

Ricordo di Corrado Faissola

Brescia, 22 gennaio 2014

Il ruolo svolto da Corrado Faissola nella vita economica e civile della nostra città, ma anche sulla scena bancaria nazionale, è stato davvero quello di un protagonista. Lo è stato a Brescia, dapprima nel rilanciare il Credito Agrario Bresciano, che usciva da una fase di appannamento, e successivamente nel concorrere alla decisione storica della fusione dello stesso Credito Agrario Bresciano con la concittadina Banca San Paolo (dando così origine alla Banca Lombarda e Piemontese). Divenuto nel frattempo presidente dell'Associazione Nazionale delle Banche Italiane, ha condiviso il progetto di aggregazione con il Gruppo bergamasco BPU: progetto concepito non solo a difesa dell'indipendenza della Banca Lombarda e Piemontese (minacciata dal rischio di annessione da parte di grandi banche straniere), ma anche e soprattutto nella ferma convinzione e prospettiva di dare vita a un gruppo di grandi potenzialità.

Se dovessi riassumere in una parola le qualità professionali che hanno reso così produttivo l'impegno di Corrado nel mondo bancario, direi senza esitazione che si è trattato di un vero banchiere, nel senso positivo – lo affermo senza timidezze, dopo tanti fallimenti di banchieri innovativi – di un banchiere “all'antica”: il che vuol dire un manager esperto nella gestione del credito, nella valutazione del merito della concessione dei finanziamenti, nell'organizzazione del lavoro; un manager che esigeva per primo da sé stesso un rigore che poteva quindi pretendere anche dai suoi collaboratori; e ancora un manager sempre disponibile ad una discussione aperta e leale con qualunque interlocutore – sia che si trattasse di un collega o di un competitore – cui riconoscesse preparazione e competenza.

Proprio nella combinazione di queste attitudini, oltre che nell'acuta intelligenza, è da individuare la matrice della sua lucida capacità di analisi e soluzione dei problemi.

In questo senso ho già avuto modo di affermare che, traslando nel mondo dell'impresa privata una definizione che trova applicazione nel campo dell'amministrazione pubblica, Corrado Faissola potrebbe essere definito un "civil servant" del mondo bancario.

Nella circostanza della presentazione di questo libro, tuttavia, mi è stata chiesta semplicemente una testimonianza sui rapporti personali e professionali, davvero importanti e anzi spesso decisivi, che ho intrattenuto con lui nel corso di alcuni decenni e che hanno concorso a produrre le svolte storiche cui ho accennato all'inizio. E questo sarà il tema del mio intervento.

Le amicizie possono nascere in tanti modi. In genere si ritiene che quelle giovanili siano le più salde e durature. Quello che è certo è che le amicizie possono essere occasionate anche da incontri di lavoro, ma è più facile che in tale ambito, a causa di divergenze di valutazioni o di interessi, i rapporti di amicizia si guastino o addirittura vadano incontro a irreparabili rotture. Nel caso di Corrado Faissola è accaduto esattamente l'opposto: un rapporto iniziale di rispetto e di stima professionale è cresciuto a mano a mano che si approfondiva la reciproca conoscenza. E si è trasformato, con il passare del tempo, in una sincera amicizia, che negli ultimi tempi era diventata strettissima. Quell'amicizia che comporta il bisogno di sentirsi e consultarsi tutti i giorni, spesso più volte al giorno, e che alla fine della parabola esistenziale di Corrado era diventata da parte mia una partecipazione sofferta e commossa alla sua malattia e al dolore della sua famiglia: della sua splendida consorte Francesca e delle sue figlie (che sono qui con noi e alle quali vogliamo rinnovare la nostra vicinanza più affettuosa).

Perché ho preso le mosse da questo aspetto dell'amicizia, che, come qualcuno potrebbe obiettare, ha una dimensione prevalentemente privata?

Perché non voglio tacere – proprio nella presente occasione – una convinzione che si è rafforzata in me con il crescere dell'esperienza e dell'età, e cioè che i rapporti personali sono i valori più importanti della nostra vita. E ritengo che sia sempre una grande fortuna riuscire a scoprirli e farli crescere, attraverso le complicate vicende e le varie traversie che segnano la vita di ognuno di noi.

Ma, se questo è un dato di carattere privato, c'è un'ulteriore ragione che mi induce a sostenere l'importanza dei rapporti personali anche nell'ambito della vita professionale e in particolare di quella economica e finanziaria.

Vediamo tutti come il nostro tempo sia suggestionato e condizionato da parole d'ordine (veri slogan) che, quando hanno successo, vengono recepiti e replicati all'infinito. Da questo punto di vista constatiamo come sia oggi accreditata presso l'opinione pubblica la tesi che la causa principale dei difetti del sistema economico e finanziario italiano sia da identificare nel cosiddetto "capitalismo di relazione": una forma deviata di capitalismo, che avrebbe ostacolato lo sviluppo del capitalismo di mercato.

A questo luogo comune mi pare che si possa e si debba opporre la considerazione elementare che la storia di un'azienda – come quella di ogni formazione sociale, di ogni famiglia, di ogni nazione – è sempre una storia di relazioni: le relazioni intessute tra le persone che hanno creato e fanno vivere l'azienda.

Per questo giudico alquanto superficiale e strumentale l'attenzione critica puntata in termini accusatori nei confronti di un sistema economico imperniato sulle relazioni. Non esiste un'impresa che non si fondi sulla storia di coloro che l'hanno costruita e che non viva delle relazioni tra le persone che la compongono. Come non esiste un sistema economico che sia privo di una rete di relazioni tra imprese.

L'idea di un'azienda che può cambiare di continuo manager e proprietà, sempre contendibile, che prescinde dalla storia passata e che rinnova continuamente la sua identità – in altre parole, l'idea che la contendibilità di un'azienda sia in sé stessa un valore – è errata e pericolosa, perché corrisponde a quella logica di perseguimento di risultati e profitti a breve termine che, a mio avviso, è stata una causa, anche se non l'unica, dei disastri che si sono verificati negli ultimi anni.

Il vero e unico problema delle relazioni che intercorrono nella vita economica è un altro: è quello della qualità di tali relazioni, perché queste possono essere positive o negative, corrette e trasparenti ovvero inquinate e persino perverse.

Dopo essermi dilungato forse anche troppo, in questa che voleva essere solo l'introduzione all'argomento, vengo a parlare brevemente dei rapporti professionali che mi hanno portato a condividere con Corrado Faissola alcuni passaggi fondamentali nella vita delle nostre banche.

Sintetizzando all'estremo, distinguerei nella vicenda quattro fasi, che, dal mio punto di vista, così descriverei:

- a) Corrado Faissola, come io lo vedevo e seguivo quando era Consigliere delegato di una banca concorrente, il Credito Agrario Bresciano;
- b) Corrado Faissola, quando concorse alla fusione di queste due banche, partecipando alla negoziazione degli accordi e quindi assumendo la gestione, nel ruolo di Consigliere delegato, della nuova banca (Banca Lombarda e Piemontese) nata dalla fusione delle due banche preesistenti;
- c) Corrado Faissola nel ruolo di Presidente dell'ABI;
- d) infine Corrado Faissola impegnato nella definizione dell'accordo con BPU (la Banca Popolare bergamasca), quindi Vice Presidente del Consiglio di Gestione e infine Presidente del Consiglio di Sorveglianza della nuova Banca (UBI).

Concluderò dedicando pochi cenni a ciascuna di queste frasi, che invece meriterebbero di diventare altrettanti capitoli di una storia che è auspicabile venga scritta, in quanto in tutte queste vicende Corrado Faissola è stato un protagonista (tra l'altro, sempre interprete convinto e intelligente delle ragioni e delle aspirazioni del mondo bresciano, come fosse stato bresciano da sempre).

Nella prima fase, noi della Banca San Paolo ci trovammo con il tradizionale competitor sulla piazza bresciana, il Credito Agrario Bresciano, rafforzato dall'arrivo di un manager di grandi qualità e già affermato, proveniente dal Gruppo Sanpaolo di Torino e pupillo – come si sapeva – di un autorevole banchiere, Luigi Arcuti (scomparso l'anno scorso e grande artefice della fortuna del Sanpaolo).

La Banca San Paolo replicò chiamando anch'essa alla guida operativa un manager esterno, Gino Trombi (proveniente dalla BNL, ma che era stato in

precedenza Consigliere Delegato alla Cattolica del Veneto e poi al Nuovo Banco Ambrosiano e che, insieme a Salvatori, aveva realizzato felicemente la prima grande fusione bancaria italiana: quella appunto da cui nacque il Banco Ambroveneto.

A proposito di questa fase di concorrenza tra CAB e Sanpaolo mi pare di poter considerare esemplari il grande rispetto la stima reciproca che si sono sviluppati in tale periodo tra gli operatori e gli esponenti delle due banche cittadine, che tradizionalmente venivano contrapposte ideologicamente come banche rappresentanti l'una del mondo laico, l'altra del mondo cattolico, ma che in realtà vedevano intrecci strettissimi, tra gli azionisti e gli amministratori, che superavano gli antichi steccati. E ciò è così vero che proprio quel periodo di leale e costruttiva concorrenza fu di incubazione all'idea di unire le due banche, per affrontare in condizioni di maggiore forza le nuove sfide che si presentavano al sistema bancario italiano.

Anche dell'ideazione e della realizzazione della fusione che diede vita a Banca Lombarda Piemontese Corrado Faissola fu – insieme all'allora Presidente del CAB, Alberto Folonari, da una parte, a Gino Trombi, al dottor Giuseppe Camadini e a me stesso, dalla parte della San Paolo – un convinto sostenitore. E i primi anni della nuova Banca, con Trombi Presidente e Faissola Consigliere Delegato, furono davvero felici e produttivi. La Banca Lombarda e Piemontese si affermò sul piano nazionale come uno degli Istituti più solidi ed efficienti (sino al punto di diventare, come accennerò tra poco, oggetto di interesse da parte di grandi banche estere, in un periodo – come quello che ha preceduto la grande crisi – caratterizzato da una spasmodica ricerca di grandi aggregazioni).

Della terza fase, quella della presidenza dell'ABI hanno già parlato altri, per cui posso limitarmi a ricordare la passione e l'autorevolezza con cui Corrado Faissola ha svolto quel ruolo, da lui vissuto come il coronamento del suo servizio professionale. E sono orgoglioso di essere stato, insieme a Enrico Salza (allora presidente del Sanpaolo di Torino) il suggeritore e il sostenitore della sua candidatura a quell'incarico, che egli poi interpretò con grande professionalità, in modo tecnico e poco politico, cioè con stile congeniale alla

sua personalità. Un ruolo che peraltro non mancò di procurargli anche dispiaceri e amarezze, dato che le mediocrità e le gelosie umane albergano dovunque (sicché si dovette difenderne tenacemente la conferma dopo i primi due anni, contro chi voleva fosse subito sostituito da Giuseppe Mussari, che ne fu poi il successore).

Rimarrebbe da parlare dell'ultima fase. Se questo ultimo capitolo da scrivere purtroppo è risultato incompiuto a causa della sua scomparsa, non si può comunque dimenticare il ruolo determinante da lui svolto, insieme agli altri protagonisti già prima citati, nella decisione di fondere la Banca Lombarda e Piemontese con la BPU di Bergamo.

A proposito di questa operazione sarebbe interessante, se ci fosse tempo, soffermarsi a distinguere le ragioni contingenti – sia pure pressanti – da quelle strategiche e prospettiche che portarono a quella non facile scelta: le prime consistenti nella difesa da un'offerta pubblica di acquisto, che veniva data come imminente, da parte delle due maggiori banche spagnole; le altre, motivate dalla grande idea di realizzare – come effettivamente avvenne – una delle prime banche italiane, fortemente radicata sul territorio di due province sorelle e quindi potenziale motore della crescita e dello sviluppo economico e civile delle stesse.

Corrado Faissola condivise questo progetto e si adoperò con entusiasmo e con la massima autorevolezza (quando assunse la presidenza del Consiglio di Sorveglianza di UBI era infatti ancora presidente di ABI) a questo fine. E neppure la malattia rallentò il suo impegno.

La sua scomparsa ha lasciato in tutti noi, che lo ammiravamo da sempre, nei nuovi colleghi e amici che hanno avuto modo di conoscerlo e apprezzarlo, e in tutto il mondo bancario italiano, quel grande vuoto che oggi avvertiamo così acutamente.