

Piero Barucci: uomo giusto per tempi difficili

Piero Barucci: the right man for difficult times

Francesco Giordano, Ricercatore

Keywords

Banche, Piero Barucci

Jel codes

G21, G28, B31

È una trasformazione difficile, insidiosa quella che l'Italia attraversa dalla fine degli anni Ottanta – che coinvolge l'economia, la produzione, il mondo del lavoro e può costituire una minaccia per il benessere collettivo. È una trasformazione che ha il suo epicentro nell'ambito della finanza: le banche sono il crocevia in cui si addensano tensioni, innovazioni e opportunità, ma anche dove più forti soffiano i venti di crisi. È qui che si trova a operare Barucci, conscio delle sfide che si troverà a fronteggiare nelle diverse declinazioni della sua attività professionale (accademica, manageriale, istituzionale), mai disgiunte da qualità umane e culturali fuori dal comune.

Since the late 1980s Italy underwent a difficult and insidious transformation, that affected the economy, manufacturing and labour, posing a threat to the collective well-being. The epicentre lied in the financial sector: banks were at the crossroad of tensions, innovations and opportunities, but also where the winds of crisis blew fiercely. Barucci knew how to operate in that problematic context, fully aware of the challenges in the various aspects of his professional life (academic, managerial, institutional), never divorced from his human and cultural qualities.

I. Introduzione

«Non siamo, è da augurarcelo, alla vigilia di fatti tragediabili; siamo solo dentro un processo che ha infittito il ritmo del cambiamento»¹: a dirlo è Piero Barucci, professore universitario all'inizio della sua carriera di banchiere. Ed è un understatement un po' britannico (con Londra mantiene un legame profondo, come a voler occasionalmente rifuggire da certe intemperanze italiane): perché di certo Barucci, in quegli anni, si trova ad affrontare circostanze e vicissitudini fuori dall'ordinario. Alla fine degli anni Ottanta è divenuto ormai chiaro che l'Italia sta attraversando una trasformazione difficile, insidiosa – che coinvolge l'economia, la produzione, il mondo del lavoro e che presenta tratti problematici, tali da costituire una minaccia per il benessere collettivo. È una trasformazione che ha il suo epicentro nell'ambito della finanza: le banche sono il crocevia in cui

si addensano tensioni, innovazioni e opportunità, ma anche dove più forti soffiano i venti di crisi.

È qui che si trova a operare Barucci, conscio da subito dell'altezza del compito che si troverà a fronteggiare. Quanto sta per accadere non è meno di una rivoluzione, anche se la sua portata sarà percepita appieno soltanto più tardi. In pochi anni, il paese si troverà mutato, diverso. È una rivoluzione silenziosa, ma non per questo meno profonda ed essenziale. Così ne parla, Marco Onado, introducendo un libro di scritti di Barucci, con cui, pur con alcune differenze di sensibilità e vedute, ha condiviso tante battaglie: «non è stato un Big Bang come in altri ordinamenti, piuttosto una lenta metamorfosi, che deve però essere considerata a tutti gli effetti come uno dei pochi successi sulla tormentata strada del riformismo italiano. Giusto in tempo, si direbbe nei romanzi»².

Piero Barucci, non è un banchiere di professione, ma un

¹ P. Barucci, *Relazione all'Assemblea dell'ABI del 28 giugno 1988*, ristampata in P. Barucci, *La sfida per un sistema bancario europeo. Gli interventi sulla rivista «Bancaria»*, Laterza, Bari Roma, 2022, p. 46.

² M. Onado, «Piero Barucci. Tra palazzo Altieri e via XX Settembre», in P. Barucci, *La sfida*, cit., p. 46.

professore di Storia delle dottrine economiche (si interessa di scrittori del passato, di certo non irrilevanti, ma in apparenza lontani dalle presenti tribolazioni); è quindi con determinazione, ma anche con un certo timore, che reagisce alla nomina a Presidente del Monte dei Paschi di Siena nel 1983. Dai primi passi comprende che non sarà un ruolo facile: la banca senese vanta il primato di essere la più antica al mondo – un'età veneranda, da cui ha ereditato la solida tradizione, ma forse anche quell'atavica scontroscità toscana, come disse il Carducci, «il petto ov'odio e amor mai non s'addorme»³.

2. Presidente del Mps

A coincidere con il suo arrivo, per le banche inizia un periodo di notevole turbolenza: la grande impresa industriale, cliente primario per gli istituti di credito, si trova in una situazione di profonda difficoltà. La crisi ha investito in particolare i settori intermedi che, dal dopoguerra, sono stati considerati tra i più promettenti per un paese trasformatore come l'Italia, povero di materie prime e di fonti di energia. Lo sviluppo industriale italiano – che è oggetto di interesse e studio, anche dall'estero – è un misto peculiare di pubblico e privato, che ha l'ambizione, attraverso l'insediamento strategico di impianti produttivi, di sostenere anche il rilancio delle zone depresse. È una visione che finisce per soccombere a fronte dei cambiamenti tecnologici, all'affacciarsi sul mercato di paesi in via di sviluppo e a causa delle tante aberrazioni, degenerazioni e corrotture da parte degli sponsor politici. Ma – è necessario sottolinearlo – è una visione che ha avuto propositi edificanti e ambizioni nobili e che ha beneficiato di contributi intellettuali e scientifici di grande qualità e spessore. È da questa tradizione che proviene Piero Barucci: fino al momento di divenire banchiere, oltre ai numerosi contributi accademici, è noto soprattutto per il ruolo all'interno dello Svimez, di cui è consigliere d'amministrazione dal 1979, e come collaboratore e amico di Pasquale Saraceno, l'economista a cui più di ogni altro è legata l'idea di uno sviluppo industriale guidato dal centro⁴.

Quell'epoca ha attraversato una crisi senza ritorno. È solo di qualche anno prima, la disfatta del settore chimico: il fallimento della Sir – la seconda del paese, società privata ampiamente foraggiata da contributi pubblici per sostenere la vertiginosa crescita – ha spiacevoli strascichi giudiziari e impone la riconversione o chiusura di un gran numero di impianti produttivi di recente costruzione soprattutto nel meridione; ma non solo: coinvolge, l'Istituto Mobiliare Italiano, la maggiore banca di credito industriale italiana, con perdite così ingenti da costringere lo Stato a un frettoloso, quanto costoso salvataggio⁵; non molto diversa è la crisi della siderurgia, iniziata in quegli anni e tutt'oggi irrisolta; anche l'auto non è risparmiata. Il grande conglomerato pubblico Iri richiede un'urgente e profonda ristrutturazione⁶; le banche (molte delle quali appartengono, esse stesse, all'Iri) devono gestire portafogli creditizi fortemente deteriorati⁷.

Il settore bancario (compreso il Monte dei Paschi) è ancora in larghissima parte sotto il controllo pubblico. Le nomine ai vertici delle banche sono quindi di espressione politica; ogni anno coprono le pagine dei giornali portandosi dietro aspre polemiche per i nomi prescelti, spesso poco qualificati, dai curricula lontani dai mondi che sono chiamati a dirigere, non di rado anche con commistioni problematiche. Ma il clima è cambiato. Seppure poco visibile, la crisi che ha investito il settore bancario e tutto l'ampio settore dell'economia pubblica impone scelte diverse; anche la politica deve piegarsi alla competenza. Verrà definita la stagione dei professori quella che vede preparazione ed esperienza prevalere su altri fattori, con l'arrivo di Romano Prodi all'Iri – inizio di una profonda ristrutturazione – e di Franco Reviglio all'Eni. Piero Barucci, preside della facoltà di economia dell'Università di Firenze, appare, evidentemente, la scelta naturale per il Monte.

Dopo solo tre anni alla guida della banca senese – e quindi dall'inizio dell'esperienza di banchiere – Barucci deve aver convinto i coriacei colleghi della visione, del carattere e delle capacità organizzative di cui è portatore, insieme a un certo flair diplomatico che non gli manca.

³ Versi tratti da *Traversando la Maremma toscana* (Rime Nuove) di Giosuè Carducci, scritta nel 1885.

⁴ Tra le opere su questi temi: P. Barucci, *Ricostruzione, pianificazione, Mezzogiorno. La politica economica in Italia dal 1943 al 1955*, pubblicato nel 1978, ed. il Mulino. Vale la pena ricordare la lezione di Piero Barucci a 100 anni dalla nascita di Pasquale Saraceno: «La condizione del Mezzogiorno – ieri, oggi e domani – tra vincoli e opportunità», Roma, giugno 2003, *Quaderno n. 21 di Informazioni Svimez*, Collana Saraceno n. 6.

⁵ V. Zamagni, *L'industria chimica italiana e l'Iri*, il Mulino, Bologna, 2010.

⁶ F. Silva, «Un profilo di insieme», in F. Silva (a cura di), *Storia dell'Iri. 3. I difficili anni '70 e i tentativi di rilancio negli anni '80, 1973-1989*, Laterza (Storia e Società), Bari, 2013.

⁷ F. Giordano, *Destinazione euro. Politica e finanza in Italia dal «miracolo» a Maastricht, 1957-1992*, Donzelli, Roma, 2024.

3. Al vertice dell'ABI

Per il settore bancario è quasi un novizio, quando, nel 1987, viene eletto Presidente dell'Associazione Bancaria Italiana. È un periodo delicato per l'associazione: solo tre anni prima in quel ruolo c'era Silvio Golzio, già Presidente del Credito Italiano. Golzio era stato chiamato al vertice dall'ABI, nonostante l'età avanzata, per guidarne il rilancio e sanare il grave danno reputazionale causato dallo scandalo Italcasse – un caso di malagestione e commistioni opache, inclusi cospicui finanziamenti occulti ai partiti di governo. Il Presidente Arcaini, predecessore di Golzio, era fuggito in Svizzera, inseguito da un mandato di cattura⁸. È passato un decennio dallo scandalo, l'ABI è tornata a godere di indubbia autorevolezza, ma resta necessario assicurare che al vertice dell'organizzazione sieda un banchiere di prestigio e onestà indiscussi, in grado di rappresentare il settore bancario di fronte al paese, rinsaldare il clima di fiducia; in più, il neo-presidente dovrà guidare gli istituti di credito attraverso le trasformazioni epocali che si palesano all'orizzonte. Sarà richiesto, da parte delle banche, uno sforzo evolutivo che non sempre è compreso e condiviso dagli stessi dirigenti che le guidano. È un tema che, per Barucci, diviene presto chiaro: «Il nostro sistema è il risultato di processi di cristallizzazione che hanno motivazione storica; ogni peculiarità aziendale può essere agevolmente spiegata ricorrendo a quello che qualcuno ha potuto essere, o a quello che a qualcuno è stato impedito di essere»⁹.

Conservatorismi, veti e privilegi andranno messi in discussione, perché il settore possa far fronte alle sfide future, in particolare all'apertura internazionale. In pochi mesi, il settore bancario si troverà a operare in ambito europeo, confrontandosi con istituti bancari che per dimensione, tecnologie, efficienza appaiono decisamente più robusti di quelli italiani. Per affrontare un tale cambiamento, bisognerà capirne i tratti, le caratteristiche. Barucci porta con sé, come nota ancora Onado, «un'onestà intellettuale che lo induceva ad andare oltre l'ottimismo di facciata di tanti documenti ufficiali, e l'acume analitico dello studioso, che lo portava a capire l'importanza dei cambiamenti in atto e le conse-

guenze a medio e lungo termine per la categoria»¹⁰.

Nei confronti delle banche, lo stile manageriale di Barucci – in parte il riflesso del suo carattere, come riconoscerà chi lo ha conosciuto – è distintivo: pacato e spesso ironico, non è uno che si trattiene o che rifugge dal confronto, è diretto e chiaro nell'esprimere le sue opinioni. Quale sia il suo punto di vista lo ribadisce in modo molto chiaro anche in occasioni paludate come la lettura della Relazione annuale dell'ABI in seduta plenaria: «Nel corpo delle nostre aziende è sicuramente in atto una quotidiana guerriglia fra chi sta dietro il cespuglio a conservare l'abitudine del proprio operare, e chi deve uscire allo scoperto perché così gli impone il continuo confronto col mercato. Sta agli organi amministrativi e operativi delle aziende far sì che gli atteggiamenti conservatori siano sconfitti»¹¹. Di certo non tutti i banchieri presenti avranno preso la sollecitazione con particolare simpatia.

Diretto nell'esprimere le sue opinioni, a volte quasi caustico, è tuttavia un leader leale, inclusivo, che percepisce che, nel ruolo, dovrà rappresentare tutte le istanze e le visioni dell'organizzazione che dirige. Il Ministro del Tesoro Amato ne descrive, con una certa accuratezza, lo stile di comando (il riferimento è alla non semplice dialettica tra banche e Tesoro nella definizione dei tassi di interesse sul debito pubblico): «Io sono grato al presidente dell'ABI Barucci, che come tutti i capifamiglia non è che non sappia essere critico verso i difetti che vede nelle banche a cui sovrintende, ma ama dirli lui come tutte le madri che dicono: il mio figliolo lo picchio io (in Toscana, si dice così)»¹² (è l'inizio di un rapporto, amichevole e politico, che avrà una continuità nel tempo: qualche anno dopo, Amato, divenuto Presidente del Consiglio, chiamerà proprio Barucci nel ruolo di Ministro del Tesoro).

4. Verso l'unione monetaria europea

Nella seconda metà degli anni Ottanta, l'integrazione europea subisce una notevole accelerazione. L'impeto verso un'Europa più unita proviene anche dalle difficoltà economiche: un'Europa più unita, integrata, dove vigono regole

⁸ P. Barucci, F. Giordano, *UniCredit, una storia dell'economia italiana. Dal Credito Italiano a UniCredit. 1945-2000*, 2025, Laterza, Bari-Roma.

⁹ P. Barucci, *Relazione all'Assemblea dell'ABI del 19 luglio 1991*, in P. Barucci, *La sfida*, cit., p. 191.

¹⁰ M. Onado, in P. Barucci, *La sfida*, cit., p. XX.

¹¹ P. Barucci, *Relazione all'Assemblea dell'ABI del 19 luglio 1991*, cit., p. 190.

¹² G. Amato, *Due anni al Tesoro*, 1990, il Mulino, Bologna, p. 112.

armonizzate e coerenti, che abbia completato il mercato unico, appare come l'unica ricetta possibile di fronte alle tensioni politiche internazionali e ai rivolgimenti economici in corso.

Nel 1987 entra in vigore l'Atto unico europeo che rivede il Trattato di Roma. Subito dopo la sua approvazione, si riavvia con decisione il percorso verso l'unione monetaria europea. Ci si muove con inusuale speditezza: pochi anni dopo, alla fine del 1991, vengono stipulati gli accordi per l'implementazione della moneta unica, poi formalmente approvati con il Trattato di Maastricht nel febbraio del 1992. Inoltre, con la caduta del Muro di Berlino, nel 1989, si prefigura un possibile, significativo allargamento a Est. Già nel 1990, Barucci evidenzia la portata del percorso intrapreso: «In pochi mesi, la prospettiva europea è cambiata. Quella per la realizzazione di un mercato unico riguardante i dodici paesi, è stata improvvisamente appaiata dall'idea ... di realizzare l'unità di una Grande Europa, di cui è però ancora difficile individuare, non solo i tempi, ma anche i confini e i contenuti»¹³.

Ha inizio una profonda revisione della struttura, delle norme e della regolamentazione del sistema creditizio, che nel tempo ridisegnerà interamente il quadro operativo ereditato dalla legge bancaria degli anni Trenta, verso un orientamento di mercato, aperto alla concorrenza. Il processo di riforma, in questo come in altri campi, avviene al traino dell'integrazione europea. La prima direttiva Cee per il settore bancario prevede la libertà di accesso all'attività bancaria in ambito europeo; ci vorranno ben otto anni dal suo varo perché, nel 1985, la direttiva venga introdotta nell'ordinamento italiano: un lungo ritardo che – come amava sottolineare Barucci – più di ogni altra cosa mostra quanto fosse dirompente e temuta nel settore bancario italiano.

Per tutti questi anni, l'Italia appare in forte ritardo nell'adeguamento dei sistemi normativi in ambito finanziario; dopo la prima direttiva bancaria è già in gestazione la seconda, che sancisce i requisiti minimi di capitale, detta criteri oggettivi per la licenza bancaria unica e definisce limiti alle partecipazioni e ai rapporti con controparti correlate. A breve, lo spazio competitivo del mercato bancario sarà

quello europeo. Le banche italiane sono ancora in larga parte pubbliche e operano in un sistema in cui sono tuttora in vigore specializzazioni operative e limiti all'erogazione, ormai chiaramente obsoleti. Già si intravede che il modello di banca universale diverrà prevalente: una banca in principio ammessa a gestire ogni area del business bancario, ma soggetta a una stringente regolamentazione di tipo prudenziale e a vincoli relativi alle funzioni di governo e alle partecipazioni societarie.

Un ulteriore passo per l'integrazione finanziaria della Comunità europea avviene con la liberalizzazione dei movimenti dei capitali. A partire dal 1° luglio 1990, si impone agli Stati membri l'abolizione delle restrizioni ai movimenti di capitale. È un progresso che l'Italia vede con malcelato timore, viste le precipitose fughe di capitale negli anni Settanta e le profonde difficoltà avute nel fronteggiarle.

Barucci è ben conscio della portata dei cambiamenti: europeista, sostenitore di mercati aperti e integrati – ma con correttivi regolamentari e una chiara supervisione pubblica – non ha dubbi che la strada intrapresa sia quella giusta, che il punto di arrivo sia desiderabile; ma sa che le difficoltà del percorso sono notevoli, la salita è così irta da rendere affannoso il respiro: «Il nostro settore è fra quelli che hanno da trarre i maggiori vantaggi da un processo di deregolamentazione, di completa liberalizzazione valutaria, di creazione di un grande mercato europeo. Esistono consistenti margini per migliorarci, anche perché la curva della domanda dei servizi bancari e finanziari si sposterà verso l'alto. Intendiamo compiere tutte le scelte che ci permettano di essere protagonisti in questo mercato. La sfida da fronteggiare è da mozzare il fiato»¹⁴.

L'attimo di smarrimento resta, tuttavia, breve, lasciando spazio allo spirito combattivo, e a qualche metafora bellica – uomo incruento e gentile, non manca a Barucci, in ambito professionale, un certo impeto guerresco. Le difficoltà sono chiare, i rischi enormi, la preparazione non sempre adeguata, ma con il giusto approccio – dedizione, competenza, risolutezza – ne potremo uscire a testa alta: citando il conterraneo Machiavelli: «Come ha detto chi si intendeva di lotte fra gli uomini, solo i “profeti armati vincono”. Siamo

¹³ P. Barucci, *Relazione all'Assemblea dell'ABI del 4 luglio 1990*, in P. Barucci, *La sfida*, cit., p. 101.

¹⁴ P. Barucci, *Relazione all'Assemblea dell'ABI del 27 giugno 1989*, in P. Barucci, *La sfida*, cit., p. 98.

ancora in tempo per attrezzarci adeguatamente. Abbiamo bisogno di capitali e di uomini; di organizzazione e di strumenti tecnologici adatti; di saggezza e di coraggio, di modestia e di fantasia»¹⁵.

Un passo rilevante è attuato nel 1990 con la legge Amato¹⁶: vi si incoraggiano le banche pubbliche (in particolare gli istituti di diritto pubblico e le casse di risparmio) a trasformarsi in società per azioni; in aggiunta, sono offerti incentivi alle fusioni e si prefigura l'ingresso di azionisti privati nel capitale (ma la quota pubblica non dovrebbe ancora scendere sotto il 51%). È un passo importante, ma il mercato bancario resta ancora pietrificato. Viene da chiedersi se basteranno queste misure a far fronte all'apertura del mercato creditizio. «Non godremo tecnicamente di alcuna rendita di posizione – commenta Barucci – Non partiamo battuti, ma dovremo operare al meglio, con l'animus pugnandi di chi vuole essere protagonista»¹⁷.

5. Ministro del Tesoro

La crisi finanziaria investe l'Italia a metà del 1992 – il risultato, si potrebbe dire, di una tempesta perfetta. Correnti speculative si muovono contro la lira, scommettendo su una imminente svalutazione; le pressioni sui cambi sono così intense da apparire insostenibili. Per l'Italia non si tratta solo di una crisi valutaria: la pressione sulla moneta spinge i tassi di interesse verso livelli proibitivi e mette in discussione la capacità di finanziamento del debito pubblico – cresciuto enormemente nel decennio precedente, ormai stabilmente al di sopra del 100% del Pil. Per anni, i governi che si sono susseguiti hanno promesso azioni correttive per interrompere l'espansione, poi regolarmente disattesi di fronte alle prime resistenze politiche – «piani scritti sull'acqua»¹⁸ li definirà successivamente Barucci. I dubbi sulla sostenibilità del debito minacciano la stabilità finanziaria – come un'inesorabile spada di Damocle che incombe sul paese, specialmente dopo che, con l'integrazione dei mercati dei capitali, il valore dei titoli pubblici italiani è soggetto al giudizio degli investitori internazionali.

Di fronte alla crisi, nel giugno del 1992 entra in carica un

nuovo governo, guidato dal socialista Giuliano Amato; in senso stretto non si tratta di un governo tecnico, ma nella sua composizione vi è meno attenzione agli equilibri politici e più alle competenze, per mandare un segnale rassicurante ai mercati finanziari già in fibrillazione. Piero Barucci, banchiere autorevole, ma al di fuori delle tradizionali rose politiche, assume il ruolo di Ministro del Tesoro. Lascia per questo la carica di amministratore delegato del Credito Italiano, detenuta dal 1990, quando aveva sostituito Rondelli, che aveva raggiunto i limiti di età statutari per le cariche esecutive.

Il periodo è delicatissimo: Barucci diviene ministro tre mesi dopo la firma del Trattato di Maastricht, un passo avanti entusiasmante per un europeista convinto come Barucci, ma che definisce un percorso verso l'Unione monetaria che appare irto di difficoltà per l'Italia. Mancare l'obiettivo potrebbe dimostrarsi rovinoso per il paese.

Nelle settimane a cavallo della sua nomina, la mafia sferra la sua sfida più cruenta allo Stato. Giovanni Falcone, magistrato protagonista della lotta alle cosche, cade vittima di un attentato sullo svincolo di Capaci, nel tragitto tra l'Aeroporto di Punta Raisi e il centro di Palermo, in cui sono uccisi anche la moglie e la scorta. Poche settimane dopo, una bomba in via d'Amelio, presso l'abitazione della madre, uccide anche il giudice Paolo Borsellino con la sua scorta. È forte l'impressione non solo in Italia, ma in tutta Europa. Gli attentati trasmettono l'immagine di uno Stato fragile, impotente, incapace di proteggere i suoi rappresentanti. Per Barucci, vi è una ragione in più per essere colpito nel profondo: il ricordo della barbara uccisione, nel 1980 a Palermo, di Piersanti Mattarella, Presidente della Regione Siciliana, ma soprattutto, per lui, amico, consigliere e suo primario referente politico.

In un clima acceso, il Governo Amato nasce con lo scopo di gestire lo scenario economico deteriorato e le pressioni sulla valuta. Il finanziamento del debito pubblico è reso difficile dal crollo di fiducia nei confronti dell'Italia; insomma, quanto basta per agitare anche l'animo più imperturbabile, per far perdere colore al viso. Per citare un altro fiorentino trovato di fronte a visioni infernali – «e diventa' ismorto, come fa

¹⁵ P. Barucci, *Relazione all'Assemblea dell'ABI del 28 giugno 1988*, in P. Barucci, *La sfida*, cit., p. 47.

¹⁶ L. n. 218, 20 luglio 1990.

¹⁷ P. Barucci, *Relazione all'Assemblea dell'ABI del 27 giugno 1989*, cit., p. 98.

¹⁸ P. Barucci, *L'isola italiana del Tesoro. Ricordi di un naufragio evitato 1992-1994*, 1995, Rizzoli, Milano.

l'uom che, spaventato, agghiaccia»¹⁹ – Barucci, appena assunto il ruolo di ministro, è posto davanti a uno scenario da spavento: «Il fabbisogno statale apparve subito assai maggiore di quello che ci si attendeva e che era dato per conosciuto. ... Il formarsi del Governo Amato non poté che frenare una evoluzione dei mercati che era tutta contro la nostra valuta. Ricordo i dati che ci fece conoscere il Governatore il giorno stesso in cui il Governo ebbe la fiducia. Essi riguardavano gli interventi effettuati il giorno avanti sulla lira e quelli sul mercato dei titoli: c'era da impallidire»²⁰.

La svalutazione della lira – a lungo caparbiamente contrastata dalle Autorità – avviene nel settembre del 1992. La lira, con la sterlina, vengono espulse dal Sistema monetario europeo. Il Governo deve correre ai ripari ed è costretto a introdurre un'imponente stretta fiscale; la manovra correttiva per il 1993 – approvata nell'autunno dell'anno precedente – tra tagli ed entrate, ammonta a 93.000 miliardi, oltre il 6% del Pil, ed è la più imponente dal dopoguerra²¹. Particolarmente controverso risulta il prelievo forzoso sui depositi bancari: una scelta impopolare, controversa, che segnerà in parte l'eredità di Barucci ministro, ma che va letta nella assoluta drammaticità, e pericolosità per l'Italia, delle circostanze in cui è avvenuta.

In contemporanea, il 1992 registra importanti sconvolgimenti politici: con l'allargarsi dello scandalo che prenderà il nome di Tangentopoli, ha inizio un'azione giudiziaria di contrasto ai finanziamenti illeciti ottenuti dai partiti politici e da singoli politici. «C'è da sperare, anzi fino a oggi è lecito pensare, che dal grande crocicchio delle illegalità che si è scoperto esistere e prosperare in Italia, il mondo bancario sia stato solo toccato, e marginalmente»²², commenta Barucci di fronte ai banchieri, auspicando che tale ipotesi si confermi nel tempo. Le vicende giudiziarie accompagnano quelle economiche e, nel giro di pochi mesi, si assiste alla scomparsa elettorale dei partiti che, come la Dc e il Partito socialista, avevano dominato le compagini governative dal dopoguerra.

6. Le privatizzazioni

È in questo clima che maturano le privatizzazioni italiane.

Inghilterra e Francia hanno già dismesso una larga parte dell'industria pubblica. In Italia si è ancora ai blocchi di partenza; si tratta quindi di un test di credibilità: le discussioni interminabili su modalità, approcci e strutture di governo cominciano a sembrare pure e semplici tattiche dilatorie. I politici di area governativa esprimono sostegno a parole, ma si percepisce che lo fanno contro voglia. A dover rompere gli indugi è il ministro del Tesoro Barucci, che ritiene imprescindibile imporre un'accelerazione. In un intervento presso la Commissione Finanze del Senato, nell'ottobre del 1992, Barucci ne elenca le ragioni (lo fa all'interno di un dettagliato *excursus* storico sull'intervento pubblico nell'economia – che, come si è menzionato, è parte della sua storia personale – che gli vale l'invito a concentrarsi su temi più immediati); innanzitutto, la scelta «era ed è obbligata, e riguarda il fatto che nel Trattato di Maastricht, che il Parlamento italiano sta ratificando, c'è scritto con chiarezza che ormai ogni forma di attività economica deve trovare la sua ragione di essere nel mercato e che l'unico criterio di sopravvivenza delle imprese economiche è nel vincolo di bilancio». Un'altra ragione è che le condizioni del bilancio pubblico non erano più tali da poter offrire risorse, «non solo per le imprese a partecipazione statale, ma anche per quelle pubbliche». Un'ultima ragione sta nel fatto che «si è affermata l'aspettativa per cui le dismissioni della ricchezza nazionale pubblica – la chiamerei così in senso lato – debbano andare anche a ridurre il debito pubblico che grava sul bilancio dello Stato»²³.

Se sulle privatizzazioni si era ormai creato, almeno in teoria, un ampio consenso, non così su modalità e tempistiche. Le ostilità sono ancora diffuse e ben rappresentate nei luoghi dove di assumono le decisioni. A metà strada tra la salvaguardia della parte migliore dell'industria pubblica e la dilazione a data da destinarsi, vi è una proposta avanzata da Giuseppe Guarino, giurista, ministro dell'Industria dello stesso Governo Amato. Guarino propone di far precedere alla privatizzazione la creazione di due holding pubbliche, a cui riallocare le società appartenenti al perimetro Iri ed Eni su base settoriale. Le due super-holding dovrebbero emettere obbligazioni convertibili in azioni, in modo da ge-

¹⁹ Canto IX del Purgatorio della *Divina Commedia* di Dante Alighieri (versi 40-42).

²⁰ P. Barucci, *Intervento all'Assemblea dell'ABI del 23 giugno 1993*, in P. Barucci, *La sfida*, cit., p. 206.

²¹ S. Battilossi, «Annali», in P. Ciocca, G. Toniolo (a cura di), *Storia economica d'Italia*, Laterza, Bari-Roma, 1999, p. 520.

²² P. Barucci, *Intervento all'Assemblea dell'ABI del 23 giugno 1993*, cit., p. 203.

²³ Intervento del Ministro P. Barucci; Senato della Repubblica, XI Legislatura, X Commissione permanente, *Indagine conoscitiva sul processo di privatizzazione delle imprese pubbliche o a partecipazione statale*, 1° ottobre 1992.

nerare proventi immediati per ridurre l'indebitamento, ma trasferire solo gradualmente la proprietà azionaria. Il meccanismo prevede, almeno nella prima fase, che il controllo delle due holding rimanga in mano pubblica.

Il piano Guarino diviene oggetto di un duro scontro tra il suo promotore e il ministro del Tesoro Barucci, che propende invece per un piano di dismissioni accelerato, che trasferisca anche il controllo delle società coinvolte. La proposta di Guarino appare ai suoi detrattori, tra cui in primis Barucci, difensiva, di retroguardia, non rispondente ai canoni di una privatizzazione vera e propria, che è invece reclamata a gran voce dai mercati come test per restituire fiducia al paese. La diatriba diviene presto di dominio pubblico, una diversità di approccio che – fomentano i quotidiani – dilania la compagine governativa e provoca immobilismo.

L'aggravarsi della situazione finanziaria chiarisce le idee e costringe a prendere posizione. Alla fine del 1992, il Presidente del Consiglio Amato si schiera: le privatizzazioni vanno fatte, e rapidamente. In realtà, la decisione era già stata presa durante le fasi convulse della crisi valutaria, ma, per ragioni di opportunità politica, era stata tenuta nascosta per qualche settimana. E, viene riportato, già a metà estate Barucci era stato rassicurato da Amato, con una telefonata avvenuta 45 minuti dopo la mezzanotte²⁴. Le privatizzazioni – è ormai la posizione ufficiale del Governo – andranno portate avanti con vigore e dovranno seguire logiche di mercato e procedure internazionali. La Repubblica commenta: «Il “match” è entrato nella zona calda la scorsa settimana: dopo gli scontri nel governo, tra il ministro del Tesoro, Piero Barucci, assertore di un piano radicale di dismissioni, e quello dell'Industria, Giuseppe Guarino, gran conservatore degli attuali assetti proprietari dell'industria pubblica, Giuliano Amato ha deciso di rompere gli indugi. Con una mossa a sorpresa ha affidato a Barucci il compito di tirare le fila del difficile e controverso dibattito parlamentare domani alla Camera, facendo una inequivocabile scelta di campo»²⁵.

I rivolgimenti politici causano crescenti tensioni che sfociano nella formazione di un nuovo governo, che, almeno in teoria, avrà il supporto di un più ampio spettro di forze

politiche, in uno sforzo di unità nazionale per gestire la crisi finanziaria. A guidarlo viene chiamato il governatore della Banca d'Italia Carlo Azeglio Ciampi, che assume il ruolo nell'aprile del 1993. Si tratta, questa volta esplicitamente, di un governo tecnico. In una scelta di continuità, Barucci viene confermato nel ruolo di Ministro del Tesoro.

Intervenendo all'ABI, questa volta in veste di ministro, ancora un understatement da parte di Barucci: fra gli accadimenti dell'anno che volge al termine, dice, vi è quello «del tutto casuale di un ex Presidente dell'ABI, di uno che si sente solo e soltanto un collega, e che così sempre si sentirà, che diviene Ministro del Tesoro». E poi: «spicca l'altro, dal significato storico tutto da decifrare, di un Governatore della Banca d'Italia che diviene Presidente del Consiglio. Il Governatore con il quale, con affetto e stima, abbiamo compiuto tante comuni esperienze, che diviene capo dell'esecutivo; par di sognare!». Per concludere: «A pensarci, non si è ancora in grado di dire se è un vero e proprio segno dei tempi oppure, e più semplicemente, dell'ocaso di un'epoca che ha bisogno di una mano sapiente per transitare da un passato che stenta ad ammettere di essere tale, verso un futuro dai confini incerti»²⁶.

Insediato a fine aprile, già a fine giugno Ciampi emana una direttiva che accelera le procedure di dismissione di partecipazioni pubbliche, a partire dalle banche²⁷. Viene presentato un programma dettagliato, accompagnato dalla definizione delle procedure di vendita – tra cui, ad esempio, la nomina degli advisor (come segnale di un cambio di approccio, si vorrà evitare di coinvolgere Mediobanca in posizione primaria, affidandosi invece a banche internazionali). Dopo lunghe discussioni, si sceglie l'Opa (la cui legislazione è stata introdotta nell'ordinamento italiano da pochissimo tempo) come modalità di vendita, per ragioni di trasparenza e per coinvolgere il più ampio spettro di possibili investitori²⁸.

Avendo deciso di partire dalle banche, l'Opa presenta altri vantaggi: stanno per entrare in vigore le regole europee che, pur nell'ottica di una sostanziale liberalizzazione, pongono stretti limiti ai rapporti tra banche e imprese. Lo nota, con una certa verve polemica, Barucci rivolgendosi a chi, anche

²⁴ R. Petrini, «L'Iri nei tre anni fatali: la crisi del paese e la svolta delle privatizzazioni (1990-1992)», in R. Artoni (a cura di), *Storia dell'Iri. 4. Crisi e privatizzazione*, Laterza (Storia e Società), Bari-Roma, 2013, p. 175.

²⁵ *La Repubblica*, 11 dicembre 1992.

²⁶ P. Barucci, *Intervento all'Assemblea dell'ABI del 23 giugno 1993*, cit., p. 204.

²⁷ Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, 30 giugno 1993, G.U. n. 155 del 5 luglio 1993.

²⁸ P. Barucci, F. Giordano, *UniCredit*, cit.

in Parlamento, ritiene desiderabile offrire ai gruppi industriali un ruolo prominente nelle banche in via di privatizzazione: «Forse questa Commissione non ha ancora avuto modo di studiare il decreto legislativo di attuazione della seconda direttiva Cee sull'attività bancaria. ... In tale decreto ho confermato, sottolineandone i vincoli, la separazione strutturale e i rapporti che intercorrono tra banca e industria, i limiti del capitale non finanziario nella proprietà delle banche, le condizioni di salvaguardia che permettono di seguire il formarsi di equilibri in una banca e che presuppongono non naturali rapporti tra banca e industria. Quindi, questa è la situazione»²⁹ (i fatti mostreranno che gli auspici di Barucci non troveranno sempre un totale riscontro nella realtà).

Da subito come apripista viene scelto il Credito Italiano: dopo aver deciso di iniziare con le banche, il Credit, per dimensione e visibilità, appare la più adatta – meno blasonata forse della Banca Commerciale, ma proprio per questo un eventuale insuccesso sarebbe meno problematico. Inoltre, il management del Credit, che ha frequenti rapporti con operatori internazionali, appare il più pronto ad affrontare un'operazione complessa, in un clima ancora molto incerto. A fine settembre 1993, si avvia il processo. Nonostante i timori, la privatizzazione del Credito Italiano si rivela un successo straordinario: «Credit: richieste a valanga», titola il *Corriere della Sera*, che aggiunge: «Corsa sfrenata all'acquisto e l'offerta viene superata di sei volte; chiusa in anticipo la sottoscrizione». Ciampi, con l'evidente sollievo di chi ha temuto di non riuscire a farcela, commenta: «ci voleva una grossa privatizzazione con vendita al pubblico. Ci serviva per mandare un messaggio forte»³⁰. Il successo ha risonanza ben oltre il settore bancario, ristabilisce, almeno temporaneamente, la fiducia dei mercati internazionali, ridà credibilità finanziaria all'Italia e risulterà propedeutico all'ingresso dell'Italia nell'euro qualche anno dopo. Barucci lascia il ruolo di ministro a seguito di nuove elezioni politiche. Tornerà per un breve periodo al Credito Italiano, ormai in mano privata, per poi intraprendere una carriera da imprenditore bancario e proseguire quella di accademico.

7. Conclusioni

Per concludere, qualcosa va detto su Barucci oltre l'economista: cultore appassionato della sua materia, come tanti economisti, tuttavia, non si sente del tutto appagato dalla «scienza triste». La vivacità intellettuale e i vasti interessi lo portano a trascinare in altri campi, altri settori, a cercare altri approcci. Spazia dalle letture elevate a interessi più mondani: per dire, patito di sport (pur non essendo affatto sportivo lui stesso), segue i destini, non sempre felici, della sua Fiorentina con smisurata passione. Del resto, non si sono visti molti ex ministri discettare di pallone come Barucci, del tutto a suo agio nel mezzo di quella variegata, quanto irresistibile combriccola che è stata la trasmissione *Quelli che il calcio...*, sulla Rai, sotto la sapiente guida di Fabio Fazio. L'ironia da toscano lo ha sempre contraddistinto. Ed è un'ironia tremendamente seria. Dopo il feroce eccidio terroristico alla rivista satirica *Charlie Hebdo* a Parigi, Barucci scopre che tra i collaboratori della rivista satirica c'era anche un economista, nientemeno che un professore della facoltà Paris 8. È una notizia che gli provoca un'immediata curiosità, forse perché in realtà vi si identifica; si chiede: perché un professore avrà voluto farlo? E pensa, di certo c'era «la volontà di uscire dal ruolo dell'economista per partecipare al confronto civile in una società della quale voleva contribuire ad affrontare i problemi politico-sociali»³¹.

Tra le sue riflessioni più profonde – anche per il suo essere un cattolico attento al sociale – vi è il tema dell'etica e del suo rapporto con l'economia; un tema «complicato», come riconosce lui stesso, che induce «soggezione» e per questo, con posizioni diversificate, il dibattito va avanti da secoli. Una sintesi tra etica ed economia è particolarmente difficile, dice Barucci, ma non per questo si deve rinunciare a cercarla: «In quel dramma c'è forse un pezzo di quello che è il dramma di tutti noi che facciamo economia. I testi parlano chiaro: l'economia nasce come una disciplina che si distingue dall'etica; perlomeno che vuole separarsi dall'etica»³². Ma tenere distinte etica ed economia non vuole certo dire dare supremazia della seconda sulla prima; o che l'etica non

²⁹ Intervento del Ministro P. Barucci, *Indagine conoscitiva*, cit.

³⁰ *Corriere della Sera*, 9 dicembre 1993.

³¹ P. Barucci, *Etica ed economia, una sintesi difficile, ma possibile*, Intervento al Convegno Etica e nuovo umanesimo, organizzato dall'ABI e dal Vicariato di Roma, Roma, 14 gennaio 2015.

³² *Ibid.*

rivesta un peso fondamentale nelle faccende umane. L'agire etico vuol dire considerare anche valori più alti; e non basta, afferma in un dibattito sul tema con Antonio Patuelli, che l'etica si riduca a «compassione, benevolenza, mancia, elemosina». Neppure che la si possa considerare, come spesso si tende a vedere tra chi opera sui mercati finanziari, il semplice rispetto delle regole formali o il tenersi entro i limiti di ciò che è permesso dalla legge. Il solo conformarsi alle regole «è cosa completamente diversa dall'avvertire il richiamo dell'etica». L'etica è – in una presa di posizione in cui si avverte l'eco del liberalismo progressista che si combina con il cattolicesimo sociale – «la capacità di far coincidere il giudizio del singolo col giudizio di un altro singolo diverso dal primo».

Citando una lettera ai Corinzi – che ha voluto trarre da un intervento di poco precedente di Papa Francesco – Barucci legge: «tutto è lecito, ma non tutto edifica: nessuno cerchi l'utile proprio, ma quello dell'altro». Ma, si interroga, ciò non è forse in contrasto con le regole dell'agire economico? Che l'imprenditore faccia l'imprenditore, che aumenti i prezzi quando l'offerta è scarsa, che sbaragli un concorrente indebolito: tutto ciò fa parte di ciò che ci si aspetta dall'operatore economico, da chi massimizza il profitto, non lo si può, in sé, biasimare. Una tensione difficile, che va tenuta a mente, riconciliata di continuo, nelle scelte quotidiane, nel

proprio lavoro, conclude, per rifuggire da un'economia che sia «vedovata» dall'etica, come afferma, citando Giuseppe Toniolo, l'autorevole economista cattolico attivo nella seconda metà dell'Ottocento. È questo, conclude, il filo rosso che lega tutta la «cosiddetta dottrina sociale della chiesa». Per Barucci l'agire etico – che va ricreato ogni volta, con la pratica quotidiana – è anche attenzione all'altro, coltivare relazioni, trasmettere conoscenze, creare comunità che condividono pensieri, approcci e valori in uno scambio continuo, che produce arricchimento reciproco. Lo si vede, naturalmente, nel suo attaccamento alla famiglia, nel legame forte, che si è perpetuato nel tempo, con i suoi studenti – spesso a loro volta diventati i professori di domani – con i tanti corrispondenti; sono legami saldi, come può testimoniare l'esperienza di chi scrive. E questa continuità dà il senso più profondo al nostro agire, tanto nelle imprese economiche e nell'azione politica, quanto come individui, nei nostri spazi personali, privati. Nei primi tempi del suo impegno bancario, Barucci fa un'affermazione, con riferimento alle imprese industriali, che possiamo facilmente estendere a un campo più ampio: «Nella vita delle imprese il traguardo è “senza tempo”. Si sposta sempre in avanti, come a misurare nell'angoscia la finitezza temporale del nostro impegno. Lavoriamo non solo per noi, ma anche per chi verrà dopo di noi»³³. ■

³³ P. Barucci, *Relazione all'Assemblea dell'ABI del 28 giugno 1988*, ibid., 2022, p. 47.