



La funzione economica delle banche nella visione di Arcuti e di Cuccia

The role of banks in the vision of Luigi Arcuti and Enrico Cuccia

Antonio Quaglio, giornalista finanziario

Per un giornalista finanziario è stato impossibile aprire «Insieme si cresce» senza ritrovarsi subito sulle tracce del lungo duello fra Luigi Arcuti ed Enrico Cuccia. E la raccolta di scritti di banca e finanza di Arcuti fra il 1945 e il 1998 – promossa dalla Fondazione 1563 presso **Olschki** – non delude certo le attese. Corroborata anzi la tesi che fra i due banchieri italiani per antonomasia nel secondo Novecento non sia corsa solo una lunga competizione fra capi d'azienda: fra il «centauro» Mediobanca, circondata fin dal 1946 dalle tre Bin; e l'Imi innervato nello Stato e mai dotato di una propria rete di sportelli fino a quando Arcuti poté fonderlo con il «suo» Sanpaolo di Torino (ma era ormai il 1998).

Che il confronto fra Cuccia e Arcuti si sia mosso lungo dimensioni più alte e impegnative – sulla concezione evolutiva dell'intermediazione bancaria nel sistema-Paese – pare anzi confermarlo un singolare carteggio inedito che i tre curatori (Francesco Cesarini, Alfonso Iozzo e Francesca Pino) hanno voluto collocare al centro ideale del volume. È l'inizio del 1977, l'Italia del boom è da tempo alle spalle, i bilanci pubblici e privati sono in rosso. Le banche – in larghissima parte ancora a controllo pubblico, separate dal muro fra credito ordinario e speciale, in un contesto di concorrenza bassa e regolata – restano solide e redditizie. Dilatano anzi costantemente la loro presenza nell'economia nazionale, finanziando direttamente il debito statale, le grandi holding pubbliche e i grandi gruppi privati. Proprio per questo si ritrovano al centro di una crescente pressione politico-mediatica. Arcuti, allora direttore generale dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino, l'avverte preoccupato. Decide di inviare un memorandum su «Il sistema bancario

e la crisi economica» a tre colleghi d'eccezione: Enrico Cuccia e Francesco Cingano, amministratori delegati di Mediobanca e della Banca Commerciale Italiana; e Paolo Baffi, governatore della Banca d'Italia.

Il banchiere torinese è più giovane dei tre destinatari. Ha iniziato a guerra appena finita, come precario allo sportello («per fame», racconterà 86enne a Francesca Pino, responsabile dell'Archivio storico di Intesa Sanpaolo), in tasca soltanto un diploma in magistero. Eppure, trent'anni dopo, nel pieno dei turbolenti Settanta, non mostra timori di sorta nel prendere carta e penna – da una banca della Torino-fabbrica, emergente ma non di grandissimo blasone né di ancora di altissima classifica – per rivolgersi al potente Miglio Quadrato ambrosiano e all'altrettanto incombente Palazzo Koch, nella capitale. È certo già pronto, Arcuti, a ricevere da Milano riscontri brevi di «viva cordialità»: significativi proprio nella loro sbrigativa ritualità (soprattutto quello di Cuccia). Il Governatore invece non farà mancare qualche riga di merito, anche se non sul cuore della questione sollevata da Arcuti: uomini di governo e imprenditori, economisti e giornalisti sembrano convergere sull'opportunità di «far pagare alle banche il conto della crisi». Ma quali colpe hanno – e quali non hanno – le banche italiane? Di quale politica creditizia, anzi: di quali aziende di credito ha bisogno il sistema-Paese?

Arcuti chiede ai due senatori milanesi anzitutto «autocritica». Ormai anche in Italia è emerso «il ruolo essenziale dell'impresa nell'economia», il suo orientamento al profitto, «l'intolleranza contro l'inefficienza della gestione e il salvataggio». Il Rapporto Pirelli – sottolinea il banchiere torinese



a titolo esemplare – ha già scosso un po' di polvere in Confindustria. Il mondo bancario, invece, sembra essere impermeabile a ogni vento di «rivoluzione culturale»: non è uscito da una logica di «rigida difesa corporativa». Ora, incalza Arcuti, non può non reagire: deve provare – nel suo interesse – a uscirne in avanti. Non può ridarsi solo ad affrontare il rischio di ritrovarsi nell'attivo il debito pubblico consolidato o più sofferenze creditizie. Deve assumersi le sue «responsabilità» di fronte al Paese. Deve spiegare all'opinione pubblica come viene gestito il sistema dei pagamenti, come è raccolto il risparmio degli italiani, come viene concesso il credito alle imprese grandi e meno grandi. Come le banche vogliono essere soggetti attivi «di politica economica, di breve e di medio lungo termine» (più di quarant'anni dopo vi sono pochi dubbi che Arcuti – magari tenendo testa a una commissione parlamentare d'inchiesta – direbbe: «come le banche creano sviluppo, come possono contribuire al Pnrr»).

Il sistema bancario nazionale – per il banchiere torinese – avrebbe dovuto allora trasformare in sfide proprie due «capi d'accusa». Il primo: «Aver voluto pressoché monopolizzare l'attività di intermediazione finanziaria, laddove alcuni scorgono proprio nell'aspetto patologico di questo fenomeno la causa profonda di distorsioni nell'allocazione delle risorse». In secondo luogo, alle banche nazionali viene imputata «una presunta rinuncia a far da «banchiere» con l'adeguarsi invece in mere funzioni burocratiche». Il mini-saggio di Arcuti non manca di entrare negli aspetti tecnici: ad esempio criticando le distorsioni provocate dalle agevolazioni creditizie sui tassi praticati alle imprese, soprattutto nel medio-lungo termine. Ma spicca certamente su tutto l'appello finale al sistema a riflettere sulla propria «funzione nella società»: anzitutto rendendo le banche indipendenti da compiti «di supplenza» del settore pubblico; a cominciare da quella di operare come «gabellieri».

L'Arcuti che sollecita le banche a essere imprese e non più enti pubblici – più di un decennio prima della riforma Amato-Carli – non appare certamente un *pasdaran* della mercatizzazione estrema della finanza, che di lì a poco avrebbe preso a scuotere anche l'Europa continentale. Ma scrivendo a Cuccia e Cingano – che dirigevano le loro banche a due passi da Piazza Affari – non manca di dirsi favorevole alle «banche che hanno assunto l'iniziativa per una

ristruttura diretta a rilanciare la Borsa valori». In filigrana è già nitida la silhouette dell'Arcuti inventore di Fideuram e poi di Sige (gustosa al riguardo l'aneddotica raccontata da Arcuti a Pino nelle lunghe conversazioni del 2010, pubblicate oggi per la prima volta; e illuminante il saggio dell'allora responsabile dell'Archivio di Intesa Sanpaolo su «Come nasce e si afferma un dirigente di banca»). C'è poi l'Arcuti che declina la nomina – già decisa dal governo – a direttore generale del Tesoro, per l'attenzione forte subito mostrata dal Sanpaolo all'integrazione monetaria e allo sviluppo dei mercati obbligazionari (è lozzo a ricordare «il banchiere di un'Italia europea»). C'è – *not the least* – la spinta primaria di Arcuti all'elaborazione teorica e pratica del lungo ritorno al modello di banca universale, poi assunto negli anni Novanta dalla Seconda Direttiva Bancaria Ue. La matrice che ha guidato la stagione ruggente della ristrutturazione del sistema bancario nazionale in avvicinamento all'Unione monetaria. Su questo il volume regala una vera e propria gemma tratta da un documento riservato stilato da Arcuti nell'ottobre 1979 *Lineamenti di una possibile graduale trasformazione dell'assetto istituzionale del San Paolo*. Il titolo è più pesante e circonvoluto di uno schemino allegato, composto essenzialmente di due rettangoli. Su quello in testa alla pagina c'è scritto «Fondazione», su quello sottostante «Azienda Bancaria Spa». Undici anni dopo la legge che riformava attraverso questo framework l'intero sistema bancario nazionale portava il nome di Giuliano Amato e quello di Guido Carli: grande amico di Cuccia ma anche talent scout del giovane Arcuti.

Non è difficile capire – al termine di «Insieme si cresce» – come mai Cesarini già nell'introduzione sottolinei quanto sia ancor oggi «poco conosciuto il contributo che Arcuti ha dato alla modernizzazione del sistema finanziario italiano al fine di renderlo più idoneo (o meno impari) a cogliere le esigenze della clientela e a reagire alla concorrenza delle banche estere, intensificatasi con l'integrazione europea e l'affermarsi della globalizzazione».

Al giornalista restano, come sempre, le domande: «Ha vinto Cuccia o ha vinto Arcuti?» Chi dei due ha saputo guardare più profondamente nel futuro della banca italiana? Altri volumi del livello di quello promosso da Fondazione 1563, filia della Compagnia San Paolo saranno certamente preziosi. ■

