



FONDAZIONE ROSSELLI

NONO RAPPORTO
SUL SISTEMA FINANZIARIO ITALIANO



LA COMPETITIVITÀ DELL'INDUSTRIA BANCARIA

**Intermediari e regole
nel mercato italiano ed europeo**

a cura di G. Bracchi e D. Masciandaro

saggi di G. Bracchi, M. Calderini, O. Capolino, S. Carletti, A. Carretta, F. Colarossi,
A. Cozzi, L. Dalla Pellegrina, G. Di Giorgio, R. Di Salvo, L. Donato, U. Filotto,
F. Fiordelisi, C. Francalanci, L. Galbiati, G. Gandolfi, P. Giacomazzi, M. Giorgino,
F. Guelpa, N. Linciano, J.S. Lopez, D. Masciandaro, M.C. Mazzilis, G. Motta, F. Mucci,
A. Omarini, M. Onado, R. Oriani, D. Porrini, G.B. Ramello, A. Resti, D. Revoltella,
Z. Rotondi, M. Saraceno, P. Schwizer, M. Sobrero, S. Trenti, E. Villa



EDIBANK

© Copyright 2004
Bancaria Editrice

BANCARIA EDITRICE
Divisione di ABIServizi Spa
Via della Cordonata, 7
00187 Roma
Tel. (06) 6767.391-2-3-4-5
Fax (06) 6767.397
Milano, Via della Posta, 7 - Tel. 02/72101.221
www.bancariaeditrice.it
servizioclienti@bancariaeditrice.it

Prima edizione: ottobre 2004

ISBN 88-449-0322-9

Copertina: Industria Grafica Failli Fausto s.n.c.

È vietata la riproduzione, anche parziale, effettuata con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia a uso interno o didattico, non autorizzata.

L'Editore potrà concedere a pagamento l'autorizzazione a riprodurre una porzione non superiore a un decimo del presente volume. Le richieste di riproduzione vanno inoltrate all'Associazione Italiana per i Diritti di Riproduzione delle Opere dell'Ingegno (AIDRO), via delle Erbe 2, 20121 Milano, tel. e fax 02/809506.

“RICCHE, POTENTI, EGOISTE”: LE BANCHE E I LORO CLIENTI

Umberto Filotto^()*

1. PREMESSA

Nei primi mesi di quest'anno, nel corso delle audizioni svoltesi nel quadro dell'indagine parlamentare sui rapporti tra il sistema delle imprese, i mercati finanziari e la tutela del risparmio, l'amministratore delegato di uno dei maggiori gruppi bancari italiani ha riferito alcuni risultati di un'indagine di mercato svolta presso la clientela tra il finire del 2003 e l'inizio del 2004, in corrispondenza con la crisi del Gruppo Parmalat. In seguito alla richiesta di indicare i responsabili del dissesto e, quindi, del danno causato ai risparmiatori, gli intervistati individuarono come primi colpevoli la proprietà e il management; subito dopo, tuttavia, vennero indicate come imputate le banche e solo successivamente, in un ordine che non ricordo, il Consiglio di amministrazione, il Collegio sindacale, le società di revisione e di rating.

Per quanta antipatia si possa provare per le banche, per quanto le si possa considerare responsabili in misura maggiore o minore di quanto accaduto e del danno subito dai risparmiatori, risulta difficile non condividere la riflessione svolta in quella occasione dal banchiere che, riferendo questi risultati, si rammaricava del fatto che il sistema bancario si guadagnasse uno scomodo piazzamento d'onore nella scala delle responsabilità davanti a organi ed entità che, assai prima e meglio delle banche, avrebbero dovuto e potuto avvedersi della frode e adoperarsi per impedirla e denunciarla.

Disappunto, amarezza e preoccupazione sono legittimi, ma altrettanto sterili; ben altro atteggiamento ha assunto, d'altro canto, quel banchiere, possibilmente memore, data la presenza della sua banca sui mercati della New Europe, di un antico adagio ungherese che suona più o meno così: “Questo c'è, questo bisogna amare”. Forse

^(*) Desidero ringraziare gli amici che, nel brevissimo tempo che ho loro concesso, si sono presi il disturbo di leggere l'articolo e di farmi avere le loro osservazioni. Tra loro: Francesco Cantoni, Alessandro Carretta, Fabio Giommi, Massimo Lanza, Antonio Lo Monaco, Paolo Mottura (come sempre) e Paola Musile Tanzi.

Un ringraziamento particolare va a Massimo Rocchia con il quale ho condiviso alcune riflessioni in itinere e il quale mi ha messo a disposizione il materiale prodotto dall'Associazione Bancaria Italiana. Come sempre la responsabilità di quanto scritto ricade solo sull'autore.

è difficile acconciarsi ad amare tale situazione, ma è certamente indispensabile provare a comprenderla e a individuarne le cause. L'attuale dibattito, che talora purtroppo tende a sconfinare nel processo sommario, sul ruolo e sulle responsabilità delle banche, sulla loro insensibilità alle istanze della clientela, sul loro perseguire in modo giudicato opportunistico finalità di massimizzazione dei profitti, mi pare esposto a un elevato rischio di polarizzazione: da un lato chi, rivendicando il carattere d'impresa della banca, respinge ogni critica che giudica immeritata e ingiusta, adattandosi solo per ragion di Stato a comportamenti un po' diversi rispetto a quelli del più recente passato, dall'altro chi carica a testa bassa il mondo del credito additandolo al pubblico ludibrio per i suoi supposti comportamenti oligopolistici, per la sua apparente grettezza nella concessione del credito, per gli atteggiamenti nella raccolta del risparmio, definiti quanto meno predatori. E mentre il primo fronte è assai omogeneo (è infatti composto dai soli banchieri e nemmeno di tutti), il secondo è tanto vasto quanto composito e ricomprende non soltanto vasti strati della pubblica opinione, le associazioni dei consumatori, buona parte dei media, una componente significativa del mondo politico, ma vede schierati in prima linea anche il mondo dell'impresa sia grande, sia piccola e media.

Data la sproporzione di forze, l'esito di questo confronto sembrerebbe scontato; il mondo del credito si avvia verso una condanna tanto secca quanto gravida di conseguenze sia sul piano del deterioramento dei rapporti con la clientela, sia sul piano normativo (anche in relazione agli indiscutibili vantaggi in termini di *political gain* che la severità nei confronti delle banche ha per il legislatore). Tuttavia, come si diceva poc'anzi, il processo che condurrà a questa condanna è del tutto sommario; e non sono solo ragioni di equità quelle che spingono a muovere qualche obiezione, ma anche il dubbio che, in questo modo, si finisca per addossare al mondo del credito anche colpe che non ha. Al netto dei possibili errori di valutazione commessi in assoluta buona fede, ma che sono tanto più probabili quanto più il giudizio viene emesso nelle attuali condizioni di scarsa serenità, viene anche il sospetto che in tal caso, come è peraltro accaduto molte altre volte nella storia, le banche finiscano per essere il capro espiatorio il cui sacrificio permette di non intervenire alla radice su problematiche troppo delicate e forse troppo difficili da risolvere.

Per questo motivo si cercherà di analizzare il tema dello stato non certo felice dei rapporti tra le banche e il "resto del mondo" con l'obiettivo di cogliere gli elementi di maggior rilievo, anche se non sempre più facilmente percepibili, e con la speranza di identificare qualche possibile linea di intervento che consenta di rendere meno aspro il confronto tra il sistema finanziario e i suoi interlocutori. Questo, è bene dirlo, non tanto per dare voce alla difesa del mondo della banca, ma con l'ambizione di poter contribuire a evitare che interventi maturati sotto l'onda dell'emozione e della pressione della piazza finiscano per essere esiziali per un comparto che rappresenta all'interno della nostra economia non soltanto un imprescindibile componente infrastrutturale, ma anche un settore produttivo che impiega centinaia di migliaia di persone, che mobilita l'unica vera risorsa "naturale" di cui è ricco il nostro Paese (il risparmio), che permette di sviluppare e impiegare competenze e professionalità avanzate.

2. IL PROBLEMA DELLA PERCEZIONE

Per affrontare il tema dei rapporti tra banche e “resto del mondo” è innanzitutto necessario muovere da una prima constatazione: oggi, la colpa che viene addebitata alle banche in modo spesso esplicito è quella di essere venute meno a un obbligo nei confronti dei clienti. Si parla infatti di “risparmio tradito”, di “tradimento degli investitori”, di “opportunismo”, e via dicendo. Se l’obbligo di cui si tratta e il relativo tradimento abbiano rilievo giuridico o meno, è un tema da studiosi del diritto. Ovviamente, menzionando tale profilo (che non tratterò per difetto di competenza) non intendo fare riferimento all’ipotesi di esplicita violazione di disposizioni di legge o di obblighi contrattuali; in questo caso il problema non sarebbe di carattere dottrinale, ma ricadrebbe nella giurisdizione dei tribunali civili e penali oltre che degli organi di controllo. Al netto di questa, tutto sommato, semplice fattispecie, credo però che meriti qualche riflessione il problema del ruolo dell’impresa bancaria, anche alla luce del precetto costituzionale contenuto nell’art. 47 e della disciplina speciale che governa il settore. Può il combinato disposto di queste norme prefigurare un “obbligo” speciale della banca nel momento in cui essa interagisce con i propri clienti? E ancora: può la banca che abbia puntualmente osservato l’ampia normativa che disciplina i rapporti negoziali considerarsi assolta da ulteriori obblighi nei confronti dei terzi? Il primo quesito apre un interrogativo, per così dire macro, che ha confini difficilmente definibili e che, oltre a essere assai sdrucchiolevole ed estremamente tecnico, prospetterebbe scenari non rassicuranti quanto alla certezza del diritto e delle regole economiche; lo sfiorerò anche successivamente ma fin da ora mi dichiaro, da un lato, del tutto incompetente e, dall’altro, profondamente interessato. Il secondo, di carattere micro in quanto ha per oggetto i rapporti negoziali, si propone nell’ipotesi in cui si consideri applicabile la teoria dei contratti imperfetti; in tal caso, in presenza di un obbligo speciale del contraente più competente o più forte che sarebbe tenuto a osservare comportamenti di tutela della controparte e di moderazione nel perseguimento dei propri obiettivi, si giustifica l’applicazione del criterio secondo il quale la banca sarebbe tenuta a usare nei confronti del cliente la diligenza del “buon banchiere”. Questo concetto rimanda, in effetti, a principi meta-codicistici e, perciò, in qualche misura non definibili ex ante; anche qui, dunque, si apre un fronte di indeterminatezza che non preoccupa sino a quando l’interpretazione giurisprudenziale si ispirerà a criteri di temperanza; qualora invece il criterio dovesse essere applicato in modo estensivo, ne risulterebbero ampliate a dismisura le responsabilità delle banche e si modificherebbe in senso profondo, peraltro in assenza di norme positive, il quadro regolamentare a cui esse devono sottostare.

I profili strettamente giuridici non sono oggetto di questa analisi; vi è invece da esaminare l’aspetto che, un po’ genericamente, può definirsi di “aspettative”: quando anche le banche non fossero venute meno a nessun obbligo avente rilievo giuridico, la “domanda collettiva” che a esse si rivolgeva (e si rivolge) presupponeva un comportamento diverso da quello che è stato tenuto o che si considera sia stato tenuto. È giustificata, ha qualche fondamento tale domanda? Vi è un modo per darvi risposta? Queste sono le domande alle quali dedicherò qualche riflessione.

2.1 *La percezione che le banche hanno di sé*

Poiché abbiamo stabilito che, sotto il profilo economico, il problema può avere origine in un divario di aspettative, in comportamenti attesi diversi rispetto a quelli effettivi, occorre innanzitutto definire quale ruolo le parti si assegnano e assegnano al proprio interlocutore. Vi sono infatti due circostanze nelle quali le aspettative possono andare deluse: la prima, più semplice, si verifica qualora uno dei due soggetti, ossia quello che è tenuto a offrire una determinata prestazione, viene meno a quanto esplicitamente promesso, ovvero a quanto era logico attendersi in relazione al ruolo, alla professione, alla consuetudine; la seconda, assai più complessa, si verifica quando colui che deve ricevere la prestazione presume, in buona fede, che la controparte debba assumere un determinato comportamento che, viceversa, quest'ultima non ritiene affatto di dover tenere. Per chiarire il punto può essere utile ricorrere a un esempio: mi aspetto che un idraulico provveda a sgorgare un lavandino intasato e sentirò le mie aspettative, giustamente, tradite se non lo farà. Non mi aspetto invece, a meno che le mie attese siano del tutto irrealistiche e prive di fondamento razionale, che quell'idraulico si prenda cura di una mia frattura e non mi sentirò pertanto tradito se non si darà da fare con stecche e fasciature. Per converso, in questa circostanza, mi aspetto, e qui l'aspettativa è del tutto reale, che un medico intervenga e mi sentirò quindi tradito se ciò non accadrà. Quale giudizio però possiamo dare se il medico che si rifiuta di intervenire anziché un traumatologo fosse un oculista o un neurochirurgo?

Partiamo da questo punto: che tipo di "medico", e cioè, uscendo dall'esempio, che tipo di organizzazione economica ritiene di essere una banca? La risposta è, a prima vista, del tutto ovvia: la banca è un'impresa il cui business è l'intermediazione finanziaria così come definita dalla normativa. Se ci fermassimo a questa definizione i parametri con i quali una banca dovrebbe essere giudicata e giudicare se stessa sarebbero univoci ed estremamente lineari: margini di profitto, volume d'affari, qualità degli attivi, dimensioni, tassi di crescita, ossia quei criteri (con qualche distinguo dovuto alla peculiarità dell'attività svolta) con i quali vengono valutate le altre imprese e con cui, in effetti, le stesse banche sono valutate dal mercato finanziario. Ma se questa è la cifra dominante dei rapporti annuali e dei *roadshows* per gli analisti, tuttavia non è difficile rilevare che questi dati sono quasi sempre, e in misura più accentuata per alcuni tipi di banche, accompagnati da altre considerazioni: le banche, i banchieri, si preoccupano infatti di mettere in luce quale contributo la loro attività abbia dato all'economia, quante imprese siano state finanziate, quanto credito erogato, quanti clienti serviti, quale volume di pagamenti sia stato reso possibile. Non solo, nel dichiarare i propri margini le banche mostrano un certo pudore nel vantare *spreads* molto elevati tra costi e ricavi, ben sapendo di correre il rischio di essere accusate di pagare poco le risorse che acquistano e di farsi pagare troppo quelle che vendono. Nulla di simile si verifica nel caso delle imprese manifatturiere: nessuna impresa alimentare si dà la pena di evidenziare quanti bambini abbiano mangiato le sue merendine, di quanti centimetri siano cresciuti in statura, quanto bene abbia pagato i molini che hanno fornito la farina e quanto ridotto sia stato il *mark-up* rispet-

to ai costi nel prezzo al consumatore. Qualcosa di simile a quanto avviene per le banche, seppur con intensità minore, accade invece per quelle che si definiscono *utilities*: se si parla di gestori di telefonia, società energetiche, ferroviarie, autostradali accanto ai risultati economici si pretende che vengano forniti anche dati riguardo il contributo che esse hanno dato attraverso la vendita dei loro servizi all'economia nel suo complesso. È appena il caso di notare, e su questo punto si tornerà diffusamente in seguito, che queste imprese, sino a non molto tempo fa, proprio per la funzione di servizio che svolgevano nei confronti dell'economia, erano nazionalizzate e che ciò, prima degli anni Ottanta, era vero anche nelle economie di mercato ossia in tutti i paesi europei e, in parte, anche negli Stati Uniti.

Dunque, semplificando, le banche sembrano sentirsi in dovere di giustificare i propri risultati, o quanto meno di dimostrarne la compatibilità con l'utilità collettiva, sia che questi siano brillanti allo scopo di non apparire avide e insensibili, sia che non lo siano allo scopo di rivestire di valore sociale performance che i mercati faticano ad accettare. La domanda è: perché? In un'altra occasione ho affrontato il tema della peculiarità del ruolo economico e sociale del banchiere¹, della sua estraneità, fino alla Rivoluzione industriale, rispetto alla struttura di classe che caratterizzava la società, feudale prima, monarchico-assolutista poi. La natura deviante, forse addirittura empia, della professione bancaria rispetto alla dottrina cattolica e alle sue radici e ai suoi riferimenti culturali è stata oggetto di quell'analisi ed è stata assai più diffusamente trattata da altri autori². Resto convinto che queste siano le motivazioni fondamentali di un atteggiamento che, sotto molti profili, potrebbe definirsi ispirato da un antico senso di colpa, dalla convinzione che la professione bancaria sia, ancora oggi, in qualche modo tollerabile perché necessaria, ma certamente riservata a persone non particolarmente dotate di nobiltà d'animo. È, questo, un sentimento del tutto trasversale, privo di qualunque precisa connotazione politica (le banche non sono amate né a destra né a sinistra), assolutamente interclassista, e tanto forte da essere condiviso, certo con sfumature e attenuazioni, anche da coloro i quali svolgono la professione bancaria. Ma proprio perché su questo punto mi sono già soffermato in passato credo, ora, di doverlo superare.

Riprendiamo dunque il tema di che cosa le banche, sia a livello individuale sia a livello di categoria, sentono di dover comunicare all'esterno in materia di risultati conseguiti. Non è, questo, un profilo di dettaglio: il tipo di risultati dichiarati e il modo in cui ciò viene fatto non costituiscono, infatti, un banale aspetto della comunicazione societaria, un adempimento di obblighi di legge e nei confronti del mercato. Nel farlo l'impresa, non solo la banca, evidenzia la propria ragione d'essere: nel dire ciò che ha fatto essa dice perché esiste. Riassumendo in una lista sintetica e sommaria il contenuto di una reportistica ponderosa e articolata ritroviamo:

1. dati dimensionali (sportelli, attivi, raccolta, dipendenti, ecc.) che consentono di comprenderne il profilo morfologico;

¹ Si veda Filotto, Cosma (2003).

² Si veda Fanfani (2003).

2. dati relativi alle performance reddituali e all'efficienza, nel comunicare i quali la banca parla innanzitutto al mercato ma anche agli organi di controllo;
3. dati relativi al profilo di rischio delle attività e alla stabilità, che sono rivolti ancora una volta al mercato ma soprattutto agli organi di controllo;
4. dati relativi all'operatività (quanto credito, a quali settori, quanti clienti serviti, ecc.) che evidenziano il contributo che le attività della banca hanno dato all'economia; si tratta con tutta evidenza di informazioni che sono rivolte a una platea assai ampia che, a grandi linee, può identificarsi con la società.

Soffermiamoci sull'ultimo punto, cruciale ai fini delle considerazioni che si stanno svolgendo. In primo luogo si potrebbe osservare che in tempi di *social corporate responsibility* e di bilanci sociali dell'impresa questa attenzione non rappresenta un'esclusiva del mondo bancario, successivamente non sarebbe fuori luogo affermare che quel che accade costituisce una doverosa risposta ai rilievi che vengono formulati all'indirizzo del mondo della banca per comportamenti che i critici più benevoli definiscono improntati a un gelido egoismo.

Il fatto che, dopo oltre un ventennio di esaltazione, talvolta del tutto retorica, dell'efficienza del libero mercato, interpretato oltretutto secondo un canone di monetarismo e marginalismo puri, si cominci a muovere qualche rilievo agli effetti che un'adesione acritica a quelle regole ha prodotto, non deve stupire e forse neppure dispiacere. Si tratta di un fenomeno generale ma che, nel caso delle banche, assume un'intensità ben più accentuata; è come se lo svolgere un'attività di intermediazione finanziaria rendesse di per sé le imprese debitrice nei confronti della società. Ma l'esistenza di questo debito è riconosciuta dai banchieri? Rispondere non è semplice e verrebbe la tentazione di rifugiarsi nella spiegazione che fa riferimento ai sensi di colpa, alla tradizione culturale, ecc. Poiché tuttavia si è stabilito di non avvalersi di queste considerazioni come di una via d'uscita, credo si possa affermare che, al netto di esse, i banchieri non riconoscano e non possano riconoscere tale debito. Essi ammettono il carattere in qualche modo speciale della loro attività, ma ritengono che essa sia, sotto il profilo della responsabilità nei confronti della società, non così dissimile da quella delle società che forniscono servizi di pubblica utilità. Ciò significa sia sottostare a un complesso di norme che impediscono al perseguimento di obiettivi di profitto di generare esternalità negative (danni ambientali e utilizzo improprio di beni pubblici in alcuni casi, crisi aziendali con effetti sistemici per quanto riguarda le banche), sia osservarne altre che si riferiscono ai rapporti con la clientela (si tratta di regole che mirano a rendere accessibili alla platea più vasta possibile i servizi offerti e a far sì che ciò possa avvenire alle migliori condizioni); tuttavia, una volta rispettati questi vincoli che disciplinano il modo in cui possono essere perseguiti gli obiettivi reddituali dell'impresa, essa si sente libera, anzi obbligata dalla propria natura, a soddisfare nel modo più congruo le aspettative dei titolari del capitale di rischio.

Resta aperta, naturalmente, una delicatissima questione: il complesso delle norme positive è sufficiente a definire i confini oltre i quali l'impresa non deve andare? Già si è toccato questo aspetto riferendosi alla possibilità che per il fatto di trattare il pubblico risparmio, per il quale sono previste guarentigie costituzionali, e per la natura fiduciaria della propria attività le banche siano tenute al rispetto di ulterio-

ri obblighi forse inespressi ma non di meno stringenti. È, come si è detto poco fa, materia per i giuristi; vale però la pena di sottolineare che se ciò fosse, si determinerebbe non soltanto un problema di certezza del diritto ma, in una prospettiva economica, di certezza di regole per l'attività di impresa. Dunque, limitiamoci a ritenere che la disciplina che regola l'attività bancaria sia capiente e sufficiente a temperare comportamenti di massimizzazione impropria del profitto e che dunque chi l'abbia rispettata senta di aver assolto ogni proprio obbligo. Non si può naturalmente escludere che le norme attualmente vigenti siano insufficienti e che nuove patologie di comportamento richiedano un'ulteriore attività del legislatore, così come è certo che vi siano stati casi, più o meno estesi, di violazione della disciplina che sono all'attenzione della magistratura. Al di fuori di queste ipotesi, tuttavia, all'accusa che si muove alla banca (e di cui ora tratteremo) di aver infranto il patto di fiducia con il cliente, di aver tratto profitto dal differenziale di competenze che caratterizza il rapporto, di essa potrebbe, con qualche ragione, rispondere che, proprio perché esiste una normativa specifica in materia, una volta che ne siano state rispettate le prescrizioni nessun adempimento ulteriore può essere preteso.

La banca, quindi, si sente impresa, che, nel rispetto di un quadro normativo specifico e dettagliato, deve perseguire obiettivi di remunerazione del capitale conferito.

2.2 *La percezione che i clienti hanno delle banche*

Pessima e in via di peggioramento (e con ciò potremmo chiudere il paragrafo). Poiché, tuttavia, questa constatazione, oltre che assai amara, è anche del tutto sterile ai fini dell'analisi occorre cercare di approfondire le ragioni di un simile stato di cose. Per farlo può convenire ricordare le principali accuse che vengono rivolte alla banche.

La miopia: “Le banche non sanno assumersi i rischi: concedono credito solo a fronte di garanzie e non finanziano le idee”.

La sperequazione: “Le banche danno, spesso avventatamente, i soldi alle grandi imprese ma non finanziano le piccole imprese, gli artigiani, i privati cittadini”.

L'avidità: “Le banche pagano poco il denaro e se lo fanno pagare molto; applicano spese e commissioni esorbitanti”.

L'opportunismo: “Appena c'è qualche problema revocano i fidi; se possono cercano di scaricare la propria esposizione su qualcun altro”.

L'arretratezza: “Sono lente, burocratiche, formaliste, incapaci di innovare”.

Il privilegio: “Sono arroganti, sono una lobby potente e capace di ottenere, indebitamente, enormi vantaggi”.

La collusione: “Sono in combutta fra di loro, non si fanno concorrenza”.

L'incompetenza: “Offrono servizi scadenti e non sanno fare il loro mestiere”.

L'indifferenza: “Non si interessano dei problemi dei loro clienti, pensano solo ai loro profitti”.

Il tradimento: “Si approfittano della fiducia che viene riposta in loro per perseguire i propri obiettivi”.

Mi fermo qui.

Non intendo attardarmi nel discutere sulla fondatezza o infondatezza di queste accuse. Il mondo della banca le rigetta con sdegno portando a propria difesa una massa considerevole di controargomentazioni corroborate da dati spesso piuttosto convincenti³; sul fronte opposto, quello dei consumatori e delle organizzazioni d'impresa, si argomenta a loro favore con altrettanta convinzione anche se, a parere di chi scrive, in modo meno solido. Quello che, viceversa, mi interessa è capire perché sia così diffusa una visione tanto negativa della banca, perché essa sia vissuta come "ricca, potente, egoista", anziché come la si vorrebbe. Per l'appunto, come la si vorrebbe? Proviamo a immaginarlo, proprio partendo dalle critiche che sono appena state elencate.

In un mondo "ideale" la banca è *lungimirante* nel senso che fonda il proprio giudizio sul merito di credito, non sul patrimonio materiale e reputazionale del richiedente, ma sul suo spirito d'iniziativa e sulle sue idee; essa è *attenta* in quanto ne ascolta e ne risolve i problemi, e *devota*, in quanto non lo abbandona quando questo si dimostra non più in grado di assolvere le proprie obbligazioni. La banca è *giusta* perché sta dalla parte dei deboli e di coloro i quali hanno meno potere; è *morigerata* perché sa accontentarsi di un giusto profitto anche laddove potrebbe ottenerne uno maggiore. È *democratica* perché non cerca privilegi che potrebbe ottenere grazie al proprio ruolo. È *leale e meritevole di fiducia* in quanto antepone l'interesse altrui al proprio. È *moderna e innovativa*, sa essere all'avanguardia ma al tempo stesso non dimentica ciò che merita conservare nella tradizione. È *indipendente*: non ha occhi di riguardo né per i potenti né per i propri simili con quali compete senza mezze misure con l'obiettivo di offrire le migliori condizioni.

Esiste una banca così?

La prima riflessione che viene da fare è che, nonostante oggi probabilmente nessuno si azzarderebbe a rispondere in modo affermativo, forse molti banchieri ritengono che, se non in tutto, almeno in parte, la banca che dirigono non sia poi così lontana da questo modello; la seconda riflessione è che, tuttavia, sono quasi certamente i soli a nutrire tale convinzione. Vi è dunque un macroscopico differenziale percettivo che merita di essere sottolineato così come è necessario domandarsi se, date le condizioni di contesto economico, istituzionale e culturale, quello delineato sia veramente il modello ideale di banca.

3. IL PROBLEMA DELLA COMUNICAZIONE (PARTE PRIMA)

Partiamo dal problema della differente percezione. Come si è detto, sotto tanti profili, molti banchieri ritengono di non essere poi così distanti da quel modello. Vi sono certamente aspetti che non possono condividere perché se dovessero aderirvi

³ Si veda ABI (2001).

integralmente verrebbero meno ai principi di sana e prudente gestione ai quali sono tenuti a conformarsi; tuttavia, se parliamo di innovazione, di scelte di allocazione del credito, di concorrenza, di mancanza di privilegi, di condizioni praticate essi ritengono, con qualche ragione, che il giudizio emesso sia troppo severo. Andando alla ricerca delle cause di questa immeritata condanna si è trovata una rapida risposta: chi formula il giudizio non è correttamente informato, soffre di quello che tecnicamente si definisce un gap di percezione che dipende da un difetto di informazione. Il problema è quindi di comunicazione nel senso che, argomenti alla mano, occorre dimostrare quanto si fa e quanto sia errata l'immagine che il resto del mondo ha della banca.

In questa conclusione c'è del vero e c'è una non banale ammissione di colpa. Le banche, in passato, non hanno fatto nulla per parlare al proprio contesto di riferimento; non l'hanno fatto sia perché non lo ritenevano necessario (e in effetti non lo era), sia perché quando lo facevano utilizzavano un linguaggio per iniziati che serviva a rimarcare l'autorità dell'istituzione, la sua diversità e il suo diritto a parlare *ex chatedra*. Scoprendosi impopolare, la banca capisce che deve smettere di recitare messa in latino, che i suoi referenti non possono più essere i soli iniziati (le autorità di vigilanza, la tecnostuttura dei ministeri competenti, la stampa specializzata) ma che deve imparare a parlare alla sterminata platea della società.

Chiunque operi nel mondo della comunicazione sa bene che cosa accade quando chi non ha mai comunicato decide di farlo: si chiamano i “tecnici” e si dice loro di predisporre un piano pubblicitario che veicoli in modo efficace e accattivante quanto si vuole trasferire all'esterno. In questo atteggiamento vi è un misto di umiltà (non ho mai comunicato quindi non so farlo) e di una buona dose di rimozione (il problema ha confini precisi e può quindi essere enucleato e trattato in modo separato rispetto agli altri problemi aziendali); nell'esternalizzare la comunicazione e nell'affidarla alla pubblicità si cerca di risolvere nel modo meno coinvolgente, più indolore, anche se costoso, le esigenze di dialogo con il resto del mondo. Non funziona quasi mai e non può certamente funzionare in questo caso.

Vi sono almeno tre problemi fondamentali. Il primo è che la pubblicità funziona se il destinatario è sufficientemente predisposto a ricevere il messaggio e qui il divario di percezione sconfinava nell'ostilità, il che crea una barriera all'ascolto quasi insormontabile. Il secondo è che il tema da trattare è ampio, troppo ampio, mentre lo strumento pubblicitario deve essere usato su obiettivi mirati. Il terzo è che il messaggio pubblicitario è una pericolosissima arma a doppio taglio se ciò che dice non trova puntuale e univoca conferma nell'esperienza quotidiana di chi lo riceve: il primo sportellista che rifiutasse di spiegare le ragioni di un diniego nella concessione del credito vanificherebbe centinaia di migliaia di euro di valore di una campagna pubblicitaria in materia di trasparenza; il primo consiglio sbagliato (qualsiasi ne fosse la causa) renderebbe del tutto inefficace, anzi controproducente, un *battage* sulla fiducia che si può riporre nelle banche.

E quindi correttamente, anche se forse dovendo vincere non poche resistenze (perché delegare ad altri un problema così delicato sarebbe stato una comoda soluzione), si è stabilito che, se di comunicazione si doveva trattare, essa andava fatta in un altro modo usando strumenti diversi, con effetto più diluito nel tempo ma più effi-

caci, più impegnativi perché coinvolgono l'intera struttura operativa e più affidabili, pervasivi, in quanto mirano sia a trasmettere all'esterno qualcosa che pur esistendo non è noto, sia a modificare ciò che esiste. Detto ciò è d'obbligo un riferimento all'attualità che è impossibile escludere completamente dal nostro discorso. Nel delineare i limiti di un'iniziativa di advertising puro e nel sottolineare la necessità di progetti più vasti e coinvolgenti non posso non fare riferimento a "Patti Chiari"⁴. Il progetto del sistema e dell'ABI va esattamente in questa seconda direzione; il fatto che si tratti dell'unica opzione ragionevole e possibile non la rende affatto meno difficile e meritevole di apprezzamento. Non è questa la sede per svolgere un'analisi dettagliata, per discutere se gli strumenti utilizzati siano i più idonei, se i progetti e i cantieri siano quelli più indispensabili. Anche i critici più severi devono però riconoscere che essa costituisce una reazione non banale e non semplicistica a un problema complesso data, tra l'altro, in un momento in cui la violenza delle critiche rivolte al sistema bancario avrebbe potuto portare a risposte meno lucide.

Ma vorrei ora distaccarmi dal caso specifico per riprendere il filo del ragionamento. Ammettiamo che la modalità prescelta, la comunicazione in senso ampio, sia pienamente efficace: quale messaggio trasmetterà? La risposta è presto data: la banca è un'impresa, che, nel rispetto di un quadro normativo specifico e dettagliato e del quale è pienamente osservante, deve perseguire obiettivi di remunerazione del capitale conferito. È questo il messaggio che la società si attende, è questo ciò che ci si attende dalla "banca ideale" così come è stata descritta nel paragrafo precedente? La mia risposta è no.

4. ANCORA SULLA BANCA IDEALE

Riprendiamo ora i termini che definiscono la banca così come la vorrebbero le sue controparti: lungimiranza, attenzione, devozione, giustizia, morigeratezza, democrazia, lealtà, affidabilità, modernità, innovatività, indipendenza. Mentre rispetto ad alcune di queste definizioni la banca si sente già pienamente *compliant* e solo ingiustamente incompresa, altre invece non possono vederla concorde. Come può un'impresa farsi carico di una domanda di giustizia perequativa? Che senso ha chiederle di contenersi nella massimizzazione del proprio profitto quando questo sia legittimamente perseguito? Perché deve venire meno a ovvi e obbligatori criteri di prudenza per affiancare i propri debitori in scelte che si sono già dimostrate errate? Quale moralità di ordine superiore dovrebbe guidarla nel vietarle di cercare di rappresentare le proprie buone ragioni al legislatore e al regolatore? Perché dovrebbe farsi carico di un'attività di tutela dei terzi che esorbita rispetto agli obblighi di legge e deontologici? Credo che nessuno possa essere in grado di dare una risposta convincente a tali domande; di più, credo che nessuno ammetta sinceramente di poterle

⁴ Per informazioni sui contenuti e sulle finalità delle iniziative Patti Chiari si veda il sito Internet www.pattichiari.it.

formulare. Eppure, se si sgrana la definizione di “banca ideale”, così come è stata verbalizzata, si deve ammettere che essa contiene anche questi concetti, espressi forse in modo implicito, ma non per questo meno forte.

Se ora prendiamo in esame i contenuti di questa domanda collettiva rivolta alle banche, possiamo renderci conto che, in realtà, si auspica che esse possano farsi carico di una funzione di supplenza rispetto alla politica economica. La banca che interviene a supporto delle iniziative imprenditoriali più fragili che non sono in grado di reggere, almeno nell'immediato, il severo processo di selezione del mercato è una banca alla quale si affidano compiti di promozione mirata di alcuni comparti dell'economia. La banca che, attraverso le scelte di allocazione del credito, persegue obiettivi di giustizia redistributiva anziché strettamente economici assolve a funzioni di politica industriale e sociale. Il contenimento del proprio profitto e l'offerta di servizi a prezzi politici identificano un soggetto la cui unica ragione d'esistere risiede nella sua funzionalità rispetto al resto del sistema e, in questo quadro, non vi è ragione per la quale si debba agire per creare le migliori condizioni per la propria operatività. L'assumersi un compito di tutela dei propri clienti che sconfinava nel paternalismo rende la banca lo strumento attraverso il quale si realizza il precetto della tutela del risparmio e non un soggetto che, al pari di altri, deve sottostare alle norme che a quel precetto si conformano. Se questa è la banca ideale, bentornati nella gloriosa e mai (evidentemente) abbastanza rimpianta storia della banca pubblica.

Prima di essere frainteso vorrei chiarire che non intendo affermare la preferibilità e neppure la necessità della banca pubblica rispetto a quella privata. Il dibattito sul tema dell'impresa pubblica è troppo vasto e impegnativo perché se ne possa dare conto debitamente in queste righe. Declinare tale tema nella sua variante creditizia lo rende, se possibile, ancora più complesso. Mi asterrò quindi dal soffermarmi sulle tematiche classiche dei fallimenti di mercato, di *public choice*, di intervento diretto della mano pubblica contrapposto alle politiche di regolamentazione. Mi limito a esprimere una constatazione di fatto: per lungo tempo il settore del credito è stato prevalentemente pubblico; nel quadro più generale del processo di privatizzazione e per ragioni legate alla necessità di addivenire a un assetto di sistema e operativo differente esso è stato privatizzato (quanto meno sotto il profilo delle forme societarie, se non sotto quello del controllo). Ebbene, se quanto esposto nei paragrafi precedenti non è destituito di ogni fondamento mi pare si possa affermare che è diffusa una marcata nostalgia per la banca pubblica. Questa nostalgia è tanto più particolare in quanto, a parte settori limitati e ideologicamente caratterizzati, non ha riscontri equivalenti in altri settori dell'economia che hanno subito processi analoghi.

Nessuno, ovviamente, prenderà le difese della banca pubblica così com'era: anch'essa infatti si discostava, e non di poco, rispetto a quel modello ideale che abbiamo descritto. Eppure nell'immaginario collettivo in qualche modo vi tendeva o, quanto meno, avrebbe potuto e dovuto tendervi. Ma, a fronte di questa astratta possibilità, vi erano costi concreti e tangibili che la società sperimentava quotidianamente: l'assenza di tensione al conseguimento del profitto non spingeva certo all'efficienza, l'essere sottratta alle regole di mercato sfociava spesso nell'allocazione distorta e arbitraria del credito, il localismo, pur non privo di legittime motivazioni

economiche, serviva spesso da schermo per un campanilismo cui sottostavano ragioni politiche, la non contendibilità della proprietà sottometteva le strutture di governo a finalità e a logiche spesso spartitorie, il paternalismo esercitato nei confronti della clientela la privava della libertà di scelta e la costringeva a un'offerta uniforme e a un monopolio soffocante. Tutte ottime ragioni per voltare pagina come, in effetti, è accaduto. Ma anche qui mi sovengono due domande: la prima è se il rapporto costi/benefici del cambiamento sia giudicato equilibrato, mentre la seconda è se del cambiamento intervenuto ci si sia adeguatamente resi conto e se questo sia stato metabolizzato.

5. SI STAVA MEGLIO QUANDO SI STAVA PEGGIO?

Dati alla mano, credo che nessuno in buona fede possa rispondere in modo affermativo alla domanda espressa nel titolo di questo paragrafo. Tuttavia il problema è che spesso, quasi sempre se parliamo di non professionisti, i numeri sono del tutto relativi e così i costi e i benefici connessi. Una dimostrazione di questa "teoria", inusuale e deviante in un saggio che pretende di essere economico, per tutti gli aspetti appena presi in esame sarebbe da un lato tediosa, dall'altro imporrebbe, con riferimento ad alcune fattispecie, forzature tali da renderla ancor più discutibile di quanto già non sia.

Mi concentro quindi sul solo profilo del paternalismo nei confronti del cliente premettendo una breve spiegazione relativa al significato che voglio dare al termine.

Innanzitutto poiché esso può trovare applicazione solo in un rapporto tra un maggiore e un minore, intendo riferirmi alle relazioni che intercorrevano tra la banca e la clientela al dettaglio di privati e piccole imprese. È infatti ben difficile che le banche potessero essere paternaliste nei confronti di grandi realtà imprenditoriali e, ancor di meno, che potessero esercitare questa *auctoritas* rispetto agli enti pubblici (che spesso avevano un ruolo determinante nella scelta dei vertici delle banche). Il paternalismo nei confronti della clientela retail si concretizzava, di fatto, nel condizionarne le scelte finanziarie in una direzione che finiva per essere certamente statica ma anche assai prudente. La pressione in tale direzione si realizzava, in primo luogo, attraverso un'offerta di prodotti estremamente limitata, ben poco innovativa, tecnicamente semplificata, molto vincolante ma anche poco rischiosa (e quando lo fosse stata i rischi erano ben noti alla controparte). Il correlato sul fronte commerciale era una scarsissima pressione nei confronti del cliente, che sconfinava, spesso, nel disinteresse alla conclusione di affari. In un quadro essenzialmente vischioso di relazioni sociali ed economiche che si fondava su rapporti banca/cliente talvolta multipli ma comunque stabili, ambedue le parti privilegiavano la continuità della relazione rispetto all'ottimizzazione del risultato. In una curiosa forma di proibizionismo autoimposto determinate opportunità non venivano neppure prospettate al cliente sia per assenza di stimoli, sia per una forma di moralismo che aveva certamente una matrice generale e collettiva, ma che non era scevro da connotazioni professionali e settoriali specifiche. Mi si potrà facilmente obiettare che tutto ciò dipendeva non tanto dalla volontà di pro-

teggere il cliente da se stesso, ma solo dall'assenza di pressioni competitive: sarebbe difficile dimostrare il contrario, ma ciò che qui importa più che le cause sono gli effetti. Difficilmente un cliente si vedeva prospettare prodotti finanziari ad alto rischio e, in tal modo, veniva di fatto tutelato. Certamente questa tutela aveva un prezzo: il costo (globalmente inteso) del credito e dei servizi era elevato, il rendimento reale delle attività finanziarie estremamente basso. Ma per la clientela al dettaglio, e solo per essa ben inteso, si trattava di un costo, se non accettabile, comunque accettato; la sensibilità rispetto a esso era estremamente debole anche perché, in assenza di alternative, non si era in grado di fare confronti (mentre ciò era possibile per la clientela *corporate* e *private* che infatti giudicavano insostenibile questa situazione). È chiaro che, a prescindere dalla privatizzazione delle banche, l'equilibrio sarebbe stato alterato irrimediabilmente dall'arrivo della concorrenza. Come certe antiche botteghe sono state spazzate via dalla concorrenza dei grandi centri commerciali, così la vecchia banca, forse un po' sonnolenta ma dalla quale non ci si poteva aspettare sorprese (né belle né brutte), sarebbe stata cancellata da concorrenti più dinamici, innovativi, meno protettivi ma più propositivi. Cambiare non era una scelta, era un imperativo; sappiamo tutti molto bene che la banca d'allora, pubblica o privata che fosse, non sarebbe sopravvissuta. E infatti si è cambiato con una determinazione, una rapidità e un'efficienza a cui il resto del mondo economico italiano dovrebbe guardare con ammirazione e da cui dovrebbe forse trarre qualche ispirazione (usando una certa cautela dati i problemi su cui mi soffermerò in seguito).

Il cambiamento ovviamente non è stato solo la privatizzazione, la ripresa della redditività, il mutamento del mix produttivo o della struttura industriale. Sono, questi, fatti noti e ampiamente dimostrati dai numeri così come è dimostrato quanto sia profondamente mutata la struttura del sistema e quale sia stata la portata del processo di concentrazione⁵. Su questo punto mi concedo un "a parte": i critici più accesi del sistema bancario lamentano che, tuttavia, esso rimane ancora molto frammentato, che nessuna banca abbia dimensioni internazionali e compaia con una posizione adeguata alle dimensioni dell'economia italiana nella classifica dei maggiori istituti di credito. Tutto vero; si dimentica, però, che il nanismo è un male endemico del nostro Paese e, se nel settore bancario forse non vi si è posto rimedio a sufficienza, assolutamente nulla è stato fatto negli altri settori dove la situazione, se possibile, si è ulteriormente aggravata.

Detto ciò, mi sembra che valga la pena di aggiungere un ulteriore elemento che testimonia il cambiamento; benché si tratti di un aspetto non frequentemente citato, credo invece che meriti un'attenzione particolare perché di quanto accaduto non è solo l'effetto ma anche, in larga misura, la causa. Le banche sono cambiate anche perché, in molti casi emblematici, sono cambiati i banchieri. La vecchia tecnostruttura bancaria, portatrice di una cultura orientata alla stabilità (forse anche al conservatorismo), endogena al sistema e con il quale si identificava, il cui approccio era solo cautamente incrementale rispetto alle innovazioni, paternalista sia nei confron-

⁵ Si veda ABI (2003).

ti dei clienti sia del personale, è stata messa in disparte. Al suo posto è subentrato un management che apparteneva a una generazione diversa, aveva una formazione e un'esperienza professionale diverse, aveva valori e cultura diversi. Probabilmente non si poteva fare altrimenti; le ricette dei consulenti (alle cui file si attingerà abbondantemente per costituire la nuova classe manageriale delle banche) dicevano che un cambiamento di questa portata e da realizzarsi in tempi così brevi non poteva essere affidato a chi era abituato a governare con leggeri colpi di timone; quindi occorreva un innesto massiccio, e comunque emblematico, di persone diverse ai vertici del sistema. Si è trattato di un'operazione decisa, per alcuni aspetti brutale, ma che ha dato, sotto moltissimi profili, i risultati sperati. Il *turnaround* c'è stato ed è stato di un'entità più che ragguardevole; tale processo inoltre è avvenuto in tempi brevissimi. Forse troppo brevi? Un'istituzione, per definizione sempre uguale a se stessa, è stata rivoluzionata in poco più di dieci anni; poiché questo non poteva avvenire attraverso un processo di evoluzione più o meno accelerato si è intervenuti ibridandone la cultura e la struttura manageriale in un esperimento di ingegneria genetica che ha trasformato la banca in un OGM, un pomodoro con segmenti di DNA di salmoni del Mare del Nord, senza che “la gente” (inizialmente anche quella che lavorava in banca) se ne rendesse conto.

6. TUTTO TROPPO IN FRETTA?

La cosiddetta *anedoctical evidence* è priva di qualsiasi dignità scientifica; tuttavia per ritornare sul tema del “risparmio tradito” mi avvarrò delle riflessioni scaturite da un piccolo episodio occorsomi durante una lezione universitaria. Si discuteva di quanto accaduto in questi mesi e quindi del fatto che i clienti avessero acquistato obbligazioni che, a fronte di un rendimento maggiore rispetto ai titoli di Stato, presentavano anche la possibilità, purtroppo concretizzatasi, di insolvenza. Il caso di coloro i quali fossero stati eventualmente indotti, colposamente o dolosamente, all'acquisto si è rivelato assai facile da trattare essendo le responsabilità della banca del tutto evidenti. Il problema si è posto quando, con gli studenti, siamo passati a riflettere sul caso, certo assai più frequente, di coloro i quali, pur debitamente informati, abbiano ricercato un rendimento più soddisfacente di quello offerto dai titoli privi di rischio. Anche qui sembrava di poter, con altrettanta facilità, attribuire la responsabilità di quanto è accaduto; sotto il profilo giuridico negoziale essa non può che ricadere sul cliente. Tuttavia, quando già sembrava di aver messo ordine nell'universo, uno studente si è alzato e ha raccontato la vicenda della propria nonna che, avendo acquistato un po' di obbligazioni Parmalat, replicava al nipote che diligentemente le spiegava la differenza in termini di rischio tra un deposito bancario, un titolo di Stato e un *corporate bond*: “Sì, me l'ha detto anche lo sportellista, ma io quel titolo l'ho comprato in banca e le banche non vendono nulla che possa far perdere denaro ai propri clienti”. Riflettiamo su questo punto: qualcuno aveva indotto l'anziana signora a investire in modo così malaccorto i propri risparmi? Tutt'altro, anzi si era cercato di dissuaderla evidenziandole i maggiori rischi che correva. Tuttavia se

non qualcuno, qualcosa l’aveva indotta: il fatto che la transazione fosse avvenuta in banca la metteva, dal suo punto di vista, al riparo da ogni rischio perché nella sua esperienza le banche erano tradizionalmente protettive sino al punto da proteggere i clienti persino da se stessi. La banca nel frattempo era cambiata, era diventata un’impresa dinamica e orientata al profitto, capace quindi di offrire una vasta gamma di prodotti diversificati; solo che lei non se ne era accorta.

Il fatto che non siano pochi coloro che dagli aneddoti ricavano teorie generali sulla base delle quali, per soprammercato, vengono soventemente formulate scelte di *policy* non conferisce a questo modo di procedere alcuna legittimità; mi asterrò quindi dal commettere quello che rimane un errore ma, pur in assenza di un adeguato riscontro empirico, mi pare si possa formulare l’ipotesi che non siano pochi quelli che, come la signora in questione, abbiano finito per confondere il significante della banca, che è rimasto immutato, con il suo significato, viceversa profondamente cambiato.

Per evidenti manchevolezze sul piano della formalizzazione, per l’assenza di adeguati riscontri empirici, per il suo basarsi su concetti e terminologia mutuati dalla semantica e per la sua chiara matrice psicologica, l’ipotesi non dovrebbe avere alcun diritto di cittadinanza in un saggio che vuol dirsi economico; ciò non di meno seguire il filo di questo ragionamento permette di ricomporre un puzzle per il quale, altrimenti, risulta difficile trovare una qualche soluzione. Le alternative, in effetti, non sono molte: o si accetta la teoria secondo la quale le banche, ossia le decine di migliaia di addetti alle relazioni con il pubblico, abbiano scientemente perseguito un disegno, che non potrebbe che definirsi criminoso, di approfittamento e di danneggiamento della clientela, oppure si accoglie l’idea che l’avidità abbia spinto i clienti a scelte azzardate e che questi, pur pienamente coscienti dei maggiori rischi che correvano, in presenza di esiti negativi abbiano opportunisticamente colto l’occasione di ribaltarli sulle banche. Sul piano strettamente logico, ai fini di una ricostruzione generale di quanto accaduto, *tertium non datur*; per la cronaca e per la necessaria composizione giudiziale e sociale delle controversie è invece assai probabile che si finisca per assumere come modello esplicativo una soluzione intermedia che consenta di distribuire le colpe fra le parti. Si accerterà, infatti, che a fronte di un certo numero di episodi, più o meno isolati, di malversazione da parte delle banche, per i quali i risparmiatori potranno dimostrare di essere stati circuiti e danneggiati, in molte altre circostanze la responsabilità di quanto accaduto non potrà che essere imputata all’avventatezza del pubblico. Oltre al giusto risarcimento per i casi di manifesta colpevolezza della banca, si troverà una soluzione che, con logiche di tipo equitativo, cercherà di mitigare il danno anche per questa seconda categoria di soggetti. Inoltre, al fine di evitare che quanto accaduto abbia a ripetersi, si interverrà legiferando in modo chirurgico (e il d.d.l. sul risparmio manifesta chiaramente questa tendenza) prevedendo misure e sanzioni accuratamente modellate sulla fenomenologia patologica già manifestatasi, e quindi nota. Sarà certamente una soluzione atta a ritrovare un poco di pace nel rapporto tra banche e società, e non si tratta di un risultato disprezzabile. Tuttavia mi sembra doveroso sottolineare che in questo modo il problema non viene affrontato alla radice: in primo luogo perché non è detto (anzi è quasi certo l’opposto) che le criticità future replichino quelle passate, il che rende

meno efficaci gli interventi normativi attualmente allo studio; secondariamente perché le soluzioni risarcitorie, pur se opportune sul piano sociale, sono per lo più incoerenti con le logiche di mercato e di responsabilizzazione degli attori economici; in terzo luogo, ed è il punto che più rileva in questa sede, perché resta irrisolta la questione di fondo della funzione della banca e quindi del suo rapporto con i clienti, la società, i dipendenti e gli azionisti.

Riepilogando: il rapporto tra banca e clientela è minato dall'accusa rivolta alla prima di essere venuta meno a una promessa di comportamento, peraltro molto composita e dunque non priva di elementi di contraddittorietà, che la società considerava scontata e obbligatoria, ma alla quale la banca non poteva più sentirsi vincolata in virtù del proprio cambiamento. La ragione principale di questa difforme interpretazione, e dunque del divario di aspettative, va ricercata nella velocità, oltre che nella direzione del cambiamento e, dunque, nella sua mancata metabolizzazione da parte del pubblico. Era possibile evitare che questo accadesse?

7. C'ERA, E C'È, UN'ALTERNATIVA?

Se riprendiamo il *verbatim* delle accuse rivolte alle banche è facile rendersi conto che, in realtà, si tratta di un "pastone" che contiene critiche di diversa natura e che fanno riferimento a manchevolezze che possono essere collocate in due ben distinte categorie. La prima, su cui ci siamo soffermati prevalentemente, comprende quelle che si riferiscono alla mancanza di moralità da parte della banca; si tratta di una moralità fortemente connotata in senso pubblicistico ed è quindi a questa famiglia di concetti che ci si riferiva quando si trattava di nostalgia per la banca pubblica. In essa ricadono le espressioni che si sintetizzano come sperequazione, avidità, opportunismo, indifferenza. La seconda categoria, invece, comprende la miopia, l'arretratezza, l'incompetenza, la collusione, il privilegio; queste fanno riferimento a un deficit di modernità e di imprenditorialità. Si diceva in precedenza che queste accuse sono giudicate per lo più ingiuste dai banchieri, i quali ritengono di avere operato molto, e spesso bene, per correggere i propri errori. Si tratta di una rivendicazione in gran parte vera, anche se riguarda una sola delle due famiglie di manchevolezze, ossia quella che attiene al deficit di modernità e di imprenditorialità. Non poteva essere diversamente: le critiche appena elencate sono palesemente affette da strabismo e non è possibile contemperare interventi volti a rispondere risolutivamente alle une e alle altre. E il problema non è solo quello di un'azione che si sarebbe rivelata schizofrenica: la realtà è che la banca non aveva altra scelta se non quella di andare nella direzione del mercato e dell'impresa. Nel quadro generale della revisione della teoria e della prassi dell'intervento pubblico nell'economia che ha caratterizzato l'ultimo trentennio non vi era altra scelta possibile se non quella che è stata compiuta. Si sono levate alcune voci critiche, vi sono stati tentativi di resistenza, ma nel contesto di una cultura trionfante sono state completamente spazzate via. Il costo della "funzione pubblicistica" della banca non era più supportabile dall'economia di mercato; quindi occorreva cambiare e cambiare rapidamente.

Lo si è detto più volte: ciò è avvenuto in modo rapidissimo. Vi è tuttavia un altro aspetto che colpisce: il fenomeno è stato generale, di sistema. Ci sono naturalmente i primi e gli ultimi; ma tutte le banche hanno cercato di correre questa gara e ciò è tanto più sorprendente quando si pensa all’innata propensione all’anarchia, e quindi alla divergenza dei comportamenti, che caratterizza la nostra natura e il nostro Paese. Verrebbe voglia di credere a un qualche tipo di prodigio, ma risulta più facile identificare cause più terrene: queste, e credo di non essere affatto originale, devono essere ricercate nella stretta e decisa azione di regia svolta dalla Banca d’Italia. È un caso unico e irripetibile in altri settori: Banca d’Italia aveva gli strumenti di conoscenza per progettare un percorso di evoluzione, aveva l’autorevolezza e l’influenza necessaria a far sì che venisse predisposto un adeguato quadro normativo, aveva strumenti di pressione (e non solo morali) per imporre le opportune scelte alle banche. Banca d’Italia era il riferimento culturale e operativo per l’intero sistema del credito e lo era a maggior ragione in quanto, come prestatore di ultima istanza, era ed è, in buona misura, il *residual claimant* finale; lo era ancor di più perché in assenza di azionisti che facessero sentire la propria voce, pur non nominando gli organi sociali, conservava un largo sindacato che esercitava mediante la concessione o meno del proprio gradimento; lo era perché con riferimento agli organi di direzione operativa delle banche non si può negare che ne governasse strettamente la composizione e la carriera.

Si tratta di aspetti ben noti che ho voluto ricordare solo per sottolineare come la Banca avesse ben salde tutte le leve necessarie per attivare, indirizzare e dominare il processo di cambiamento. E così è stato fatto; ma i critici dell’azione di Banca d’Italia, popolazione un tempo esigua, oggi in pieno boom demografico, ritengono che ciò non sia stato fatto fino in fondo, con sufficiente determinazione, con la necessaria velocità. Coltivando un’insana passione per le cause perse, mi verrebbe da schierarmi a difesa della Banca ma temo che non riuscirei ad avere la necessaria determinazione anche perché, in realtà, ho alcuni rilievi da muovere; solo che i miei divergono e talora sono del tutto speculari a quelli della maggioranza dei critici. Laddove le censure più frequenti vanno nella direzione di stigmatizzare ritardi nell’apertura al mercato e nell’accettazione del gioco della concorrenza tra le istituzioni, il nazionalismo e la protezione degli oligopoli, l’eccesso di cautela, il dirigismo, io mi sento di condividere solo l’ultima di queste critiche. Dirigismo, senza dubbio, il dirigismo di un despota illuminista che intenda modellare la realtà secondo quanto ritiene più rispondente alla propria idea di ottimo, che vede il cambiamento come un processo in qualche modo meccanico e pertanto governabile. Il disegno era ambizioso e complesso e sin qui è stato in larghissima misura realizzato con successo; ci si può domandare se gli obiettivi fossero quelli più auspicabili o se vi potessero essere alternative migliori. Era opportuno puntare tutto sul consolidamento dimensionale delle banche? Era corretto forzare il sistema verso il mercato anche quando si manifestavano robuste e talvolta legittime resistenze? Non sono sicuro che la risposta a queste domande debba essere affermativa; in ogni caso bisogna constatare come, una volta decisa la linea, essa è stata perseguita con determinazione, senza infingimenti, quale che ne fosse il costo.

Per quanto conosco la Banca d’Italia sono certo che difficilmente i suoi espo-

nenti ammetterebbero di avere avuto il ruolo di *deus ex machina*, qui loro riservato; certo la storia è stata senz'altro più complessa e gli attori più numerosi di quelli che menziono. Tuttavia credo sia difficile non riconoscere il ruolo centrale che la Banca ha avuto anche in corrispondenza alla crisi che in quel periodo ha colpito l'unica possibile controparte ossia quel soggetto politico che, oltre a detenere il potere esecutivo e legislativo avrebbe, almeno formalmente, potuto rappresentare l'opinione dell'azionista pubblico delle banche. Nella *vacatio* politica determinatasi all'inizio degli anni Novanta, per colmare la quale tra l'altro si ricorse direttamente a esponenti della Banca, questa si ritrovò ad avere uno spazio di manovra assai ampio e quasi incontrastato; ne fece uso perseguendo quel disegno le cui caratteristiche corrispondono a un piano razionale ma che in larga misura prescinde dal contesto e dalla storia delle relazioni tra le banche e la loro clientela. L'approccio è tipico degli illuministi, ma ciò che va sottolineato è che siamo in presenza del primo caso in cui in Italia gli illuministi vedono le proprie idee tradotte in realtà anziché fare la fine del Duca di Serra di Cassano. Solo che gli illuministi tendono un poco all'astrazione e a dimenticare quella realtà naturale che non amano e che pertanto vogliono modificare. La realtà è quella dei cafoni del Cardinale Ruffo ma anche quella dei molti, dei moltissimi che non sono stati in grado di capire che le banche stavano cambiando, che non erano più quelle di un tempo e che, invariato il significante, erano in verità diventate una cosa assai diversa ossia imprese, che, nel rispetto di un quadro normativo specifico e dettagliato, devono perseguire obiettivi di remunerazione del capitale conferito. Ma qualcuno si era preoccupato di avvertire i tanti di quanto stava accadendo?

8. IL PROBLEMA DELLA COMUNICAZIONE (PARTE SECONDA)

La domanda con cui abbiamo chiuso il paragrafo precedente è, come di consueto, a carattere retorico; la risposta è quindi negativa. Se si intervistassero i clienti, gran parte di essi sarebbe in grado di descrivere solo una sensazione di cambiamento delle banche, forse di delinearne qualche aspetto superficiale, ma certamente quasi nessuno saprebbe individuarne con qualche precisione le cause. Mentre su altri aspetti, su cui ci siamo soffermati a riflettere, l'accertamento delle responsabilità non è stato né semplice, né immediato, qui identificare il responsabile della mancata informazione è molto agevole: se colpa c'è, essa ricade sulle banche. Non che sia stata omessa completamente la comunicazione riguardante il cambiamento avvenuto; questa però si è concentrata sugli aspetti positivi, sul recupero di modernità, su ciò che non poteva che essere accolto favorevolmente dalla clientela. Poiché inoltre la comunicazione è stata in larga misura fatta coincidere con la pubblicità e poiché quest'ultima è da sempre associata al marketing, il contenuto è stato essenzialmente di carattere commerciale e quindi completamente virato sui valori positivi del cambiamento. Nel sottolineare la propria modernità e il proprio dinamismo, la maggior libertà di scelta del cliente, la banca sorvolava invece sulle implicazioni potenzialmente negative della propria trasformazione in impresa che si sostanziano nel venire meno del comportamento tutorio nei confronti della clientela.

Si osserverà che è del tutto consueto che le imprese evidenzino le valenze positive delle proprie azioni e della propria offerta e non si soffermino a sottolineare ciò che potrebbe sollevare nei propri interlocutori elementi di preoccupazione. In questo caso vi è un qualcosa che ancor di più spingeva nella direzione di un comportamento quasi omissivo rispetto a tali aspetti: rendere manifesta la transizione della banca a impresa vocata al profitto avrebbe potuto alterare il rapporto di fiducia cieca che i clienti riponevano in lei. Se è vero che le banche “vendono fiducia”, qualsiasi messaggio che avesse potuto intaccare il rapporto fiduciario sarebbe stato potenzialmente rischiosissimo e dunque da evitare. Può sembrare, questa, una critica troppo severa; si potrebbe sostenere che, in fondo, la mutazione in senso commerciale delle banche poteva essere desunta proprio dai messaggi che ne comunicavano l’evoluzione verso la modernità. Ma, ancora una volta, devo riferirmi al concetto di significante. Il termine “banca” è caratterizzato da un altissimo potere evocativo; esso significa (o significava) sicurezza, stabilità, continuità, autorità. Nel suo essere immota e immutabile, nella sua fisicità pesante risiede la garanzia per i depositanti; gli artefatti che la caratterizzano sono di marmo e di metalli a testimonianza di una cultura che fa della permanenza un valore fondante. Su questo aspetto l’aneddotica potrebbe essere tanto vasta da assurgere alla dignità di prova; valga in via conclusiva considerare che il termine “banca” è tanto pregnante di significato che per il suo utilizzo esiste una riserva di legge e che l’abuso di denominazione è sanzionato penalmente. A fronte di tutto ciò, è ragionevole immaginare che il cambiamento dello stile della comunicazione commerciale, un nuovo cromatismo degli arredi, le innovazioni nel layout degli sportelli, varianti nello stile del personale fossero sufficienti a far comprendere la natura e l’entità del cambiamento che le banche stavano realizzando? Non credo che onestamente lo si possa sostenere. Cosa invece si sarebbe potuto (e dovuto) fare, che cosa si può fare oggi?

Ripartiamo dalla comunicazione.

Per quanto riguarda il contenuto è tutto sommato abbastanza facile dire che cosa si dovrebbe cambiare: sulle meravigliose sorti e progressive della banca/impresa i clienti e la società tutta sono già stati abbondantemente informati. Occorre ora che si dia modo di comprendere che questo necessariamente implica il cambiamento della prospettiva della banca e dunque una variazione non marginale nei rapporti tra questa e il cliente. Più scelta, migliori opportunità, significano più libertà; ma questa indispensabilmente comporta una maggiore assunzione di responsabilità. Sono concetti banali e, come tali, non impossibili da assimilare; sono però altrettanto delicati perché, in quanto inaspettati, certamente incidono sulla natura fiduciaria del rapporto tra banca e cliente. Per questo ci si è astenuti dal metterli in evidenza sin qui; ma poiché il risultato è quello che oggi è sotto i nostri occhi, credo che perseverare nel proiettare la finzione di una banca in cui il cambiamento non ha prodotto che aspetti positivi, senza nessun’altra possibile conseguenza, possa difficilmente essere considerato una scelta saggia e produttiva. La banca non è matrigna ma non è più madre; il rapporto che ha con la società deve uscire dalla fase della tutela per entrare nell’età matura del rapporto tra pari. Sarebbe poco serio sottovalutare le difficoltà che un simile approccio comporta; innanzitutto, se non fosse generalizzato chi lo dovesse adottare per primo subirebbe nel breve termine conseguenze non irrilevanti sul piano

competitivo (anche se, forse, in un medio termine neppure troppo differito potrebbe ricavarne vantaggi più che proporzionati). In secondo luogo il messaggio della responsabilizzazione produce inevitabilmente un effetto di distacco e, data la novità, persino di un certo sospetto. Non si può inoltre trascurare il fatto che statisticamente non sono pochi coloro i quali, pur non ammettendolo esplicitamente, rifiutano di essere responsabilizzati e provano di fronte alla libertà di scelta un profondo e angoscioso senso di disorientamento.

Per questo, se è semplice enunciare che cosa si dovrebbe dire e definire a chi dirlo (e non può essere che l'intera società), è ben più arduo stabilire come lo si dovrebbe dire. Non basta certamente, per le ragioni viste in precedenza, la leva pubblicitaria; anzi sarebbe questa la modalità più inopportuna per veicolare un messaggio che, in quanto complesso, può risultare ambivalente e venire facilmente equivocato. Occorre quindi ragionare in termini di comunicazione ampia, con un progetto che tocchi il modo in cui le persone definiscono la natura della propria relazione con la banca. I fronti sui quali muovere sono senza dubbio quelli più ovvi dei rapporti istituzionali e con i media; è certamente necessario che le politiche commerciali e le modalità di approccio al cliente, sia dirette, sia indirette, siano modulate in modo da veicolare il concetto che una maggior libertà di scelta non può non essere accompagnata da maggiori responsabilità. Ma il fronte a un tempo più complesso e cruciale è quello interno; lo è perché, com'è ben noto, è nell'interazione con il personale di rete che viene veicolato il messaggio più potente e concreto riguardo alla natura, agli obiettivi, all'approccio della banca. Alcune osservazioni ricavate da una ricerca attualmente in corso di svolgimento evidenziano uno stato di generale disorientamento nel personale di contatto delle aziende di credito. Laddove in passato si richiedeva di svolgere una funzione di carattere esecutivo ma anche istituzionale e di guida, oggi la pressione è tutta centrata sul raggiungimento di risultati commerciali. Il problema è che essi riguardano servizi e prodotti la cui utilità è evidente per quanto riguarda il conto economico della banca, lo è assai meno rispetto alle esigenze del cliente. In questo modo il personale, che riteneva di svolgere una funzione con connotazioni anche sociali (e questo emergeva chiaramente nella collocazione che esso aveva nell'ambito della comunità nonché nell'interpretazione che forniva della missione della propria azienda), finisce per percepire il proprio ruolo come predatorio (anche quando non lo è) nei confronti della clientela. Quando ciò accade è del tutto chiaro che il patto fiduciario, formalmente intatto, è viceversa minato alla radice in quanto il clima delle relazioni è inquinato dalla convinzione che la rete ha di svolgere un ruolo manipolatorio; non vi è altresì dubbio che in queste circostanze il messaggio, verbale o meno, trasmesso alla clientela contraddice pesantemente la vulgata ufficiale diffusa dagli uffici marketing e relazioni esterne delle banche.

Occorre quindi intervenire a vasto raggio con un progetto che abbia una dimensione realmente culturale; di questo aggettivo si fa un uso abbondante quando la natura dei problemi abbia caratteristiche di complessità tali da rendere difficile la proposta di soluzioni univoche e puntuali. Tuttavia, in questo caso, il termine "cultura" mi sembra appropriato e privo di sinonimi; ciò di cui si tratta, infatti, è la sostituzione di una nozione di fiducia in cui una parte si abbandona all'altra, con una fidu-

cia in cui ambedue sono responsabili della valutazione delle proposte, così come avviene nelle normali transazioni commerciali. Vi è un aspetto che non può essere sottaciuto: oltre che vasti e complessi, i progetti culturali richiedono tempi significativi, mentre il problema è urgente e contingente. Rispetto a questo profilo non ho risposte, salvo quella, abbastanza ovvia, che in ogni caso procrastinare ulteriormente l'avvio di tale fase non contribuisce certo a risolvere i problemi attuali.

9. UNA BANCA PER TUTTI

Nello sviluppare il tema della comunicazione abbiamo tuttavia lasciato in sospeso per lo meno un problema, ossia quello di coloro che per proprie inclinazioni, per cultura, per età o per qualsiasi legittimo motivo personale, provano di fronte a questo nuovo scenario di scelta e di responsabilità un profondo senso di smarrimento. Si tratta, con tutta probabilità, di una parte non marginale, anzi forse maggioritaria della popolazione. Per costoro il problema non è solo quello di una mancata informazione, ma piuttosto il venir meno di un aspetto essenziale del servizio che ricercavano nella banca e che essa tradizionalmente soddisfaceva: la possibilità di delegare integralmente le scelte di tipo finanziario avendo come garanzia non la miglior performance possibile ma la certezza dei ritorni attesi. L'errore, forse non del tutto involontario, è stato quello di lasciar credere anche a costoro che fosse possibile contemperare i due aspetti della sicurezza e del miglior risultato: come noto ciò non è possibile. Credo quindi sia indispensabile elaborare una proposta che, in modo trasparente e per certi versi severo, si rivolga a questi soggetti con una proposizione di valore centrata sull'aspetto di garanzia. Si osserverà che in tale proposta non vi è nulla di veramente originale; già oggi la normativa in materia di collocamento di valori mobiliari e di gestione del risparmio crea i presupposti affinché i clienti siano distinti in funzione del proprio livello di propensione al rischio, del proprio patrimonio finanziario e del possesso di competenze. Ma questa normativa non sembra essere stata in grado di impedire il travaso dall'uno all'altro bacino di clientela, con quella che si sarebbe dovuta attendere a un comportamento più prudente probabilmente allettata dai possibili risultati ottenibili con un comportamento un po' più spregiudicato. Sembrerebbe logico, e a rigore si dovrebbe, attribuire la responsabilità di tale scelta a chi l'ha compiuta; ma, di nuovo, da un lato non vi è certezza che, sia pur sporadicamente, queste decisioni non siano state influenzate dalle stesse banche, dall'altro permane il problema del prevalere del significante di banca rispetto a una disciplina talora sfocata e comunque non facile da comprendere.

Per questo anche se ogni ipotesi di ri-regolamentazione che vada nella direzione di introdurre partizioni all'interno del settore finanziario si scontra con il pensiero dominante che fa della globalizzazione, della ricerca di sinergie e dell'universalità dell'impresa i propri valori fondanti, mi sembra non sia del tutto fuori luogo proporre che i canali di distribuzione dei servizi finanziari siano più nettamente connotati. Non si tratta di riesumare il *Glass Steagall Act*, ma di rendere manifestamente comprensibile che esistono tipi differenti di canali di collocamento di servizi finanziari,

alcuni dei quali offrono prodotti il cui costo e rendimento non si posiziona ai livelli più elevati del mercato, ma che in compenso sono caratterizzati da un elevato contenuto di protezione, altri che offrono una gamma completa di servizi compresi quelli che presentano combinazioni rischio/rendimento-costi di frontiera. Si potrebbe dubitare della capacità competitiva di banche, per così dire a servizio ridotto, rispetto a entità capaci di offrire una gamma più completa e per certi versi più appetibile di prodotti; sotto il profilo strettamente commerciale, tuttavia, il successo registrato dall'offerta di Bancoposta in Italia e di altre entità all'estero dimostra l'esistenza di uno spazio di mercato per un'offerta tutta giocata in chiave di semplicità e affidabilità.

In questa ipotesi restano due punti in sospeso: il primo riguarda la necessità di definire in via normativa tale assetto. Sarebbe infatti auspicabile che fosse il mercato a muoversi in questa direzione; c'è tuttavia da domandarsi se il processo possa essere realizzato con la necessaria speditezza e condurre a risultati sufficientemente netti. Vi è poi una riflessione da fare riguardo alla profondità dell'eventuale intervento normativo; nell'accezione presentata esso si limita al solo fronte distributivo e non interviene sull'opportunità di definizione di barriere un poco più solide tra l'attività di banca commerciale e *investment industry*. È, questo, un punto assai delicato che, senza alcun atteggiamento nostalgico per il passato, merita però di essere ripreso in qualche considerazione anche se, poiché l'analisi si è soffermata su altri aspetti, non è questa la sede per affrontare il tema.

Infine, certamente condizionato dall'attualità, mi sono soffermato sugli aspetti di relazione banca/cliente avendo a mente soprattutto il profilo di gestione del risparmio. Tuttavia le osservazioni riguardo al cambiamento si riferivano anche al venir meno di quella funzione di supplenza che la banca svolgeva in quanto entità a carattere pubblicistico rispetto alla politica economica, nel sostegno di determinati settori e nella promozione dell'economia. Anche qui mi sembra che, se deve esservi risposta da parte del settore finanziario anziché attraverso l'intervento diretto dello Stato (e riguardo questo aspetto dichiaro la mia perplessità), la soluzione debba essere di tipo istituzionale. È improprio e inefficiente alterare la funzione obiettivo di imprese orientate al profitto inserendovi finalità subordinate che confliggono con quella principale; se si giudica necessario che esistano istituzioni finanziarie che svolgano funzioni compensative, perequative, di supporto e di sostegno allora, forse, è bene che esse vengano svolte da entità sottratte all'obbligo di performance nei confronti degli azionisti e dei mercati. E, anche se ciò può voler dire mettere in discussione un tabù, mi sembra che l'unica soluzione sia quella di ripristinare, anche se solo parzialmente, uno spazio per la banca pubblica.

Con questa, che può sembrare una provocazione (e forse lo è) concludo le mie considerazioni con la speranza che il dibattito sul tema dia luogo a proposte di intervento capaci di contemperare il rafforzamento della tutela dei risparmiatori e dei prenditori di credito con la salvaguardia e il miglioramento dell'efficienza del settore creditizio. Ciò non solo per il ruolo che le banche svolgono rispetto al resto dell'economia, ossia nella loro strumentalità rispetto ad altri comparti, ma anche in considerazione del loro autonomo valore in quanto settore produttivo, della loro capacità di generare competenze, ricchezza e occupazione.

BIBLIOGRAFIA

ABI (2001), *Il progetto Patti Chiari: moventi, obiettivi e strategie per riconquistare la relazione fra banche e società. I risultati di ricerca*, Mimeo, Roma.

– (2003), *Italian Banks, a Ten Years Revolution*, Roma.

BALDASSARRI M., MACCHIATI A., PIACENTINO D. (eds.) (1997), *The Privatization of Public Utilities; The Case of Italy*, MacMillan – St. Martin’s Press, London – New York.

BRESCIA MORRA C. (1992), *La ristrutturazione della banca pubblica e la disciplina del gruppo creditizio*, Quaderni di Ricerca Giuridica, Banca d’Italia, Roma.

CAPRIGLIONE F. (1997), *Etica della finanza e finanza etica*, Laterza, Roma – Bari.

EMANUELE E. (2002), *Il ruolo dell’impresa pubblica: un dibattito ancora aperto – Le vicende dell’impresa bancaria*, CESOCM, LUISS Edizioni, Roma.

FANFANI T. (a cura di) (2003), *Alle origini della banca. Etica e sviluppo economico*, Bancaria Editrice, Roma.

FILOTTO U., COSMA S. (2003), “La formica e la cicala: famiglie, credito e crisi”, in BRACCHI G., MASCIANDARO D. (a cura di), *Oltre la crisi. Le banche tra le imprese e le famiglie*, Ottavo Rapporto sul Sistema Finanziario Italiano – Fondazione Rosselli, Edibank, Milano.

MALINVAUD E. (2002), *Che cosa si deve intendere per finanza giusta?*, con presentazione di FAZIO A., Banca d’Italia, Roma.