

Patrizia Riva, Roberta Provasi

La complessità del rapporto Banca Impresa nel post-Covid19. Una lezione dal passato: Titan Amadeo P. Giannini

(doi: 10.1435/101725)

Banca Impresa Società (ISSN 1120-9453)

Early access

Ente di afferenza:

Università di Bologna (unibo)

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.

Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

Licenza d'uso

L'articolo è messo a disposizione dell'utente in licenza per uso esclusivamente privato e personale, senza scopo di lucro e senza fini direttamente o indirettamente commerciali. Salvo quanto espressamente previsto dalla licenza d'uso Rivisteweb, è fatto divieto di riprodurre, trasmettere, distribuire o altrimenti utilizzare l'articolo, per qualsiasi scopo o fine. Tutti i diritti sono riservati.

Patrizia Riva e Roberta Provasi

**LA COMPLESSITÀ DEL RAPPORTO
BANCA IMPRESA NEL POST-COVID19.
UNA LEZIONE DAL PASSATO:
«TITAN» AMADEO P. GIANNINI**

1. La discontinuità di contesto come momento di verifica valoriale. La pandemia di oggi e i cataclismi naturali di ieri

La pandemia causata dal virus Covid-19 ha provocato una importantissima discontinuità del tutto inaspettata che ha costretto ad una sospensione forzosa e invasiva della vita e delle *routines* di milioni di persone in tutte le nazioni. Si è trattato di un fenomeno naturale non controllabile contro il quale l'unica risposta individuata durante la prima fase dell'emergenza (*Fase 1*) è stata, come noto, il cosiddetto distanziamento sociale. Questa soluzione, se da un lato ha permesso di affrontare razionalmente la situazione, se non evitando, almeno limitando il più possibile, gli effetti della diffusione sregolata del virus, ha però costretto all'isolamento fisico delle persone e dei nuclei familiari primari e all'interruzione di quasi tutte le attività lavorative, fatte salve le poche considerate essenziali, comportando, quindi, il rischio di ripercussioni negative sia a livello psicologico sia a livello economico-finanziario.

Il Covid-19 in altri termini, pur caratterizzato da una avanzata invisibile e progressiva, ha comportato conseguenze importanti proprio come in passato hanno fatto altri cataclismi naturali quali i terremoti, le inondazioni e gli *tsunami*, ma anche eventi drammatici causati dall'uomo si pensi a quanto accaduto in Europa e negli Stati Uniti a seguito delle ondate di attacchi terroristici durante gli ultimi lustri. La fondamentale differenza tra il contesto pandemico e queste ultime situazioni è rappresentata dal fatto, di non poco conto, che le manifestazioni di questi ultimi essendo tangibili, hanno permesso in qualche modo di individuare, visualizzare e quindi in qualche modo delimitare il «fattore distruttivo» contro il quale concentrare le proprie forze per ripristinare l'equilibrio momentaneamente perduto.

L'azione del virus si è invece insinuata silenziosamente nella vita quotidiana e ha minato alla base, proprio per le sue caratteristiche di mobilità casuale e non direttamente percepibile, molte delle certezze su cui si è basata la convivenza civile negli ultimi decenni generando nei più sentimenti di angoscia e

di insicurezza. In questo contesto instabile, una volta cessata la fase più acuta dell'emergenza medica e quindi con il passaggio alla cosiddetta *Fase 2*, le persone, uscite timidamente allo scoperto, hanno iniziato, non senza difficoltà, a «ricostruire» e a riappropriarsi della propria normalità perduta. A tale fine ha assunto centralità la possibilità di riprendere le proprie *routines* lavorative. Non per tutti però questo è stato possibile, perché la chiusura delle aziende per un periodo significativo, ma anche le stringenti regole sanitarie previste per la ripartenza hanno, per molte realtà, comportato una effettiva e istantanea sospensione della continuità delle attività d'impresa *ex lege* cui, purtroppo, non è corrisposta una simmetrica e altrettanto subitanea ripresa «per decreto»¹. Tutte le imprese si sono trovate nelle condizioni di cumulare un crescente fabbisogno finanziario a causa del perdurare dei costi fissi in assenza di ricavi, totale durante il *lockdown* e parziale nel periodo successivo, che ha reso complesso anche tenere il passo con gli eventuali impegni finanziari assunti in passato per varie finalità comprese quelle di investimento nelle proprie attività tipiche appunto delle imprese sane prima della pandemia.

Ci si propone con il presente lavoro di analizzare il ruolo certamente complesso e rilevante che è stato riservato agli istituti di credito dalle tante normative e decreti emanati sia a livello europeo sia italiano. La crisi pandemica è esplosa nel marzo 2020, in un momento in cui il sistema economico-finanziario europeo era per certi aspetti ancora convalescente, impegnato a portare avanti le riforme scaturite in seguito alla crisi del 2008. Significativa la veloce reazione dell'Europa che con la comunicazione del 13 marzo 2020 ha da subito sottolineato l'importanza del ruolo del sistema bancario nel sostenere flussi di liquidità per l'economia. A seguire la maggior parte dei governi degli stati membri sono intervenuti con appositi decreti contenenti numerose misure a sostegno della liquidità attraverso il sistema bancario. Risulta pertanto evidente che le banche sono state gli attori principali per il supporto durante la prima fase dell'emergenza e certamente lo saranno ancor di più nella fase della ripartenza che dovrà comunque essere basata su alcune nuove direttrici di cui una certamente farà riferimento alla nuova «sostenibilità». Al riguardo la situazione che dovrà essere affrontata nel contesto post-pandemico dalle banche italiane richiama alla mente una figura storica di grande rilevanza, quella di Amadeo Peter Giannini, italiano emigrato negli Stati Uniti noto come il «banchiere galantuomo»², che si trovò ad affrontare all'inizio della sua vita professionale un importante evento catastrofico naturale che influenzò ai suoi tempi l'economia e la vita delle persone: il famoso terremoto di San Francisco del 1906. Egli ebbe il coraggio di ricominciare ad operare

¹ R. Tiscini, *Continuità e fiducia vitali per le aziende*, in «Sole24Ore», 26 marzo 2020.

² G. Chiarva, *Il banchiere galantuomo*, Milano, Brioschi, 2020.

prontamente tra le macerie della propria città e di scrivere sul banchetto, che divenne la sede temporanea della propria piccola (ma in seguito grandissima) banca, la famosa frase: «prestiti come prima, più di prima». Affermava che un banchiere degno di questo nome «non doveva negare credito a nessuna persona onesta» e che «si possono aprire le banche solo per servire le necessità degli altri».

L'approccio di Giannini rappresenta una lezione che arriva dal passato e che può ancora, pur tenendo conto di tutti i nuovi vincoli e di tutte le nuove criticità poste dal contesto economico attuale, certamente più evoluto rispetto a quello della prima metà del secolo scorso, costituire una fonte ispiratrice di comportamenti virtuosi³.

La parte restante di questo contributo prevede pertanto oltre all'analisi della figura e la storia di Giannini (par. 2 e par. 3), cercando di metterne in luce i passaggi cruciali e, soprattutto, le scelte più significative e di maggiore impatto, l'analisi del contesto bancario-finanziario durante la fase pandemica (par. 4, par. 5) e a completare alcune riflessioni conclusive sul nuovo ruolo che dovrebbe svolgere il sistema anche alla luce dell'operato di Giannini sempre caratterizzato e ispirato a valori e a comportamenti socialmente responsabili.

2. Una lezione dal passato. I principi e le azioni di Amadeo Peter Giannini

2.1. Le umili origini e i grandi ideali di un «US Builder and Titan» tutto italiano

Amadeo Peter Giannini, figlio di liguri emigrati in California nell'800 è stato indubbiamente uno dei grandi uomini che hanno contribuito allo sviluppo della nazione americana. Il settimanale «Time»⁴ nel 1998 lo ha inserito fra i Cento «Builders and Titans» ossia i «Giganti che hanno forgiato gli Stati Uniti» e ha scritto che «il credito al consumo ha un grosso debito nei confronti di uno [...] che rifiutava di dire no [...] e dava fiducia alla gente semplice e intraprendente, crediti *on a face and a signature* (ad un volto ed una firma) in un'epoca in cui si prestavano soldi solo a chi già ne aveva». È stato considerato uno di quegli italiani approdati negli USA senza né arte né parte per poi diventare colonne portanti nei più disparati settori dalla genetica, alla tecnologia, al cinema⁵.

³ In senso positivo si veda la breve ma tempestiva riflessione: A. Lonardi, *Covid-19: il metodo Giannini: credito come prima, più di prima*, marzo 2020, in «www.infosec.news».

⁴ D. Kadlee, *America's Bunker: A.P. Giannini*, in «Time», 7 dicembre 1998.

⁵ R. Bonzio, *Italiani di Frontiera. Dal West al Web: un'avventura in Silicon Valley*, Milano, Egea, 2015. Fra i principali italiani che ancora oggi sono famosi nelle specifiche industrie in California, spiccano oltre ad Amadeo Peter Giannini tra gli altri: 1) Andrea Sbarboro, ban-

I suoi genitori, Luigi di ventinove anni e Virginia De Martini solo quattordicenne avevano lasciato il paese di origine, Favale di Malgaro, un borgo genovese nell'entroterra di Rapallo, per l'America nell'intento di fare fortuna e sfuggire alla miseria. Nelle biografie di Giannini si dà evidenza, non casualmente, al fatto che la madre, cattolica e alfabetizzata, portò con sé nel viaggio una copia del vangelo che negli anni successivi usava leggere ai figli. Decisero di fermarsi nel nord della California tra Los Angeles e San Francisco con l'intento di acquisire un appezzamento di terreno con i propri risparmi e con i supporti ricevuti dai parenti prima di lasciare l'Italia⁶. Purtroppo le risorse a loro disposizione non furono sufficienti per cui valutarono di affittare una

chiere e fondatore della *Italian Swiss Colony*, una delle più grandi aziende vinicole degli Stati Uniti nel periodo precedente il proibizionismo; 2) Marco Fontana, la cui *California Growers Association*, azienda per la conservazione e messa in scatola della frutta, divenne più tardi Cal-Pack e successivamente la famosa Del Monte, oggi una multinazionale con sede in Florida; 3) Giuseppe Di Giorgio, fondatore della *Di Giorgio Fruit Company*, la più grande industria per la coltivazione e spedizione in cassette di frutta degli anni Venti, oggi un conglomerato di attività e investimenti diversissimi; 4) Giuseppe Musto importatore di marmo con la rinomata *Musto - Keenan Marble Company*, una delle più grosse imprese nel settore e infine i *Fratelli Jacuzzi*, inventori di una nuova elica di aeroplano, oggi esposta al Museo Smithsonian, nonché costruttori del primo aereo pluriposto e della prima pompa per l'estrazione di acqua da grandi profondità, ma soprattutto conosciuti per la famosa vasca con idromassaggio che fu creata nel 1956 per curare uno dei sette fratelli afflitto da artrite reumatoide.

⁶ La prima ondata significativa di italiani che vennero per stabilirsi in California, si verificò a partire dal 1848, qualche tempo dopo la scoperta dell'oro nella zona di Sacramento, la cosiddetta *Mother Lode*. Inoltre la California possedeva delle caratteristiche che risultavano vantaggiose per gli italiani in particolare le somiglianze climatiche e territoriali che consentono agli italiani di dedicarsi ad attività agricole e marinare in cui erano esperti o quanto meno appartenevano al loro patrimonio di cultura e tradizione. Poiché l'economia del giovane Stato era agli albori del suo sviluppo, la terra coltivabile era disponibile sia in acquisto sia in affitto a prezzi ancora accessibili. In Italia il mito agreste della California si diffuse rapidamente anche nelle zone più remote anche grazie ai dati e alle notizie che venivano divulgate dai porta-voci ufficiali del governo italiano quali la Rivista Coloniale, il Bollettino dell'Emigrazione, L'Italia Coloniale e, tra gli altri, anche dai rapporti inviati da Federico Biesta nel 1856 al Ministro degli Esteri dello Stato di Piemonte e Sardegna. Quest'ultimo fu un personaggio molto rappresentativo, avvocato, giornalista, segretario consolare, minatore, saggista e uomo d'affari. Il suo rapporto, è il primo documento di una certa ampiezza che descrive le attività commerciali e lavorative della comunità italiana in California, dimostrando che essa era numerosa, prospera ed annoverava uomini d'affari in grado di generare investimenti e profitti. Per approfondimenti sul tema si vedano tra gli altri: P. Bevilacqua - A. De Clemente - E. Franzina, *Storia dell'emigrazione italiana, Partenze*, vol. 1, Roma, Donzelli, 2002; J. Mangione - B. Morreale, *La storia: five centuries of Italian American experience*, New York, Harper, 1993; G. Crapanzano, *Amadeo Peter Giannini: il più grande banchiere del mondo*, 5 novembre 2005; E.S. Falbo - J.B. Mc Gloin, *California Historical Society Quarterly (1950): The Jesuit Arrival in San Francisco in 1849*, in G. Ricci Lothrop, *Unwelcome in Freedom's Land: The Impact of World War II on Italian Aliens*, in «Southern California Quarterly», vol. 811, n. 4, 1999, pp 507-544.

casa con qualche stanza in più in modo da poterla trasformare in locanda. In poco tempo la Locanda Giannini grazie al flusso di emigranti che arrivavano da ogni parte del mondo attirati dal miraggio della scoperta dell'oro si ampliò e divenne un Hotel. Dopo qualche anno la famiglia Giannini decise di vendere e con il ricavato riuscì ad acquistare una tenuta di 40 acri nella baia di San Francisco.

Sfortunatamente solo pochi anni dopo Luigi Giannini venne ucciso da un bracciante della tenuta durante una discussione sorta per un debito di un dollaro. Amadeo che aveva assistito alla scena e tentato di soccorrere il padre morente rimase orfano a soli 7 anni. La madre rimasta vedova a 22 anni con tre figli di cui Amadeo il maggiore trovò supporto nel nuovo marito Lorenzo Scatena, un agricoltore del luogo. Amadeo studiava e aiutava il patrigno che ben presto intuendo che il commercio di ortaggi e verdure fresche poteva rendere di più della stessa produzione nel 1882 decise di trasferire la famiglia a San Francisco. In poco tempo Scatena riorganizzò la sua attività, comprava direttamente le derrate dai contadini delle vallate californiane, le trasportava e vendeva alle navi diventando in tal modo un affermato commerciante.

Amadeo proseguì con gli studi frequentando corsi di economia e commercio e continuò a collaborare con il patrigno dedicandosi con attenzione alle tecniche di produzione. Leggeva molto, si informava e soprattutto incontrava spesso i contadini con cui cercava di sperimentare nuove tecniche per aumentare la produzione, per migliorare la qualità del prodotto e conservare al meglio le primizie. In molte occasioni convinse il patrigno a sostenere i contadini con prestiti nei momenti difficili supportandoli nei nuovi investimenti in attrezzature più evolute. In tal modo ottenne la fidelizzazione dei contadini e l'orgoglio del patrigno, felice di aver trasmesso al figlio elevati valori di onestà e integrità morale⁷. Scatena per premiare la sua laboriosità decise di associarlo nella *Lorenzo Scatena & Company* prima al 30% e poi al 50%.

È solo il caso di evidenziare che, così facendo, Giannini tiene conto dei bisogni di un portatore d'interessi fondamentale per l'azienda di famiglia: i fornitori. Si tratta di un comportamento virtuoso molto probabilmente anche

⁷ In quel tempo, la vita era di un livello qualitativo bassissimo per la maggioranza della popolazione californiana, sia in città sia nelle campagne. Specialmente i contadini vivevano nell'ignoranza e non avevano mezzi per migliorare la propria condizione. Giannini svolgeva in quell'epoca un'attività lavorativa che lo conduceva ad instaurare rapporti di scambio con i contadini, in quanto fornitori dell'azienda del patrigno. Comprensive che le problematiche che affliggevano questa classe sociale dipendevano sia dall'ignoranza sia dalla mancanza di disponibilità finanziarie da investire in impianti, al fine di migliorare le loro produzioni. Cominciò ad affrontare questi problemi concedendo prestiti e trasferendo conoscenze. In questo modo si generarono opportunità per l'azienda di famiglia e opportunità di sviluppo del territorio. Infatti, mediante questi interventi, garantì la fidelizzazione dei fornitori all'azienda e, contemporaneamente, ottenne, tramite la formazione dei contadini, un incremento della qualità dei prodotti forniti.

frutto dell'educazione ai valori cattolici ricevuta dalla madre e senza dubbio coerente con i più moderni schemi comportamentali esplorati e studiati dall'economia aziendale contemporanea che fa di Giannini un «precursore». Le sue azioni sono infatti sin dagli albori coerenti con l'approccio *stakeholder* più puro secondo il quale per il perdurare nel lungo periodo della vitalità di una qualsiasi azienda è determinante conoscere e capire i bisogni dei portatori d'interesse e contribuire al loro soddisfacimento. In Italia questo approccio è rintracciabile in dottrina sin dalla metà dello scorso secolo⁸ e si fonda sul riconoscimento della centralità della persona, cioè dell'uomo nella vita delle aziende, la cui attività dovrebbe essere svolta proprio per la soddisfazione degli interessi delle persone che ad essa contribuiscono apportando lavoro e capitale originato da risparmio reale. La soddisfazione delle persone è un bene essenziale per il successo delle aziende. Queste ultime dovrebbero essere delle vere e proprie comunità economiche e sociali orientate al bene comune. L'economia nel suo complesso dovrebbe del resto essere un ambiente in cui si sviluppa la vita dell'uomo, considerato non come l'*homo oeconomicus* caro agli economisti classici, quanto piuttosto come l'uomo di per sé, cioè come persona intesa unitariamente nelle sue diverse dimensioni.

A 22 anni Amadeo Peter Giannini era già affermato nella colonia italiana di San Francisco e sposò Clorinda Flores Cuneo figlia di uno dei più ricchi italo-americani di San Francisco. Nel 1901 decise di vendere il suo 50% della *L. Scatena & C.* ai suoi dipendenti valutando di possedere già un patrimonio sufficiente per non continuare a lavorare e così aver del tempo per viaggiare e conoscere il mondo. Nel 1902 però, con la morte del suocero, i numerosi fratelli della moglie lo convinsero a dedicarsi al patrimonio di famiglia fra cui anche le azioni di una delle principali banche di San Francisco la *Columbus Saving and Loan*. Fu così che Giannini iniziò la sua esperienza di banchiere.

2.2. La fondazione della Bank of Italy

Giannini decise di accettare di dirigere la *Columbus* soprattutto perché intravedeva l'opportunità di operare secondo finalità sociali ma fin da subito dovette scontrarsi con i soci di maggioranza. Obiettivo di Giannini era quello

⁸ Per approfondimenti sul tema si veda P. Riva, *I modelli economico aziendali*, in *Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF*, Milano, Egea, 2020, pp. 39 ss. Si vedano poi direttamente i testi di: C. Masini, *L'ipotesi e l'economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1961; C. Masini, *Lavoro e risparmio*, Torino, UTET, 1978; P. Onida, *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Milano, Giuffrè, 1951; P. Onida, *Economia di azienda*, Torino, UTET, 1951; V. Coda - G. Airoldi - G. Brunetti, *Lezioni di economia aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1989; G. Airoldi, *Modelli del capitalismo e modelli di impresa*, in «Economia e management», II, 1993.

di modificare il modo di fare banca non condividendo la politica consolidata di accordare credito solo a imprese e imprenditori benestanti, disinteressandosi delle classi sociali più deboli e in difficoltà in particolare dei numerosi migranti italiani che per spedire i propri risparmi in Italia erano costretti a pagare un tasso d'interesse elevato e subire cambi svantaggiosi. Solitamente a quel tempo gli istituti di credito non accordavano crediti inferiori a 200 dollari per cui gli immigrati erano costretti a rivolgersi agli usurai. Decise, così, di impegnarsi nel tentativo di costruire una banca aperta a tutti coloro che non erano mai entrati in banca, e quindi aperta, tra gli altri, anche appunto agli emigrati.

Dopo alcuni anni visto inutile ogni sforzo di cambiare le condizioni che l'istituto di credito di cui era socio – la *Columbus* – applicava ai clienti, lo lasciò per intraprendere una nuova avventura.

Il 17 ottobre 1904 venne aperta la *Bank of Italy*. Per tale iniziativa oltre ad investire tutti i suoi averi e quelli della moglie ebbe il supporto di alcuni soci di origine italiana e del patrigno che mise a disposizione oltre che il suo patrimonio anche la sua collaborazione attiva. Venne definito un modello di *governance* ben preciso. Giannini voleva formare un azionariato popolare e a tale fine stabilì che nessuno poteva possedere più di 100 delle 3.000 azioni emesse per un valore massimo investito per testa di 100 dollari. Le azioni furono sottoscritte da fornai, pescatori, droghieri, idraulici, barbieri per lo più persone mai entrate in banca. Si occupò direttamente della sottoscrizione e fece in modo che la maggior parte degli azionisti possedesse da una a quattro azioni. Nei fatti Giannini, ancora una volta dimostrandosi un «Precursore», ha saputo temperare mediante un sistema di *governance* allargata, gli interessi spesso contrastanti di una pluralità di soggetti in un'ottica *multi-stakeholder*. Possiamo dire che la *Bank of Italy* fu legittimata nel suo territorio e proprio per questo crebbe e si consolidò. Non assunse la presidenza della *Bank of Italy* che attribuì al patrigno Lorenzo Scatena mantenendo per sé la vicepresidenza. Impose inoltre che gli amministratori avrebbero lavorato senza stipendio finché la banca non avesse iniziato a generare frutti.

Giannini decise di far conoscere il suo nuovo modo di far banca. Per raggiungere il suo obiettivo iniziò ad andare di casa in casa, offrendo servizi, aiuto e prestiti. Per assicurarsi la clientela degli immigrati italiani, creò un dipartimento della banca composto da soli italiani i cui agenti, soprannominati «i missionari», cominciarono a sollecitare nuovi depositi ma anche ad offrire le azioni della banca recandosi nelle località più sperdute della California, dovunque ci fosse una comunità di lavoratori italiani⁹. Suggestivano di acquistare terreni e

⁹ Ispirati dall'esempio del fondatore, i missionari cercavano di istaurare dei rapporti familiari con i clienti prospettivi e non esitavano ad aiutarli nella traduzione di un documento,

di aprire aziende e in ogni caso consigliavano di mettersi in proprio. A differenza delle altre banche che già allora prestavano soldi a chi non ne aveva bisogno, la *Bank of Italy* prometteva crediti a tutti, agli artigiani e commercianti e tra questi in particolare a quelli di origine italiana. Bastavano solo alcune domande per concedere prestiti a partire da 25 dollari e come garanzia venivano guardati i «calli sulle mani» e la «faccia del cliente». Giannini aveva rilevato una serie di problemi sociali che affliggevano la comunità, e, operando per una loro soluzione, creò un'opportunità di sviluppo per la sua banca. Dopo appena due mesi dalla costituzione della *Bank of Italy* i depositi crescevano, ma altrettanto facevano i prestiti concessi, alimentando le preoccupazioni dei soci. Giannini non temeva nulla anzi tanto più aumentavano i depositi tanto più offriva prestiti e sovvenzioni. Sulla scia di una visione liberistico-sociale diffusa a quel tempo da Ford secondo cui aumentando i salari dei suoi operai li avrebbe trasformati in potenziali compratori di automobili, anche Giannini inizia a sovvenzionare i costruttori di case popolari a condizione che agevolassero i compratori. E così in un anno i depositi raggiunsero i 700.000 dollari la sua strategia liberal-etico-innovativa iniziò a produrre gli attesi frutti. L'attività di Giannini e il suo successo iniziarono a non essere graditi agli altri banchieri che da quel momento diventarono i suoi peggiori nemici. Iniziarono a divulgare notizie false sostenendo che la *Bank of Italy* fosse in serie difficoltà finanziarie, invitando molti clienti a ritirare per tempo i loro risparmi. Giannini non si perse d'animo e passò immediatamente al contrattacco facendo predisporre sul marciapiede davanti alla banca dei tavoli su cui esporre le ingenti riserve auree e le tante banconote che Giannini aveva accumulato a riserva proprio per i momenti di difficoltà. Alla vista di tanta ricchezza i risparmiatori quasi si vergognarono di aver richiesto i loro modesti risparmi. Così la *Bank of Italy* riprese la sua attività in modo ancor più rigoglioso.

2.3. *La fiducia nelle persone quale reazione al «San Francisco Earthquake» del 1906*

Proprio quando i depositi superavano il milione di dollari scoppiò una tragedia senza precedenti. Il 18 aprile del 1906 un terremoto distrusse com-

nella ricerca di un nuovo lavoro o di una nuova casa, nell'assistenza durante un periodo di malattia, li incoraggiarono anche a diventare cittadini americani. Per facilitare questo scopo molte filiali della *Bank of Italy* organizzarono dei corsi di lingua inglese, il possesso della quale era requisito indispensabile per poter ottenere la cittadinanza. Uno dei fattori decisivi nel successo della *Bank of Italy* fu infatti proprio quello di fare appello ad una popolazione compatta di italiani. Stimolati da un sentimento patriottico nuovo che dava coesione al gruppo nazionale, gli italiani risposero positivamente all'invito e per molti Giannini divenne un compatriota dalle capacità straordinarie, un eroe di cui potevano andare fieri.

pletamente San Francisco. Per giorni le scosse e gli incendi ridussero la città in macerie. I superstiti cercavano supporto per le strade e Giannini assieme ai soci utilizzando i carretti del patrigno cercò di trasportare il denaro e l'oro della *Bank of Italy* che venne nascosto nel camino dell'abitazione semidistrutta dello stesso Giannini. Dopo solo sei giorni la banca riaprì nella casa del fratello, esponendo, come anticipato nel precedente paragrafo 1, un cartello con la scritta «Prestiti come prima, più di prima». Le altre banche della città a causa degli incendi avevano perso ogni riferimento in particolare i libri contabili per cui non poterono riaprire prima di qualche mese. Viceversa Giannini che conosceva di persona ogni cliente e le rispettive situazioni finanziarie in solo qualche giorno riuscì a riorganizzare la nuova banca che fu presa d'assalto da tutti i bisognosi. Giannini prestava soldi a chiunque senza molte formalità solo annotando nomi e importi.

Lasciò dopo alcuni giorni la gestione ai soci e con il patrigno si aggirava per i quartieri devastati di San Francisco e negli accampamenti dove avevano trovato rifugio gli sfollati, offrendo prestiti senza interessi e raccogliendo dalle persone finanziate foglietti firmati spesso contrassegnati da una croce. Molti emigranti che non erano mai entrati in banca e conservavano i propri risparmi nascosti nelle loro case distrutte per la prima volta decisero di versarli alla *Bank of Italy*. Non solo, ma alcuni clienti che credendo alle notizie divulgate dalle altre banche avevano ritirato i loro risparmi non appena queste riaprirono ripresero i loro denari per depositarli di nuovo nella *Bank of Italy* che divenne l'emblema della ricostruzione della città di San Francisco. In particolare Giannini divenne il punto di riferimento per la ricostruzione e la rinascita della città non solo per il supporto finanziario quanto per la sicurezza e l'ottimismo che trasmetteva nonché la fiducia che infondeva a coloro che avevano perso tutto. Per Giannini non era sufficiente gestire bene la sua azienda, bisognava anche che questa facesse del bene.

Il quartiere povero della comunità italiana di North Beach si trasformò in poco tempo nel centro delle nuove attività commerciali e imprenditoriali di San Francisco. La fama di Giannini diventò leggenda e si diffuse lungo tutta la costa del pacifico facendo accorrere nuovi clienti. La ricostruzione di San Francisco attirò molti investitori e ingenti quantità di denaro affluirono nella *Bank of Italy*.

2.4. *Le scelte e il processo di crescita che portano alla Bank of America*

Nel 1909 gli Stati Uniti emanano una nuova legge che autorizzava il sistema «branch banking» ossia di aprire filiali in altre città. Giannini cercò da subito di capire il funzionamento della nuova legge recandosi di persona in Canada e sulla Costa Atlantica dove il sistema delle filiali si era già diffuso.

Da quel momento iniziò un periodo di importante crescita dell'istituto: *i)* nel 1909 la *Bank of Italy* aprì la sua prima filiale a San Josè la città natale di Giannini, a seguire nel 1910 un'altra filiale a San Francisco e nel 1912 a San Matteo; *ii)* a fine 1912 i depositi ammontavano a oltre 11.000.000 di dollari e nel 1913 venne aperta altra filiale a Los Angeles; *iii)* fra il 1916 e 1918 decise di allargare il credito agrario anche ai piccoli agricoltori e ai nuovi emigranti delle vallate agricole della California. Giannini comprese che la crescita della banca comportava assunzione di rischi cospicui e, per affrontare meglio la situazione, si fece per la prima volta nominare presidente della banca così da poter attuare direttamente alcune iniziative finalizzate al rafforzamento della banca. Nel 1919 la *Bank of Italy* acquisisce una banca di New York che viene chiamata *Bancitaly Cooperation* che a sua volta dopo soli nove mesi acquista la *Banca dell'Italia Meridionale* che si trasforma in *Banca d'America e d'Italia*. Sempre nel 1919 la *Bank of Italy* si affilia alla *Federal Reserve System*.

Giannini in quegli anni intravede la possibilità dello sviluppo della nascente industria cinematografica per cui crea un'apposita divisione nella *Bancitaly Cooperation* con a capo il fratello Attilio. A quel tempo i banchieri che finanziavano i *film* richiedevano interessi da usurai attorno al 20%, Giannini decide di applicare tassi più ragionevoli all'incirca del 6% da applicare a prestiti da erogare ad autori stimati in quanto capaci anche di proporre modelli sociali di qualità. Giannini anche in questa situazione pone la sua attenzione più che sugli aspetti finanziari su quelli sociali considerando che i modelli proposti dalla cinematografia certamente avrebbero influenzato la coscienza ed il comportamento degli americani. Da subito è attratto da un giovane artista già di successo per le comiche, Charlie Chaplin in difficoltà finanziarie per la realizzazione del *film Il monello* a cui eroga un prestito di 50.000 dollari. Dopo sole sei settimane dalla realizzazione del *film* rientra del capitale e negli anni l'iniziativa procura alla banca rilevanti utili. Giannini crede molto nel valore didattico della cinematografia per questo finanzia più di 500 pellicole. In particolare, quando Walt Disney è in difficoltà nel realizzare *Biancaneve e i sette nani* è Giannini ad intuire il valore e la genialità dell'uomo e a finanziare la produzione. I due si conoscevano ed erano soliti conversare scambiandosi opinioni sia sulla comunicazione non verbale sia sul potere dell'immagine. Ancora una volta i risultati andarono oltre ogni aspettativa al punto che negli anni Giannini divenne il finanziatore esclusivo dei *film* di Walt Disney. Egli ebbe anche rapporti di amicizia con Frank Capra, un siciliano arrivato da bambino in California con cui Giannini amava parlare in italiano e con cui spesso elaborava scene di *film*. In particolare a Giannini piaceva la narrazione di Capra che pur denunciando la drammatica realtà americana del tempo, offriva possibilità e speranze di riscatto.

Nel 1922 la *Bank of Italy* disponeva di 61 filiali, i consiglieri della banca proposero di offrire a Giannini oltre allo stipendio un premio di 50.000 dol-

lari che lo stesso, fedele ai propri principi, rifiutò affermando che ormai il suo patrimonio ammontava a 500.000 dollari e che chiunque desiderasse più di mezzo milione di dollari «avrebbe dovuto correre dallo psichiatra». Tra il 1927 e 1928 la *Bank of Italy*¹⁰ emise banconote *National Currency* che avevano corso legale in tutti gli Stati Uniti. Nel 1928 Giannini ottenne come partecipazione agli utili alla *Bank of Italy* un milione e mezzo di dollari che decise di devolvere interamente all'Università della California per sviluppare nuove tecnologie per l'agricoltura e aiutare pertanto alcuni emigrati italiani che operavano nel settore. Nel 1930 la *Bank of Italy* assunse il nome di *Bank of America National Trust and Saving Association* e per Giannini la soddisfazione più grande fu quando per l'occasione fu effettuata una verifica delle posizioni aperte per finanziamenti concessi ed ebbe una conferma significativa: sui prestiti senza garanzia che aveva elargito la *Bank of Italy* risultava rimborsato il 96% del totale finanziato ai non abbienti. Dopo aver trasformato la sua banca in una holding finanziaria, la *Trans-America Corp*, e averne ceduto il timone, si trasferì in Europa. Proprio in questo periodo Giannini venne colpito da un episodio di polineurite, malattia di cui continuò a soffrire. Passata la crisi, si rese conto del fatto che durante la Grande Crisi del 1929 e nel periodo immediatamente successivo i suoi principi non erano stati rispettati dai nuovi vertici dell'azienda da lui fondata. Così nel 1932, dopo aver conquistato la fiducia e il voto dei piccoli risparmiatori e con l'appoggio di molti vecchi amici riprese dopo un'aspra contesa il controllo di quella che ormai era diventata la *Bank of America*.

L'influenza di Giannini fu molto forte anche in campo politico. Grazie al suo appoggio, durante le elezioni presidenziali sempre nel 1932, il candidato democratico Franklin Delano Roosevelt poté contare sul sostegno dei 17.000 impiegati e 200.000 azionisti della *Bank of America*, nonché su una campagna elettorale che assicurò l'andata alle urne di un importantissimo numero di italiani.

Altra scelta di Giannini che ebbe importanti e positive conseguenze fu quella di sostenere l'ingegner Joseph Strass. Quello che divenne noto come il progettista del *Golden Gate* non riuscendo a trovare un finanziatore per il suo piano visionario, si rivolse direttamente al banchiere italiano che accettò la sfida anche in questo caso non tanto per le possibili marginalità positive per la banca quanto perché convinto che il ponte avrebbe aiutato la popolazione di San Francisco a uscire dal clima di depressione economica. Finanziò il progetto con ben sei milioni di dollari e, fedele ai suoi principi, impose che la *Bank of America* non percepisse alcun interesse sull'operazione e che nella costruzione fosse impiegata la popolazione locale.

Nel 1934 la *Bank of America* aveva 423 filiali in 255 città della California.

¹⁰ G. Crapanzano, *Amadeo Peter Giannini: il più grande banchiere del mondo*, cit., p. 18.

2.5. *L'attività sociale dell'ultimo decennio di vita*

L'operato di Giannini fu sempre caratterizzato e ispirato a valori e, in conseguenza, a comportamenti socialmente responsabili. Già dall'inizio della sua attività lavorativa aveva capito che molti dei problemi che affliggevano la maggioranza delle persone potevano essere risolti dalle imprese, se queste se ne fossero assunte la responsabilità. Aveva capito anche che se ciò si fosse realizzato, ne sarebbero derivate delle nuove opportunità per le stesse imprese.

Nell'ultima fase della sua vita continuò ad operare, dedicandosi a progetti di più ampio respiro e di contenuto economico-sociale. In particolare con la *Giannini Foundation Agricultural Economics* costituita nel 1930 e gestita dall'Università della California si dedicò alla sovvenzione di ricerche finalizzate ad incrementare le attività economiche degli agricoltori californiani e nel 1945 costituì la *Giannini Family Foundation* con lo scopo di promuovere la ricerca medica. Assunse un ruolo rilevante e attivo anche durante la Seconda guerra mondiale quando la *Bank of America* finanziò la costruzione di aerei, navi ed armamenti leggeri e cercò di occuparsi degli italiani confinati nei campi di internamento. Alla fine della guerra fedele alle proprie origini italiane ottenne che la banca partecipasse direttamente alla ricostruzione dell'Italia. Per questo si accordò personalmente con A. Schlesinger responsabile della gestione del Piano Marshall per accelerare l'invio di aiuti, anticipando senza interessi gli importi da spedire in Italia. Nel 1945 all'età di settantacinque anni lasciò definitivamente la *Bank of America* contemporaneamente all'annuncio che la banca era diventata la più grande banca al mondo. Nel 1949 morì e quando venne fatto l'inventario accurato dei suoi beni risultò che il valore degli stessi ammontava a 489.278 dollari ossia meno di mezzo milione dollari come sempre voluto dallo stesso Giannini, che era solito ripetere «no man actually owns a fortune; it owns him»¹¹.

3. **L'«Earthquake» del 2020 ossia la pandemia Covid-19. Applicabilità del «Modello Giannini» al contesto contemporaneo**

Si è già visto *supra* che, similmente a quanto avvenuto nel territorio di San Francisco all'inizio del secolo scorso, ancorché non si sia assistito fortunatamente ad una distruzione fisica delle città, anche nell'epoca contemporanea si è vissuto un fenomeno devastante che ha interrotto il normale scorrere della vita. In entrambe le situazioni gli effetti sulle persone sono stati invasivi

¹¹ M. Agostino, *La Bank of America e il genio di Giannini, pioniere del credito low cost*, in «www.avvenire.it», maggio 2020.

e importanti: per alcune si sono tradotti in disperazione e per altre in rassegnazione e attesa. Da un punto di vista psicologico si è trattato di reazioni più che comprensibili ai profondi traumi che ha portato con sé la pandemia e che hanno inciso e ancora incidono sui singoli individui generando sfiducia e legittime paure. Queste sono legate, per alcuni, in via diretta e durissima, all'esperienza della malattia e del lutto, e, per i più, in via indiretta, alle reazioni personali all'isolamento obbligatorio durante il *lockdown*¹². Interessanti riflessioni comparse su alcune testate nazionali durante la prima fase della pandemia hanno descritto il fenomeno depressivo che ha coinvolto le persone in questo periodo¹³.

Nel medesimo periodo, altre riflessioni¹⁴ hanno cercato di indicare una via di uscita da questa situazione generalizzata di «blocco» affermando, tra l'altro, che è necessario «pensare, capire, leggere il caos e prenderci il rischio di dare a tutti qualche certezza» ossia «passare all'audacia».

Proprio quest'ultima considerazione sembra molto adatta anche per descrivere il ruolo degli imprenditori da una parte, ma anche dei funzionari degli istituti di credito e dei responsabili ultimi delle scelte di finanziamento alle imprese dall'altra: entrambi si sono trovati esposti in prima linea in una ricostruzione che, pur non essendo fisica, come quella provocata da un «Earthquake», richiede senz'altro una grandissima capacità di resilienza. Recuperare il proprio equilibrio personale, pertanto, pur portando sulle proprie spalle il bagaglio rilevante di emozioni e di esperienze vissute, diventa prerequisito per qualsiasi cammino successivo, compresa la ripresa della propria attività lavorativa, professionale e – a maggior ragione – dell'attività imprenditoriale¹⁵.

¹² Sul tema si veda: P. Riva, *Redigere e attestare un piano in tempo di Covid-19. Alcune proposte di rideclinazione dei principi*, in «Il Fallimentarista», giugno 2020; P. Riva, *Una sfida possibile: redigere e attestare un piano nel contesto post pandemico*, in *Diritto della crisi e dell'insolvenza*, Bologna, Zanichelli, 2020.

¹³ Si fa riferimento nelle righe che seguono in particolare agli articoli dello psicoanalista Massimo Recalcati. M. Recalcati, *La curva dell'angoscia*, in «La Repubblica», 12 aprile 2020; M. Recalcati, *Diario di uno psicoanalista al tempo del Covid*, in «La Repubblica», 15 maggio 2020. Il tema qui sintetizzato è stato altresì approfondito in un interessante *Talk* organizzato da Barbara Falcomer di *Valore D* dal titolo *Crisi e Trasformazione*.

¹⁴ «So esattamente cosa significhi essere audaci in questo momento, per gli intellettuali: mettere da parte la tristezza e pensare: cioè capire, leggere il caos, inventariare i mostri mai visti, dare nomi a fenomeni mai vissuti, guardare negli occhi verità schifose e, dopo che hai fatto tutto questo, prenderti il rischio micidiale di dare a tutti qualche certezza. Al lavoro dunque, ognuno nella misura delle sue possibilità e del suo talento». Così A. Baricco, *Virus. È arrivato il momento dell'audacia*, in «La Repubblica», 26 marzo 2020.

¹⁵ «Nell'immenso tavolo da gioco della vita, tutti siamo stati, siamo, saremo «perdenti» in qualche frangente, a volte decisivo e doloroso. Gli errori sono inevitabili tappe nel tentativo di trovare la via giusta. Da essi possiamo sempre apprendere un utile insegnamento, a patto di non farci travolgere dalla sconfitta e di ripartire, ancora più determinati, verso la meta. Qual-

Il «Modello Giannini» rappresenta certamente un precedente storico importante, perché reale e credibile, da tenere presente quando si analizzano le opzioni possibili nel periodo post Covid-19 che stiamo vivendo quale notevole esempio «di passaggio all'audacia». Si è visto che è stato un banchiere americano, ma anche un nostro connazionale figlio di emigrati e che ha affrontato con coraggio e grinta una situazione difficilissima. Egli è riuscito ad aiutare la ricostruzione di una delle aree più importanti della costa ovest americana, proprio: 1) muovendosi in controtendenza rispetto ai suoi contemporanei; 2) facendo leva sulla propria capacità di lettura dei bisogni delle persone e delle loro realtà imprenditoriali; 3) dando loro fiducia senza lasciarsi influenzare da *bias* ossia preconcetti negativi; 4) valutando la serietà e onestà delle loro idee e proposte sulla base di criteri che, in assenza di una rigorosa regolamentazione del settore, certamente «istintivi» e soggettivi, ma che hanno comportato esiti, per l'epoca, rivoluzionari.

4. La scelta governativa di delegare al sistema bancario l'erogazione di liquidità alle imprese

Lo strumento con il quale, il governo italiano ha inteso sostenere finanziariamente le imprese, per fare fronte alla crisi generata dall'emergenza pandemica, non è stata una erogazione diretta di liquidità, bensì una stimolazione dell'erogazione del credito bancario mediante la concessione di garanzie con fondi ed enti parastatali a favore delle banche e delle imprese finanziarie stesse a condizioni particolarmente favorevoli¹⁶. La partecipazione delle banche all'effettiva realizzazione delle misure predisposte nel cosiddetto decreto liquidità ha base e natura volontaria¹⁷. Nessuna norma, nel contesto del decreto, è risultata imposta ciò anche perché, una simile opzione avrebbe

siasi crisi va colta come un'opportunità per cambiare la nostra vita, per migliorarla e trovare la nostra stella. L'importante è non mollare, mai». Secondo l'autore è possibile elaborare a tale fine un metodo, che viene detto SACER acronimo delle varie fasi del percorso che è necessario affrontare ossia: Sofferenza, Ancoraggi, Cause, Emozioni, Riequilibrio. Così M. Greggio, *Il potere della crisi. L'arte di fallire e rialzarsi*, Padova, Linea, 2020.

¹⁶ Sul tema si veda E. Ricciardiello, *Dal codice della crisi dell'impresa e dell'insolvenza alla disciplina emergenziale covid-19: la necessità di intervento del mercato*, in «Mercato, Concorrenza e Regole», in corso di pubblicazione.

¹⁷ L'adesione delle banche al meccanismo di intervento – e, quindi, l'effettivo funzionamento del medesimo – si affida, in definitiva, a strumenti di suasività. Non a caso si è detto, nell'ambito governativo, che si sta chiedendo alle banche di fare un «atto d'amore per l'Italia», ovvero che «serve la responsabilità» di queste (così alludendo, presumibilmente, ai concetti di «senso della società» e di «senso dello Stato»). Così A.A. Dolmetta, *Prospettive e problemi del credito pandemico coperto da garanzia statale*, in «Rivista di Diritto Bancario», 2020, p. 259.

potuto soffrire di non lievi problemi di legittimità costituzionale. Il decreto non ha progettato, né anche solo contemplato, l'idea di un accordo preventivo, e di tratto generale, tra le banche (*uti singulae* oppure come complesso) e lo Stato. Così come sul fronte dei rapporti con la clientela l'adesione delle banche al meccanismo di intervento in discorso non è risultato vincolato.

Sull'intervento filtrante delle banche si è fatto autorevolmente notare che un'immissione di liquidità priva di qualsiasi controllo avrebbe determinato la dispersione dell'intervento che avrebbe potenzialmente in tale modo raggiunto soggetti diversi rispetto a quelli primariamente bisognosi di sostegno¹⁸. L'effetto non è stato puramente una maggiore tutela dell'istituto di credito o finanziario, con una conseguente generica e potenzialmente maggiore disponibilità verso i clienti, ma è stato anche un aumento misurabile e tecnicamente determinabile degli importi che il medesimo istituto ha avuto la possibilità di erogare, a parità di condizioni del beneficiario, dell'operazione di finanziamento e delle eventuali garanzie terze, nel rispetto della disciplina di vigilanza che impone una proporzione tra il patrimonio nell'istituto e le erogazioni che ha potuto concedere. Tale proporzionalità dipende, infatti, dal merito di credito dei beneficiari e, appunto, dalle garanzie che assistono l'operazione. I provvedimenti del governo in altri termini hanno disciplinato solo indirettamente i prodotti finanziari che il sistema bancario italiano ha poi predisposto e adattato per concedere la liquidità attesa dalle imprese.

Le modalità con cui il governo italiano ha deciso di intervenire sono comunque una ovvia conseguenza di quanto l'Europa ha prontamente statuito con la Comunicazione della Commissione 2020¹⁹ con cui ha, *in primis*, da subito sottolineato l'importanza del ruolo del settore bancario nel mantenere i flussi di liquidità per l'economia. Nell'ambito del meccanismo di Vigilanza Unico (*Single Supervisory Mechanism – SSN*), la BCE nei confronti delle banche dell'Eurozona ha adottato misure per consentire agli stessi istituti di credito di affrontare dal punto di vista operativo ed organizzativo le difficoltà create dal Covid-19 per garantire loro le risorse sufficienti per rifinanziare l'economia²⁰. Tale approccio è sintetizzabile dall'ormai celebre affermazione

¹⁸ Così Mucciarelli che aggiunge: «mentre da un lato l'assenza di qualunque controllo – volta a ottenere il massimo della tempestività – rischierebbe di compromettere l'efficienza dell'allocazione, dall'altro, la più analitica delle procedure scortata dal più occhioso dei controlli – intesa a garantire la perfetta fra le allocazione egualmente rischierebbe di rendere vano l'intervento di sostegno, per attivare quest'ultimo fuori tempo massimo». F. Mucciarelli, *Finanziamenti garantiti ex D.L. 23/2020: profili penalistici*, in «Sistema penale», 2020, p. 4.

¹⁹ BCE, *La nostra risposta alla pandemia di coronavirus*, 2020, accessibile in «www.bcb.europa.eu».

²⁰ C. Borio - F. Restoy, *Reflections on regulatory responses to the Covid-19 pandemic*, in FSI Briefs, n. 1, 2020, accessibile in «www.bis.org».

rilasciata da Enria, presidente del Consiglio di Sorveglianza, secondo cui «a differenza della crisi finanziaria del 2008, oggi le banche non sono all'origine del problema. Dobbiamo però assicurare che possano essere parte della soluzione»²¹. A seguire la maggior parte dei governi degli stati membri sono intervenuti promuovendo moratorie sui crediti, nuovi finanziamenti e concessioni di garanzie pubbliche su quelli esistenti e sui nuovi. Per il contesto italiano il riferimento è stato al titolo III del d.l. n. 18/2020, c.d. «Decreto Cura Italia», rubricato «Misure a sostegno della liquidità attraverso il sistema bancario». Le misure statuite in ragione del *favor debitoris* da cui sono connotate e delle loro caratteristiche intrinseche, sono qualificabili come «misure di concessione» (*forbearance measure*) ai sensi art. 47-ter, comma 1. Esse infatti, pur ciascuna con le proprie peculiarità, si sostanziano in una modifica dei termini e delle condizioni dell'obbligazione debitoria, e/o in un rifinanziamento, integrale o parziale da accordare ad un debitore.

È opportuno evidenziare che, prima dell'emanazione del Decreto Cura Italia, in data 6 marzo 2020, l'Associazione Bancaria Italiana si era già tempestivamente mossa. Aveva infatti sottoscritto con le associazioni rappresentative dell'imprenditoria un *addendum* all'esistente «Accordo per il Credito 2019» del 15 novembre 2018 con il quale aveva esteso la misura «Imprese in Ripresa 2.0» ai finanziamenti in essere al 31 gennaio 2020 erogati a imprese danneggiate dall'emergenza Covid-19.

L'Accordo per il Credito ha previsto per le PMI le cui esposizioni non siano classificate come *non performing*: 1) la sospensione fino a un massimo di dodici mesi (e non fino a settembre come invece prevede il Decreto Cura Italia) del pagamento della quota capitale delle rate dei finanziamenti (quindi non la quota interessi). Tale misura ha riguardato i «finanziamenti a medio lungo termine (mutui)» e i *leasing* in essere al 31 gennaio 2020, mentre il decreto riguarda i mutui, finanziamenti e *leasing* con rate in scadenza prima del 30 settembre. Inoltre, l'accordo non prevede che la condizione della carenza di liquidità dovuta al Covid-19 sia attestata con autocertificazione, ma è comunque previsto che si tratti di imprese danneggiate dall'emergenza epidemiologica Covid-19; 2) l'allungamento della scadenza dei finanziamenti, che invece non è previsto dal decreto. Si tratta di una misura prevista per i mutui ma anche per le linee di credito a breve (escluse dalla sospensione), come le anticipazioni (ad esempio il c.d. castelletto o SBF). Sia il decreto sia l'Accordo per il Credito 2019 fanno salva la possibilità che gli operatori di settore dispongano ulteriori misure a tutela delle imprese. In data 22 maggio 2020, inoltre, è stato sottoscritto dalle parti un secondo *addendum* al fine

²¹ A. Enria, *La nostra risposta alla pandemia di coronavirus*, 2020, accessibile a «www.bankingsupervision.europa.eu».

di estendere anche alle imprese italiane di dimensioni maggiori rispetto alle PMI l'applicazione della misura «Impresa in Ripresa 2.0». In particolare con tale *addendum* viene precisato che per accedere alla misura l'impresa di dimensione maggiore rispetto alla PMI deve autocertificare di essere stata danneggiata dall'emergenza sanitaria, con termine ultimo originariamente fissato al 30 giugno, ma successivamente prorogato al 30 settembre 2020.

Al Decreto Liquidità sono seguite poi numerose altre misure nella forma di sussidi e contributi a fondo perduto. Si tratta di interventi necessari per fronteggiare il riacutizzarsi della pandemia. Fra i più rilevanti il Decreto «Liquidità» (d.l. 8 aprile 2020, n. 23, convertito dalla l. 5 giugno 2020, n. 40) interviene modificando alla luce della situazione *post* pandemica le disposizioni che regolano il Fondo di garanzia per le PMI di cui all'art. 2, comma 100, lettera *a*), della l. n. 662/96, ossia introducendo condizioni particolari per i finanziamenti concessi in questo periodo alle aziende in difficoltà a causa del *lockdown*.

Il Decreto Liquidità, convertito in legge il 5 giugno 2020, modificando le regole di funzionamento del Fondo, ha stabilito la gratuità della garanzia e ha modificato alcuni presupposti per il rilascio della stessa. In particolare, ha previsto che le aziende richiedenti devono impiegare meno di 500 dipendenti e che le stesse possono presentare, alla data della richiesta, esposizioni nei confronti del finanziatore classificate come «inadempienze probabili» o «scadute o sconfinanti deteriorate»²². L'importo massimo garantito per singola impresa è stato elevato a 5 milioni di euro, per operazioni con durata fino a 72 mesi, ma la garanzia complessiva non può superare, alternativamente, il doppio della spesa salariale annua per il 2019, il 25% del fatturato totale del beneficiario nel 2019, il fabbisogno per costi del capitale di esercizio e per costi di investimento nei successivi 18 mesi (se PMI) o nei successivi 12 mesi (negli altri casi).

Sono poi state previste agevolazioni specifiche nell'ottenimento della garanzia del Fondo per «nuovi finanziamenti» fino ad un limite massimo di euro 30.000 (e comunque non superiore al doppio della spesa salariale annua o al 25% dei ricavi), in cui il beneficiario sia una PMI la cui attività sia stata danneggiata dall'epidemia Covid-19 (condizione attestata con autocertificazione)²³. Tra queste si segnala che ai soli fini della ammissione alla garanzia non viene valutato il merito di credito del beneficiario e che è concessa la copertura della garanzia del 100% dell'ammontare finanziato. Obiettivo dell'intervento del decreto è stato senz'altro incentivare una minore rigidità nelle valutazioni da parte degli istituti eroganti che provvedono per questi importi calmierati con una istruttoria solo formale sui requisiti di am-

²² Restano escluse le imprese che presentano esposizioni classificate come «sofferenze».

²³ In questo caso la durata non può essere superiore a 120 mesi, e l'inizio del rimborso è previsto non prima di 24 mesi dall'erogazione.

missibilità. Ciò si traduce operativamente nella necessità di presentare solo i dati per l'alimentazione del modulo economico-finanziario e non di quello andamentale. In altri termini non viene considerata la situazione delle esposizioni pregresse e future del beneficiario verso il sistema creditizio.

A seguire un ulteriore intervento legislativo con l'emanazione del Decreto Rilancio del 19 maggio 2020 (d.l. n. 34, pubblicato in G.U. 19 maggio 2020), ha previsto il rifinanziamento delle iniziative previste dai precedenti Decreti «Cura Italia» e «Liquidità» potenziando le risorse per l'anno 2020 a disposizione dei fondi chiamati al rilascio di garanzie dirette o indirette a favore delle imprese²⁴. Inoltre ha previsto numerose ulteriori misure finanziarie a sostegno delle imprese tra le quali misure fiscali adottate quali incentivi e semplificazioni per le imprese, interventi in deroga alle regole sugli aiuti di stato alle imprese e, infine, misure di supporto alla liquidità e alla patrimonializzazione delle imprese. Nell'ambito dell'ultimo gruppo di interventi vale la pena richiamare l'introduzione di un contributo a fondo perduto, riconosciuto, previa presentazione di una istanza, alle imprese di minori dimensioni e ai titolari di partita IVA²⁵ che nel mese di aprile 2020 abbiano registrato un fatturato inferiore ai due terzi del fatturato conseguito nell'analogo periodo del 2019. La quantificazione è effettuata in misura compresa tra il 20% e il 10% della differenza del fatturato e dei corrispettivi tra aprile 2020 e aprile 2019²⁶ e l'erogazione è effettuata direttamente dall'Agenzia delle Entrate che, una volta verificato il rispetto di tutte le condizioni, procede all'accredito della somma dovuta al soggetto beneficiario. Il decreto ha anche introdotto incentivi per il rafforzamento patrimoniale delle imprese di medie dimensioni. In particolare sono stati previsti crediti d'imposta a favore dei soci conferenti capitale nonché crediti d'imposta a favore della società ricapitalizzata.

²⁴ Sono stati stanziati: 30 miliardi di euro alla sezione speciale del Fondo istituito presso il MEF a garanzia di SACE per le garanzie da questa rilasciate in forza del Decreto Liquidità (d.l. n. 23/2020) e del Decreto Rilancio stesso, 3,95 miliardi di euro al Fondo di garanzia per le PMI gestito da Mediocredito Centrale, le cui garanzie a favore delle imprese, come noto, sono state innovate ed ampliate dal Decreto Liquidità.

²⁵ Il contributo è riservato solo alle imprese che nel periodo di imposta 2019 abbiano registrato compensi o ricavi inferiori a 5 milioni di euro.

²⁶ Nello specifico, il contributo in ogni caso non inferiore a euro 2.000 per le imprese e a euro 1.000 per le persone fisiche – è riconosciuto in una misura compresa tra il 20% e il 10% della differenza del fatturato e dei corrispettivi tra aprile 2020 e aprile 2019, ovvero del: 20%, in caso di ricavi/compensi del 2019 inferiori a euro 400.000; 15%, in caso di ricavi/compensi del 2019 compresi tra 400.000 e 1 milione di euro; 10%, in caso di ricavi/compensi del 2019 compresi tra 1 milione e 5 milioni di euro.

5. La capacità di fornire «segnali» significativi e credibili quale elemento necessario per l'accesso alle istruttorie: dai «calli sulle mani» ai contingency plan

5.1. Il ruolo complesso degli istituti di credito

Gli interventi governativi descritti hanno, come visto, posto al centro della scena il rapporto banca-impresa²⁷. Si è visto come l'erogazione di finanza prevista a favore delle imprese, se si escludono i contributi a fondo perduto previsti dal Decreto «Rilancio», sia stata affidata agli istituti di credito e come questi siano stati lasciati liberi di valutare le singole situazioni senza imporre alcun automatismo²⁸. Gli istituti quindi non possono che impostare istruttorie, eventualmente, ma non necessariamente, semplificate per comprendere la situazione contingente e per quanto possibile futura in cui versano le aziende richiedenti liquidità e, le aziende, dal canto loro, dovranno impegnarsi nella predisposizione di documentazione utile allo scopo. Poiché gli interventi governativi non hanno sancito il diritto delle imprese all'ottenimento della liquidità a titolo di finanziamento, né il dovere degli istituti di credito di concederla, la semplice presentazione di una istanza non accompagnata da allegazioni documentali sufficientemente articolate²⁹, non potrà che portare a istruttorie infruttuose e al rifiuto del finanziamento³⁰.

²⁷ In proposito Irrera evidenzia che l'ultimo vero ostacolo, o meglio, lo snodo centrale del sistema messo a punto, ruota intorno all'istruttoria bancaria sui fidi da concedere. M. Irrera, *Il dilemma delle banche sui prestiti*, in «Corriere Torino», aprile 2020.

²⁸ Sul punto Abriani evidenzia: «Le misure di sostegno alle imprese colpite dagli effetti economici del lockdown vedono nello Stato e nelle banche i due perni della strategia d'intervento emergenziale, in base alla quale il primo dovrebbe operare da "quarterback", mentre le seconde sono chiamate ad un ruolo di "runningback". Il successo di questo ambizioso progetto presuppone però che i *runningback* siano in condizione di scattare con immediatezza, così da prendere al volo i lanci del *quarterback* ed erogare in un brevissimo arco temporale la liquidità garantita alle imprese; e che, nel frattempo, chi è chiamato sulla tolda delle navi imprenditoriali in tempesta sia nelle condizioni di continuare ad operare con una prospettiva di continuità nonostante le incertezze che gravano sul suo (e sul nostro) orizzonte». N. Abriani, *Il diritto delle imprese nell'emergenza*, in *Pandemia. Diritto d'eccezione*, Roma, Donzelli, 2020.

²⁹ Sul punto Greggio evidenzia che circa il 40% delle domande risulta incompleto con i connessi profili, per parte dell'istituto di credito, di una possibile responsabilità civile per concessione abusiva al credito e penale per concorso in bancarotta. M. Greggio, *Le principali novità e problematiche del diritto dell'emergenza*, relazione al convegno *La Fase 2 potrebbe essere l'inizio della crisi per molte aziende. Quali strumenti per evitarla? Prime indicazioni*, Milano, 30 aprile 2020.

³⁰ È il caso di ricordare, con Stiglitz, che il credito si basa sulla valutazione del rischio che a sua volta è funzione della tempestività e qualità delle informazioni disponibili. Se le informazioni sono scarse o distorte il processo non è efficiente e si generano asimmetrie informative che conducono a forme di razionamento.

In condizioni di incertezza i nuovi e contemporanei «Giannini» devono da un lato svolgere il rilevante ruolo di natura sociale loro ufficialmente riconosciuto (o forse sarebbe più corretto dire attribuito) *ex lege*, ma, come per altro anche il loro storico predecessore, devono dall'altro lato anche riuscire a discriminare in tempi ragionevolmente brevi quali, tra i soggetti richiedenti, siano meritevoli di fiducia.

In proposito si è autorevolmente evidenziato³¹ che gli istituti devono agire velocemente e che se per impostare istruttorie complete si tardasse l'erogazione si finirebbe con invertire i termini della questione richiedendo una prospettiva di continuità nella pandemia e nonostante la pandemia, quale condizione per l'acquisizione dei finanziamenti. Così operando verrebbero frustrati gli obiettivi di sostegno immediato del sistema produttivo entrando nel più classico dei circoli viziosi. Nelle intenzioni del governo infatti destinarie del sostegno finanziario dovrebbero essere non solo le realtà aziendali già tornate alla continuità, ma anche e soprattutto, quelle imprese che potevano considerarsi in continuità prima della pandemia e che sono divenute insolventi a causa del *lockdown* conseguente alla stessa.

Il tema della complessità del contesto è in sostanza risolto mediante il meccanismo della «negazione» e l'azienda e i suoi referenti sembrano lasciati «soli» non essendo nemmeno riconosciuto loro il valore dell'eventuale intervento *in adiuvandum* di un professionista indipendente che, effettuate le opportune verifiche compatibilmente con i tempi disponibili, esprima, in coerenza con i principi internazionali di *Assurance*, una *opinion* a supporto delle pretese «autocertificazioni».

In questo contesto e per rappresentare più compiutamente le difficoltà in cui gli istituti di credito si trovano ad operare, è il caso di evidenziare che mentre Giannini, nel suo tempo, si muoveva liberamente in un mondo sostanzialmente scevro da regole di proporzionalità tra gli aggregati di bilancio, il contesto in cui operano ora suoi eredi richiede di tenere conto di stringenti vincoli di patrimonializzazione direttamente correlati alla rischiosità degli impieghi³² che naturalmente non fanno che rendere ancora più limitati gli inter-

³¹ Così Abriani che aggiunge: «Si tratterebbe in effetti di una fatale inversione dei termini, che evoca la figura retorica dell'*hysteron proteron*: la continuità, nella sua duplice declinazione della sua preservazione, ma anche del suo recupero, è l'obiettivo del sostegno finanziario, garantito dallo Stato, non la sua premessa», N. Abriani, *Il diritto delle imprese nell'emergenza*, cit., p. 21.

³² Il regolamento europeo 575/2013 fa obbligo alle banche di accantonare capitale sufficiente per coprire perdite inattese e rimanere solvibili in situazione di crisi. Come principio fondamentale, l'importo del capitale necessario dipende dal rischio legato alle attività di una determinata banca. In particolare, il documento indica tale principio come «requisito di fondi propri», espresso in percentuale delle attività ponderate per il rischio. Con «attività ponderate per il rischio» si intende, in sostanza, che ad attività più sicure è attribuita un'allocazione di

valli di confidenza all'interno dei quali per i funzionari è possibile calibrare le proprie valutazioni e conseguentemente anche l'assunzione delle decisioni di affidamento e di non affidamento.

5.2. *Il compito delle aziende: centralità degli «adeguati assetti»*

Volendo utilizzare il linguaggio del «modello Giannini», gli imprenditori, da parte loro, devono essere in grado di mostrare ai loro interlocutori bancari quei «calli sulle mani», che permettano una valutazione delle loro realtà aziendali il più possibile veloce e diretta. Lo potranno fare però, in termini

capitale minore, mentre alle attività più a rischio è attribuito un fattore di ponderazione del rischio più elevato. In altre parole, quanto più le attività sono a rischio, tanto più è elevato l'ammontare di capitale che la banca deve accantonare. Al capitale sono assegnate determinate classi in funzione della qualità e del rischio. Il capitale tier 1 è considerato il capitale in situazione di continuità aziendale. Il capitale in situazione di continuità aziendale consente a una banca di proseguire le sue attività e ne mantiene la solvibilità. Il capitale tier 1 di qualità elevatissima è definito capitale primario di classe 1 (CET 1). Il capitale tier 2 è considerato il capitale in caso di cessazione di attività. Il capitale in caso di cessazione di attività consente a un ente di rimborsare i depositanti e i creditori privilegiati nel caso una banca diventi insolubile. L'importo totale del capitale che le banche e le imprese di investimento hanno l'obbligo di detenere dovrebbe essere pari almeno all'8% delle attività ponderate per il rischio. La percentuale di capitale di qualità elevatissima – capitale primario di classe 1 – dovrebbe rappresentare il 4,5% delle attività ponderate per il rischio (fino a dicembre 2014 tra il 4% e il 4,5%). Le istituzioni finanziarie devono disporre di attività liquide sufficienti a coprire i deflussi netti di liquidità in condizioni di forte stress su un periodo di 30 giorni. Il coefficiente di copertura della liquidità – attività non gravate di alta qualità contro deflussi netti di cassa su un periodo di stress della durata di 30 giorni – si applicherà gradualmente, partendo dal 60% nel 2015 fino a raggiungere il 100% nel 2018. L'importo minimo di attività liquide che deve essere detenuto da una banca dovrebbe essere pari al 25% dei deflussi. È opportuno segnalare che la normativa in esame è in procinto di essere rinnovata, a seguito della pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea in data 7 giugno 2019 del pacchetto normativo che contiene: il Regolamento (UE) 2019/876 del 20 maggio 2019 che modifica il Regolamento (UE) n. 575/2013 per quanto riguarda il coefficiente di leva finanziaria, il coefficiente netto di finanziamento stabile, i requisiti di fondi propri e passività ammissibili, il rischio di controparte, il rischio di mercato, le esposizioni verso controparti centrali, le esposizioni verso organismi di investimento collettivo, le grandi esposizioni, gli obblighi di segnalazione e informativa e il Regolamento (UE) n. 648/2012. Il Regolamento in esame si applicherà a decorrere dal 28 giugno 2021; la Direttiva (UE) 2019/878 del 20 maggio 2019 che modifica la Direttiva 2013/36/UE sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento, per quanto riguarda le entità esentate, le società di partecipazione finanziaria, le società di partecipazione finanziaria mista, la remunerazione, le misure e i poteri di vigilanza e le misure di conservazione del capitale. Tale direttiva dovrà essere recepita entro il 28 dicembre 2020. A livello nazionale il testo è stato inserito nella legge di delegazione europea 2019 che ha iniziato l'esame al Senato il 3 marzo 2020.

moderni e coerenti con il contesto storico del nostro tempo, fornendo una rappresentazione documentale sia della propria storia aziendale (e quindi del passato, anche quello prossimo prepandemico), sia della situazione in cui versa l'attività a seguito dell'«Earthquake» pandemico (e quindi del presente), sia, infine e per quanto possibile, delle prospettive di andamento dell'attività nei possibili scenari futuri.

È ed è stato se non necessario, senz'altro opportuno e consigliabile, che ciascuna società presenti all'istituto di credito per l'istruttoria un proprio piano che evidenzi la strategia dell'impresa per la gestione dell'emergenza pandemica e per il rilancio dell'attività³³. A tale fine si dovrà analizzare, per quanto possibile con modalità sistemiche e strutturate la situazione che si va prospettando, ancorché ci si trovi immersi in un ambiente profondamente modificato nel quale l'operatività risulta alterata e difficile da interpretare³⁴. È evidente che il processo può non essere semplice e che i documenti risultanti potranno presentare punti di debolezza importanti e potenziali lacune, ma è necessario intraprendere un percorso dialettico con l'istituto di credito partendo da quanto di meglio si è in grado di produrre e riservandosi una rivisitazione eventualmente anche ad intervalli cadenzati – che potremmo definire «revolving» – alla luce dell'evoluzione della situazione di contesto e aziendale.

Questo percorso porta alla formulazione di ipotesi che dovranno essere sufficientemente ragionevoli ancorché dipendenti da variabili esterne di tipo macro-economico e pertanto, per definizione, non controllabili, e porta a prospettare concretamente e numericamente, una serie di possibili soluzioni a seconda degli scenari (più o meno prudenti) considerati.

Il lavoro di analisi è fondamentale per impostare la redazione di un piano per la gestione della situazione di emergenza che nel linguaggio ormai diffuso

³³ Per approfondimenti sul tema si veda: P. Riva, *Redigere e attestare un piano in tempo di Covid-19. Alcune proposte di rideclinazione dei principi*, in «IIFallimentarista», giugno 2020; P. Riva, *Una sfida possibile: redigere e attestare un piano nel contesto post pandemico*, in *Diritto della crisi e dell'insolvenza*, Bologna, Zanichelli, 2020.

³⁴ Potranno essere utili le prime rielaborazioni statistiche istituzionali. Tra le altre: CERVED, *Evolution and Impacts of the Covid-19 Pandemic Emergency on Italian Non-Financial Corporates*, maggio 2020; CERVED, *Nessuna impresa deve fallire per il Covid-19*, aprile 2020; Cerved, *La finanza agevolata e le imprese di fronte al Covid-19*, aprile 2020; CERVED, *CERVED industry forecast. L'impatto del Covid-19 sui settori e sul territorio*. Reloaded, maggio 2020; Confindustria, *Seconda edizione dell'indagine sugli effetti della pandemia da Covid-19 per le imprese italiane*, 15 aprile 2020 (è in corso di elaborazione la terza edizione); McKinsey, *Covid-19: Briefing Materials*, 6 maggio 2020; Bankitalia, *L'impatto della pandemia di Covid-19 sull'economia italiana: scenari illustrativi*, 15 maggio 2020; ECB *Alternative Scenarios for the Impact of the COVID-19 Pandemic on Economic Activity in the Euro Area*; N. Battistini - G. Stoevsky (a cura di), *Economic Bulletin*, European Central Bank, Issue 3/2020.

è denominato «contingency plan»³⁵. Il documento dovrà includere la descrizione delle nuove strategie identificate dal *management* per affrontare la crisi e dei relativi impatti che potrebbero condizionare il *business model* aziendale. L'analisi e la previsione dell'andamento economico associati all'effetto finanziario derivante dall'applicazione, appunto, delle disposizioni urgenti per il sostegno alla liquidità dell'impresa, consentirà di avere contezza della capacità di sostenere il debito nel medio periodo e permetterà di interloquire in modo costruttivo con gli interlocutori bancari³⁶.

Quanto precede mette in luce come sia indispensabile anche per le piccole e medie imprese dotarsi di «assetti» adeguati ossia di strumenti contabili e amministrativi, nonché organizzativi ossia di una efficace *corporate governance*³⁷ e, di conseguenza, dimostra la valenza positiva e l'incisività delle indicazioni del novellato art. 2086 c.c. come riformato dal codice della crisi e dell'insolvenza. È noto che specialmente le realtà aziendali di minori dimensioni sono caratterizzate da una confusione tra il destino dell'azienda e quello della famiglia di riferimento, da una abitudine all'assunzione di decisioni e alla pianificazione di interventi – anche straordinari – senza una strumentazione informativa adeguata e robusta, da una scarsa attenzione ai meccanismi di governo d'impresa, spesso valutati quali inutili vincoli invece che indispensabili presidi, e dalla conseguente assenza di una dinamica dialettica interna con i soggetti professionali preposti alla vigilanza ed eventualmente al controllo³⁸.

³⁵ Per *contingency plan* dovrebbe intendersi un piano redatto a preventivo per gestire una emergenza futura legata all'avverarsi di determinati eventi dannosi o pericolosi di differente portata e impatto sull'attività aziendale o sul risultato di uno specifico progetto, in modo tale da prevenirne gli effetti, prevedendo specifiche contromisure e interventi da parte degli attori coinvolti. Nel contesto Covid-19 al contrario, l'espressione è utilizzata per definire un piano aziendale *modificato* o redatto *ex novo* per fronteggiare gli effetti della pandemia ossia di un fenomeno in primo luogo non prevedibile *ex ante* e pertanto non previsto nelle prospettazioni delle aziende e in secondo luogo già manifestatosi.

³⁶ Così: A. Panizza - M. Greggio, *Contingency-plan: uno strumento strategico per gestire le imprese*, in «Ipsoa Quotidiano», 11 aprile 2020. Si vedano sul tema anche: E. Ricciardiello, *Gli strumenti di prevenzione della crisi dei gruppi tra principi generali e discipline speciali*, in questa «Rivista», 2018; E. Ricciardiello, *Artt. 69-quater e 69-quinquies*, in *Commentario breve al Testo Unico Bancario*, a cura di R. Costi - F. Vella, Milano, Wolters Kluwer, CEDAM, 2019; E. Ricciardiello, *La crisi dell'impresa di gruppo tra strumenti di prevenzione e di gestione*, Milano, Giuffrè, in corso di pubblicazione.

³⁷ Per approfondimenti sul tema si rinvia a P. Riva, *Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF*, cit.

³⁸ Si vedano: A. Paluchowski, *Una nuova concezione di gestore (e controllore) dell'impresa*, fascicolo VI, in P. Riva (a cura di), *I nuovi compiti degli organi sociali*, in *Collana Crisi d'impresa*, Sole24Ore, 2019, p. 11; fascicolo I, *Le novità del Codice*, e fascicolo II, *Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi*, nella medesima collana; P. Riva - R. Provasi, *An*

In particolare oltre alla disponibilità periodica, ma costante e continuativa di dati consuntivi, diventa evidente la necessità di poter contare su competenze e strumenti amministrativi utili per costruire prospetti di dati previsionali. Ciò è diventato più visibile con la pandemia, perché si è sviluppata una più forte coscienza della propria miopia ed è divenuto importante rendersi conto, essendo saltati tutti i meccanismi inerziali del passato, quali siano le possibili evoluzioni future dell'attività, ma questa, va ribadito, era una necessità fondamentale, ancorché strutturalmente sottovalutata, anche in precedenza. Comprendere, in primo luogo, il proprio fabbisogno finanziario attuale e prospettico in modo sufficientemente formalizzato e preciso, cercare di capire come il medesimo si modificherebbe, in funzione dell'evolversi della situazione e delle azioni intraprese dall'azienda nei differenti scenari possibili diventa essenziale. Allo stesso modo è indispensabile avere a disposizione gli strumenti tecnici per costruire prospettazioni numeriche coerenti che sviluppino ipotesi di continuazione dell'attività in un orizzonte temporale medio-lungo.

In ultimo è di fondamentale importanza disporre o munirsi di assetti organizzativi che permettano di chiarire sia chi governerà sia chi monitorerà il processo pianificato di uscita dall'eventuale situazione di difficoltà registrata in un arco temporale considerato ragionevole. In linea di principio l'assenza di una *corporate governance* adeguata mette a rischio il mantenimento della azienda in situazione di *going concern* in quanto è preclusa l'individuazione e la gestione consapevole dei rischi che strutturalmente caratterizzano il contesto aziendale, la loro mappatura e comprensione preventiva nonché l'individuazione *ex ante* delle opportune contromisure³⁹.

La pandemia paradossalmente rappresenta per le aziende italiane, e soprattutto per PMI, un momento importante di discontinuità, ma anche di crescita in cui, compresa (si spera) la validità e ineluttabilità dello strumento contabile amministrativo e organizzativo, diviene necessario e quindi quasi

overview Italian companies and the financial and economic crisis: A cultural revolution, in «International Journal of Economics and Business Research», IV, 2014.

³⁹ Il protocollo organizzativo richiesto dall'art. 2086 c.c. attinge alla natura eminentemente organizzativa di ogni realtà aziendale (art. 2555 c.c.), e, più in generale, di ogni attività imprenditoriale (art. 2082 c.c.), di cui il rischio rappresenta un elemento consustanziale che gli assetti sono diretti non già a prevenire – come avviene per il rischio estremo di commissione dei reati nel sistema della 231 e per quello, comunque patologico, di perdita della continuità aziendale –, bensì a gestire efficacemente, sul presupposto di una sua sistematica assunzione, inscindibilmente (e fisiologicamente) correlata alle prospettive di rendimento che connotano l'impresa collettiva. Così G. Parisi, *L'adeguato assetto organizzativo e il rafforzamento degli obblighi e dei doveri dell'organo amministrativo e di controllo dopo il d.lgs. 14/2019*, in «www.osservatorio-oci.org».

«naturale» appropriarsene in quanto lo si riconosce quale mezzo indispensabile per la propria stessa sopravvivenza.

6. «Comunicazione» e «Coraggio»: «it is far better to foresee even without certainty, than not to foresee at all»⁴⁰

La storia di Giannini ci rammenta che comportamenti virtuosi possono portare a grandissimi risultati anche in situazioni dinamiche e complesse purché queste siano affrontate con coraggio e resilienza. Ci si è chiesti in questa sede se e come sia possibile attualizzare, cercando di mutuarne il senso più profondo, le indicazioni che ci arrivano da un passato così lontano. Il contesto è completamente cambiato, ma alcuni elementi di base mantengono – sia pure cambiando di aspetto – la loro validità e possono trovare asilo anche nella realtà contemporanea post-pandemica.

Tra questi spicca il valore riconosciuto dal «Titan» alla «comunicazione» come mezzo essenziale per arrivare ad una compiuta comprensione della realtà e delle caratteristiche dell'«Altro», che è potenziale controparte contrattuale. La «comunicazione» era e resta un pilastro relevantissimo, ma essendo cambiati completamente sia i modelli di riferimento sia i supporti tecnologici a disposizione è necessario apprendere o affinare la conoscenza del linguaggio contemporaneo, allineando il proprio con quello degli *stakeholders*, pena l'esclusione dal circuito virtuoso di creazione (o quantomeno di mantenimento) del valore. I mezzi a disposizione, infatti, si sono evoluti ed è importante rendersene conto e attrezzarsi. Non è più possibile per gli imprenditori aspettarsi che i «Giannini» contemporanei possano valutare la capacità economico-finanziaria-patrimoniale, mediante la semplice «esperienza diretta» della conoscenza personale. È al contrario necessario per gli imprenditori apprezzare il valore aggiunto che comporta una migliore strutturazione dei propri assetti aziendali e lo sviluppo conseguente della capacità di formalizzare con la dovuta prontezza documenti adeguati e all'altezza del contesto contemporaneo.

D'altra parte, questo primo passo, importante può non essere sufficiente, anzi può portare addirittura ad un processo di selezione avversa, se non è accompagnato dal secondo elemento fondamentale che ci propone la figura del «Titan» ossia il «coraggio» di assumersi rischi e responsabilità consapevoli dando fiducia a chi dimostra volontà e capacità adeguate. Giannini raccomandava «be ready to help people when they need it most; get ready to yank

⁴⁰ H. Poincaré, *The Foundations of Science and Hypothesis, The Value of Science, Science and Method*, translated by G.B. Halsted, New York, Cambridge Library Collection, 2015, p. 129.

them out of a hole; the glad hand is alright in sunshine, but it's the helping hand on a dark day that folks remember to the end of time». Ancora, nell'aprile 1906 dopo l'«Earthquake» di San Francisco, si rivolgeva agli altri banchieri con queste parole: «Gentlemen, you are making a vital mistake. If you keep your banks closed until November, you might as well never open them, for there will be no city left. The time for doing business is right now».

È di tutta evidenza che il contesto post-pandemico ci rende più miopi e aumenta i gradi di incertezza, ma questo non deve portare alla rinuncia *ex ante* di un puntuale svolgimento, sia lato impresa sia lato banca, dei propri compiti con attenzione e con ancora maggiore decisione rispetto al contesto ordinario. Secondo molti⁴¹ lo stato attuale sarebbe anche occasione per definire una strategia in grado di risolvere le tante questioni aperte mediante l'identificazione di un «ecosistema del credito» al fine di renderlo «un ecosistema sostenibile». In questo contesto «sostenibilità» significa perseguire in modo chiaro ed efficiente per il soddisfacimento di una pluralità di interessi in gioco che spesso, in una rappresentazione semplificata (semplificistica) della situazione, vengono letti come inesorabilmente contrapposti ma che – in un'ottica di sistema e di medio-lungo periodo – possono invece essere conciliati mediante soluzioni di tipo *win-win* non solo per debitori e creditori ma anche per tutto il Sistema-Paese (giudiziario, tributario, e così via).

La responsabilità sociale è un tema fondamentale nella riformulazione degli obiettivi da perseguire sia da parte delle aziende sia da parte delle banche e più in generale dell'intero sistema economico. La responsabilità sociale impone di implementare pratiche e politiche a favore della comunità in cui si opera, aspetto questo ben compreso da Giannini, per sostenere uno sviluppo sostenibile che deve conciliare tre elementi: solidarietà sociale, efficienza economica e la funzionalità dell'ambiente naturale. Il post pandemico vedrà anche probabilmente l'evolvere della *Corporate Social Responsibility* verso la *Human Social Responsibility* secondo cui il ruolo delle persone deve essere sempre più centrale in ogni organizzazione perché il comportamento umano è fondamentale per la responsabilità sociale delle imprese.

PATRIZIA RIVA, Professore Associato di Economia Aziendale nell'Università del Piemonte Orientale, patrizia.riva@uniupo.it.

ROBERTA PROVASI, Professore Associato di Economia Aziendale nell'Università Bicocca di Milano, roberta.provasi@unimib.it.

⁴¹ L. Malvagna - A. Sciarrone Alibrandi, *L'onda lunga della pandemia e l'esigenza di una gestione «sociale» delle sofferenze bancarie*, in L. Malvagna - A. Sciarrone Alibrandi (a cura di), *Il Sistema Produttivo e Finanziario Post Covid 19: dall'efficienza alla sostenibilità*, Pisa, Pacini, 2021, pp. 211-219.

Patrizia Riva and Roberta Provasi, *Company-bank Relationship Complexity. A Lesson from the Past: «Titan» Amedeo P. Giannini*

The pandemic caused by the Covid-19 virus has resulted in a significant and completely unexpected disruption of the lives of millions of people, producing a forced and invasive suspension of economic activities globally. This has led companies to accumulate growing, and rather unwanted, financial demands due to the persistence of fixed costs in the absence of revenues. In order to financially support and help companies in difficulty, the Italian Government issued a number of Decrees attributing an extremely important role to credit institutions.

In particular, credit institutions were called upon to discriminate between entities deserving and entities undeserving of the trust of the system, requiring wide-ranging considerations on the nature of their mission. The role which Italian banks are called to play in the post-pandemic context brings to mind the historical figure of Amadeo Peter Giannini, known as the «gentleman banker». In 1906, he was confronted with a catastrophic natural event, the San Francisco earthquake, which affected the economy and people's lives in a similar way to what is happening today as a result of Covid-19. Giannini went against the trend, if one compares him to his contemporaries, relying on his ability to interpret the people's needs and trusting those who applied for funding without preconceptions. He followed criteria that, in the absence of strict industry regulations, were certainly «instinctive» and subjective, but had a revolutionary outcome. The objective of this contribution is precisely that of identifying how, in times of crisis, credit becomes central and, with it, trust, community and social life. Great crises in history all had a beginning and an end and were often marked by a clear dividing line between winners and losers. The former including those who were able to seize opportunities for rebirth, which means on one hand able to adapt quickly to the new environment and on the other hand able to understand and play their role in social responsibility.

Keywords: Amadeo Peter Giannini; Covid-19; Pandemic; CSR Corporate Social Responsibility; Sustainable Development; ESG; CG; Contingency Plan.

JEL Classification: M140.

[Data ricezione: 11 luglio 2020; data di accettazione: 24 luglio 2020]

