

37

9 Dicembre 1932 XI

Lettera a S. G. Jung
(organizzazioni)

Milano, 9 dicembre 1932-XI.

A Sua Eccellenza
On. Cav.d.Gr.Cr. GUIDO JUNG,
Ministro delle Finanze,
R o m a.

Eccellenza,

Nella mia del 6 corrente all'E.V., concernente la situazione generale e l'andamento della Banca Commerciale Italiana (BCI), mi ripromettevo di intrattenere l'E.V., più diffusamente che là non fosse possibile, circa i problemi organizzativi della BCI.

I. NATURA del PROBLEMA
ORGANIZZATIVO della BCI

Il presente problema organizzativo della BCI non proviene da un'incuria che abbia lasciato invecchiare od arrugginire il meccanismo: esporrò in seguito i miglioramenti introdotti e le economie conseguite nel corso degli ultimi anni.

Il problema presente non è se non il riflesso nel campo dell'organizzazione di un problema più generale, che si pone al di là del problema immediato di assicurare le condizioni elementari di esistenza della BCI, restituendole l'integrità patrimoniale ed un minimo di redditività.

Tale ulteriore problema consiste nel trarre concretamente le conseguenze dei provvedimenti adottati in ordine alla situazione della BCI nell'inverno 1931-32, ed il cui significato è ben chiaro e discernibile, al disopra di ogni discussione sulle particolari modalità adottate.

I presupposti

Nel nostro mercato finanziario la sezione valori mobiliari (azioni ed obbligazioni chirografarie) è oggi praticamente inesistente. Lo scarso volume di fondi disponibili per un investimento permanente si rivolge innanzi tutto ai titoli di Stato, poi alle cartelle fondiarie e, già con stento, alle obbligazioni ipotecarie di prim'ordine.

Si tratta senza dubbio di uno stato di cose fuori dell'ordinario. Ma, come avviene, la malattia accentua e rende più visibili quelli che sono lineamenti caratteristici nella fisionomia del nostro mercato.

Quando questo pareva avviarsi ad un funzionamento più ampio e più organico, sopravvenne l'inflazione a ingannarlo sulle proprie possibilità. Le difficoltà e le delusioni susseguenti non hanno ancora permesso di iniziare quell'opera di rieducazione che è indispensabile per assicurare lo sviluppo normale dell'attrezzatura produttiva del paese, e di cui è condizione preliminare un'attenuazione dei fabbisogni straordinari della finanza pubblica, dovuti alla crisi.

Questa rieducazione sarà opera lunga e laboriosa. Essa richiederà, come per il passato, la collaborazione intima e sistematica dei maggiori istituti di credito ordinario, che vi apporteranno la loro organizzazione per il collocamento di titoli nella clientela e che - a simiglianza di quanto si va rivelando necessario anche in un mercato così largo come quello inglese - continueranno ad utilizzare parte dei fondi loro affidati per finanziare all'industria il ciclo di completamento dei nuovi investimenti marginali.

Ma i provvedimenti adottati nell'inverno 1931-32 tracciano

chiarmente i limiti di questa collaborazione: Sofindit significa la volontà e lo strumento per liberare BCI dal rischio e dall'immobilizzazione inerte alla partecipazione diretta nell'area dell'industria; l'IMI significa la volontà e lo strumento per liberare BCI e gli altri istituti di credito ordinario dalla parte meno liquida dei finanziamenti di carattere mobiliare, lasciando alle banche i finanziamenti di carattere più nettamente provvisorio, il cui smobilizzo sia assicurato dal mercato, direttamente o per il tramite degli enti appositi che costituiscono una particolarità del nostro sistema finanziario.

Presi insieme, come inizio e come simbolo del nuovo orientamento, Sofindit ed IMI significano dunque per noi la volontà di ristabilire l'equilibrio di BCI, che la difficoltà e le necessità d'ordine generale altrove analizzate hanno sbandata, liberando una parte dei suoi mezzi per destinarli ad investimenti con orizzonti brevi ed ai così detti crediti di campagna, ossia per trasferirli dal finanziamento dei mezzi di produzione al finanziamento dei cicli di produzione e dalle operazioni commerciali in cui quelli trovano la loro naturale liquidazione.

Lo scopo

Lo scopo da raggiungere è quindi di far sì che la BCI torni ad essere quello che è suo vanto di esser stata nei momenti del suo maggiore splendore: una grande banca di depositi, la cui liquidità è assicurata da congrue riserve e dall'investimento di larga parte dei mezzi affidatili da terzi in affari a breve ed a brevissimo termine (sconti commerciali, riporti, crediti di campagna), mentre il resto (pur sempre una somma di alcuni miliardi) è destinato allo sviluppo dell'attrezzatura produttiva del paese attraverso finanziamenti mobi-

a S.E. On. GUIDO JUNG, R o m a.

liari in modo ed in misura proporzionati alla capacità di assorbimento del nostro mercato - e che dispone di una capacità di collocamento corrispondente alla mole di questi suoi finanziamenti mobiliari ed alla vastità della sua clientela.

II. CONSEGUENZE per il
CONTO ECONOMICO della BCI

Il raggiungimento di questo scopo, che è vitale per assicurare nel tempo la stabilità ed un sano andamento della BCI, richiede innanzi tutto una sensibile riduzione nel volume dei finanziamenti mobiliari, la cui remunerazione è di regola relativamente alta in funzione della loro minore o mancante liquidità, ed un accrescimento nel volume degli investimenti più liquidi e quindi meno redditizi.

La cancellazione integrale della situazione della BCI del credito verso Sofindit e del debito verso la Banca d'Italia significherebbe (col tasso ufficiale al 5 %) un beneficio annuo di circa 130 milioni, e cioè quello che occorrerebbe per colmare la presu^mibile perdita dell'esercizio nelle condizioni attuali e permettere la distribuzione di un modesto dividendo.

Supponiamo allora lo smobilizzo di 1 500 milioni di finanziamenti mobiliari. Il totale degli immobilizzi e degli investimenti mobiliari ammonterebbe ancora a circa 5 miliardi. Supponiamo che i 1 500 milioni in ipotesi smobilizzati passino per metà agli investimenti brevi (che aumenterebbero a circa 1 325 milioni, portando a circa 2 700 milioni il complesso dei mezzi liquidi, compresi i titoli di Stato, e degli investimenti brevi, contro un passivo di 9 miliardi) con una minore remunerazione di forse 3 1/2 % (da 8 - 8 1/2 a 4 1/2 - 5), e per metà ai finanziamenti di campagna (che aumentereb-

a S.E. On. GUIDO JUNG, R o m a.

bera a circa 2 155 milioni), con una minore remunerazione di forse 1 % (da 8 - 8 1/2 a 7 - 7 1/2); ciò ridurrebbe di circa 34 milioni il beneficio del compenso Sofindit - Banca d'Italia, salvo un risveglio dell'attività economica e dei mercati finanziari.

Naturalmente simili spostamenti non si verificano nè in un giorno nè in un anno. Ma le cifre sopra riferite, se non hanno che un valore di orientamento, sono pure piene di significato per quel futuro prossimo con cui occorre intanto fare i conti.

Questo significato assume rilievo ancora maggiore quando si rifletta:

che il provvedimento fondamentale (compenso Sofindit - Banca d'Italia), preso a base del ragionamento, ed il beneficio conseguente rappresenta, almeno in un primo tempo, un onere corrispondente per lo Stato - onere che è nostro preciso dovere limitare allo stretto necessario;

che, comunque si voglia giudicare la congiuntura (e non sembra senza verosimiglianza l'ipotesi che la crisi presente sia fondamentalmente analoga alle crisi che hanno segnato nel passato il passaggio da una lunga fase di prezzi crescenti ad una fase di prezzi decrescenti e di attività economica meno intensa) non si può fare sovrachio affidamento, nel prossimo futuro, su una ripresa del movimento degli affari che accresca considerevolmente il reddito dei servizi bancari;

che la riduzione generale nei tassi d'interesse, che deve segnare anche nel nostro mercato la fine della fase critica della congiuntura, significa per le banche una pressione irresistibile a ridurre, dopo i tassi passivi, anche i tassi attivi e conseguentemente il mar-

a S.E. On. GUIDO JUNG, Roma.

gine di profitto lordo nell'investimento delle disponibilità: la trasformazione di crediti mobiliari in "nuove azioni" con un reddito medio di partenza bassissimo ed i tassi "speciali" che si sono dovuti già concedere in parecchi casi (Maccarese, Burgo, Forestale Triestina, Fabbricone, ecc.) ne sono i segni premonitori.

E' quindi chiaro che il nuovo o rinnovato orientamento che occorre dare all'attività della BCI, insieme agli altri fattori obiettivi della situazione (non ultimo certo l'efflusso di 2 miliardi di depositi in lire durante gli ultimi 18 mesi, che ha ridotto di altrettanto la materia prima dell'industria bancaria) impongono una revisione di tutti i capitoli di spesa dell'istituto per adeguarli ad un regime di minori introiti lordi, in parte transitorio, ma in parte senza dubbio permanente.

III. IL LAVORO già FATTO

Nel corso degli ultimi anni parecchi miglioramenti sono stati introdotti nella organizzazione della BCI.

(a) A partire dal 1923, e dopo un accurato studio dei sistemi in uso presso le grandi banche francesi ed inglesi, si iniziò la trasformazione di talune filiali minori nelle così dette sub-agenzie, nelle quali il meccanismo contabile ed amministrativo è ridotto al minimo compatibile con la necessaria efficienza. Le trasformazioni di filiali minori in sub-agenzie sono state intensificate negli ultimi anni ed ammontano in tutto, sino ad oggi, a 26, con un'economia annua che si calcola in 3.9 milioni dall'esercizio 1931 in poi.

(b) A partire dalla fine del 1926 si cominciarono ad introdurre

a S.E. On. GUIDO JUNG, R o m a.

nelle filiali maggiori, opportunamente modificati, i sistemi americani di contabilità meccanica.

La spesa complessiva sostenuta per l'acquisto ed impianto delle macchine è stata di circa 15 milioni. Le economie già conseguite si calcolano in circa 27 milioni, talchè, dopo ammortizzo della spesa iniziale, resta un'economia annua (minore spesa in confronto con la spesa che si sosterebbe con i sistemi precedenti) di circa 10 milioni all'anno.

(c) A partire dal 1927 è stata introdotta gradualmente presso quasi tutte le filiali la contabilità a fogli multipli e, a partire dalla fine del 1930, si sono intraprese particolari revisioni delle filiali che apparivano meno efficienti.

(d) A partire dal 1929 si sono dedicate attente cure alla riduzione del numero e del costo del personale, cercando in specie di eliminare gli elementi più anziani e quindi più costosi e sospendendo le nuove assunzioni.

Il risultato più evidente di questi diversi provvedimenti si ha nelle cifre seguenti:

cifra assoluta del personale in servizio nel:	1929	1932	diminuzione	
			assoluta	percentuale
funzionari	972	860	112	11.5
impiegati	4814	4370	444	9.2
commessi	1300	1220	80	6.1
totale:	7086	6450	636	8.9 %

Se si tiene conto, oltre che della diminuzione sopra esposta di 636 elementi anche del personale adibito a nuove filiali aperte nel frattempo 165 801 elementi

a S.E. On. GUIDO JUNG, Roma.

801 elementi
 e del personale assunto alla fusione con la Banca Com-
 merciale Triestina 130 " "
 si ha un'economia di personale, a parità di filiali, di: 931 elementi
 ossia del 13.1 %.

Tale economia di personale deriva per circa una metà da un adeguamento al diminuito volume del lavoro e per l'altra metà dai miglioramenti organizzativi di cui si è discorso.

Nello stesso tempo discese il costo del personale in cifra assoluta (milioni di lire)

	1929	1932	diminuzione	
			assoluta	percentuale
funzionari	61.8	45.4	16.4	26.5
impiegati	80.7	70.9	9.8	12.1
comessi	<u>16.4</u>	<u>14.4</u>	<u>2.</u>	<u>12.1</u>
totale	<u>158.9</u>	<u>130.7</u>	<u>28.2</u>	<u>17.7 %</u>

(e) Presso le dipendenze della BCI all'estero si è provveduto nel corso di questi anni ad un'approfondita revisione generale di tutta l'organizzazione, così che oggi, non ostante la grave contrazione del lavoro, esse presentano ancora dei margini economici attivi, suscettibili di migliorare molto sensibilmente con il migliorare della situazione.

IV. Il LAVO- RO da FARE

Le direttive

Le direttive per il lavoro che resta ancora da fare paiono derivare naturalmente dai termini del problema organizzativo della BCI, così come lo abbiamo sopra impostato.

Innanzitutto, mirando ad estendere gradualmente l'attività

a S.E. On. GUIDO JUNG, R o m a.

della BCI nel campo degli affari ordinari, a riacquistare almeno una parte delle disponibilità perdute durante la crisi degli ultimi 18 mesi ed a migliorare la capacità di collocamento, non si può cercare un alleggerimento delle spese in una riduzione sensibile del numero delle filiali.

Una rete di filiali sostanzialmente analoga a quella esistente (151 uffici su 116 piazze) - e forse un poco più estesa - è uno strumento essenziale, sia per la raccolta dei depositi, sia per la ricerca e la conclusione di un numero crescente di affari ordinari di banca, il cui importo medio è molto più piccolo dei grossi finanziamenti di carattere mobiliare, sia per lo sviluppo della capacità di collocamento.

Si rende quindi necessario un minuzioso lavoro di revisione di tutto il meccanismo - sia presso la direzione centrale, sia presso le filiali - in modo da ottenere dovunque, con la minuta cura anche dei congegni minori, la massima economia di mezzi.

Non è da escludere che questa revisione possa condurre anche alla chiusura di qualche filiale di cui si accertasse la inutilità. Ma dovrà trattarsi di provvedimenti isolati e non di una politica di contrazione generale.

Il riordinamento della direzione centrale

Partendo da questi concetti si è deciso nella primavera scorsa, e si va ora terminando, l'applicazione di un nuovo ordinamento della direzione centrale. Esso è formulato nel regolamento generale e nel regolamento della direzione centrale, di cui si permetto di accludere copia.

a S.E. On. GUIDO JUNG, R o m a .

La sostanza dell'ordinamento introdotto si può così riassumere:

(a) Nell'interno della direzione centrale si è mirato ad una precisa individuazione dei vari servizi, in modo da ottenere una maggiore efficienza dell'insieme e nello stesso tempo eliminare duplicazioni e sovrapposizioni. Si sono così istituiti un ufficio di statistica ed un ufficio di tesoreria, che prima non esistevano, e si sono per contro raggruppati gli uffici relativi all'organizzazione ed al controllo delle filiali italiane. L'economia di personale sinora realizzata è di 60 elementi.

(b) Attraverso una più precisa disciplina del comitato di direzione si è mirato a rendere più intima e più organica la collaborazione dei direttori e dei servizi che da ciascuno dipendono.

(c) Nei rapporti fra direzione centrale e filiali si è mirato ad accrescere lo spirito d'iniziativa ed il senso di responsabilità delle direzioni locali, in funzione del maggiore compito che viene ad assegnare loro il nuovo orientamento dell'istituto. A questo scopo si è deciso di accentrare presso la direzione centrale anche quella parte dei finanziamenti mobiliari che era finora assegnata alle filiali, in modo da togliere a queste l'illusione di profitti ed affari estranei alla loro iniziativa, e da rivolgere la loro attenzione alla ricerca ed alla sorveglianza degli affari di loro competenza. Per contro, in merito a questi ultimi, si è concessa alle direzioni locali una certa autonomia di decisione, entro limiti appropriati.

Il lavoro in corso

La revisione minuta di tutti gli ingranaggi del meccanismo richiede strumenti in parte diversi da quelli già esistenti.

S.E. On. GUIDO JUNG, E o ma.

Il bilancio delle filiali - anche quando sia depurato degli elementi di artificiosità inerenti al volume eccessivo assunto in questi anni dai finanziamenti mobiliari - non è sufficiente per determinare esattamente il grado di efficienza dell'organizzazione - la minore efficienza di una filiale potendo essere celata da disponibilità o investimenti superiori alla media.

Si è dovuto quindi provvedere alla creazione di uno strumento statistico che permette di rilevare per ciascuna filiale l'indice di utilizzazione del personale in rapporto alla quantità del lavoro. Tale strumento, già sperimentato con successo nelle nostre filiazioni estere, è ora in via di applicazione anche alle filiali italiane.

Non tarderò V.E. con i particolari tecnici di altri provvedimenti allo studio. Noi prevediamo che nel corso dell'anno prossimo, e già prima che si risenta in pieno l'efficacia della nuova revisione intrapresa, sia possibile, "aiutando la natura" e senza troppo turbare l'ambiente con l'impressione di misure straordinarie, ottenere un ulteriore alleggerimento di personale di circa 300 elementi, con un'economia annua, a eliminazione compiuta, dell'ordine di circa 6 milioni.

+
+ +

V.E. ci ha resi attenti ad un'impressione diffusa in certi circoli, che da parte della BCI non si sia ancora rivolta la debita attenzione alla necessità di ridursi su un piede di vita adeguato al momento ed alle circostanze.

L'esposizione fatta, il taglio deliberato dalla nostra direzione centrale nei propri emolumenti (di cui mi permetterò intrat-

a S.E. On. GUIDO JUNG, R o m a.

tenerla a parte), ridotti così al di sotto del livello medio di remunerazione nei posti direttivi dell'industria, mi dispensano da una difesa.

Come ebbi già a scrivere all'E.V., la libertà di movimento con cui affrontare il problema ed il ritmo del nostro lavoro dovranno di necessità variare a seconda dei provvedimenti che verranno presi in ordine alla situazione generale della BCI.

Il pericolo urgente, in questo momento, è il processo di disintegrazione delle nostre disponibilità, che dipende in molta misura da una meno favorevole valutazione del rischio inerente ad un deposito presso la BCI da parte del mercato. In ispecie se non si riterrà di adottare il complesso di provvedimenti altrove illustrati e necessari per rallentare la pressione sulla tesoreria della BCI, occorrerà evitare, nella revisione della organizzazione, qualsiasi misura che possa dare un'impressione di imbarazzo o di andamento influenzato in modo anormale dalla crisi. Quando invece quella pressione fosse stata arrestata e la fiducia del mercato nella BCI fosse presidiata dalla conoscenza del suo ristabilito equilibrio, sarebbe possibile procedere più rapidamente e più energicamente.

Comunque, procederemo: V.E. sa che noi ci rendiamo pieno conto del dovere che ci incombe, di fare tutto quanto sta in noi per affinare ed alleggerire l'organizzazione della BCI, in modo da ridurre nella misura del fattibile l'onere di quel risanamento patrimoniale ed economico che è la condizione indispensabile perchè in definitiva sia data alla BCI la possibilità di vivere.

Mi creda, Eccellenza, con cordiale ossequio,