente urgenza, ma, *mutatis mutandis*, attenzione non diversa meritano le altre entità storiche che la Città ha partorito e che da secoli la caratterizzano profondamente, quali, per citare le maggiori, l'Università e l'Ospedale (senza con questo voler sottacere le altre strutture culturali e sociali come le Biblioteche, le antiche Accademie, la Chigiana, la Mens Sana, il volontariato assistenziale ecc.).

Perfettamente consci di correre il rischio di apparire "eretici", almeno secondo i canoni ormai frusti del tradizionale modo di intendere la politica, diciamo in maniera chiara ai Senesi che la Città non può e non deve essere considerata diversa da una contrada, anzi essa è la Contrada per eccellenza, delle altre assai più grande e importante. E' con la stessa disinteressata passione che deve essere gestita, è con la stessa determinata volontà che deve essere portata prima al "bandierino".

Questa finale "chiamata in causa" delle Contrade non è casuale. Il binomio Città/Contrade non è scindibile: la prima non esisterebbe (nel senso che non sarebbe quella che è) senza le seconde e viceversa.

Dunque è anche e principalmente con le Contrade che deve essere aperto un dibattito sulla Città. Ed è dalla loro passione e dalla loro sperimentata capacità di gestire gli interessi delle comunità che rappresentano che ci si deve aspettare un contributo determinante.

In questa Città, e solo in questa Città, ci sono le forze per combattere questa battaglia, vincerla e, come abbiamo detto, stupire ancora una volta il mondo.

(1) Le prime avvisaglie le avemmo però dodici anni fa quando Pollini comunista di Grosseto, De Mita democristiano di Avellino e Andreotti democristiano di Roma (nessuno dei tre si è salvato dalle attenzioni della magistratura) decisero che i loro pupilli fiorentini, Bruschini, Barucci e Zini (solo il Barucci non è inquisito), avessero quei numeri per gestire la Banca che invece mancherebbero ai Senesi (che il Monte se lo sono inventato, cresciuto e fatto grande senza tanto ricorrere ai tribunali).

(2) La lottizzazione partitica merita una nota di commento perché al Monte il consociativismo ha una sua peculiarità che lo distingue da quello, per esempio, della RAI.

Anche qui il fenomeno è da tempo concentrato nei tre partiti principali, DC, PSI e PCI/PDS, essendo ormai scomparsa o ridotta a livelli inconsistenti ogni altra rappresentanza. Deve però anche essere detto che, in termini di cordate, la presenza del PCI/PDS è stata abbastanza marginale, se non trascurabile, per due ordini di motivi.

Il primo è costituito dalla quasi totale assenza di materia prima, perché un'occhiuta gestione delle assunzioni è stata capace di costruire uno sbarramento sanitario contro l'ingresso dei comunisti nella Banca da fare impallidire l'OVRA fascista. Non è un'esagerazione se si tiene conto del fatto che alla fine degli anni '60 da un censimento della cellula senese emerse che sui quasi 4000 dipendenti di allora, in massima parte provenienti da quella che era ed ancora è, in senso assoluto, la provincia più rossa d'Italia, solo 7 erano iscritti al Partito, di cui ben 6 divenuti tali solo dopo l'assunzione. La sistematica scientificità con la quale si sono discriminati i comunisti è poi proseguita (ovviamente anche nei confronti degli incarichi e delle carriere personali dei componenti di quella sparuta pattuglia). La cosa più impressionante è che ciò sia avvenuto mentre in Deputazione sedevano, da sempre, uno o due rappresentanti del PCI e mentre al Comune si avvicendavano ininterrottamente giunte di sinistra. Ancora la base di quel partito non ha presentato al vertice il conto dei sacrifici, in termini morali ed economici, che ha dovuto sopportare in dipendenza di questa situazione.

Dunque il PCI/PDS ha avuto in Deputazione un ruolo modesto su questo come su quasi tutti i problemi

della Banca (salvo qualche personale divagazione quale quella del Bruschini, fiorentino, che si fa battitore libero accodandosi alla cordata del Provveditore Zini, anch'esso fiorentino, riuscendo così a totalizzare, ma solo per sé, ben 12 cariche nei vari consigli di amministrazione - ad occhio e croce un mezzo miliardo all'anno di prebende - nonché un paio di manette perché sospettato di più consistenti affari).

E qui veniamo alla seconda e principale causa della scarsa partecipazione di questa forza politica alla guerra per bande che squassa l'Istituto (che poi ne ha determinato anche la scelta molto opportunistica e poco "moralizzante" di una presenza numerica in Deputazione sempre largamente inferiore a quella potenziale): il PCI prima e il PDS dopo hanno così mercanteggiato e quindi pagato (o, meglio, hanno fatto pagare alla propria base) l'analogo e contrapposto silenzio della DC nelle altre sedi (Comune, Provincia ecc.). Intanto il PSI scorrazzava ovunque. Il patto consociativo ha sempre avuto a Siena una marcia in più.

(3) Non è un passato, comunque, di cui andare particolarmente fieri. Se è arrivata con la nuova Deputazione, dopo l'ora dei socialisti di Mazzoni o dei democristiani di Brandani, anche quella dei socialisti calabresi del Da Empoli, non c'è chi non ricordi come con il Romboli le assunzioni e le promozioni tra i DC di Castelnuovo Berardenga si sprecavano e con lo Scricciolo quelle tra i PSI della Valdichiana diventavano una vera alluvione.

Così come tutti ricordano la clamorosa pubblicazione della lettera circolare con cui la Federazione senese del PSI informava i segretari di sezione della provincia di essere a disposizione dei compagni solo per questioni riguardanti le imminenti elezioni, mentre (testualmente) "problemi attinenti a questioni personali (assunzioni, trasferimenti, mutui ecc.) dovranno essere rinviati a dopo il 10 Giugno." Era il 2 maggio 1979: niente in confronto a quello che sono stati capaci di fare dopo.

(4) Dal 1° luglio si è registrato un primo timido, anche se non del tutto pacifico, cambiamento. Il Direttore Generale Zini, sotto l'incalzare di due "avvisi di garanzia", ha lasciato la poltrona di Provveditore. Al suo posto è stato nominato il Direttore Centrale Pennarola, montepaschino da sempre e senese per scelta esistenziale. Come era prevedibile è stata una decisione sofferta: a Roma si è tentata una soluzione esterna alla Banca ed alla Città (i tre Deputati governativi, com'era logico aspettarsi, hanno "trasmato" in questo senso). Solo la vigile determinazione di pochi senesi (tra questi soprattutto il Deputato Turchi, ma anche il Presidente Grottanelli, mentre la Città ancora una volta è sembrata indifferente) e i favorevoli precedenti del Pennarola (uno dei pochi che abbiano saputo dire "no" quando è stato necessario e perciò accantonato) hanno impedito che con la reiterata nomina di un Provveditore "esterno" la frattura tra Città e Banca divenisse irreversibile.

(5) Il progetto è vasto ed articolato, ma basti per tutto quanto segue. La ristrutturazione del Gruppo Monte, commissionata alla multinazionale Rothschild ("Milano Finanza", 26.5.93), sembra comporti tra l'altro l'incorporazione del Credito Lombardo e del Credito Commerciale, ambedue in non ottimale salute, da parte della Banca Toscana mediante cessione agli azionisti di minoranza delle banche milanesi di azioni detenute dal Monte nella B.T. stessa. Quest'ultima si terrebbe le direzioni generali, gli immobili, le partecipazioni e quant'altro, cedendo tutti i 130 (poco produttivi) sportelli delle due banche incorporate al Monte (che ha già i suoi problemi con gli sportelli acquisiti da banche calabresi e siciliane), il quale, dopo averli pagati ai milanesi, li ripaga ora anche alla B.T. (che li aveva avuti gratuitamente insieme a tutto il resto) la stupefacente cifra di 650 miliardi. Alla fine avremo una B.T. più indipendente per l'aumentato peso degli azionisti privati nel suo capitale e immensamente più potente grazie al gratuito apporto della polpa delle due banche milanesi ed ai 650 miliardi del Monte; quest'ultimo risulterà appesantito per essersi accontentato dell'osso delle banche incorporate, dissanguato dal salasso dei 650 miliardi e più debole nel controllo della B.T.: Monte e Banca Toscana a questo punto non saranno più tanto lontani dal capovolgimento dei rispettivi ruoli. Più chiaro di così....

(6) Il sistema più sicuro per guadagnarsi una carriera prestigiosa e fulminante (salire dal grado più infimo a quello più elevato senza praticamente prendersi neanche il disturbo di cambiare stanza e scrivania) è quello di entrare al diretto servizio del "principe" talvolta come vassallo, talaltra come semplice giullare (ma il gioco vale la candela comunque). Altrimenti c'è sempre la possibilità di contrattare e programmare col "signore" una rigida scaletta di trasferimenti nelle filiali comprese nel triangolo Grosseto-Poggibonsi-Arezzo con al centro Siena. Si parte con un piccolo bastone da maresciallo, necessario per avere il comando almeno di una piccola filiale, mettiamo Rosia, dopodiché con cadenza biennale od anche meno si passa a S. Giovanni Valdarno, Montevarchi, Colle, Poggibonsi e Grosseto ogni volta accaparrandosi un gallone (non è il merito ma la poltrona e qualcuno capace di farti sedere che garantisce la promozione) e poi finalmente si ha l'incarico della direzione della filiale di Siena con il prestigioso grado di direttore principale quale premio per aver prestato un così disagiato servizio nelle lontane colonie dalle quali non è possibile raggiungere la madre patria più di due volte il giorno. A questo punto il risultato è uno stipendio di 180 milioni l'anno al quale dovranno essere aggiunte le indennità per i faticosi trasferimenti (l'ultimo da Grosseto a Siena frutterà dai 30 ai 50 milioni). D'ora in avanti al nostro eroe, onusto di tanto bagaglio professionale, si spalancano le porte della Direzione Generale dalla quale non uscirà più e dalla quale gestirà, continuando a salire nella scala gerarchica, gli affari del Monte su tutte le più prestigiose piazze finanziarie del mondo dove dovrà contendere il mercato a lupi famelici quali i samurai, gli sceicchi, gli yuppies di New York o i maghi di Ginevra e Francoforte. Assolutamente inutili, ancorché costosissimi, risulteranno i frenetici corsi "immersione totale" all'estero paga-

ti dal Monte per fornire al Nostro i rudimenti della lingua inglese e della grande finanza, tanto che saranno interpretati come lussuose vacanze premio (i "fringe-benefits" dell'ormai anglofono linguaggio della Banca). Il quadro che abbiamo descritto può sembrare estremizzato, eppure non è completo. Infatti ulteriori "complicazioni" nella selezione dei quadri sono provocate dall'intervento di signorotti locali per cui, per esempio, la scelta dei dipendenti in carriera che passano per la provincia di Arezzo è rigorosamente determinata ancora oggi dai fanfaniani della zona (un titolare di area socialista a S. Giovanni Valdarno può così sentirsi nell'isolamento più completo e convincersi ad andarsene alla prima occasione). Lasciamo alla fantasia del lettore immaginare che ci sono varianti alla procedura descritta perché per i meno fortunati può essere necessario spingersi fino a Udine o Canicattì per conquistarsi un grado ma sempre, sia chiaro, a condizione di un rigoroso inquadramento nella "cosca vincente" (altrimenti non c'è Canicattì che tenga).

(7) Solo l'acquisizione delle Assicurazioni Ticino, della Cassa di Prato e della banca calabrese sembrano avere messo a rischio centinaia e centinaia di miliardi, mentre si sente con insistenza parlare dell'ultimo acquisto, la banca spagnola, come dell'ennesimo bidone.

(8) Alla fine dell'abbraccio col Gruppo Fiat l'Istituto si è trovato senza più i gioielli dei Fondi d'Investimento rimasti all'ex socio - 4 o 5 mila miliardi di liquidità drenati dai depositi delle Filiali - ereditando, invece, i due pesi morti della Paschi Leasing e della Paschi Factor (pesano per un centinaio di miliardi di perdita nel bilancio 1992).

(9) Anche in questo caso alla fine al Ferruzzi rimarrà in portafoglio il 40% della Italian International Bank di Londra e il 10% del Credito Lombardo di Milano e al Monte 1000 miliardi di crediti immobilizzati, se non peggio, verso il gruppo di Ravenna.

(10) Per valutare l'enormità del sacrificio è opportuno sapere che il Comune di Siena, le cui entrate ordinarie ammontano a 67 miliardi, ha rinunciato nel 1992 a ben 50 miliardi di utili del Monte, serviti alla Banca per completare l'ennesimo acquisto all'estero: una banca spagnola, probabilmente asfittica, di cui nessun senese sentiva l'esigenza. Né gli uomini del Palazzo Comunale né quelli della strada hanno avuto nulla da obiettare.

(11) La nefasta azione del Brandani non ha risparmiato, ovviamente, le partecipazioni del Monte come l'incolpevole Istituto Federale di Credito Agrario di Firenze (Ifcat) soprattutto da quando, dimessosi il presidente di quell'Istituto, egli si è trovato ad assolvere le funzioni. Ne sono risultati pesantemente ristrutturati in chiave rigorosamente consociativa (Dc, Psi, Pds) il Consiglio di Amministrazione e il vertice tecnico. Quest'ultimo è ora rigidamente spartito: Turillazzi, direttore generale Dc, e Corsi, vice direttore generale Psi. Né è mancato il codazzo delle assunzioni, al di fuori di ogni logica aziendale, di uomini valdelsani della Dc. Facile prevedere come andrà a finire anche questa controllata del Monte.

(12) Poiché non vogliamo passare per calvinisti presi da furori vendicativi, vogliamo qui ricordare l'affare "Cassa Risparmi e Depositi di Prato. Serbatoio di voti e pozzo di San Patrizio andreottiano (il suo vertice è stato solo ora arrestato per associazione a delinquere e bancarotta fraudolenta), viene rilevata per l'82% dal Monte mentre versa in questa disperata situazione: 2500 miliardi di prestiti di cui 1600, stando alla stampa che non è stata smentita, in sofferenza, ossia di dubbio rimborso. E siccome sappiamo come vanno a finire certe cose, grasso che cola se di quei 1600 miliardi se ne recupererà il 30%. Si sta profilando, cioè, una perdita secca che supererà l'incredibile cifra di 1100 miliardi che andranno ad aggiungersi agli 800 e passa pagati per l'inutile acquisto del controllo della Cassa (il Monte e la Banca Toscana a Prato hanno proprie strutture alle quali quella della Cassa si è praticamente sovrapposta). 2000 miliardi sottratti al Monte. 2000 miliardi sottratti alla Città. Una cifra impressionante in senso assoluto, ma annichilente se si considera che il patrimonio dichiarato dall'Istituto, benché consistentissimo, supera di poco i 4000 miliardi. Come se non bastasse, il Monte ha dovuto rilasciare una fidejussione al Fondo Interbancario di Garanzia di 430 miliardi che costa ogni anno la bellezza di 48 miliardi di commissioni. La Deputazione approvò l'acquisto con l'unico voto contrario del Pds Barellini (il quale, ripetiamo, sarà un caso ma non è stato rieletto). Non ci sono noti gli orientamenti all'epoca del Collegio Sindacale, che sappiamo per altri e più modesti versi assai pignolo. Delle due l'una: Zini e i Deputati di allora erano degli incapaci e non avevano capito, e quindi andavano cacciati (magari rieleggendo il Barellini come l'unico che ne capisce di affari), oppure avevano approvato l'operazione per meno confessabili valutazioni, ed allora andavano cacciati con ignominia, salvo il peggio. Cacciati da chi? Dai Senesi, ovviamente, o meglio da chi li rappresenta: il Consiglio Comunale, i "padroni" dei partiti, i mezzi d'informazione ecc.. La loro inerzia di fronte a questo tentativo di salvare gli andreottiani pratesi, peraltro finiti ugualmente in carcere, è costata alla Comunità Senese un salasso di 2000 miliardi. Si può tollerare che operazioni siffatte rimangano impunte?

(13) A proposito dello "spolpamento" - a parte l'affare Cassa di Prato che abbiamo illustrato alla nota 12 - ci sembra illuminante l'episodio della Tenuta Marinella, offerta in vendita dal Monte ad un gruppo privato per 35 miliardi. L'affare non è ancora andato in porto perché gli acquirenti hanno avuto nel frattempo qualche traversia giudiziaria (la frequenza con la quale le controparti del Monte incappano in vertenze civili o penali è sbalorditiva). Bene, il magistrato scopre tra le carte processuali che una perizia della parte acquirente valuta la tenuta tra i 95 e i 115 miliardi. La notizia è apparsa sulla stampa e non ci risultano né smentite né censure interne all'Istituto.

Né è stata oggetto di smentita alcuna la notizia che circolò all'epoca dell'acquisto della Banca popolare siciliana di Canicattì: ai suoi proprietari la Banca popolare di Novara avrebbe offerto 80 miliardi, ma il Monte se la portò a casa per 180 (con la nota appendice degli 8 e rotti miliardi di mancia al sindaco DC di quella città).

Tanta generosità fa del resto il paio con l'abbuono di un vecchio debito di 75 milioni all'onorevole DC Prof. Balocchi perché in precarie condizioni economiche (tra Università e Parlamento non meno di 20 milioni mensili di entrate).

Con gli affari così gestiti come meravigliarsi che i bilanci si chiudano come si è chiuso quello del 1992?

(14) In questa gara al massacro della Città si distinguono i comunisti: Andriani e Reichlin (il secondo è uno dei potenti vecchi del partito) hanno sposato, entusiasti e incontrastati, la tesi della "Città troppo piccola/Banca troppo grande". Persa la quasi secolare guerra per togliere la FIAT agli Agnelli non gli rimane, in effetti, che quella per togliere la Banca al popolo (nella fattispecie il popolo senese). Che logica sia quella, per uomini della sinistra, di voler eliminare uno dei pochi esempi in Italia di ente pubblico che funziona meglio di quelli privati, non è dato sapere. Come siamo caduti in basso, compagno Reichlin, quanta differenza col brillante Reichlin del salotto barese degli Assennato negli anni '50 (che brutti scherzi fa l'età agli uomini ed ai partiti)!

(15) Si trattava dello stesso Presidente del Monte On. Bruchi, di nobile famiglia senese ma trattato alla stregua di un traditore (titolo che rischiano di meritarsi i suoi epigoni "democratici" di oggi se dovessero riuscire, con la trasformazione in S.p.A., là dove fallì Mussolini). Era il 1936. Il governo fascista si era impossessato del Monte per decreto e il Podestà Bargagli Petrucci si era dimesso per protesta. Il suo successore Tadini Buoninsegni ricorse al Consiglio di Stato contro Mussolini e contro il Bruchi (i politici di oggi avranno altrettanta spina dorsale?), ma toccò ad un altro Podestà, il Socini Guelfi, di comporre la controversia: 3 deputati su 8 rimasero di competenza governativa. I governi repubblicani se li sono conservati senza tanti scrupoli.

(16) Sarebbe troppo lungo qui spiegare come i tipici meccanismi assistenziali (come obiettivamente è quello della distribuzione degli utili del Monte) abbiano avuto in Italia (e quindi anche a Siena) esiti diametralmente opposti a quelli di uno sviluppo economico troppo incautamente preconizzato. Ci limitiamo ad osservare che gli effetti nel Paese di mezzo secolo di assistenzialismo economico esasperato (si tratta per Siena di centinaia di miliardi) sono sotto gli occhi di tutti: tale "strategia" è principalmente servita a foraggiare il potere clientelare (troppe volte anche quello mafioso) dei partiti che hanno in questi anni sostanzialmente occupato il Paese (e la Città). Questo sistema non poteva non produrre, anche a Siena, effetti opposti alla "crescita" (anche della cultura imprenditoriale).

(17) Può succedere così che il Provveditore del Monte, capo di un gruppo bancario fatto di ben 54 aziende e di 22.000 dipendenti, scopra stupefatto e per mero caso che il Direttore Generale del MPS, Australia Ltd. a Sydney (meno di 100 dipendenti) ha uno stipendio superiore al suo.

(18) Con l'attuale sistema delle assunzioni si assiste impotenti al seguente fenomeno. La quota (20% circa) spettante alle province di Siena e, più marginalmente, di Grosseto, dopo una dura e tutt'altro che edificante contesa, viene spartita in maniera clientelare fra le consorterie che si confrontano nella Banca, per cui capacità individuali e professionalità dei candidati sono caratteristiche abbastanza ininfluenti ai fini dell'assegnazione del posto: il livello medio degli assunti è quindi decisamente modesto se non mediocre. Per la quota riservata al resto del Paese (80% circa) si pretende invece una durissima selezione concorsuale su una base di partecipanti pari almeno a 5 volte i posti disponibili e con titoli di laurea e di maturità mai inferiori al massimo (rispettivamente 110/110 e 60/60): il livello qualitativo medio degli assunti è quello massimo europeo.

E' facile capire quale sarà nella futura scala gerarchica aziendale la rispettiva collocazione dei due tipi di dipendenti. Se colleghiamo questo fenomeno al già verificabile accantonamento dei senesi nei massimi gradi aziendali non si può non pensare, voluta o casuale che sia, ad una sorta di "pulizia etnica" ai danni degli "indigeni": un'ulteriore manifestazione di cinismo da parte dei "signori del potere" che deve essere bloccata e pesantemente censurata.

IL MONTE E IL SISTEMA BANCARIO A UNA SVOLTA

di Franco Belli

I. Una premessa lunga e necessaria.

1. Si riaccende, fra l'altro con un intervento del Rettore Luigi Berlinguer su "La Nazione", la polemica sul Monte dei Paschi, sulle sue prospettive, sulla sua senesità. Senza dubbio è bene che la polemica si riaccenda nel modo più ampio e più articolato possibile, non foss'altro perché, volere o volare, ci si è ormai resi conto che il MPS è perlomeno non migliore della media delle imprese bancarie italiane.

Non è per gusto di dramatizzazione che anzitutto conviene rammentare la gravità estrema della situazione economica del nostro Paese. La *Relazione della Banca d'Italia*, che pure usa un linguaggio prudente, è disseminata di dati inquietanti. Basti qualche esempio, scelto quasi casualmente dal mucchio:

«Il protrarsi della fase di stanca per il terzo anno consecutivo, dopo un'espansione durata sette anni, la rende la più lunga degli ultimi due decenni [...]. Nella media dell'anno il tasso di crescita del prodotto interno lordo non ha raggiunto l'1 per cento, dall'1,3 dell'anno prima, rimanendo al di sotto dell'incremento registrato nell'insieme dei paesi industriali. L'indebolimento della crescita [...] ha risentito nel 1992 soprattutto del rallentamento della domanda interna (dall'1,9 all'1,0 per cento) e in particolare dei consumi delle famiglie [...]. La propensione al consumo è diminuita, dall'87,1 all'86,5 per cento, fra il 1991 e il 1992 [...]. Per la prima volta dall'inizio degli anni settanta, la terza del dopoguerra, l'occupazione è caduta di circa 200.000 unità equivalenti di lavoro. Come nel biennio 1971-72, la riduzione appare dovuta [...] al cumularsi di una fase recessiva e di un ciclo di ristrutturazione»².

Alla crisi economica³ si somma e si intreccia quella politica ed istituzionale, il fallimento — o meglio: la bancarotta fraudolenta — di un modello di gestione della società. Quotidianamente la magistratura mette a nudo tremende, e fors'anche inimmaginabili, responsabilità della classe dirigente, ovvero come si usa dire, oramai non solo per *vis polemica*, del "regime". È di questi giorni l'arresto di Bruno Pazzi ex presidente della Consob, ossia dell'organo pubblico di controllo delle società e della borsa, che è - o che dovrebbe essere - uno dei massimi garanti della trasparenza e della correttezza degli affari economici⁴.

Sono di questi giorni le bombe di Roma e di Milano, che si aggiungono a quelle recentissime di Firenze e alle tante altre tramite le quali, dal 12 dicembre 1969 in avanti, il regime ha saputo mantenersi in vita, soffocando letteralmente nel sangue ogni tentativo di rinnovamento. Ma è di questi giorni anche l'allontanamento di Angelo Finocchiaro, il capo del Sisde; e sono di questi giorni le parole di Ciampi e di Scalfaro che con inequivocabile chiarezza dimostrano le loro qualità di galantuomini e la loro disponibilità piena al processo di rinnovamento.

Allora, il nostro presente è caratterizzato: 1) da una recessione che rischia di far impallidire la "grande crisi" degli anni trenta; 2) da una ristrutturazione economico-finanziaria a tutto sesto e per molteplici aspetti confusa e convulsa; 3) da una transizione politico-istituzionale tanto delicata e pericolosa quanto irrinunciabile.

Bisogna tener conto con attenzione di questo "scenario", anche quando, come nel caso di specie, si tratta di vicende particolari. Del resto, le cose del Monte (o più precisamente, come vedremo, del "gruppo creditizio MPS")⁵ sono senza dubbio particolari — se non particolarissime, dato che riguardano le sorti di un singolo soggetto economico — ma nel contempo

sono fortemente segnate dalla generalità, poiché quel soggetto economico è una tessera, alla fin dei conti non marginale, del sistema finanziario italiano ed europeo.

2. Veniamo al dunque. Si è detto che il Monte dei Paschi non è migliore (ma forse nemmeno peggiore) dello *standard* nazionale.

È ben vero che nel 1992 gli utili dell'istituto si sono ridotti drasticamente. Dal bilancio dell'esercizio 1992 risulta un utile netto da ripartire di 8.066.626.572 di lire contro i 238.183.666 del 1991. La flessione, ma il termine è più che eufemistico, è stata pari al 96,61 per cento.

Tuttavia, è anche vero che nel medesimo anno i profitti netti del sistema creditizio complessivamente considerato sono calati di circa il 25 per cento, mentre l'autofinanziamento è sceso in misura superiore al 20 per cento⁶.

Certo, lo scivolone del Monte è spropositatamente al di sopra della media e la città ha ben di che lamentarsi, dato che la fetta di utili di sua spettanza, grasso che cola, potrà raggiungere i 4 miliardi, vale a dire nemmeno un decimo della quota (51 miliardi) che essa ha percepito sugli utili del 1991.

Una disfatta? Forse sì. Ma la "Caporetto" del 1992 trova ragione e radice anche negli esercizi precedenti; anche in quelli in cui le vacche parevano grasse.

Leggiamo la Relazione del Collegio sindacale al bilancio del MPS: «A conclusione della propria relazione concernente l'esercizio 1991 il Collegio dei Sindaci formulava una serie di raccomandazioni che *rilette oggi suonano monito* circa i comportamenti da tenere riguardo "a quelle linee di azione che miravano ad assicurare il recupero della centralità del reddito e del patrimonio, riservando, in particolare, alla patrimonializzazione stessa una più adeguata assegnazione di utili a salvaguardia dell'autonomia dell'Istituto"»⁷.

Benché sia una magra consolazione, bisogna però tener presente che mentre l'utile netto è diminuito, quello lordo è aumentato di quasi il 20 per cento, superando i 1.000 miliardi di lire. «Sotto il profilo economico — sottolinea il Provveditore del Monte — il positivo andamento della gestione caratteristica ha evidenziato il miglioramento della redditività dell'azienda bancaria, con un risultato di gestione di 1.021 miliardi, cresciuto del 19,73%»⁸.

Sta di fatto, ed è cosa arcinota, che si sono dovuti accantonare più di 750 miliardi per fronteggiare i rischi e le perdite del gruppo. «Sono stati [...] appostati accantonamenti ed ammortamenti per oltre 777 miliardi (+ 41,3% rispetto al '91). La forte riduzione dell'utile netto riflette, quindi, il prudente apprezzamento degli amministratori sugli effetti della crisi economica, secondo la consueta logica ispirata alla cautela [ma è proprio vero, aggiungo io, che fosse questa la *consueta logica*?], per presidiare gli "assets" di bilancio, in modo da accrescere l'autofinanziamento e rafforzare il patrimonio, che ha raggiunto 5.053 miliardi»⁹.

Conviene leggere anche la parte finale della Relazione dei Sindaci: "Particolare attenzione occorrerà rivolgere alle crescenti quote di patrimonio immobilizzato, soprattutto nelle partecipazioni, che non trovano attualmente sufficienti ritorni reddituali: l'intero comparto delle partecipazioni in aziende bancarie italiane ed estere presenta nel 1992 un rapporto tra redditi netti e patrimoni complessivi inferiore al 2,50%; tra le aziende non bancarie partecipate, la Monte Paschi Leasing (diretta) e la Ticino (partecipazione indiretta conferita alla Holding) hanno registrato perdite rispettivamente per £mld. 89,2 e £mld. 70 circa; le restanti partecipazioni, sia dirette che indirette, denotano nel complesso risultati economici alquanto contenuti. Le esigenze di patrimonializzazione dovranno essere valutate puntualmente tenendo conto, tra l'altro, delle occorrenze che potranno scaturire a fronte delle sofferenze e degli incagli riguardanti i grandi gruppi, per i quali non risultano ancora chiare le prospettive di evoluzione e l'entità delle possibili perdite. Tali esigenze andranno tenute presenti a fronte di

qualsiasi decisione che abbia ad influire, anche in senso prospettico, sull'entità del patrimonio 'disponibile' ai fini di Vigilanza. In considerazione di quanto precede, il Collegio Sindacale invita ad approvare il Bilancio al 31.12.92 [...] *auspicando una contenuta distribuzione di utili quale linea da seguire a conclusione di questo esercizio nel quale si sono manifestati, ma non certamente esauriti, pesanti andamenti economici di alcuni comparti dell'attività dell'Istituto*¹⁰.

Rischi e perdite sono imputabili soprattutto al Credito Lombardo (per 28 miliardi), alla Banca Toscana (per 12 miliardi, stando a notizie di stampa), a talune società di *leasing* (89 miliardi la Monte Paschi Leasing), al settore delle gestioni esattoriali e al settore delle assicurazioni.

«Il Comparto delle Gestioni Esattoriali direttamente gestito dall'Istituto ha chiuso con un risultato negativo di £mld. 37,1 al netto dei ristori ministeriali incassati nell'esercizio e relativi agli anni 1990 e 1991. Rilevanti perdite sono state altresì registrate dalle società partecipanti operanti nel settore in esame: Monte Paschi Serit (68,8 miliardi, di cui 42,5 rivenienti dalla gestione commissariale delle Esattorie Siciliane) e Gerit S.p.A. (2 miliardi)»¹¹; «Le perdite complessive del settore ammontano, tra gestioni dirette e gestioni delle società controllate a 230 miliardi che si riducono a 108 in conseguenza dei ristori degli anni precedenti riconosciuti dal Ministero delle Finanze»¹².

Per quel che concerne il settore assicurativo, basti dire che nel solo 1992 la Ticino Assicurazioni ha subito oltre 70 miliardi di perdite¹³.

A onor del vero, non tutte le banche si sono comportate con altrettanta prudenza. Mentre, come abbiamo visto, gli utili sono scesi, e in parallelo è sceso l'autofinanziamento, «i dividendi erogati dagli istituti di credito sono saliti del 22,4 per cento e per pagarli gli amministratori, in moltissimi casi, hanno dovuto attingere alle riserve [...]. Si arriva [così] ad una conclusione abbastanza allarmante e cioè che i primi ad aver bisogno dei soldi delle banche sono proprio gli azionisti i quali, per fronteggiare le loro necessità finanziarie, non esitano a spremere i conti economici degli istituti che posseggono [...]. Grandissimi istituti come Bnl, Comit, e Credit sono in mano ad azionisti indebitatissimi come il Tesoro e l'Iri [...]. Ci sono poi le ex banche pubbliche e le casse di risparmio oggi possedute da altrettante fondazioni dotate di grandi patrimoni e di scarsa liquidità. Quindi anche per questi soci la sopravvivenza è legata ai dividendi delle loro controllate»¹⁴.

3. È noto che i maggiori gruppi industriali italiani sono fortemente indebitati e che fra questi molti sono in crisi.

Alla luce di questo fatto, che assume aspetti e dimensioni mano a mano più preoccupanti¹⁵, c'è poco su cui ironizzare sulla seguente frase, tratta dalla Relazione del Presidente del Monte: «Il futuro modello 'Banca', sempre più si avvicinerà al modello dei grandi gruppi industriali [*Dio non voglia, dico io!*] ed anche sotto questo profilo specifico la seconda direttiva CEE fa già sentire e più ancora farà sentire il suo stimolo verso l'efficienza e la stabilità»¹⁶. Qualità, queste ultime, delle quali, guarda un po', appaiono schiettamente orfani, quantomeno nella loro stragrande maggioranza, proprio i "grandi gruppi industriali" che si indicano a modello!

A parte il caso di "Ferfin Montedison" che, stando a notizie di stampa non recentissime, è schiacciato da un indebitamento finanziario netto consolidato di 15.123 miliardi¹⁷, si ricordano i 1.900 miliardi di "Cameli", i 1.400 di "Uno Holding"¹⁸, i 1.130 di "Sottrici Binda", gli 800 di "Dalle Carbonare"¹⁹, i 700 di "Polli", i 540 di "Mandelli", e così via²⁰.

Le maggiori banche del Paese sono esposte pesantemente nei confronti di pochi (una decina)²¹ grossi gruppi industriali; esse lo sono, si badi bene, in maniera generalizzata, al di là di ogni distinzione di "sesso": ex Casse di risparmio ed ex Istituti di credito di diritto pub-

blico trasformati in S.p.A., ex Banche di interesse nazionale, "nuove" banche scaturite da processi di concentrazione come la Banca di Roma, banche private come il Credito Romagnolo o la Banca Nazionale dell'agricoltura, grosse Banche popolari come la Banca popolare di Novara, Istituti centrali di categoria come l'ICCRI, e via andare.

Dal canto suo la banca senese, le cui "sofferenze" complessive superano 1.000 miliardi²², vanta nei confronti dei gruppi anzidetti crediti per un totale di poco più di 200 miliardi di lire, così ripartiti: 85,9 nei confronti di "Cameli"; 74,1 nei confronti di "Trevitex"; 10,4 nei confronti di "Mandelli"; 11,1 nei confronti di "Safinvest-sottrici"; 23,3 nei confronti di "Ferdofin finanziaria". Non è poco, ovviamente, ma sembrano quasi noccioline, a petto dei crediti che, ad esempio, il San Paolo (3.500 miliardi), la Banca Commerciale italiana (1.700 miliardi), il Credito Italiano (1.300 miliardi) e la Banca di Roma (900 miliardi) vantano nei confronti del solo gruppo "Ferfin"²³.

I casi di insolvenza si vanno moltiplicando e con essi crescono le "sofferenze" del sistema bancario. Leggiamo la Relazione della Banca d'Italia: «Nel corso del 1992 le partite anomale — definite come l'insieme dei crediti in sofferenza delle posizioni incagliate e delle rate arretrate sui mutui — sono aumentate da 59.800 a 73.200 miliardi e del 22 per cento, dopo l'incremento del 17,8 per cento registrato nel 1991. Esse sono salite sia rispetto all'insieme degli impieghi, dal 6,3 al 6,9 per cento, sia in rapporto all'aggregato del patrimonio e dei fondi liberi dal 38,2 al 39,6 per cento»²⁴.

Stando agli osservatori, le prospettive sembrano ancor più fosche: «Su un totale di 630.000 miliardi di impieghi in essere potremmo trovarci di fronte a circa 100.000 miliardi di crediti incagliati e sofferenze, forse qualcosa di più [...]. Bisogna [anche] ricordare che il patrimonio netto del sistema bancario viene valutato in 163.000 miliardi. Ebbene, i due terzi di questa somma rischia di evaporare insieme alle fortune dei grandi clienti industriali»²⁵.

4. Questa situazione, che ho così confusamente descritta, testimonia della profonda necessità di rivedere dalle fondamenta il modo di operare del sistema bancario. In particolare il *crack* Ferruzzi ha messo a nudo una profonda anomalia nel rapporto banca-industria. Se è vero che la separatezza fra i due comparti va salvaguardata ad ogni costo²⁶, è anche vero, però, che la separatezza non deve trasformarsi, per dirla con Romano Prodi²⁷, in "estraneità". È indispensabile che ogni banca valuti in piena autonomia e con estrema serietà il "merito creditizio" del singolo affidato, anche quando si tratta di un gruppo potente e ritenuto solido quasi, per così dire, "per investitura divina"; ed è anche, necessario poi, ovviamente, che il creditore segua l'evoluzione del rapporto.

Sono concetti semplici, buone regole di "tecnica bancaria". Eppure nel caso Ferruzzi è successo il perfetto contrario: le decine e decine di banche che hanno finanziato il gruppo hanno agito per emulazione: si sono appoggiate l'una sulle altre, ognuna (o comunque molte) confidando sulla capacità di discernimento delle altre, e senza, per giunta, nemmeno poter far riferimento ai dati della "centrale dei rischi" in quanto, com'è risaputo, si tratta ormai di un ferrovicchio che non è in grado di tener conto delle situazioni debitorie consolidate essendo costruita a misura del soggetto singolo e non del grande gruppo, soprattutto quando, com'è di norma, il gruppo si articola fuori dei confini nazionali²⁸.

Ha ragione, dunque, chi, e sono ormai in molti, denuncia l'esistenza di troppe banche per un medesimo cliente (questa è una caratteristica tutta nostrana) e nel contempo sottolinea le scarse qualità imprenditoriali dei nostri banchieri e la loro carente preparazione tecnica. Banchieri, lottizzati e quindi non scevri da connivenze con il sistema politico; banchieri arroganti e miopi, banchieri forti con il debole e debolissimi fino al servilismo con i forti, ossia con i grandi gruppi industriali²⁹.

5. E il Monte dei Paschi di Siena?

Basta una riflessione di buon senso comune: come si potrebbe immaginare che, per il solo fatto d'esser senese, una banca pubblica, segnata dal regime delle nomine pubbliche (ossia politiche, ossia partitiche), — gratta, gratta — possa essere diversa, profondamente diversa, dalle altre?

Questa, in effetti, è la "grande illusione" con la quale Siena ha amato cullarsi. Ma se si vuole, come sinceramente tutta la città vuole, preservare e migliorare la banca bisogna intenderla per quel che è, con le sue luci e le sue ombre, contentandosi di dire che forse il Monte non è peggiore dello *standard* del sistema bancario del Paese.

Del resto i pochi dati, notissimi peraltro, che ho richiamato sopra, sono in sé sufficienti per avvertirci che non è vero che *"tutto va ben, madama la marchesa"*.

Ci sono poi altri indici, di maggiore o minore rilievo, che testimoniano in questo senso. Si tratta di sintomi, di notizie, di vicende, di disavventure giudiziarie, di dati anch'essi noti, ma non è male rammentarli.

Intanto, c'è il caso Zini-Brandani-Bruschini. È ben ovvio che sappiamo solo che esiste "il caso", né possiamo e né vogliamo saperne di più. In queste cose ci vuole, per così dire, un minimo di "pudicizia", potremo parlarne solo a bocce ferme. Ritengo che il garantismo, un garantismo particolarmente forte, sia necessario sempre e soprattutto in questi momenti di rigenerazione della società e delle istituzioni. Il giudizio, dunque, non ci compete, fiduciosi come siamo che la Magistratura saprà decidere nel modo più corretto, trasparente e veloce possibile. Tuttavia, il garantismo non può essere inteso a senso unico e anche l'immagine della banca è un "bene" meritevole di tutela: in casi del genere la banca può — anzi, molto probabilmente, deve — cautelarsi tramite la sospensione degli inquisiti, rinunciando a qualsivoglia malinteso spirito di corpo³⁰.

Comunque sia, e al di là degli esiti della vicenda, il Monte dei Paschi di Siena detiene il poco gradevole record di essere una delle prime banche coinvolte in "tangentopoli".

Permettetemi di notare fra parentesi che le inchieste giudiziarie che si diramano dall'operazione "mani pulite" hanno coinvolto sino ad oggi il sistema bancario in maniera estremamente marginale. Almeno in apparenza la cosa è paradossale se si tien conto della "centralità" del credito nell'organizzazione economica e del fatto che i partiti del regime ora — *viva Iddio!* — alle corde sono stati per decenni "proprietari" di un gran numero di banche, di piccole, di medie e di grandi dimensioni, private, pubbliche o private in mano pubblica. Mi piacerebbe pensare che questa "anomalia" sia dipesa dall'opera di vigilanza della Banca d'Italia (una delle poche istituzioni pubbliche che, stando così le cose, possiamo seguitare a considerare con rispetto), ma so che non è così; è fin troppo facile "immaginarlo".

Sta di fatto che il "mondo bancario" è un mondo ovattato, gelatinoso, per niente trasparente, caratterizzato dalla irriducibile tendenza corporativa a lavare i panni in casa.

Ha scritto recentemente uno dei nostri migliori economisti bancari: «I fenomeni finanziari sono sempre circondati da una qualche aurea di mistero, come si trattasse di complessi riti esoterici; nella maggior parte dei casi si tratta di una tipica forma di autoprotezione di casta»³¹.

Se si tien conto di tutto ciò, si capisce bene quali siano le difficoltà della Magistratura.

«Il Monte dei Paschi è soltanto uno degli istituti di credito al centro delle attenzioni della magistratura. Nell'inchiesta "Mani pulite", infatti, è scoccata l'ora delle banche [...]. Il punto di partenza della magistratura è stata una constatazione elementare. È possibile che nel paese di Tangentopoli le banche rappresentino un'oasi felice di moralità? Scontata la risposta negativa, è scattata una seconda domanda: come mai, nonostante, gli sforzi effettuati, il mondo bancario è risultato finora pressoché impenetrabile? "Ci siamo trovati di fronte ad un

sistema abituato a fare blocco", commenta uno dei magistrati [...]. Ogni operazione, nel mondo del credito, è collegata ad altre e così, tirando il filo giusto, il gomitolo potrebbe srotolarsi con una certa facilità. "È come nel gioco del bowling", ha spiegato nei giorni scorsi ai giudici milanesi un imprenditore di gran nome: "abbattendo il birillo giusto vengono giù tutti gli altri"³².

Le cose stanno forse cambiando. A parte i sospetti circa il ruolo svolto dalla Cassa di risparmio di Roma nell'affaire Enimont, le vicende della Cassa di risparmio di Firenze e i risvolti giudiziari del crack pratese (tanto per citare qualche esempio alla rinfusa), mi limito a richiamare all'attenzione del Lettore solo due fatti molto recenti: 1) da un paio di settimane Piero Bongianino, della Banca popolare di Novara (ora sostituito, ne dà notizia il "Sole" del 31 luglio) è agli arresti domiciliari per la bancarotta della Imic finanziaria (società del gruppo Sasea di Florio Fiorini); 2) è di questi giorni (29 luglio) l'arresto di Vincenzo Palladino, vicepresidente della Banca Commerciale Italiana, accusato di aver incassato più di due miliardi dal gruppo Ferruzzi, quando, nel novembre del 1990, il Tribunale di Milano lo aveva nominato custode giudiziario del 40% di Enimont posseduto dalla Montedison dei Ferruzzi³³.

Torniamo alla nostra banca (o meglio al "gruppo"), per passarne in rassegna talune vicende sfortunate, discutibili o poco chiare.

È vero che le assicurazioni non sembrano aver rappresentato un buon investimento per nessuno, ma, lasciatemelo dire, con "la Ticino" si è esagerato. A parte ciò, corre obbligo di rammentare, in velocissima sequenza, quanto segue:

1) i centinaia di libretti al portatore del Credito commerciale che sono sospetti e sui quali sta indagando la guardia di finanza di Milano;

2) la violazione della legge antiriciclaggio³⁴ da parte della Banca Toscana (sede di Arezzo), la quale banca ha "cambiato" come se nulla fosse assegni al portatore per centinaia di milioni intestati a Gelli (e qui, "basta la parola");

3) i legami del gruppo con il finanziere Giuseppe Gennari (fallito);

4) l'acquisto della Banca di Canicattì con discutibili mediazioni e consulenze³⁵;

5) l'affare delle esattorie siciliane;

6) il salvataggio — forse per forza forzati (dalla Banca d'Italia) — della Cassa di risparmio di Prato che ha il 60 per cento dei crediti in sofferenza³⁶.

A tutto ciò si aggiunga un ulteriore "primato" del MPS. La nostra banca, come risulta dalla Relazione della Banca d'Italia, è fra i primi enti creditizi ad essere incappato nei rigori della "legge antitrust"³⁷.

Si legge nella Relazione della Banca d'Italia: «È stata aperta un'istruttoria [...], per un presunto abuso di posizione dominante, nei confronti del Monte dei Paschi di Siena, nella sua qualità di concessionario di un'esattoria»³⁸.

Son piccole cose? Son cose che ancora devono essere chiarite? Sono "sospetti"? Conveniamone pure; ma siccome "nemmeno la moglie di Cesare ..." è bene tenerne il debito conto.

6. Da tutto quanto sono andato dicendo sino ad ora, sorte fuori un'immagine non proprio edificante del nostro sistema bancario. I guasti che si sono mano a mano prodotti ed accumulati, in parte preponderante, derivano dall'uso politico (cioè partitico, ove non addirittura "di corrente") che è stato fatto del sistema bancario.

Allora, se questo è vero, prima d'incominciare a discutere delle nostre cose, è necessario il seguente avvertimento.

Al di là delle opzioni sulla forma giuridica che il MPS potrà assumere, e riconfermando a

pieno il fatto che il Monte deve restare a Siena perché è patrimonio materiale e culturale della città³⁹, è indispensabile far chiarezza sul punto essenziale dei rapporti fra "politica" ed "economia" e fra "amministrazione" e "mercato".

Va chiarito anzitutto, e senza remore, il fatto che l'attività bancaria è attività economica, ossia d'impresa; e che lo è anche quando sia svolta da un soggetto con natura giuridica di ente pubblico (come nel caso del Monte). L'impresa, e anche la banca come tutte le imprese (per quanto con sue proprie specificità che qui non è il caso di richiamare), agisce sul mercato, assumendosi rischi e responsabilità. La salvaguardia dell'autonomia dell'impresa bancaria (sul duplice fronte del potere industriale e di quello "politico") è un prerequisito minimo e indispensabile. Si badi bene, autonomia non vuol dire incontrollabilità, opacità, arbitrio, irresponsabilità; così come il mercato non è il mitico regno dell'autoregolazione. La politica, quella vera (senza virgolette), deve porre delle regole generali che mirino alla salvaguardia e all'organizzazione del buon funzionamento delle imprese e del mercato: regole di vigilanza prudenziale per le banche e per gli altri intermediari, regole di trasparenza, regole di correttezza degli operatori (determinazione di principi di "etica economica"), regole di tutela del grado di concorrenza del mercato (legislazione *antitrust*), ecc.

In un quadro del genere, rivendicare la senesità del Monte, chiedere che la banca si dia un nuovo statuto (come ora può fare, e lo vedremo, con margini di autonomia assai più ampi di quelli di un tempo), che ricalcando lo statuto pre-fascista faccia *tabula rasa* delle nomine governative e delle spartizioni partitiche, non significa assolutamente rivendicare il "controllo" o il "comando" politico della Banca.

Su operazioni di questo tipo ci siamo forse illusi tutti per troppo tempo, ma ormai è chiaro che proprio operazioni di questo tipo — al di là delle convinzioni, delle "ideologie", delle intenzioni e del grado di sincerità dei proponenti — hanno partorito, nei fatti, la società e l'economia che ben conosciamo.

Operazioni di questo tipo lasciamole, vi prego, al ministro del tesoro Barucci, che vuol conservare, ripotenziandolo come organo di "direzione politica", il Comitato interministeriale del credito e del risparmio (CICR), ferrovicchio degli anni trenta che lo schema di T.U. sul credito — cioè, la nuova "legge bancaria" che sostituirà quella del 1936 — fa salvo ponendosi così in aperto contrasto con il diritto comunitario⁴⁰.

Non ci interessa, dunque, sostituire al "principe" centrale uno o più "principi" locali. Né assolutamente ci interessa il colore del principe, anche perché, come dice Voltaire, quando si tratta di denaro si tende ad essere tutti della medesima religione.

La senesità del Monte (correttamente intesa, e quindi depurata da qualsiasi — più o meno becero o più meno raffinato — fanatismo campanilistico), al di là della forma giuridica che verrà prescelta (e la forma giuridica è, appunto, una "forma", che può certo influenzare, anche pesantemente, la sostanza, ma che non è la "sostanza"), potrà esplicarsi solo in un quadro di corretta e rigida separazione fra responsabilità della gestione dell'impresa (della banca) e responsabilità amministrative.

Bisogna, cioè, essere pienamente avvertiti del fatto che la commistione politica-economia (che ha trovato nel sistema spartitorio delle nomine pubbliche uno dei suoi molteplici tentacoli di affermazione) ha rappresentato il "brodo di cultura" del regime malavitoso del quale tentiamo di liberarci. Qui è Rodi e qui conviene che si salti; che lo si faccia senza tentennamenti, senza sentirsi appagati dalla mera condanna della spartizione altrui e soprattutto rinunciando a qualsiasi tentazione "dirigistica".

La città di Siena, e per essa (ma anche "con essa", nelle forme da definire facendo lavorare la fantasia e fuori dalla contrapposizione stereotipata ente pubblico-S.p.A.) l'Amministrazione cittadina, è proprietaria del Monte e deve comportarsi come proprietaria

attenta e consapevole, lasciando piena autonomia di gestione, vigilando sulle responsabilità dei gestori, pretendendo trasparenza, correttezza ed efficienza.

In ultima analisi, tutto questo non vuol dire rinunciare alla "politica". Anzi, è il contrario: la politica ritorna nelle sue sedi naturali (nelle assemblee elettive e nel dibattito dei cittadini) e si esplica al momento delle scelte di uso sociale degli utili che la banca della città produce.

II. Il vigente statuto del Monte dei Paschi di Siena: regime delle nomine, ripartizione utili.

7. Ai sensi dell'art. 1, comma 2°, dello statuto vigente:

«Il Monte dei Paschi di Siena è un Istituto di credito di diritto pubblico avente propria personalità giuridica: esso ha la sua sede e la Direzione Generale in Siena».

L'attuale statuto fu approvato con decreto del Capo del governo del 22 ottobre 1936 ed è stato più volte modificato⁴¹.

È necessario rammentare che nella legge bancaria del 1936⁴² la dizione "*Istituto di credito di diritto pubblico*" non stava genericamente ad indicare la natura pubblicistica dell'ente, ma individuava una categoria specifica di imprese bancarie. La legge si ispirava, infatti, ad un criterio di specializzazione istituzionale ed operativa che, in prima battuta, poggiava sulla distinzione fra "aziende di credito", operanti nel campo della raccolta a breve termine, ed "istituti di credito" (c.d. speciali), operanti invece nel campo della raccolta a medio e lungo termine. A loro volta le aziende di credito si ripartivano in varie sottocategorie, fra le quali le banche sotto forma societaria, le banche cooperative (Banche popolari e Casse rurali ed artigiane), le Banche d'interesse nazionale (società per azioni partecipate dall'I.R.I.), le banche-ente pubblico (Istituti di credito di diritto pubblico, Casse di risparmio e Monti di credito)⁴³.

Gli Istituti di credito di diritto pubblico erano disciplinati, pressoché in maniera unitaria rispetto alle Banche d'interesse nazionale, dal titolo IV (artt. 25-27) della legge. In particolare, l'art. 25, 1° comma e l'art. 27, 1° comma recitavano rispettivamente: «Sono confermati Istituti di credito di diritto pubblico il Banco di Napoli, il Banco di Sicilia, la Banca nazionale del lavoro e l'Istituto Bancario San Paolo di Torino, e viene dichiarato Istituto di credito di diritto pubblico il Monte dei Paschi di Siena»; «Gli statuti degli Istituti di credito di diritto pubblico [...] sono approvati con decreto del Capo del Governo, su proposta del Comitato dei Ministri, sentito il Comitato tecnico corporativo del credito».

In forza delle modifiche introdotte nell'immediato dopoguerra⁴⁴, l'approvazione statutaria passò al ministro del tesoro, sentito il Comitato interministeriale del credito e del risparmio⁴⁵.

Notiamo subito che la natura pubblicistica dell'istituto non deriva dalla legge bancaria del 1936⁴⁶. La legge prese atto di una situazione sostanziale: non c'è dubbio che la "pubblicità" del Monte (quella vera e non quella delle etichette) affondi radici nella notte dei tempi raccordandosi ai legami fra l'istituto e la città. Si ha, dunque, nel 1936 una sorta di sovrapposizione della forma alla sostanza, che si riverbera sul modello organizzativo dell'istituto.

Invero, non necessariamente l'inquadramento nella categoria degli Istituti di credito di diritto pubblico doveva rifluire, come invece è avvenuto, sul regime delle nomine. La legge parlava solo di approvazione dello statuto. Sta di fatto però che lo statuto del 1936 innovò profondamente quello previgente, in specie avocando i poteri di nomina al governo centrale.

Sono vicende piuttosto note (ai senesi), è sufficiente, quindi, dedicarci non troppo inchio-stro.

Lo statuto in vigore prima del 1936 era quello approvato con regio decreto "8 dicembre 1872" e da ultimo modificato nel 1908.

Si tratta di uno statuto molto semplice. Ciò ci permette di indicarne sinteticamente i contenuti.

1) «Il Monte dei Paschi è una istituzione della città di Siena a cui deve la sua origine, e perciò il Comune ne ha la soprintendenza, direzione e tutela e l'amministra per mezzo di un Consiglio elettivo» (art. 1).

2) «L'Amministrazione è esercitata: a) da un Consiglio elettivo che ha nome Deputazione [...], b) da un Provveditore che ne esegue le deliberazioni» (art. 16). La deputazione si compone di otto membri e di due supplenti («che abbiano da 5 anni domicilio e residenza in Siena»), tutti eletti dal Consiglio Comunale «in seduta pubblica con votazione segreta ed a maggioranza assoluta di voti». Il Provveditore, infine, «è nominato dal Consiglio Comunale per chiamata o in seguito a pubblico concorso» (art. 19). La Deputazione dura in carica quattro anni e si rinnova per un quarto ogni anno (secondo un meccanismo che veniva fissato dagli artt. 21-22). Il Consiglio Comunale elegge ogni anno due «revisori» dell'istituto (art. 25). «Tutti gli altri Uffici ed impieghi si conferiscono ugualmente dal Consiglio Comunale a proposta della Deputazione [...]. L'Ufficio di impiegato del Monte è incompatibile con quello di Consigliere Comunale» (art. 26).

3) «Per cura della Deputazione sarà inviato ogni anno al Consiglio Comunale un resoconto morale del Monte dei Paschi e delle Amministrazioni ad esso unite» (art. 26), e cioè, all'epoca: Monte Pio, Cassa di Risparmio, Credito fondiario, Credito agricolo (art. 2).

4) «La metà almeno degli utili netti sarà destinata ad aumentare il patrimonio del Monte; il resto potrà essere erogato in opere di beneficenza e di pubblica utilità per la città di Siena, salvo la somma che venga assegnata per uno o più premi d'incoraggiamento all'agricoltura a forma dello speciale Statuto del Credito Agricolo» (art. 28).

Lo statuto del 1936 restringeva drasticamente le nomine locali a tutto favore del Governo, allentava i rapporti fra la città e gli utili della banca, cancellava ogni altra forma di ingerenza nell'amministrazione della banca medesima. Tanto forte fu questo stravolgimento che si pensò di ricorrere al Consiglio di Stato, come suggerito in un parere del 12 dicembre 1936 dell'avvocato Cammeo e dell'onorevole Gino Sarrocchi.

Il Podestà, il marchese Fabio Bargagli Petrucci, si era battuto per preservare l'antica forma del Monte: aveva cercato, sembra inutilmente, di raggiungere Mussolini, si era recato più volte a Roma riuscendo a strappare promesse (poi non mantenute) al Governatore della Banca d'Italia Vincenzo Azzolini⁴⁷ e al Direttore dell'Ispettorato del credito Alessandro Baccaglioni, aveva inviato memoriali su memoriali al Prefetto di Siena e al ministro di grazia e giustizia Arrigo Solmi, ecc.

Il 29 ottobre del 1936, appena cinque giorni dopo la pubblicazione in «Gazzetta Ufficiale» del nuovo statuto, il marchese Bargagli Petrucci chiese al Prefetto di Siena di essere sostituito nell'incarico⁴⁸, convinto oramai della vittoria del Governo e dell'avvocato Alfredo Bruchi, deputato al Parlamento e Presidente del Monte dei Paschi, che, a torto o a ragione, era considerato una sorta di «quinta colonna». Il ricorso fu comunque presentato dal nuovo Podestà, Luigi Socini Guelfi, e qualche risultato lo si ottenne anche «per l'interessamento personale del Duce», come si legge su *La Nazione* del 16 gennaio 1939. I risultati furono illustrati dal Podestà alla Consulta Municipale in seduta straordinaria il 14 gennaio 1939 alle ore 21.

Invero, le modifiche apportate con decreto 5 gennaio 1939 (pubblicato in G.U. l'11 gennaio), riuscirono solo a mitigare l'accentramento di tre anni prima: la sede rimarrà a Siena; la banca sarà amministrata da una maggioranza di senesi; Il Comune nominerà quattro sindaci su cinque.

8. Senza dubbio la storia della pubblicizzazione formale va a detrimento della sostanza pubblica dell'istituto e scolora non poco l'originario legame con la città. Ciò era non solo nella politica accentratrice del fascismo, ma anche nello spirito della riorganizzazione che si rese necessaria in quegli anni di crisi e, in specie, nella filosofia della legge bancaria, attenta a costruire un sistema creditizio "moderno" e governabile sia pure a discapito di gloriose tradizioni.

Veniamo, dunque, al "nuovo" statuto. Esso, com'è a tutti noto, dispone l'articolazione della banca nei seguenti organi: 1 - Deputazione amministratrice; 2 - Comitato esecutivo; 3 - Presidente; 4 - Provveditore (Direttore generale); 5 - Collegio dei sindaci.

La Deputazione, che ha durata quadriennale, è composta da otto membri, tre dei quali sono nominati dal CICR tra persone domiciliate nelle province in cui il Monte è stabilito e i restanti, rispettivamente nella misura di quattro e di uno, dal Comune e dall'Amministrazione provinciale di Siena, scelti tra persone domiciliate a Siena o nella provincia. Uno dei deputati, in possesso del requisito testè accennato, è nominato Presidente con decreto del ministro del tesoro; il vice-presidente è invece autonomamente scelto dalla Deputazione tra i propri membri.

Il Comitato esecutivo è composto dal Presidente e dal suo vice, nonché dal Provveditore e da due deputati, uno dei quali scelto tra quelli di nomina governativa. Il Provveditore è nominato dal ministro del tesoro d'intesa con la Deputazione.

Il Collegio sindacale, infine, è composto da cinque sindaci, di cui due supplenti; il Comune nomina due sindaci effettivi e quelli supplenti, mentre il terzo sindaco effettivo che presiede il Collegio, è nominato dal Governatore della Banca d'Italia.

Ai sensi poi dell'art. 27 dello statuto:

«Gli utili netti dell'Azienda bancaria sono ripartiti nel modo seguente:

— 5/10 alla riserva ordinaria;

— fino a 5/10 in erogazioni per opere di beneficenza assistenza e pubblica utilità, nonché in erogazioni rivolte a favorire ed incoraggiare l'insediamento, l'assistenza e lo sviluppo delle attività produttive e la valorizzazione delle risorse economiche; il tutto da riservare in misura non inferiore ai 3/4 — ivi comprese le contribuzioni di carattere contrattuale - a vantaggio della città di Siena, delle sue istituzioni e della sua provincia;

L'eventuale residuo ad ulteriore integrazione, nella misura ritenuta conveniente, dei fondi speciali per le oscillazioni dei valori dei titoli e per perdite eventuali, nonché di altri fondi speciali che la Deputazione credesse di creare».

L'organo preposto alla deliberazione circa la destinazione finale degli utili ripartibili è la Deputazione, dopo che essa ha approvato il bilancio.

III. Il Monte dei Paschi di Siena e la "legge Amato".

9. *"Vediamo rivivere l'Italia dei comuni. L'Italia medievale esplode nella rivolta senese, dove istituzioni locali difendono i propri privilegi. Tra l'Italia dei comuni e l'Europa comunitaria vi è un forte divario, troppa distanza tra i luoghi in cui si decide sulla gestione e quelli in cui si disegna l'ordinamento"*⁹. Queste sono parole di Sabino Cassese, cioè a dire di uno dei nostri migliori giuristi (attualmente ministro nel governo Ciampi).

Esse bastano da sé sole a darci il polso della situazione; a misurare il baratro di incomprendimento che divide Siena dalle menti più lucide (ed oneste), giuristi ed economisti, del Paese (si potrebbero citare tanti altri nomi, fra i quali, non ultimo ovviamente, quello dell'ex Presidente del Consiglio Giuliano Amato).

Ora, siccome, in questa e in altre questioni (penso, evidentemente, al Palio), non è dato ritenere che il torto sia sempre, tutto e solo degli altri (gonfiando così a dismisura il numero dei "nemici di Siena", fino a farne una folla variegatissima), è necessario confrontarsi con mentalità aperta, valutare le proposte, discuterne. Il problema non è quello della pura conservazione dell'esistente (dell'incaponimento a non volere muover foglia); e, soprattutto, il problema non si esaurisce nella indiscutibilità della forma giuridica pubblica. Si tratta di recuperare, e di reinterpretare in termini di attualità, il ruolo del Monte dei Paschi e il rapporto dell'istituto con la città (che deve rimaner saldo, anzi deve rafforzarsi e soprattutto riqualificarsi), salvaguardando però, come dicevo in premessa, l'autonomia dell'impresa.

Il brano di Cassese, che ho riportato sopra, è stato scritto nel 1988, anno in cui un documento dell'organo di vigilanza³⁰, prima, e un disegno di legge presentato dall'allora ministro del tesoro Giuliano Amato³¹, dopo, prospettano una trasformazione a tutto sesto delle banche-ente pubblico. Per raggiungere la riforma si abbandona la strada *soft* delle modifiche statutarie, imboccata nei primi anni '80, si scarta altresì la possibilità di intervento a "legislazione invariata" avanzata sia da parte della dottrina giuridica che dall'organo di vigilanza e, predisponendo differenti meccanismi istituzionali a seconda della natura di tipo associativo o fondazionale degli enti, si prospetta invece la trasformazione in società per azioni.

Tale linea si concreta nella legge 30 luglio 1990, n. 218, contenente "Disposizioni in materia di ristrutturazione e integrazione patrimoniale degli istituti di credito di diritto pubblico" — cosiddetta legge Amato³² — e nei relativi decreti delegati, fra i quali, per quel che particolarmente ci interessa, il D. lgs. 20 novembre 1990, n. 356, che detta "Disposizioni per la ristrutturazione e per la disciplina del gruppo creditizio"³³.

10. È opportuno richiamare sinteticamente i contenuti della legge Amato, posta l'influenza che essa ha esercitato sulla vita istituzionale del Monte dei Paschi.

Allo stato delle arti e almeno formalmente, la "rivolta senese" sembra aver raggiunto il suo obiettivo. Oggi, quando quasi tutte le banche pubbliche — Istituti di credito di diritto pubblico, Casse di risparmio e stragrande maggioranza degli Istituti di credito cosiddetti speciali — hanno adottato la forma societaria, il Monte dei Paschi può essere considerato l'ultimo dei Mohicani.

Nel frattempo una più generale rivoluzione ha interessato l'intero ordinamento creditizio, delineando un sistema normativo che in punti qualificanti innova profondamente rispetto al diritto previgente. Ciò in forza:

a) del recepimento della direttiva CEE n. 89/646 del 1989, cosiddetta seconda direttiva banche di cui al D. Lgs. 14 dicembre 1992, n. 481³⁴;

b) dello schema di decreto sul testo unico delle leggi in materia creditizia, approvato dal Consiglio dei ministri il 2 luglio 1993 e trasmesso alle Commissioni parlamentari per i relativi pareri³⁵; schema che dovrà essere definitivamente approvato entro settembre 1993, stante quanto disposto dall'art. 25 della legge di delegazione³⁶.

Di seguito si tenta di mettere in luce i riflessi di tutto questo sul Monte dei Paschi e le reazioni dell'Istituto.

Prendendo le mosse dalla legge Amato, va detto che essa si pone perlomeno tre obiettivi:

— in primo luogo intende incentivare, anche tramite sgravi ed agevolazioni fiscali, la trasformazione societaria delle banche pubbliche;

— in secondo luogo intende generalizzare il modello del gruppo polifunzionale, nel quale si riuniscono, mantenendo tuttavia la loro specificità, sia le imprese bancarie a breve, che gli istituti a medio e lungo termine, che infine le imprese partecipate dalle banche e/o

dagli istituti e svolgenti attività "parabancarie", finanziarie o comunque strumentali rispetto all'attività bancaria in senso stretto;

— in terzo, ed ultimo luogo, la legge intende incentivare processi di concentrazione capaci di accrescere la dimensione media delle imprese bancarie del nostro ordinamento.

È superfluo dire che fra la seconda direttiva banche e la legge corrono legami di causa-effetto particolarmente stringenti. La direttiva comunitaria fa perno su due principi essenziali: quello del mutuo riconoscimento, che si biforca nella libertà di stabilimento e nella libera prestazione dei servizi, e quello del controllo del paese d'origine. Cosicché, un ente creditizio con sede in un qualsiasi stato membro può liberamente operare, anche senza istituirci filiali, in ogni altro stato comunitario, restando tuttavia soggetto al controllo e all'ordinamento del paese d'origine. Il punto consiste nel fatto che, per quanto la direttiva adotti una definizione di attività bancaria incentrata sul collegamento raccolta-impieghi, e quindi coincidente con quella tradizionalmente propria al nostro ordinamento, la lista ad essa allegata — che enumera le attività ammesse a godere del mutuo riconoscimento — comprende talune attività finanziarie o parabancarie (*leasing*, *factoring*, consulenza alle imprese, gestione o consulenza nella gestione di patrimoni, ecc.) che *chez nous*, nel sistema di specializzazione degli intermediari postulato dalla legge del 1936, non potevano essere svolte in via diretta dalle imprese bancarie. Nel contempo però l'art. 18 della direttiva prevede che possano essere ammessi al mutuo riconoscimento anche gli enti finanziari che soddisfino talune condizioni, fra cui in particolare quella d'essere partecipati al 90% da enti creditizi¹⁷. In questo scenario si giustifica la scelta del gruppo come *escamotage* per far salvo il principio della specializzazione senza rinunciare alla polifunzionalità degli intermediari. Ma si giustifica altresì, per un verso, la scelta della società per azioni come modulo organizzativo tipico dell'impresa bancaria (anzitutto per la sua maggiore "duttilità" rispetto all'ente pubblico) e, per altro verso, il tentativo di adeguamento, tramite politiche di concentrazione, agli *standard* del mercato europeo.

Sebbene, dopo alcuni tentennamenti (è stato prodotto all'interno dell'istituto un interessante lavoro sulle possibilità di trasformazione dell'ente)¹⁸, il Monte dei Paschi si sia rifiutato di assumere la veste di società per azioni, scorporando da sé l'azienda bancaria come previsto dalla legge Amato, ciò non significa che l'istituto sia rimasto totalmente estraneo ed indifferente alla legge medesima.

IV. Segue: il gruppo creditizio Monte dei Paschi di Siena.

11. Anzitutto, per quel che concerne il gruppo, v'è da dire che il Monte dei Paschi era già da tempo, e ancor prima che la legge Amato fosse emanata, un vero e proprio gruppo polifunzionale. Ciò a cagione delle sue numerosissime e rilevanti partecipazioni dirette o indirette¹⁹:

1. - in società bancarie a breve (Banca Toscana, Banco Valdostano A. Berard & c., Credito Commerciale, Credito Lombardo, IFC-ICLE Finance Corporation Ltd., IIB-Italian International Bank, Monte Paschi Banque Sa., IBA International Bank Fur Aussehandel Ag, ecc.) e a medio e lungo termine (ICLE, Mediocredito Toscano, Sezioni Autonome di Credito Fondiario e di Credito alle Opere Pubbliche, ecc.);

2. - in attività parabancarie come il *leasing* e come il *factoring* (IFC Leasing PTY Ltd., IIB Asset Finance Ltd., IIB Equipment Finance Ltd., Monte Paschi Factor S.p.A., Monte Paschi Leasing S.p.A., ecc.);

3 — in *merchant bank* (Centrofianziaria S.p.A., MCE Srl);

4.— in società fiduciarie (IIB Nominees Ltd., IIB Trustees Ltd., Primefiduciaria S.p.A., ecc.);

5.— in società finanziarie (IIB Investment Management, Saints Trustees Ltd., MPS US Commercial Paper Corporation, Montepaschi Conseil Sa., ecc.);

6.— in fondi comuni di investimento (Montepaschi Invest Sa., Prime Merrill Funds S.p.A.);

7.— in società assicurative (Dipras S.p.A., Ticino Assicurazioni S.p.A., Monte Paschi Assurances Sa., Monte Paschi Vita S.p.A.);

8.— in società di intermediazione mobiliare (la Monte Paschi Mercato Sim S.p.A. e la Monte Paschi Finanza Sim S.p.A.);

9.— in società immobiliari (ALMA S.p.A., ARTASIA Srl, IFC Investment PTY Ltd., IFC Nominees PTY Ltd., SNC Immobiliere Poincaré, SC Victor Hugo);

10.— in esattorie e società per la riscossione dei tributi (GERIT S.p.A. e Monte Paschi SERIT S.p.A.);

11.— in società di gestione dei servizi informatici (International Banking Information Systems Ltd., IIB Computer Services Ltd., SAPED Servizi S.p.A. e SAPED S.p.A.);

12.— in società di varia natura, come la SACRA (agricoltura), la Trade Service International S.p.A. (transazioni commerciali) e il Consorzio Aeroporto di Siena S.p.A. (attività aereoportuale)⁶⁰.

Ed è per tutto questo che il Monte dei Paschi, oggi "Gruppo creditizio Monte dei Paschi di Siena", si è potuto iscrivere il 23 luglio 1992 all'apposito albo dei gruppi creditizi, previsto dall'art. 28 del D. Lgs. n. 356 del 1990 e tenuto dalla Banca d'Italia.

12. Molte sono state le operazioni, di "rimontaggio" e di espansione, del gruppo MPS nel corso del 1992. Ce ne dà conto l'ex Provveditore Zini.

A parte l'espansione territoriale (49 nuove unità nel 1992 e 45 previste per il 1993) è sufficiente rammentare quanto segue.

1) Per quel che riguarda le partecipazioni nel settore bancario (in aggiunta al "bidone" pratese di cui già abbiamo detto):

a) «si è pervenuti al controllo dell'Istituto di Credito Agrario della Toscana, in seguito trasformato in S.p.A con la ragione sociale di Istituto Nazionale di Credito agrario [...] e del Mediocredito Regionale Toscano, anche esso trasformato in S.p.A.»⁶¹;

b) in ottemperanza alla legge 6 giugno 1991, n. 175 (che è apparentabile al "complesso normativo" della legge Amato)⁶², si è proceduto alla fusione per incorporazione della Sezione per le opere pubbliche in quella di credito fondiario, ed alla trasforma in un'unica società per azioni: la "Monte Paschi Fondiario e Opere Pubbliche S.p.A.". Tanto risulta dal rogito notarile Ginnanneschi del 29 luglio 1992 e dal decreto del Ministro del Tesoro dell'11 agosto successivo posto ad approvazione della trasformazione medesima;

2) Per quel che riguarda il "parabancario":

c) «Si è provveduto all'acquisto dal Gruppo Prime del 50% delle azioni della Prime Fiduciaria S.p.A, in seguito trasformata in Monte Paschi Fiduciaria S.p.A, ed all'aumento del capitale sociale della SIM Monte Paschi Mercato S.p.A., sottoscritto dalle banche italiane del gruppo»;

d) Si è costituita la Monte Paschi Partecipazioni S.p.A «alla quale sono state trasferite quasi tutte le società partecipate non comprese nel Gruppo creditizio: 76 società partecipate per un controvalore complessivo di circa 446 miliardi»⁶³.

3) Per quel che riguarda, infine, il comparto estero, «vanno ricordati l'acquisizione di due nuove aziende bancarie: la Banca Atlanta di Ginevra, in seguito trasformata in Banca

Toscana, il Banco di Roma Belgio, che ha poi assunto la denominazione di Banca Monte Paschi Belgio. Da menzionare inoltre l'aumento di capitale — riservato alla Banca Toscana per un controvalore di 48 miliardi — della Monte Paschi Vanume di Parigi, l'acquisizione del controllo della Sindibank di Barcellona e l'inizio degli accertamenti per l'eventuale acquisizione della maggioranza del capitale sociale dell'I.B.A. di Vienna. È stata anche avviata la procedura per la trasformazione in banca ordinaria della Monte Paschi Australia Ltd, (ex ICLE Finance Corporation Limited)»⁶⁴.

V. La situazione attuale alla luce del T.U. sul credito che sarà emanato entro il settembre 1993. Un primo obiettivo: il "ritorno" allo statuto anteriore alla legge del 1936.

13. Bisogna ricordare che la scelta del gruppo polifunzionale operata dalla legge Amato è stata profondamente rivisitata sia dal decreto n. 481 del 1992, che come abbiamo detto recepisce la seconda direttiva banche, sia dallo schema di testo unico recentemente predisposto dal Governo. Detto in estrema sintesi, in forza di questi testi normativi viene introdotto nel nostro ordinamento, accanto al modello del gruppo e lasciando la scelta al libero arbitrio del singolo imprenditore, il modello della banca universale. Qui non è il caso di fornire valutazioni su questa scelta, che in effetti rappresenta un *revirement* sostanzioso rispetto al disegno della legge Amato; basti dire che ora il sistema bancario italiano è soggetto ad una duplice despecializzazione: 1) quella istituzionale, ossia afferente al modo di essere dell'impresa, che *in primis* riguarda le forme giuridiche assumibili dall'impresa bancaria; 2) quella operativa, del modo di operare dell'impresa. A sua volta la despecializzazione operativa si ripartisce in: 2a) despecializzazione dell'attività dal punto visto tipologico inteso in senso ampio, che rifluisce sull'oggetto sociale dell'ente creditizio; 2b) despecializzazione dell'attività dal precipuo punto di vista temporale, della scadenza delle operazioni di raccolta del risparmio e di erogazione del credito.

La banca universale, è banca senza aggettivi, despecializzata, appunto. Questo tipo di banca: 1) può raccogliere risparmio a scadenza protratta, fra l'altro tramite l'emissione di titoli para-obbligazionari; 2) può concedere credito a medio e a lungo termine anche "speciale" e "speciale-agevolato"; 3) può, infine, svolgere le "altre attività" non propriamente bancarie, o parabancarie che dir si voglia, ammesse al beneficio del mutuo riconoscimento e comprese nella citata lista allegata alla seconda direttiva, lista che è ora "fotocopiata" all'art. 1, comma 2, lett. f) del decreto n. 481 e alla corrispondente norma dello schema di Testo unico del 2 luglio 1993.

14. Che cosa significa tutto ciò per il Monte dei Paschi? Proviamoci a delineare "scenari" futuribili e, quindi, altamente incerti.

Per prima cosa va sottolineato il fatto che nel nuovo ordinamento bancario scompaiono le categorie a suo tempo poste dall'art. 5 della legge del 1936. Scompare la distinzione fra aziende di credito ed istituti di credito "speciali", ma si volatilizzano anche le distinzioni interne alle aziende (salvo il caso, che qui non interessa, degli enti creditizi cooperativi: Banche popolari e Casse di credito cooperativo). In questo quadro il Monte dei Paschi non è più un Istituto di credito di diritto pubblico, per il semplice motivo che gli Istituti di diritto pubblico non esistono più, come categoria; e già il decreto n. 481 abolisce le norme della legge bancaria (artt. 25-27) che li disciplinavano. Anzi, in una prima bozza del decreto in discorso, risalente a fine luglio 1992 e presumibilmente predisposta dalla Banca d'Italia, compariva una norma che disponeva la trasformazione obbligatoria in società per azioni

degli enti pubblici residui. Questa previsione è stata poi eliminata, presumibilmente in fase di revisione da parte del ministro del tesoro, confermandosi in tal guisa la "volontarietà" propria della legge Amato, anche lo schema di Testo unico non ha imboccato la strada dell'imposizione, quindi nulla vieta, se non forse la dinamica del mercato e il contrario avviso della Banca d'Italia, alle pochissime banche pubbliche residue di incaponirsi a restare quello che sono⁶⁵. Ciò stante queste banche, e fra di esse il Monte dei Paschi, restano regolate, anche ai sensi dell'art. 151 dello schema di Testo unico per quanto riguarda l'operatività, l'organizzazione e il funzionamento, dal testo unico medesimo (che una volta approvato sarà la nuova "legge bancaria"), nonché "dagli statuti e dalle altre norme in questi richiamate".

Come abbiamo detto, il vigente statuto del Monte dei Paschi, pur avendo subito numerose variazioni, trova radice nello statuto del 1936 il quale a sua volta trova radice e ragione nella legge bancaria di quell'anno. In forza di ciò, si potrebbe argomentare, nella confezione del nuovo Statuto, una sorta "ritorno alle origini". Si potrebbe, in particolare, argomentare l'azzeramento dei poteri di nomina governativi. Per questa strada, ove fosse percorribile il Monte tornerebbe tutto intiero senese.

Il punto che va sottolineato è il seguente: le sorti istituzionali del Monte dei Paschi di Siena dipendono oggi, perlomeno al 90 per cento, dalle scelte che saranno operate all'interno del Monte medesimo. Il Monte, vale ribadirlo non è più un Istituto di credito di diritto pubblico e, quel che conta, il suo statuto non è più soggetto ad approvazione governativa. La "nuova legge bancaria", cioè a dire il T.U. che sta per essere emanato, lascia autonomia statutaria alle banche. Come è sottolineato in una circolare della Banca d'Italia del 25 marzo scorso, la nuova normativa opera una "scelta significativa (che) consiste nel valorizzare la natura privatistica dello statuto, atto destinato in via primaria a regolare i rapporti tra i soci e con i terzi. I rapporti tra l'ente creditizio e la Banca d'Italia (cioè fra attività creditizia e controllo del credito) vengono viceversa affidati a tipici — e più flessibili — strumenti di vigilanza prudenziale". In questo nuovo quadro, dunque, ogni banca può organizzarsi come meglio ritenga opportuno, la Banca d'Italia può solo "accertare" che lo statuto non contrasti con "una sana e prudente gestione" dell'ente (art. 53, comma 1° dello schema di T. U.).

15. Si può concludere, dunque, che il primo obiettivo (urgente) è quello di por mano alla modifica dello statuto tenendo come punto di riferimento lo statuto ante-1936.

Non voglio essere frainteso: quando parlo di statuto ante-1936 come punto di riferimento (o meglio: "punto di partenza") per la riforma della banca, non intendo farmi paladino di una pura e semplice "restaurazione". È ben ovvio che non avrebbe senso richiamare in vita l'antico statuto, che si rivelerebbe a dir poco inadeguato in innumerevoli punti e per innumerevoli questioni. Dell'antico statuto va recuperata e reinterpretata la "filosofia". È questa la scommessa sulla quale bisogna lavorare e discutere: riuscire a mettere insieme il meglio della tradizione - resuscitando nei fatti la storia e la "cultura finanziaria" della città⁶⁶ - con le necessità proprie dell'economia contemporanea. Inutile dire che si tratta di un'economia che, oramai, non conosce frontiere, incompatibile non solo, in piena evidenza, con l'idea della città, del Comune, ma con quella stessa dello Stato nazionale così come lo conosciamo⁶⁷.

Eppure, se non ci si lascia abbagliare dal municipalismo a tutti i costi e dall'illusione "montapertista" di poter far rivivere il passato, con gli stessi metodi, forme e misure di una volta, credo che Siena possa rivendicare il proprio ruolo di sede idonea per una (sua) banca europea, qual è (*quale non può fare a meno di essere*, direi anche per ragioni di sopravvivenza) il Monte dei Paschi. In queste, e in tante altre faccende, le dimensioni vere della città non sono quelle "perimetrare" dalle mura, come ci piace ripetere troppo spesso, ma sono piuttosto

sto quelle, assai più ampie, che la città medesima è in grado di darsi, innanzitutto con la propria cultura.

Non c'è dubbio che Siena sia una città internazionale, come del resto tante altre piccole, o comunque non grandissime, città italiane e europee.

Questa deve restare, la sua misura; anche sul piano finanziario.

L'orgoglio d'esser senesi, l'orgoglio e il piacere di vivere a Siena, va depurato da quel pizzico di esterofobia, di paura del "nuovo", di gretta certezza d'essere sempre e comunque nel giusto — che lascia, alla fin dei conti, trasparire una sorta di complesso "dello stato d'assedio" — capace di offuscare non poco i valori della "senesità".

Se, allora, saremo capaci di confrontarci, di valutare le proposte altrui, di farne delle nostre, rinunciando alla pura e semplice conservazione dell'esistente e a vagheggiare una "età dell'oro" irrimediabilmente perduta, saremo anche in grado di dimostrare la meritevolezza degli interessi che intendiamo tutelare.

Una illusione? Può anche darsi, e può anche darsi che i meccanismi della "mondializzazione" dei mercati finanziari abbiano già stritolato il Monte dei Paschi, allontanandolo irrimediabilmente dalla sua storia e dalla sua città. Per parte mia, però, non sarei così pessimista; e, soprattutto, non sarei così intimorito dai cambiamenti — che pure sono "epocali" — che sembrano aver travolto e snaturato la nostra banca.

Il "ruggito del topo"? Può anche darsi, ma conforta e sprona il fatto che, ieri ed oggi, piccole realtà territoriali abbiano giuocato il ruolo di centri nodali della finanza.

16. Por mano alla riforma dello statuto del MPS, come sembra indispensabile, significa anzitutto ripensare agli sviluppi dell'istituto così come sono andati realizzandosi in questi ultimi dieci anni.

Qui mi sono limitato a richiamare pochi dati e a svolgere qualche osservazione a margine. È ovvio che bisogna fare molto di più. Bisogna porre, e porsi, numerose domande; fra le quali: il gruppo MPS rischia o non rischia d'essere (o di diventare entro breve) un gigante con i piedi d'argilla? si può o non si può essere tranquilli sul fronte del rapporto qualità-quantità? la struttura del gruppo è "adeguata"? e come va valutata oggi, alla luce dell'introduzione del modello della "banca universale"? la dirigenza e il personale del gruppo è o non è all'altezza della situazione? che cosa fa la nostra banca in materia di formazione del personale?

Queste e tante altre domande vanno poste, ancor prima di discutere della forma che il M.P.S. dovrà assumere (o mantenere). Certamente, io non ho soluzioni, voglio solo che si discuta e, se possibile, voglio partecipare alla discussione.

Non c'è dubbio che il gruppo MPS soffre (ma è, purtroppo, un difetto comune) di una qual certa tendenza all'elefantiasi, all'obesità; ed ha perfettamente ragione il Sindaco a parlare di "cura dimagrante". Il "piano triennale" di Zini che, stando a notizie di stampa, prevedeva un rimescolamento profondo delle carte (fra cui, si dice, l'incorporazione del credito Commerciale e del Credito Lombardo nel Monte dei Paschi e nella Banca Toscana), e prevedeva anche, si dice, l'apertura di 200 nuove filiali. Sembra che ora le cose stiano cambiando.

La situazione è delicatissima, lo è in via generale e non solo in relazione alle cose del MPS; lo abbiamo visto, sia pure frettolosamente: si sta ridiscutendo il ruolo del sistema bancario e finanziario e dei rapporti con l'economia giusto nel momento meno adatto, ma è proprio la situazione di crisi che forza la mano.

In questo quadro, con l'urgenza che esso richiede ma senza farsi schiacciare dal contingente, ha ragione Pierluigi Piccini quando dice che bisogna guardare alla sostanza piuttosto

che alla forma⁹⁹: «Anticipare la tematica della S.p.A. [...] mi sembrerebbe fuorviante»¹⁰⁰. Tuttavia non vorrei che questa posizione nascondesse (oggettivamente) una sorta di assoluzione della forma-ente pubblico, così com'è. Io son d'accordo, forse la forma dell'ente pubblico può essere salvata, ma è indubbia la necessità di una profonda revisione.

E del resto com'è possibile celebrare un processo di "beatificazione" serio, in assenza dell'"avvocato del diavolo"? Fuor di metafora, perché non invitiamo un personaggio di livello (Sabino Cassese, Renzo Costi, il governatore della Banca d'Italia, ecc.) a spiegarci le ragioni che si ritiene militino a favore della S.p.A.? Noi, dal canto nostro, potremmo chiarirgli che cosa si intende per "senesità" del Monte, cercando così di evitare chiusure e incomprensioni che certo non portano acqua al mulino di chi tiene a cuore le sorti del sistema bancario e dell'economia del Paese.

VI. Ma è proprio vero che la trasformazione in senso societario equivarrebbe, inevitabilmente, a defraudare la città di Siena dalla sua banca?¹¹

18. In attesa del personaggio di cui ho detto, fatemi provare ad assumere (almeno in parte) la veste dell'avvocato del diavolo.

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, il Monte dei Paschi è un ente regolato da norme speciali. Al di là delle reazioni emotive legate alla "senesità", sono o non sono state messe a confronto tali disposizioni con quelle della società per azioni per valutare la rispettiva convenienza? Si può farlo prendendo le mosse da un punto che appare essenziale: quello della ripartizione degli utili.

Abbiamo visto che l'organo preposto alle deliberazioni circa la destinazione finale degli utili ripartibili è la Deputazione, dopo che ha approvato il bilancio. Questa regola ci dà il polso della confusione tra poteri gestionali e decisioni relative all'attribuzione dei risultati economici della gestione stessa: essa può apparire inevitabile (ma forse non lo è) nell'ente a struttura fondazionale, qual è il Monte dei Paschi, ma appare sicuramente non adeguata alle esigenze di un'impresa. La differenza con la struttura societaria è palese: in quest'ultima vi è una precisa distinzione di ruoli tra consiglio di amministrazione, che gestisce l'impresa in piena autonomia dai singoli soci (pur rispondendo del proprio operato nei confronti dell'assemblea) e assemblea la quale decide sulla distribuzione degli utili.

Ora, se è giusto che la Deputazione del Monte dei Paschi sia indipendente nella sua veste di amministratore dell'ente creditizio, non lo è altrettanto nel caso specifico della distribuzione degli utili, quando essa assume una veste assimilabile a quella dei soci riuniti in assemblea.

Da qui l'incoerenza in cui si è trovato il Comune di Siena quando recentemente ha fatto sottoscrivere (ai sensi dell'art. 59 del suo nuovo regolamento) una "mozione programmatica", cioè a dire una sorta di dichiarazione di intenti. Orbene, allo stato attuale dell'ordinamento, tale dichiarazione o intende non essere vincolante (se non in senso politico e lato) e come tale sostanzialmente inutile, oppure se intende vincolare è illegittima in quanto non esiste un rapporto di direzione tra Comune di Siena e Monte dei Paschi e i deputati di nomina locale sono svincolati da qualsiasi mandato imperativo.

Se non si vuole che l'Amministrazione comunale seguiti a guardare dalla finestra, è necessario che essa reclami per sé piuttosto la qualità di proprietario (nel senso vero) dell'Istituto medesimo, al fine così di poter disporre degli utili distribuiti e nominare gli amministratori ai quali sarà consentito di fare il mestiere di banchieri in piena indipendenza. In tal modo si riannoderebbero le fila della tradizione storica spezzata in periodo fascista.

Tale obiettivo è forse realizzabile proprio con la tanto aborrita trasformazione in società per azioni.

Come si è detto, v'è anzitutto la strada che prevede per le banche pubbliche-fondazione la cosiddetta trasformazione per scorporo. Dalla trasformazione risultano, diciamo così, due soggetti: 1) l'ente originario, cioè la fondazione, che non svolge più attività bancaria e che, stando alle indicazioni della dottrina più attenta, è un ente pubblico non imprenditoriale; 2) la società per azioni che esercita l'attività bancaria secondo il modello della banca universale, oppure una pluralità di società, variamente articolate e collegate, che esercitano la medesima attività secondo il modello del gruppo plurifunzionale, oppure, ancora, una soluzione intermedia fra le prime due.

Si può tuttavia anche prospettare una seconda soluzione, che forse appare più ardua da realizzare, ma che non va scartata *a priori*: è quella della trasformazione immediata in società per azioni, che per un verso non comporterebbe la nascita di due soggetti distinti e che, per altro verso, permetterebbe l'assunzione diretta di una partecipazione proprietaria da parte dell'Amministrazione comunale.

Convien, di seguito, prefigurare le due soluzioni con specifico riferimento al ruolo che la città potrebbe svolgere.

Nel primo caso certamente c'è la possibilità, tutta teorica ma non sottovalutabile, di porre un braccio di distanza fra "politica" ed "economia" attraverso il diaframma della fondazione. Il Comune e la Provincia di Siena nomineranno gli amministratori della fondazione, la quale a sua volta, in quanto detentrica della maggioranza del capitale della società bancaria, ne nominerà gli organismi di vertice. Scopo della fondazione sarà quello di continuare a perseguire le finalità originarie dell'ente, preminentemente nei settori della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte e della sanità, come stabilisce l'art. 12, lett. a del D. lgs. n. 356 del 1990. V'è però, fra l'altro, lo svantaggio del dispendio economico derivante dalla duplicazione in se stessa².

D'altronde, in tutta sincerità, questa soluzione mi convince sempre meno soprattutto per i seguenti due motivi:

1) resta, almeno per ora, la possibilità del "doppio incarico", cioè a dire del fatto che Tizio sia nel contempo presidente della fondazione e della S.p.A. bancaria; si tratta è vero, stando alla legge, di una regola "temporanea", di rodaggio, ed è altrettanto vero che si sta tentando di abolirla, ma che presumibilmente sarà dura a morire; 2) il fatto che le fondazioni, proprio perché enti erogatori, rischiano di trasformarsi in qualcosa di molto simile alle USL o comunque in enti che pur di erogare (e di aggregare i consensi) non hanno troppe remore nel forzare la banca a distribuire utili anche quando gli utili non ci sono. Questa è, inevitabilmente, la mentalità dell'ente pubblico, Comune o fondazione che sia, così come sembra già dimostrare il periodo di rodaggio delle fondazioni-ex Casse di risparmio, e come anche traspare in filigrana, ad esempio, dalla citata intervista al Sindaco Piccini, quando egli parla di ripartizione degli "utili con intenti punitivi verso la città" (quasi che il MPS si sia inventato le sue disgrazie per punire le rivendicazioni di "controllo" dell'Amministrazione comunale).

Nel secondo caso, sebbene la distanza fra il momento politico e quello economico sia formalmente minore, il modello è senza dubbio più snello e almeno astrattamente tale — ove si rispettino le regole del gioco: gli enti partecipanti dovranno comportarsi come meri proprietari — da tener separata la gestione tecnica dalle scelte in materia di utili.

In entrambi i casi il modello societario potrà esplicare in pieno le sue potenzialità solo a condizione che venga esclusa la partecipazione totalitaria degli enti istituzionali.

Sarebbe quindi necessario allargare la partecipazione ad altri soggetti. Ferma restando la funzione di soci di riferimento del Comune e della Provincia, la presenza di "soci di mino-

ranza" porterà il vantaggio di un controllo sulla correttezza e sulla imprenditorialità della gestione.

Ma, chi far partecipare? Dal momento in cui la città di Siena (intesa ovviamente in senso ampio, quasi a recuperare il riferimento alla "città e Stato di Siena" che si legge all'art. 1 dello statuto del Monte dei Paschi) vuole continuare ad essere il punto di riferimento principale per la sua banca, pare ovvio che essa debba farsi avanti non solo come beneficiaria, ma altresì, foss'anche solo simbolicamente, come apportatrice di risorse, assumendosi "il rischio d'impresa". Un'operazione del genere potrebbe essere condotta con un aumento del capitale, la cui sottoscrizione potrebbe essere riservata a categorie particolari, fra le quali (e qui ovviamente la fantasia si può sbizzarrire) ad esempio: tutti coloro che risiedono nelle province di Siena e di Grosseto; enti pubblici di varia natura delle due province ed anche (perché no?) le stesse contrade cittadine, per le quali non sembrano esistere sbarramenti giuridici, soprattutto se le si considera — sulla scia delle indicazioni di un giurista senese: Cantucci — alla stregua di enti pubblici territoriali.

19. In un recente articolo Marco Falorni scrive: «Supponiamo dunque che la società per azioni si faccia. Le azioni chi le prende, i senesi, come ha detto qualcuno? E come verrebbero scelti, per sorteggio? Oppure — come ha detto molto seriamente in un recente *pour parler* un autorevole docente universitario, fra l'altro esperto di legislazione bancaria — si potrebbe ipotizzare di distribuire le azioni, udite udite, anche alle contrade? Non ne vogliamo sentir più. Sarebbe un sistema fantastico per distruggere in un colpo solo ciò che di buono resta nelle due migliori istituzioni senesi: il Monte e le contrade. E se, per assurdo, i senesi diventassero azionisti, chi potrebbe impedire loro di rivenderle, magari anche a grandi gruppi nazionale e internazionali?

«Ma proviamo a restare coi piedi per terra. È realistico pensare che, almeno in una prima fase, le azioni verrebbero divise fra gli enti "proprietari" del Monte dei paschi. Ecco il punto. Quali sono? Se si rispecchiasse il potere di nomina, quattro ottavi dovrebbero andare al Comune di Siena, un ottavo alla Provincia e tre ottavi allo Stato. Ma sono proprio questi tre ottavi che non ci vanno giù perché si tratterebbe di uno scippo»⁷³.

Tento una replica:

1) Le azioni potrebbero andare a determinate categorie (cittadini) o anche ad altre categorie (ad esempio: dipendenti dell'istituto), e non ci sarebbe affatto bisogno di tirare a sorte. Dato che le azioni son cose che si vendono, chi vuole, se le compra (anche se forse non si potrebbero escludere nel prosieguo aumenti gratuiti di capitale con assegnazione di nuove azioni, ma questo è un altro problema). Può essere vero, come dice Falorni, che i possessori delle azioni siano indotti a vendere (il "digiuno", si sa, può più che l' "amore"). Ma esistono delle regolette che si chiamano "clausole di gradimento" che forse potrebbero, con taluni adattamenti, essere applicate al caso di specie. Anche la legislazione bancaria contemporanea, addirittura il nuovo T.U., non è estranea a queste regole: per essere soci di una Cassa rurale (oggi Cassa di credito cooperativo) si deve risiedere od operare nella zona di competenza della cassa. Sebbene il MPS sia cosa totalmente diversa da una Cassa rurale (ed è questo quello che dispiace ad un certo tipo di "senesità"?), si potrebbero studiare delle soluzioni.

2) Non sono molto affezionato al problema della partecipazione delle contrade, ipotesi certo un po' estrema, che ho avanzato "seriamente" insieme al mio amico Santoro della Facoltà di S.E.B. In tutta sincerità non vedo, però, lo scandalo, né la certa, congiunta rovina delle contrade e del Monte. Si chiede alle contrade, se lo vogliono, di diventare proprietari, cioè azionisti, del MPS. Ora, fra essere proprietari (cioè azionisti) ed esser banchieri, c'è una bella differenza, che forse Falorni non ha capito (certo perché mi sono spiegato male io).

3) È proprio il concetto di "proprietà" (come concetto distinto e separato da quello di impresa) che Falorni travisa. Lo Stato, il Comune, la Provincia, non sono assolutamente proprietari di niente. Il MPS è una fondazione e non un'associazione. Questo dato di fatto se per un verso complica la vita a chi pensa alla soluzione della S.p.A., per altro verso ci mette al sicuro. Lo Stato non ha nessun diritto di partecipare (i poteri di nomina sono altra cosa), così come non hanno nessun diritto "automatico" il Comune e la Provincia. La partecipazione del Comune, della Provincia e di altri enti tradurrebbe però il dato della "proprietà storica" della Città.

Il fatto è, e concludo, che qui nessuno ha la soluzione in tasca. Forse anche la strada della S.p.A. con alcuni accorgimenti potrebbe esser percorribile, così come, con alcuni accorgimenti, tesi a salvaguardare l'autonomia e l'efficienza dell'impresa, potrebbe esser fatta salva la forma dell'ente pubblico, così come, ancora, si potrebbero studiare forme nuove (diciamole di "proprietà collettiva", ma il termine va preso con le molle) né pubbliche, né private. Discutiamone.

(1) Si veda la lettera in *La Nazione* del 20-7-1993 nella quale Berlinguer si dichiara (giustamente, direi) «piuttosto meravigliato del silenzio con cui le più importanti istituzioni cittadine hanno reagito alla pratica scomparsa per quest'anno degli utili di bilancio del Monte dei Paschi». «Come mai, continua il Rettore, i cantori della "senesità" del Monte tacciono e non prospettano la gravità del colpo inferto a quella stessa "senesità" con queste ultime risultanze?». Cfr. anche sul medesimo quotidiano l'intervento di Giorgio Lucchini (Presidente della Mens Sana) e la lettera (*Ma chi pensa agli utili?*) a firma di vari cittadini pubblicata il giorno 26-7-93. V. anche i numerosi, recenti articoli che *Il Nuovo Campo di Siena* ha dedicato alla questione. Fra gli ultimi interventi si ricordano: un comunicato stampa (4 agosto) del partito della Rifondazione Comunista (Circolo di Siena) che ribadisce la necessità di un referendum comunale; *L'Appello all'onestà del presidente Mps*, comparso su *il Cittadino* dell'8 agosto.

(2) Banca d'Italia, *Assemblea generale ordinaria dei partecipanti*, anno 1992, Bozze di stampa, Roma, 1993, pp. 13, 55, 57.

(3) Che poggia sulle solide basi del deficit pubblico: «Secondo i dati contenuti nel conto riassuntivo del Tesoro, a febbraio il deficit è risultato pari a 21.100 miliardi di lire con una crescita del 34,2 per cento rispetto a quello dello stesso periodo dello scorso anno», G. Schettino, *A febbraio il deficit mette le ali*, in *La Repubblica* del 30-4-1993, p. 43. Scrive M. Riva, *Azienda Italia verso l'abisso*, in *La Repubblica* del 6-8-1993 pp. 1 e 10, «Ancora una volta le esigenze dell'economia impongono tempi e modi che non coincidono con quelli della politica. In verità, a Palazzo Chigi, attorno a Carlo Azeglio Ciampi c'è una squadra ristretta di ministri che avrebbe tutte le qualità per condurre l'opera di risanamento. Salvo che, per un'autentica beffa della storia, alle spalle di costoro c'è una maggioranza parlamentare per lo più composta da vecchi ancrati di quel regime politico degenerato che è il massimo responsabile d'aver ridotto l'economia italiana allo stato attuale».

(4) Cfr. per esempio, G. Turani, *Storia di Pazzi e di un ente quasi inutile chiamato Consob*, in *La Repubblica*, 30-7-1993, p. 15.

(5) Conviene, già da ora, richiamare alcuni, dati semplicissimi (che ci vengono forniti dal bilancio del 1992 e dalla Relazione del Direttore Generale) capaci di darci una prima immagine dell'azienda di credito capogruppo e del gruppo creditizio nel suo complesso. A fine 1992 l'azienda di credito Monte dei Paschi è individuata dai seguenti connotati: 1) il patrimonio, inclusi i fondi rischi supera i 5.000 miliardi; 2) la rete di sportelli è di 687 unità (fra le quali 18 filiali e rappresentanze all'estero); 3) la raccolta da clientela è di poco inferiore a 42.000 miliardi; 4) gli impieghi all'economia sfiorano i 24.000 miliardi; 5) i titoli di proprietà superano i 12.300 miliardi. Alla stessa data «le significative dimensioni operative del Gruppo Monte dei Paschi di Siena sono espresse dai seguenti dati di base: raccolta da clientela per 83.935 miliardi, impieghi all'economia per 60.151 miliardi, un volume di attività finanziarie intermedie superiore ai 200.000 miliardi ed una rete di sportelli che ha raggiunto le 1.108 unità. Sul versante economico, il risultato lordo del gruppo, si approssima ai 2.100 miliardi, mentre la redditività netta, per effetto del peggioramento della qualità dei crediti e della consistente flessione della quotazione dei titoli, ha subito una forte riduzione», *Relazione del Direttore Generale (Provveditore)*, Siena, 1993 Bozze di stampa, p.10.

(6) N. Sunseri, *Banca impresa, matrimonio di separazione*, in *Affari & Finanza*, n. 24 del 18-6-1993, pp. 6-7.

(7) *Relazione del Collegio sindacale al bilancio del M.P.S. chiuso al 31.12.1992*, Bozze di stampa, Siena, 28 aprile 1993, p. 6.

- (8) *Relazione del Direttore Generale*, cit., p. 6.
 (9) *Relazione del Direttore Generale*, cit., loc. cit.
 (10) *Relazione del Collegio dei Sindaci*, cit., p. 7; il corsivo è mio.
 (11) *Relazione del Collegio dei Sindaci*, cit., p. 7; il corsivo è mio.
 (12) *Relazione del Direttore Generale*, cit., p. 32.
 (13) Cfr. E. Occorsio, *Un Monte di problemi*, in *Affari & Finanza*, n. 23 dell'11-6-93, p. 9 e *Relazione del Direttore Generale*, cit. p. 43.
 (14) N. Sunseri, *Banca impresa, matrimonio di separazione*, cit.
 (15) Sembra un bollettino di guerra. Mentre sto rileggendo questi appunti *La Repubblica* del 5-8-1993 dà notizia dell'annuale rapporto di Mediobanca realizzato su 1.087 aziende rappresentative dell'intero sistema economico «Il '92 è stato l'anno peggiore dell'ultimo decennio»; «Le 1.087 imprese presentano una perdita complessiva [...] di ben 11.000 miliardi [...] Inoltre il sistema delle imprese, a fine anno, aveva debiti finanziari per complessivi 210.000 miliardi di lire 20mila in più rispetto al 1991. Dei debiti complessivi, ben 129.000 miliardi sono stati erogati dalle banche [...] Il deterioramento della struttura finanziaria delle aziende rappresenta uno degli aspetti più preoccupanti per la tenuta del sistema». R. Gianola, *Caporetto dell'industria*, pp. 6-7. Cfr. anche A. Bernacchi, *Un '92 nero per le imprese. Esplodono perdite e debiti*, in *Sole* del 5-8-1993, p. 17.
 (16) *Relazione del Presidente*, Siena, 1993, Bozza di stampa, p. 13.
 (17) Cfr. N. Sunseri, *Ferruzzi, rivoluzione in famiglia*, in *La Repubblica* del 29 maggio 1993, p. 48; Id. *Una Cassaforte piena di debiti*, in *Affari & Finanza*, n. 22 del 4-5-1993, p. 2; F. Tamburini, *Ferruzzi & banche spa*, in *La Repubblica* del 5-6-1993, p. 45.
 (18) Il 6 agosto la "Uno Holding" ha deliberato una riduzione del capitale sociale per perdite superiore a 100 miliardi di lire, vedi *Uno Holding abbatte per perdite: 115 miliardi a fine giugno*, in *Il Sole 24 ore* del 7-8-1993, p. 15.
 (19) Sempre il 6 agosto il comitato delle banche creditrici, fra le quali il M.P.S., della Trevitex, società holding del gruppo "Dalle Carbonare", si è riunito per valutare «le prospettive ancora problematiche di salvataggio», A. Q., *Nuovo tentativo per Dalle Carbonare. Banche aperte al piano dei manager*, in *Il Sole 24 ore*, p. 15.
 (20) Cfr. F. M. Signoretti, *Disco verde alla banca-padrone*, in *La Repubblica*, dell'11-6-1993; R. Dimito, *La frenata della vigilanza*, in *Milano Finanza* del 26-6-1993, p. 12; M. Esposito, *Il vero rischio di banca-industria*, in *Milano Finanza* dell'11-6-1993, p. 17; M. Onado, *Il male oscuro del sistema bancario*, in *Il Sole* dell'8 gennaio 1993, p. 7.
 (21) I gruppi presi in considerazione nell'articolo di Rosario Dimito citato in precedenza sono 11, e cioè. Ferfin, Ciga, Cameli, Arvedi, Trevitex, Mandelli, Safinvest-Sottrici, Uno Holding, Ferdofin Finanziaria, Finance, Torno.
 (22) «Le posizioni in sofferenza ammontano a £mld. 1.059,7, comprensive delle partite registrate ai conti d'origine per £mld. 58,4, al netto di svalutazioni dirette per £mld. 116,1 relative a crediti non recuperati o sottoposti a procedure concorsuali», *Relazione del Collegio dei Sindaci*, cit. p. 3.
 (23) Cfr. Rosario Dimito, in *Milano Finanza*, 26-6-1993, p. 12. A quanto si legge su *il Cittadino* del 3-8-1993 (*Ferruzzi inguaia il Monte*) che riporta dati forniti da "Espansione" del mese di agosto (ancora, per quel che mi risulta, non in edicola) il M.P.S. dovrebbe recuperare dal gruppo Ferruzzi ben 600 miliardi di lire. Si veda anche M. Bonci, *I grandi debitori del Monte: Ferruzzi, Berlusconi, Ligresti*, in *il Cittadino* del 4-8-1993, p. 5 che riporta, fra l'altro, stralci di un articolo di Eugenio Scalfari su *La Repubblica* del 18-7-1993 (che ho letto, ma del quale non sono più in possesso, e che quindi non posso citare direttamente).
 (24) *Banca d'Italia, Assemblea generale, ecc.*, cit. p. 298.
 (25) G. Modolo, *Il banchiere senza qualità*, in *Affari & Finanza*, n. 24 del 18-6-1993, pp. 4-5, cfr. anche F. Tamburini, *Banche i saldi di fine stagione*, in *Affari & Finanza*, n. 29 del 23-7-93, pp. 2-3, nonché per un confronto dei dati di bilancio di Comit, Credit, Bnl, San Paolo, Banco di Napoli e Banca di Roma F. Cannatà, *Una lente per vedere sei giganti*, in *Affari & Finanza*, n. 25 del 25-6-1993, p. 15.
 (26) Esistono oramai nella normativa recente, nazionale e comunitaria, regole tese a delimitare le possibilità di partecipazioni dell'industria nelle banche e di queste ultime nell'industria, sia pure in un contesto non più precluso alla "banca universale".
 (27) R. Prodi, *Un modello strategico per le privatizzazioni*, in *il Mulino*, 1992, n. 5, p. 851 ss.
 (28) Per le rilevazioni della centrali rischi si veda S. Rizzo, *Indebitato sarai tu*, in *il Mondo*, 1993, n. 31 (2-8-1993), p. 56 ss.
 (29) G. Modolo, *Il banchiere senza qualità*, cit.
 (30) Io non sono affatto sicuro della legittimità (o meglio direi: del valore giuridico) della sospensione del Deputato Brandani di cui alla delibera del Consiglio comunale del 28 maggio scorso. Tuttavia, nemmeno mi sembra di poter concordare con lo spirito con il quale oggi è stata, per così dire, "sospesa la sospensione". Sentiamo quanto dice il Sindaco Piccini. «La delibera di sospensione del professor Alberto Brandani presa

dopo il suo arresto è ormai superata dagli eventi: nel momento stesso in cui i provvedimenti restrittivi sono stati revocati, la delibera è decaduta. Proprio mercoledì ho incontrato il professor Brandani. Mi ha preannunciato l'invio di una lettera con la quale considerava superata la delibera [...], perché con la revoca della custodia cautelare sono venuti meno i presupposti a fondamento della deliberazione stessa. Ho così richiesto formalmente un parere al segretario generale sui contenuti della lettera stessa, inviata giovedì: quest'ultimo ha confermato la legittimità della richiesta di Brandani, al quale ho provveduto a inviare, per conoscenza, il parere ricevuto dopo aver informato la giunta di tutto l'iter». *Cura dinagrante per il Monte (prima intervista al Sindaco, dopo le polemiche, sul futuro della banca)*, in *La Nazione*, del 7-8-1993. Per il vero non mi sembra che debba correre un ferreo legame di causa-effetto fra "arresto" e "sospensione", soprattutto se, come nota giustamente lo stesso Piccini, la sospensione ha un valore politico piuttosto che giuridico. Insomma, il punto non è se il professor Brandani sia o non sia a piede libero, ma piuttosto se il professor Brandani sia o non sia inquisito per concussione e associazione a delinquere. A parte ciò, poi, se è vera (o se è stata vera) va sottolineata l'intenzione del Monte di ricorrere al TAR contro la delibera del Consiglio comunale — come ci dice, sia pur dubitativamente, il Sindaco —, intenzione che non dà buona prova della volontà dell'istituto di rinunciare allo spirito di corpo cui ho accennato nel testo.

(31) M. Onado, *Economia dei sistemi finanziari*, Bologna, il Mulino, 1992, p. 12.

(32) F. Tamburini, *Tangentopoli approda allo sportello*, *Affari & Finanza*, n. 24 del 18-6-1993, pp. 4-5.

(33) Cfr. F. Tamburini, *È la volta del banchiere*, in *La Repubblica* del 30-7-1993, p. 5.

(34) Legge 5 luglio 1991, n. 197, Provvedimenti urgenti per limitare l'uso del contante e dei titoli al portatore nelle transazioni e prevenire l'uso del contante.

(35) Le molte ombre dell'acquisto sono efficacemente delineate negli articoli di A. Schillaci e M. Falorni, in *Il Nuovo Campo di Siena* del 22-7-1993, pp. 6-7.

(36) Fin qui cfr. E. Occorsio, *Un Monte di problemi*, cit. Si legge nella *Relazione del direttore Generale*, cit., p. 58 «Nel settore bancario, è stata acquistata la quota di maggioranza della Cassa di Risparmio Prato, che consente all'Istituto di rafforzare [il corsivo è mio] la presenza nella regione di più antico insediamento». *Rafforzare?* Non credo che mai termine sia stato usato in maniera meno adeguata. Qui si crede, o si fa finta di credere, che bastino 24 sportelli, per di più quasi tutti "accusciugliati" su di una medesima piazza, per poter parlare di rafforzamento. Per una visione assai meno eufemistica cfr., fra i più recenti interventi, i servizi di A. Schillaci e M. Falorni, in *Il Nuovo Campo di Siena* del 15-7-1993, pp. 6-7.

(37) Legge n. 287 del 10 ottobre 1990, Norme per la tutela della concorrenza e del mercato.

(38) Banca d'Italia, *Assemblea generale ecc.*, cit., p. 298.

(39) E non solo per questo, preminente motivo; ci sono molte altre motivazioni a carattere, diciamo, "tecnico". Me ne suggerisce un paio Andrea Fineschi: il trasferimento della sede centrale della banca potrebbe portare ad una sorta di perdita di identità che, probabilmente, si tradurrebbe in perdita di efficienza; in un piccolo centro è più difficile "nascondersi" e ciò gioca oggettivamente a favore della "trasparenza" della gestione. Certamente vanno anche analizzati e discussi i vantaggi di un eventuale trasferimento; a me, qui sul tamburo, sembra però di poter dire che nell'epoca dell'informatica, quando tutto corre "in tempo reale" (compreso il denaro), nulla vieta che la capogruppo, anche di un gruppo a dimensioni internazionali, possa in tutta tranquillità restare dove è sempre stata. Del resto, come accenno più avanti nel testo, mi sembra che l'importanza di una "piazza finanziaria" (intesa in maniera ampia, anche come luogo di elaborazione di strategie) dipenda da molteplici fattori, e non solo dall'ampiezza del territorio. Ne è un esempio il Granducato del Lussemburgo che è ormai un'importantissima piazza finanziaria internazionale e che è diventata tale non solo (e forse non soprattutto) perché ha offerto benefici fiscali, ma anche perché ha saputo sviluppare e preservare una "cultura finanziaria" di prim'ordine.

(40) Cfr. l'intervento del ministro Barucci all'assemblea annuale dell'Associazione bancaria italiana, svoltasi a Roma il 23 giugno scorso, pubblicato in *Bancaria*, 1993, n. 7-8, p. 103 ss (con il titolo *Il sistema finanziario italiano tra crisi economica e valutaria e nuove prospettive*). Dice Barucci: il «mutamento del quadro istituzionale è avvenuto in presenza di una significativa ripresa dell'attività del Comitato del Credito che non è stata limitata al defatigante processo delle nomine bancarie che sono state comunque condotte a termine nei tempi assegnati, introducendo regole severe sulla condizione dei nominati. Di fatto il Comitato ha mostrato una insospettata predisposizione a discutere di politica bancaria; si è confermato un organo cui non solo si può, ma si deve ricorrere allorché le decisioni politiche in materia bancaria si fanno complesse» (p. 111). Di tutt'altro avviso è, invece, F. Merusi, *C'è tanta nostalgia degli anni 30 nel nuovo Testo unico sul credito*, in *Sole* del 27 luglio 1993. Nota Merusi: «Evidentemente non è ancora entrata nella cultura di governo l'idea che se si istituisce un mercato concorrenziale nel settore creditizio — e l'Italia lo ha già fatto con una serie di provvedimenti legislativi e amministrativi culminati con il decreto di recepimento della seconda direttiva comunitaria — non c'è più spazio per una "politica del credito" da far decidere a organi di governo. Se c'è un mercato concorrenziale, c'è spazio solo per un'autorità di vigilanza intesa a correggere le possibili distorsioni, non gradite dal mercato concorrenziale. E questa autorità non può essere un organo di governo, il quale, lo dica la legge o no, di "professione" è deputato ad assumere decisioni di indirizzo politico». Cfr. anche M. Clarich, *Per i controlli meglio un garante*, in *Il Sole 24 ore* del 21 luglio 1993, p. 9. Anch'io sono

dell'avviso che il C.I.C.R. vada abolito, cfr. F. Belli, *Qualche chiosa in margine dal decreto n. 481 del 14 dicembre 1992*, in *Banca Impresa Società*, 1993, n. 1, p. 49 s. Vedi anche M. Esposito, *Agli ordini del CICR*, in *Milano Finanza* del 3-7-1993, p. 17.

(41) Da ultimo con decreto del ministro del tesoro dell'8 agosto 1991.

(42) R.d.l. 12 marzo 1936, n. 375 e successive modificazioni ed integrazioni.

(43) Chi ne voglia saper di più sulla legge bancaria può vedere, fra gli altri, F. Belli, *Le leggi bancarie del 1926 e del 1936-38*, in AA.VV., *Banca e industria fra le due guerre*, vol. II, Bologna il Mulino, 1980; S. Cassese, *È ancora attuale la legge bancaria del 1936?*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1987; R. Costi, *L'ordinamento bancario*, Bologna, il Mulino, 1986 M. Porzio (a cura di), *La legge bancaria*, Bologna, il Mulino, 1980; Id., *L'ordinamento giuridico del credito*, Napoli, Liguori, 1991; R. Costi, *L'ordinamento bancario*, Bologna, il Mulino, 1986; M. Nigro, *Profili pubblicistici dell'ordinamento creditizio*, Milano, Giuffrè, 1970 P. Vitale, *Pubblico e privato nell'ordinamento bancario*, Milano, Giuffrè, 1987 (ristampa), nonché i lavori contenuti nel 4 del 1986 di *Note economiche* (Rivista del MPS) dedicato ai cinquant'anni della legge del 1936.

(44) Dal D.l.c.p.s. 17 luglio 1947, n. 691.

(45) Comitato che, com'è noto, è presieduto dal ministro del tesoro stesso.

(46) Anche se la legge influì sul tipo di pubblicizzazione, in quanto ispirata a principi di "centralizzazione" del credito.

(47) «Nell'ottobre [del 1936] tentai allora nuovamente la via diretta e chiesi un colloquio a S. E. Azzolini il quale mi ricevè il giorno 17, presente anche il Comm. Baccaglioni dell'Ispettorato.

«In questa occasione presentai un nuovo memoriale che poneva sul tappeto la questione della legalità di un eventuale provvedimento di avulsione del Monte dei Paschi dalla città di Siena e ne dimostrava, oltre la illegalità, anche la inopportunità e il danno gravissimo che, alla città, sarebbe derivato.

«S. E. Azzolini lesse, in mia presenza, il mio esposto e non nascose la impressione ricevuta dalla lettura. Dichiarò che io avevo prospettato un punto di vista nuovo della questione; che, se fossero state esatte le affermazioni da me enunciate, si sarebbe dovuto riesaminare tutto di nuovo e promise che avrebbe sottoposto il caso oltre all'esame del Consulente Legale della Banca d'Italia anche a quello di un altro Magistrato della Cassazione.

«Mi pregò intanto, di procurargli la storia delle origini del Monte dei Paschi e della sua attività oltre a tutti quei documenti che avessero potuto convalidare la tesi da me sostenuta.

«Ebbi l'impressione di essere riuscito a richiamare l'attenzione su diritti e fatti nuovi, fino allora trascurati o ignorati da chi aveva l'incarico di compilare il nuovo Statuto e mi affrettai a spedire a S. E. Azzolini una cassa contenente la Storia del Monte dei Paschi di Narciso Mengozzi (6 grossi volumi), altre opere riassuntive, gli Statuti e i Regolamenti di varie epoche, ecc. ecc.

«Dopo le assicurazioni datemi da S. E. Azzolini ero certo che almeno le copertine di queste pubblicazioni sarebbero state lette e la mia sorpresa raggiunse il colmo quando, appena otto giorni dopo il mio colloquio, lessi, nella Gazzetta Ufficiale in nuovo Statuto del Monte dei Paschi» [estratto da una breve memoria datiloscritta di Fabio Bargagli Petrucci, priva di intestazione e di data, ma presumibilmente diretta al Duce e risalente ai primi mesi del 1937].

(48) «Ho letto con molta calma e ben meditato lo Statuto nuovo del Monte dei Paschi [...] e, con grande dolore, ho dovuto persuadermi che nonostante una parvenza di riconoscimento di antichi diritti del Comune di Siena, l'Istituto ha completamente perduti i suoi caratteri originari ed è totalmente sottratto alla città che lo credè e che, per oltre tre secoli, l'amministrò.

«V. E. [cioè il Prefetto di Siena] deve convenire che, col nuovo statuto, anche i voti dei quattro membri di nomina comunale non hanno alcun peso sulle decisioni della nuova Deputazione poiché, di fronte ad essi, sono altri quattro voti, compreso quello del Presidente che ha prevalenza in caso di parità.

«Inoltre, la rappresentanza comunale si troverà sempre in schiacciante minoranza nel Comitato Esecutivo il quale, infine, è quello che dispone e decide.

«Così stando le cose, io non mi sento di proporre i nomi delle persone che, con mandato del Comune, dovrebbero occupare posti di autorità illusoria [...].

«Prego dunque la S. V. di voler chiedere la mia sostituzione nell'ufficio di Podestà di Siena [...]» [lettera di Bargagli Petrucci al Prefetto di Siena, 29 ottobre 1936].

(49) S. Cassese, *I cambiamenti delle banche pubbliche*, in *Banca Impresa Società*, 1988, n. 2, p. 159.

(50) Banca d'Italia, *Ordinamento degli enti pubblici creditizi. L'adozione del modello della società per azioni*, Roma, febbraio 1988 (c.d. Il libro bianco della Banca d'Italia).

(51) Disegno di legge n. 3124, approvato dal Consiglio dei ministri il 5 agosto 1988. Per qualche osservazione, in particolare incentrata sulla critica del mantenimento delle nomine pubbliche, cfr. F. Belli, *La riforma delle banche pubbliche. una nota sui profili generali*, in *Diritto ed economia*, 1989, 1 ss.; F. Belli e A. Brozzetti, *Riforma delle banche pubbliche. Disegno di legge n. 3124*, Amato e Colombo in *Diritto della banca e del mercato finanziario*, 1989, II, p. 187 ss.

(52) Fra le opere più recenti in argomento mi limito a richiamare (anche perchè in parte confezionati

all'interno del Dottorato di ricerca in Legislazione bancaria che ha sede in Siena) i saggi contenuti in M. Rispoli Farina, *Dall'ente pubblico creditizio alla società per azioni. Commento sistematico alla L. 218/90*, Napoli, Jovene, 1993.

(53) Da ultimo vedasi, anche per indicazioni bibliografiche, A. Brozzetti, *Considerazioni sui lineamenti e sulla vigilanza consolidata di ordine informativo e regolamentare del gruppo creditizio*, in *Quaderni di Economia e credito*, n.1, 1992, p. 209 ss.

(54) In argomento fra gli altri F. Belli, *Direttive CEE e riforma del credito. Il decreto N. 481/92: prime riflessioni e materiali*, Milano, Giuffrè, 1993.

(55) Pubblicato da *Il Sole 24 ore* del 3-7-1993.

(56) Legge 19 febbraio 1992, n. 142, cosiddetta. legge comunitaria per il 1991.

(57) Per qualche ulteriore indicazione, un po' più approfondita, cfr. F. Belli e A. Brozzetti, *La seconda direttiva di coordinamento e le altre direttive in materia bancaria emanate nel 1989*, in A. Brozzetti e V. Santoro (a cura di), *Le direttive comunitarie in materia bancaria e l'ordinamento italiano*, Milano, Giuffrè, 1990, p. 305 ss.

(58) A suo tempo, insieme al professor Enzo Balocchi, predisposi, su richiesta dell'Amministrazione comunale un parere sulle possibilità di trasformazione in società per azioni del Monte dei Paschi e sui presumibili rapporti che si sarebbero instaurati tra Comune ed istituto, una volta che esso fosse addivenuto alla trasformazione. Queste osservazioni (per la parte da me redatta) possono essere ora lette in F. Belli, *Verso una nuova legge bancaria. Un sistema creditizio in transizione: 1985-1992*, Torino, Giappichelli, 1993, pp. 219-247.

(59) Le indicazioni fornite nel testo non sono "freschissime", in quanto tratte da Monte dei Paschi di Siena, *Servizio titoli-Operatività di intermediazione mobiliare*, Siena, gennaio 1992, cfr. a p. 16 l'"Allegato A. Elenco delle società ed enti appartenenti al gruppo MPS individuate ai sensi dell'art. 4 comma 3 della legge 2 gennaio 1991, n. 1". Per un (parziale) aggiornamento si veda, in aggiunta a qualche altra notizia sparsa fornita più avanti, l'elenco delle società italiane e delle società estere appartenenti al gruppo di cui alla successiva nota. Per quel che concerne la del 1991 richiamata sopra, basti dire che si tratta della legge istitutiva delle società di intermediazione mobiliare (SIM) alle quali è appunto riservato, alla stregua di soggetti specializzati, lo svolgimento di attività di intermediazione mobiliare. Ciò stante però le banche possono svolgere attività di intermediazione mobiliare in due modi diversi: 1) costituendo una propria SIM, 2) operando direttamente previa autorizzazione della Banca d'Italia. Il M.P.S. ha seguito entrambe le strade, dato che per un verso ha costituito proprie Sim (vedi il n. 8 dell'elenco che compare nel testo) e, per altro verso, è «autorizzato dalla Banca d'Italia, ai sensi degli artt. 16 e 8, comma 1, lettera f) della legge 2 gennaio 1991, n. 1, a continuare l'esercizio delle attività sotto specificate, a seguito di istanza presentata il 10 ottobre 1991: a) negoziazione sia per conto proprio che per conto terzi di valori mobiliari, esclusi quelli diversi dai titoli di Stato o garantiti dallo Stato, quotati in Borsa e negoziati al Mercato Ristretto; b) collocamento e distribuzione di valori mobiliari con o senza preventiva sottoscrizione o acquisto a fermo, ovvero assunzione di garanzia nei confronti dell'emittente; c) gestione di patrimoni mediante operazioni aventi ad oggetto valori mobiliari; d) raccolta di ordini di acquisto o vendita di valori mobiliari; e) consulenza in materia di valori mobiliari», doc. cit., p. 4.

(60) C'è qualche probabilità che quello che segue sia un elenco aggiornato delle società italiane ed estere appartenenti al gruppo: 1) Banca Toscana (Firenze); 2) Banco Valdostano (Aosta); 3) Cassa di Risparmio di Prato (Prato); 4) Merchant Leasing International (Prato); 5) Credito Commerciale (Cremona); 6) M.P. Fiduciaria (Siena); 7) Credito Lombardo (Milano); 8) M.P. Fondiario e Opere Pubbliche (Siena); 9) Nazionale Agrario S.p.A. (Firenze); 10) M.P. Mercato S.I.M. (Milano); 11) M.P. Factor (Torino); 12) M.P. Leasing (Siena); 13) M.P. Finanza S.I.M. (Siena); 14) Saped Servizi (Siena); 15) Trade Service International (Firenze); 16) Centofinanziaria (Roma); 17) Gerit (Roma); 18) M.P. S.E.R.I.T. (Roma); 19) Mediocredito Toscano (Firenze); 20) M.P. Partecipazioni (Siena); 21) MPS US Commercial Paper Corporation (Delaware-Usa); 22) M.P. Australia Securities Ltd. (Sydney); 23) M.P. Australia Leasing PTY Ltd. (Sydney); 24) M.P. Australia Nominees PTY Ltd. (Sydney); 25) M.P. Australia Investments PTY Ltd. (Sydney); 26) Italian International Bank Plc. (Londra); 27) Italian International Bank (Channel Islands) Ltd. (Guernsey); 28) International Banking Information Systems Ltd. (Londra); 29) IIB Equipment Finance Ltd. (Londra); 30) IIB Computer Service Ltd. (Londra); 31) IIB Nominees Ltd (Londra); 32) IIB Nominees (CI) Ltd. (Guernsey); 33) IIB Trustees (CI) Ltd. (Guernsey); 34) IIB Investment Management (CI) Ltd. (Guernsey); 35) Saint Trustees Ltd. (Guernsey); 36) City Nominees Ltd (Guernsey); 37) M.P. Banque (Parigi); 38) M.P. Conseil (Parigi); 39) M.P. Invest (Parigi); 40) Immobiliere Poincaré (Parigi); 41) Immobiliere Victor Hugo (Parigi); 42) Banca M.P. Suisse (Ginevra); 43) Banca M.P. Belgio (Bruxelles); 44) M.P. Nederland (Amsterdam); 45) Sindicato de Banqueros de Barcelona-Sindibank (Barcellona); 46) Sindibank Gestión de Patrimonios (Madrid); 47) Sindigestión S.C.I.L.C. (Madrid); 48) Cartera S.B. (Madrid); 49) S.B. Activos (Madrid); 50) Sindimerchant (Madrid).

(61) *Relazione del Direttore Generale*, cit. pp.58-59.

(62) La legge prevede "Revisione della normativa in materia di credito fondiario, edilizio e alle opere pubbliche", stabilendone la trasformazione obbligatoria in società per azioni (artt. 2-3).

(63) *Relazione del Direttore Generale*, cit., pp. 59-60.

(64) *Relazione del Direttore Generale*, cit., p. 60.

(65) Va notato che parte della migliore dottrina sottolinea la impraticabilità della trasformazione obbligatoria. «Esiste il modello dell'ente pubblico imprenditore, ha detto Renzo Costi, e non c'è nulla che possa in via teorica stabilire che una forma sia preferibile all'altra». Secondo Costi sarebbe errato costringere le banche pubbliche residue (Costi si riferisce in particolare al MPS) in società. «Ricordo fusioni fra casse di risparmio imposte da Benito Mussolini durante il ventennio, forse quegli interventi furono provvidenziali, ma non è con la provvidenza che si migliora il mercato. Già al tempo della prima formulazione della legge Amato c'era chi voleva imporre le trasformazioni in spa, posizione alla quale mi opposi». Cfr. M. Esposito, *Costi: non si può obbligare una banca a diventare spa*, in *Milano Finanza* dell'11-6-1993.

(66) Che come sappiamo è persino anteriore al 4 marzo 1472, data in cui con deliberazione del Consiglio Generale della Repubblica senese fu istituito il primo Monte di Pietà dal quale il M.P.S. trae origine.

(67) Consiglio la lettura di F. Galgano, S. Cassese, G. Tremonti, T. Treu, *Nazioni senza ricchezza. Ricchezze senza nazioni*, Bologna, il Mulino, 1993.

(68) Cfr. M. Mag., *MPS archivia l'era di Zini e traccia le nuove strategie*, in *Il Sole 24 ore* del 2-7-1993.

(69) Come del resto ha capito anche la statua di Sallustio Bandini: «Fate tanto parlare delle forme, quasi che mantenere quello che oggi dite ente pubblico o di contra variarlo in società possa da sé mutare la sostanza. Ai miei tempi si badava punto alle forme delle cose, ma al bene degli uomini». Frustalampi, *Sallustio Bandini dialoga con due viandanti senesi sui fusti del Monte dei Paschi*, in *Il Corriere di Alleanza* (numero unico della lista "Alleanza per Siena").

(70) Cfr. l'intervista su *La Nazione* del 7-8-1993, cit.

(71) Molte delle osservazioni svolte in questo paragrafo riprendono quanto ho scritto insieme a Vittorio Santoro in tre articoli apparsi nel dicembre 1992 e nel gennaio 1993 su *La voce del Campo*.

(72) Persino la Banca d'Italia, che in seguito è stata la più autorevole e convinta sostenitrice della soluzione in parola, in un primo "Libro bianco" del 1981 parlò di "inutile duplicazione".

(73) M. F., *Il "no" dei senesi fra storia e futuro*, in *Il nuovo Campo di Siena*, del 5-8-1993, p. 6. Falorni ha tutto il diritto di non concordare, anzi ne sono contento, però il fatto è che nel proseguir dello scritto parla di interessante prospettiva, chiedendo su quella il parere dei "luminari del diritto bancario", rispetto all'ipotesi di riforma statutaria che, guarda caso, lo illustrai in quel "pour parler" (allo studio dell'avvocato Conenna) che lui cita, e della quale avevo già scritto su *La voce del Campo* insieme a Vittorio Santoro. Come dire che la critica è farina del suo sacco, mentre non lo è la proposta.

(74) Ci si può, e ci si deve, sbizzarrire. Andrea Fineschi mi ha suggerito molte idee, incentrate in specie sulla presenza di garanti di grande prestigio internazionale e nominati in autonomia da altrettanto prestigiose istituzioni che, affiancandosi ai Sindaci, valutino trimestralmente la gestione dell'Istituto, e su meccanismi capaci di legare stipendi e funzioni ai risultati di gestione. Queste ed altre garanzie che vanno pensate in maniera meno estemporanea di quanto non si sia fatto in questa sede, potrebbero correggere la tendenza alla massimizzazioni di "consenso" (o più brutalmente: di voti) che, alla fin dei conti, è endemica nell'ente pubblico gestore d'impresa, statale, regionale o comunale che sia.