

## dr. Emilio Zanetti

laurea honoris causa  
in Economia e  
commercio  
a.a. 2001/2002

- [lectio magistralis](#)
- [elogio](#)



Cavaliere del lavoro ragioniere Emilio Zanetti  
**Lectio Magistralis**

*Le banche popolari come Spa di diritto speciale*

Con profonda commozione desidero esprimere la mia viva riconoscenza al Signor Rettore, ai Presidi di Facoltà, al Senato Accademico, per l'onore che mi è stato riservato con l'attribuzione della laurea h.c. in Economia e Commercio. Più d'una sono le ragioni della mia commozione. La prima mi riporta col pensiero al ricordo indelebile di mio Padre, scomparso improvvisamente nel lontano 1955, distante da casa, al quale nell'ultimo mio incontro avevo chiesto il permesso di assentarmi dal lavoro per un paio di giorni dovendo sostenere un esame all'Università: le ultime sue parole furono di incoraggiamento perché potessi concludere gli studi universitari.

Terminato l'Istituto Tecnico Commerciale a 17 anni avevo iniziato subito la mia attività di lavoro in azienda, iscrivendomi nel contempo all'Università e facendo l'esperienza dello studente lavoratore, quando non vi erano le possibilità oggi offerte dai corsi serali. Ricordo di aver studiato la sera, qualche volta la notte, sempre nei ritagli di tempo e quando ormai potevo intravedere la fine morì improvvisamente mio Padre, ed io mi sentii talmente investito dalle responsabilità del lavoro che non portai a termine gli studi universitari. In un certo senso quanto avviene oggi mi consente di tener fede e di corrispondere all'incoraggiamento di mio Padre.

Un'altra ragione della mia commossa riconoscenza è data dal fatto che mi si è voluto associare in questa circostanza a due persone cui mi legano sentimenti di stima ed amicizia. A monsignor Andrea Spada, carissimo amico da sempre, esempio per tutti e per tutti punto di riferimento sicuro (assunse la direzione dell'Eco di Bergamo quando mio padre era presidente dell'editrice SESA), mi uniscono sentimenti di affetto e di gratitudine, di stima profonda maturata durante la Sua direzione del giornale e accresciuta nel tempo.

Con Miro Radici l'amicizia si è radicata in tempi più recenti, un'amicizia fondata sulla conoscenza

delle sue doti e delle sue capacità come persona e come imprenditore di eccezionale livello che con lungimiranza ha saputo dar vita ad imprese divenute multinazionali.

Io credo che l'onore che mi è stato riservato debba essere condiviso con le molte persone che mi hanno offerto e mi offrono la loro collaborazione, il loro impegno per lo sviluppo delle attività per le quali il Senato Accademico mi ha ritenuto degno del conferimento della laurea. In primis voglio citare mio fratello Antonio col quale ho collaborato tutta la vita per lo sviluppo ed il potenziamento dell'azienda di famiglia; ma dinnanzi agli occhi del ricordo sfilano anche tutti coloro che hanno prestato la loro opera per l'affermazione e lo sviluppo della Banca Popolare di Bergamo-Credito Varesino.

Una Banca che, sorta nel lontano 1869, promossa dalla Società di Mutuo Soccorso tra operai e impiegati, si prefiggeva (così si legge nel programma di costituzione) di *"spargere i benefici del Credito fra le classi meno agiate della società. A mezzo della Banca mutua l'operajo, il piccolo industriale, il piccolo possidente che da soli non offrono guarentigie bastevoli, stretti assieme in un sodalizio, in cui il primo capitale si raccolga coi loro risparmi, presentano sul mercato una solidità sufficiente da render loro facile l'adito al credito. Ma tale credito deve esser frutto del risparmio e della previdenza, deve essere la ricompensa alla laboriosità ed all'onestà. Perciò, come appare dagli statuti, per fruire dei benefici della Banca è necessario esser soci e formarsi un piccolo fondo, che valga a guarentigia delle operazioni future, e dall'altra parte per esser soci è necessario quella fama di moralità ed operosità senza la quale non è possibile essere accolti nel seno della società"*.

Sin qui il programma della Costituzione. Una Banca che è cresciuta in simbiosi con la crescita delle imprese, soprattutto di quelle di media e piccola dimensione; una Banca che ha favorito lo sviluppo economico e sociale delle popolazioni servite, che ha mantenuto le sue radici profonde nel forte legame con il territorio; questo è un punto di forza, una caratteristica fondamentale, irrinunciabile, ancor oggi nonostante le dimensioni raggiunte che la collocano fra i primi 10 gruppi bancari del Paese. Una Banca che ha sempre fatto dell'indipendenza la propria bandiera, che non è legata, o peggio ancora, asservita a gruppi di pressione, che vuol difendere la propria indipendenza, attraverso il mantenimento di un azionariato diffuso (oggi può contare su circa 100.000 fra soci ed azionisti). Peraltro una Banca che si è aperta al mercato, prima società cooperativa al mondo quotata alla Borsa Valori di Milano.

Come è noto le Banche popolari sono rette da regole precise, definite nel Testo Unico delle Leggi in materia Bancaria e Creditizia del 1993 che riguardano:

- a) il limite al possesso azionario, oggi fissato nello 0,50% del capitale sociale;
- b) la previsione del voto capitaro (un voto per socio indipendentemente dal possesso azionario);
- c) la previsione della clausola di gradimento per l'iscrizione a Libro Soci.

Da tempo, soprattutto da parte nostra, viene manifestata l'esigenza di un temperamento di dette regole e di un loro adeguamento rispetto alle esigenze del mercato volte favorire l'afflusso di capitali e di investimenti. Un innalzamento del limite al possesso azionario, una modulazione del diritto di voto che tenga conto della diffusione dei possessi azionari e quindi possa manifestarsi in modo proporzionale sino ad una soglia molto contenuta, per poi decrescere rapidamente, è quanto mai auspicabile. Una formula che è stata definita anche in recenti studi presentati dall'AREL (l'Agenzia per le Ricerche e la Legislazione) come "SpA di diritto speciale".

Anche negli altri paesi europei si va sviluppando un dibattito sulle normative che regolano le società cooperative, proprio perché è avvertita l'esigenza di un loro aggiornamento. Oggi le banche popolari hanno due sole possibilità: rimanere società cooperative ovvero trasformarsi in SpA, pur con limitazioni al possesso azionario da introdursi statutariamente, ma con voto proporzionale.

Una opzione in più potrebbe costituire un modello di riferimento particolarmente utile. L'economia italiana è caratterizzata dalla presenza di un numero rilevante di piccole e medie aziende. L'ISTAT ne ha rilevate 3.300.000 unità, di dimensioni sino a 20 dipendenti, ammontare circa doppio di quello

della Germania e della Francia ove pure si attribuisce grande importanza al ruolo delle piccole imprese. Se poi si considerano anche le imprese artigiane il dato nazionale sale a 4.300.000 unità di cui il 60% circa è ubicato al nord. La concentrazione territoriale di queste imprese sembra spiegare in larga misura il peso che rivestono le banche locali nelle varie aree del Paese.

Questa specificità italiana, ancorché molto marcata, si inserisce in una tendenza che interessa tutti i paesi industrializzati, iniziata negli scorsi anni settanta, di riduzione della dimensione media dell'impresa. Secondo elaborazioni del Centro Studi della Confindustria la quota di occupati nelle imprese manifatturiere con meno di 100 dipendenti è salita dagli anni '70 dal 48,8% al 68,6% in Italia, dal 20,4% al 30,3% in Francia e dal 20,3% al 27% nel Regno Unito. La crescita di peso delle piccole imprese ha coinciso con il maggior dinamismo dei "sistemi locali" cioè delle aree a fitta presenza di piccole imprese. Secondo le rilevazioni compiute dall'ISTAT queste concentrazioni di unità produttive sono molto numerose: ne sono state individuate circa 800 ed oltre 100 di esse possiederebbero le caratteristiche più evolute di "distretto industriale". Si tratta di una peculiarità italiana che ha suscitato un forte interesse presso osservatori internazionali.

All'interno dei sistemi locali, le banche popolari svolgono un ruolo di primo piano, in conseguenza del quale lo sviluppo dell'uno determina in larga misura lo sviluppo della Banca. Di qui la necessità di mantenere e potenziare questi Istituti di credito che pur cresciuti in questi ultimi anni, attraverso la creazione di gruppi bancari anche di elevate dimensioni, hanno conservato la filosofia di fondo mantenendo fede ai principi ispiratori e continuando ad essere profondamente radicati nei propri territori. Nell'agosto scorso il Governatore della Banca d'Italia ha incontrato a Sondrio gli esponenti del Credito Popolare e delle altre aziende del sistema bancario italiano. In tale occasione ha tra l'altro affermato che le banche popolari *"sono una realtà importante, con un tasso di rendimento del capitale sufficientemente elevato e costi molto vicini alla norma europea. Esse hanno una quota di mercato del 20% ma, dato che il cliente della banca popolare ha in media un affidamento molto più piccolo della media del sistema, la quota di clientela che fa capo alle popolari è molto più alta di un quinto. In un sistema economico come quello italiano è evidente che la grande fioritura di banche popolari ha molto a che fare con la grande forza e diffusione delle medie e piccole imprese, di cui esse sono interfaccia creditizia. In un sistema bancario che diviene sempre più competitivo, in cui non conta solo la dimensione ma soprattutto l'efficienza - dove la dimensione in più casi è tuttavia necessaria per l'efficienza - le aggregazioni fra banche popolari devono continuare ulteriormente magari attraverso accordi di gruppo, magari in forme meno forti della fusione"*.

Nella medesima occasione il dr. Fazio ha poi dichiarato di non tenere personalmente *"a ridurre più di tanto il numero delle popolari, anche perché il credito alle piccole e medie imprese è un problema rilevante che continua a porsi, però è anche vero che le banche popolari sono state sempre capaci di combinare il localismo con la dimensione anche ampia"*.

In una successiva riunione di consiglio dell'Associazione Nazionale delle Banche Popolari un autorevole esponente ha testualmente affermato: *"Allo stato la tutela delle Popolari risiede soprattutto nella volontà della Banca d'Italia di evitare aggressioni alle banche, sia dall'interno che dall'esterno. Il Governatore ha raccomandato però di ricercare soluzioni che consentano alle Popolari di conservare una duratura ed efficace presenza nel mercato. Al momento, quindi, la difesa è molto forte, ma di durata piuttosto limitata"*. E ancora *"il mantenimento puro e semplice della natura cooperativa non può reggere all'infinito senza creare problemi. Se le eventuali modifiche normative potranno scaturire da un franco dialogo, si otterrà un risultato senz'altro positivo. Anche se la fantasia giuridica offre soluzioni infinite, poiché ci si deve muovere in un ambito normativo comunitario non si può non tener conto del fatto che le forme giuridiche sono tipizzate"*.

Successivamente lo stesso Presidente dell'Associazione, riferendosi ai lavori della Commissione consiliare costituita in seno all'Associazione stessa per seguire l'iter della riforma societaria, ha sottolineato che si è sempre avuta presente *"la necessità di essere aperti ad un'evoluzione normativa che non stravolgesse l'essenza stessa delle popolari. Particolare attenzione è stata dedicata alla posizione di quelle quotate e alla ricerca di opportunità che possono interessare maggiormente gli*

*investitori istituzionali, specie quelli che operano in un'ottica di lungo periodo e guardano soprattutto alla stabilità del rendimento".*

Su questo argomento è pure intervenuto il prof. Tancredi Bianchi in occasione del Convegno sul futuro delle banche popolari tenutosi nel novembre 2000, ove, riconosciuta l'obiettiva sussistenza nella Categoria di problemi interni di governance ed esterni di crescita che fanno dubitare della validità della formula cooperativa in un contesto di mercati monetari e finanziari viepiù integrati, di globalizzazione dell'economia, di necessaria crescita per vie esterne delle dimensioni aziendali, ha indicato la via *"non della rinuncia tout court alla formula, ma del possibile cambiamento come scelta consapevole dei soci"*. Il prof. Bianchi ha affermato che *"con assemblee dove la partecipazione dei soci risulta limitata, il cambiamento possibile deve essere disciplinato per legge, al fine di tutelare al meglio i soci assenti. La norma legislativa dovrebbe prevedere che la trasformazione in società per azioni sia una scelta volontaria, che mantenga, se la maggioranza dei soci così sceglie, il massimo frazionamento dell'azionariato, con un tetto al possesso, diretto e indiretto, di azioni alquanto basso (non più del 2,5%) e con la possibilità di modificare tale vincolo solo con la maggioranza assembleare qualificata"*. Ed ancora: *"La legge deve offrire una possibilità alternativa alla pura e semplice trasformazione in società per azioni; la possibilità va valutata dai soci, che terranno conto dei vantaggi diretti, suscettibili di derivare da una simile scelta"*.

Ho voluto citare gli interventi del Governatore, di autorevoli esponenti del Credito Popolare, nonché quello del prof. Tancredi Bianchi, già presidente dell'ABI, per avvalorare la tesi che da tempo vado propugnando circa l'opportunità di una profonda revisione della normativa vigente, particolarmente per quanto concerne le banche popolari quotate. All'orizzonte vorrei intravedere una Banca indipendente, forte, profondamente radicata nei territori da cui ha tratto linfa vitale per la propria crescita, con importanti quote di mercato, la cui compagine sociale sia particolarmente diffusa. Una banca peraltro in grado di attrarre quelle risorse umane e materiali tanto necessarie per garantirle lo sviluppo in dimensioni ed efficienza, perché possa proseguire il suo luminoso cammino sorretta dalla fiducia dei soci, dei clienti, dei risparmiatori e degli investitori e capace di corrispondere a tale fiducia che è elemento necessario in ogni attività umana, ma particolarmente nell'attività creditizia.

Se mi consentite un'ultima riflessione di carattere generale, per la quale traggio lo spunto da una recente dichiarazione del Governatore A. Fazio, *"le spinte innovative del capitalismo, della finanza e della comunicazione stanno trasformando le economie e le società dei paesi progrediti; esse condurranno a grandi trasformazioni anche nelle economie emergenti. Sono forze positive perché possono portare un progresso economico e civile alle centinaia di milioni di persone che vivono nella precarietà e nell'indigenza materiale. Occorre una conoscenza solida delle realtà economiche e politiche, frutto dello studio delle relative discipline. Tale compito può e deve essere svolto dall'Università, con la libertà di analisi e l'approfondimento di pensiero che le sono propri"*.

Questo è l'auspicio che diviene certezza anche per il nostro Ateneo, conoscendo il valore e la preparazione dei docenti che non mancheranno di infondere conoscenza e cultura nelle nuove generazioni che andranno a formare la classe dirigente del domani.

---

## **Elogio di Emilio Zanetti**

da parte del Prof. Antonio Amaduzzi  
Docente di Economia aziendale



Signore, Signori, Autorità, Colleghi, la grande Storia di Bergamo è Storia di Uomini e delle loro opere. Uomini che, nel trascorrere dei secoli, hanno illuminato la Città, immettendo la sua immagine in uno spazio geografico sempre più ampio, sino alla globalizzazione dei nostri giorni. Senza dubbio Bergamo è assai conosciuta, a partire dal più lontano passato, per i suoi letterati, artisti, matematici, architetti, musicisti, condottieri.

Ma già nel primo settecento era piazza importante europea per i suoi traffici mercantili, per la sua economia guidata da uomini probi ed operatori economici di talento. Tali operatori hanno assicurato, nel tempo, lo sviluppo della società bergamasca, il suo mantenimento in momenti difficili, sapendo innovare, e sapendo adeguare le loro scelte ai mutamenti sempre più accelerati, con preparazione concettuale e con elevata professionalità.

Tra questi uomini, che hanno vissuto e vivono il nostro tempo, c'è sicuramente Emilio Zanetti, di cui ho l'onore, a nome di tutta la Facoltà di Economia, di tracciare una sintetica presentazione.

Conosco Emilio Zanetti da molti anni e sin dal primo momento in cui lo conobbi lo stimai come Uomo riservato, preparato e di grande equilibrio spirituale ed intellettuale. Egli viene dai seri studi di Ragioneria, viene da quella ragioneria, allora considerata scienza del controllo economico, che apriva ai giovani la conoscenza della realtà del mondo delle aziende di ogni tipo. La ragioneria, a quei tempi, schiudeva le porte all'operare concreto, che nel suo svolgersi, donava l'esperienza, qualità imprescindibile per l'imprenditore e per l'uomo di azienda.

Emilio Zanetti si diplomò infatti Ragioniere, a diciotto anni, nel 1949 in una Bergamo che lasciava la guerra e guardava ad ampi orizzonti. Uscito dal mondo della scuola con la solida preparazione che dava agli allievi l'Istituto Tecnico di allora, incominciò subito a lavorare nell'azienda paterna. Da allora tanto tempo è trascorso, più di mezzo secolo, esattamente cinquantatré anni. Ed Emilio Zanetti ha percorso con gradualità le tante tappe della sua vita culturale e professionale, guardando sempre la fattualità della vita economica, alla luce di modelli teorici di riferimento elaborati con pazienza, con attenzione, e sempre con profonda etica professionale.

Da quando incominciò a lavorare nell'azienda paterna ad Emilio Zanetti sono state affidate, per la stima e il riconoscimento delle sue qualità non comuni, responsabilità sempre più gravi. Dalla Presidenza dei Magazzini Generali Bergamaschi (1969) a quella dell'Associazione Commercianti di Bergamo (1983) sino alla Presidenza della Banca Popolare di Bergamo dal 1985, dopo avere potuto conoscere assai bene la struttura ed il funzionamento dell'importante Istituto bancario cittadino come sindaco e consigliere.

Nella Banca Popolare di Bergamo, alla cui gestione si è sempre dedicato con impegno e grande senso del dovere verso tutti, ha realizzato nel tempo obiettivi fondamentali, portando l'Istituto da organizzazione a carattere prevalentemente localistico alla Banca Popolare di Bergamo-Credito Varesino di oggi, quale gruppo bancario che si colloca tra i primi dieci gruppi bancari italiani, presente in Lombardia e, con presenza selezionata, in altre undici Regioni. Grazie alla sua opera ed a quella di tutti i collaboratori, dal più semplice diplomato o laureato appena assunto, ai Vice-Presidenti, sono stati raggiunti traguardi difficilmente riscontrabili in altre realtà del sistema bancario italiano. Così che oggi i dati storici della Banca dimostrano la capacità di generare utili e distribuire dividendi, quasi un caso eccezionale tra le aziende quotate in Borsa.

Non voglio qui enunciare tutto il suo prestigioso curriculum vitae con l'elenco delle cariche che ricoprì e che attualmente ricopre, con le opere eseguite e quelle in corso di esecuzione, sempre miranti al bene comune, curriculum allegato a queste mie brevi parole di presentazione. Mi preme, di contro, ricordare che Emilio Zanetti ha fatto parte di quella sparuta schiera di Bergamaschi che ha creduto con

fermezza nella nascita della nostra Università ed in una sua positiva evoluzione verso ampi traguardi.

E da allora - è il lontano 1968, data di costituzione della nostra Università - ne accompagna e ne incentiva lo sviluppo. Dal 1993 con la costituzione della Fondazione Pro Universitate Bergomensis, la sua operosità è supporto al nostro operare, soprattutto nell'attuale momento di cambiamenti epocali che interesseranno le future generazioni.

È in questo spirito e alla luce della profonda preparazione economica, concettuale e professionale, acquisita in oltre mezzo secolo di attività da Emilio Zanetti che la Facoltà di Economia, unanime, gli ha assegnato la laurea di Dottore in Economia e Commercio honoris-causa.

Prego pertanto la massima autorità del nostro Ateneo, il Rettore Prof. Alberto Castoldi, per i poteri che gli sono conferiti dalla legge, di procedere alla proclamazione della laurea.