

18/7/37

(11)

Eccellenza,

Dopo la riunione che ebbe luogo il giorno 7 dello scorso luglio nel Suo gabinetto, ho voluto fare un esame di coscienza sull'opera svolta in questi anni di direzione della BCI. E, in attesa che l'E.V. voglia disporre tutti gli accertamenti necessari in merito a quanto ebbe a dire l'on. Landi, mi permetto ricapitolare brevemente qui appresso le circostanze nelle quali fu elaborato e approvato il nostro programma di riorganizzazione, i fini a cui questo programma mirava e i risultati raggiunti.

Quanto a me, una sola cosa m'inquieta: la precisa concordanza tra le promesse fatte e i risultati ottenuti, nonostante gli eventi straordinari svoltisi nel frattempo!

Situazione della BCI alla fine del 1932, e condizioni del suo risanamento.

L'esercizio 1932 della BCI chiuse con una perdita di 112 milioni, di cui 68 erano dovuti a sopravvenienze passive e 44 costituivano una vera e propria perdita di esercizio.

Già durante tutto quell'anno, ed in particolare a partire dal bilancio interno al 30.6.32, che aveva chiuso con una perdita di 55 milioni, la banca aveva più volte richiamato l'attenzione delle autorità finanziarie sulle proprie condizioni.

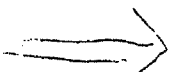
Nonostante la creazione di Sofindit, la banca rimaneva totalmente immobilizzata e priva di ogni possibilità di movimento, mentre la sua situazione patrimoniale era ben lungi dall'essere risanata.

Alla fine del marzo 1933 (mi perdoni l'E.V. se richiamo queste date e circostanze, a Lei certamente già ben note, ma necessarie per il filo del mio discorso) la direzione della banca fu affidata al sig. Facconi ed a me. D'accordo con S.E. Jung e con S.E. Beneduce, nostra prima cura fu di procedere ad un esame approfondito della nostra situazione.

Il risultato di tale esame è contenuto nei tre fascicoli di un lungo rapporto che alla metà di ottobre fu consegnato alle autorità finanziarie. Risultava da questo rapporto che il risanamento della BCI - necessario per restituire all'economia italiana uno strumento incomparabile di lavoro, e per far fruttificare i sacrifici già compiuti dallo Stato - richiedeva innanzi tutto una serie di provvedimenti statali di mole molto ingente e di carattere direi rivoluzionario. Non ho bisogno di ricordare come poco dopo l'IRI procedesse al rilievo integrale di tutti i nostri crediti verso le società del suo gruppo ed a quegli altri provvedimenti che permisero il risanamento completo del nostro patrimonio.

Risultava però dal nostro esame, ed è stato poi largamente confermato dai fatti, che tali provvedimenti non sarebbero stati sufficienti ad assicurare una vita normale e proficua al nostro istituto, se questo non avesse da parte sua portato il contributo di una radicale revisione e deflazione della propria struttura organizzativa. Questa, nonostante alcuni alleggerimenti già praticati dall'inizio del-

la crisi in poi, era ancora sostanzialmente, e non poteva non essere, quella dei tempi dei "grossi affari" e della facile prosperità. La direzione centrale era troppo numerosa e costava troppo. Le filiali erano disabituatae dal lavoro produttivo di carattere commerciale, perchè da anni la quasi totalità dei loro depositi erano investiti, ad alti tassi, in crediti finanziari verso società controllate, di cui monopolizzavano il lavoro bancario, o erano prestati, sempre a tassi molto alti, alla direzione centrale. Nell'uno caso come nell'altro, le filiali non avevano, nei riguardi del cliente, nè iniziativa, nè responsabilità, mentre il loro bilancio si faceva, per così dire, da sè.



La norma bancaria del Governo, separando nettamente credito mobiliare e credito ordinario, rendeva di per sè sola assurda tale situazione. Noi ci trovavamo ad essere una banca di credito ordinario al passivo, mentre all'attivo gli affari finanziari e mobiliari, a cui era legato tutto il carattere della nostra organizzazione, erano scomparsi, sostituiti da crediti diretti ed indiretti verso lo Stato.

La percentuale dei crediti ordinari era, come già ho accennato, piuttosto bassa.

Come ci permettevamo di scrivere circa un anno più tardi in un promemoria per S.E. il Capo del Governo, sul quale avrò occasione di ritornare, nel nostro caso, alla generica pressione quantitativa della deflazione, il cui risultato utile è di forzare il produttore a rivedere a fondo i suoi costi, si aggiungeva quella specifica e qualitativa dell'abbandono del campo di lavoro dove maggiormente si era svolta sino allora la nostra attività. Ci trovavamo quindi nella situazione di un'industria che non solo deve ridurre i suoi costi nei reparti che tiene aperti, ma deve anche chiudere molti dei reparti che prima teneva aperti, per ritiro della relativa licenza di esercizio.

Emergeva del resto chiaramente dai conti fatti nel nostro rapporto, che anche quando lo Stato si fosse fatto carico per alcuni miliardi della sistemazione della nostra situazione patrimoniale, il nostro esercizio non avrebbe chiuso con il necessario margine di utile, anzi nemmeno in pa-

reggio, se non avessimo proceduto, da una parte ad una radicale riduzione delle nostre spese, dall'altra ad una graduale espansione ed al miglioramento qualitativo del nostro lavoro corrente. La cifra delle sofferenze su questa parte dei nostri impieghi era stata infatti negli ultimi anni fuori di proporzione con i rischi normali di una banca di credito ordinario.

Il nostro compito come dirigenti della BCI, era dunque perfettamente chiaro. Esaminerò ora, ad uno ad uno, i diversi aspetti di questo compito, il programma fissato, il modo in cui è stato eseguito.

II

Riduzione nel numero e nel costo del personale.

→ [Nel 1932 la spesa complessiva per il personale della BCI era stata di 172 milioni, di cui 169 milioni per il personale in servizio, mentre il resto era costituito da complementi pensioni edd. Nel nostro rapporto dell'autunno 1933 prevedevamo di ridurre tale spesa, entro il 1935, a 122 milioni, di cui 114 per il personale in servizio.

La meta così indicata è stata raggiunta nel 1936. Il ritardo è stato dovuto a lunghe discussioni con la Confede-

dat. 1935

razione Fascista dei Lavoratori delle Aziende del Credito, terminate solo nel maggio 1935 con un accordo sul quale avrò occasione di tornare. Nel 1936 infatti la nostra spesa complessiva di personale è stata di 122 milioni, di cui 113 milioni per il personale in servizio, benchè a partire dal 1° ottobre abbiano giuocato per 2 milioni gli aumenti decisi per tutto il personale bancario. Tale risultato è stato ottenuto:

dat. 1935

(a) Attraverso una drastica riduzione nel numero e nella remunerazione dei membri del comitato di direzione. Mentre nel 1932 la direzione centrale si componeva di 13 membri, con un costo annuo di 6.9 milioni, oggi essa è composta di 9 membri che costano 1.7 milioni. La loro remunerazione è nettamente inferiore a quella vigente in altri istituti bancari e al livello generale delle remunerazioni dei dirigenti della grande industria.

costo 1933

(b) Attraverso una revisione degli emolumenti dei funzionari di grado più elevato, sia presso gli uffici della direzione centrale, che presso le filiali.

(c) Attraverso una riduzione del 30 % del numero del personale impiegato. Mentre alla fine del 1932 il totale era di 7512 persone, esso era passato a 5213 alla fine del 1936, con una riduzione di 2299 elementi, e cioè del 30 %. Tale percentuale si ripartisce come segue fra le diverse categorie di personale:

*Dati 1932/36
c. 100 p. 100*

funzionari	31 %
impiegati	28 %
commessi e uomini di fatica	35 %

*Dati filiali
istituzioni 100 p. 100*

Nel rapporto dell'ottobre 1933 si era prevista una riduzione di 2450 elementi. La differenza è dovuta a diversi fattori. Nel novembre 1933 la durata del lavoro nelle banche è stata ridotta da 44 a 42 ore settimanali, ciò che equivale grosso modo al lavoro di 170 impiegati. Altri 116 elementi sono stati assorbiti nel frattempo dall'apertura di nuove filiali o dall'istituzione di nuovi servizi. E' inoltre da tener presente che nel totale del personale al 31.12.36 erano compresi 93 elementi richiamati alle armi o con incarichi politici e sindacali, quindi a carico della banca, ma effettivamente fuori servizio, mentre 46 altri, anch'essi fuori servizio, erano in attesa di sistemazione o

*Dati banche
Dopo 1936*

di liquidazione. Sommando questi diversi elementi si ottiene una riduzione effettiva sulla base del 1933, di oltre 2700 elementi contro i 2450 previsti.

La meta indicata nel 1933 è stata quindi più che raggiunta, con la differenza che mentre allora non si accennava se non vagamente alla possibilità di altri progressi, oggi siamo sicuri che la prosecuzione del nostro lavoro ci permetterà ulteriori sensibili alleggerimenti.] Nel frattempo, il volume materiale del nostro lavoro con la clientela è aumentato, diversamente nei vari servizi, ma nel complesso di non meno del 15 %.

*Decreto del 1933
M. B. B.*

III

* Onere delle liquidazioni

Nel rapporto del ottobre 1933 si era indicata, come onere approssimativo delle liquidazioni previste, una somma di 60 milioni, a cui erano da aggiungere 6 milioni di fondo liquidazione per i vecchi membri del comitato, in tutto 56 milioni. Fra il 1.7.33 (per semplicità prendo come riferimento tale data, sebbene le nostre previsioni siano dell'ottobre 1933, e nel 3° trimestre di quell'anno si fosse proce-

dato a numerose liquidazioni) e il 31.12.36, la somma totale spesa per liquidazioni, comprese liquidazioni di membri del comitato, è stata di 52 milioni.

IV

*dat. uff. P.M. Kallit.
"Ditt. Ref. + P.M. 16
dat. Ref. 16"*

Natura e caratteristiche della riorganizzazione dei servizi esecutivi e contabili

Circa la natura e le caratteristiche del lavoro compiuto ed in corso nel campo dei servizi esecutivi e contabili, esse sono state più volte illustrate nelle loro grandi linee,

sia nel rapporto dell'autunno 1933, sia in note successive.

Non saprei poi darne qui definizione sintetica più precisa

di quella contenuta nell'accordo sindacale del maggio 1935:

- (a) adozione su larga scala dei moduli multipli a ricalco;
- (b) revisione delle singole fasi elementari nell'esecuzione tecnica di ogni operazione, in modo da isolare nella loro forma più semplice le scritture ed i controlli essenziali;
- (c) accentramento, e conseguente esecuzione in serie, dei lavori di controllo e di amministrazione che non richiedono di essere frazionati in numerosi uffici e filiali.

Il riferimento a questi criteri chiarisce innanzi tut-

to il carattere delle rilevazioni statistiche da noi introdotte sul principio del 1933. Tali rilevazioni non hanno assolutamente a che vedere con il sistema Bedeaux, che è un sistema più o meno scientifico di cronometraggio, applicabile soltanto a lavori industriali in senso stretto, completamente standardizzati. E' nostra opinione, e non soltanto nostra, che il sistema Bedeaux non può essere proficuamente adattato alle aziende bancarie anche se il lavoro interno è, come lo era da noi in passato, rigidamente suddiviso per qualità di operazioni. Non ci sembra infatti possibile poter determinare esattamente il tempo che si deve impiegare per lo svolgimento di troppa parte delle operazioni affidateci dalla clientela, non potendo sapere a priori quanto ~~tempo~~ ci terrà occupati allo sportello l'uno o l'altro cliente, oppure quanto tempo occorrerà all'impiegato per interpretare esattamente gli ordini o le lettere della clientela per operazioni in merci, in titoli, per arbitraggi, ecc., ecc. La nostra nuova organizzazione ha poi accentuato in maniera sensibile la difficoltà di misurazione del lavoro svolto da ogni impiegato. Il concetto dell'ufficio esecuti-

1
1

1
1

vo unico, su cui tornerò fra breve, porta di norma l'impiegato non a svolgere meccanicamente una serie di operazioni simili, ma piuttosto a svolgere in un ordine non prevedibile operazioni molto differenti l'una dall'altra perchè dipendenti dal vario afflusso degli ordini della clientela.

Le nostre statistiche dunque si limitano ad accertare il numero medio delle singole operazioni elementari svolte giorno per giorno da ogni filiale. In una prima fase tali accertamenti ci hanno permesso di confrontare fra loro le diverse filiali allo scopo di eliminare disparità ingiustificate nel numero e nella qualità del personale. Tali spe-reguazioni erano il frequente prodotto dell'isolamento organizzativo in cui erano vissute per molti anni le filiali. In un secondo tempo si sono potute individuare direttamente le sovrabbondanze presenti in determinati filiali o servizi. Ma la eliminazione di queste sovrabbondanze non è stata fatta in base ad una deduzione matematica dalla statistica. L'anormalità statistica è stata il sintomo. La cura è stata fatta dopo constatazione in luogo del significato e dei motivi del sintomo.

L'applicazione del primo e del secondo criterio organizzativo sopraindicati, e cioè semplificazione di tutte le fasi di svolgimento del nostro lavoro, e adozione generale dei moduli multipli, hanno permesso di ridurre grandemente nelle filiali maggiori la suddivisione in uffici e sezioni: nelle filiali medie e minori di abolirla completamente.

L'impiegato dell'ufficio esecutivo, anzichè essere l'esecutore meccanico di un ristretto numero di operazioni, sotto il controllo di un'estesa gerarchia di capi e vice-capi ufficio e di capi e vice-capi sezione (si calcola che prima della riorganizzazione ci fosse all'incirca un graduato in funzione per ogni tre o quattro impiegati) è già oggi, o dovrà divenire domani, capace di svolgere in seno all'unico ufficio esecutivo di cui la filiale è dotata, od in seno ai più larghi uffici delle filiali maggiori, tutte o gran parte delle operazioni con la clientela, Inoltre, mentre in precedenza ogni filiale aveva, oltre ai capi-ufficio, anche un capo contabile residente, che sorvegliava ora per ora lo svolgimento del lavoro, oggi le filiali sono soggette soltanto ad ispezioni saltuarie da parte del capo contabile del

u. def. capo.

gruppo a cui esse appartengono. Per dare qualche esempio, dirò che il capo contabile del centro Genova ha sostituito 11 capi contabili e sorveglia 43 filiali di città e di provincia. Il capo contabile del gruppo Bologna ha sostituito 11 capi contabili e sorveglia 23 filiali di città e di provincia, e così via. Nelle filiali medie tutti gli impiegati dell'ufficio esecutivo sono oggi impiegati di sportello, sono cioè in contatto diretto con la clientela e l'ufficio ha un solo capo. In tal modo il lavoro dell'impiegato degli uffici esecutivi impegna maggiormente la sua responsabilità ed è divenuto nello stesso tempo più vario e più istruttivo.

In base al terzo criterio sopra enunciato, i lavori di controllo e di amministrazione suscettibili di essere eseguiti in serie sono stati accentrati nei così detti centri contabili, il cui numero è già minore di quanto non avessimo previsto in principio ed è suscettibile di ridursi ancora sensibilmente. Evidentemente in qualunque organismo, e particolarmente in un organismo delle dimensioni del nostro c'è una percentuale del personale che non è adatta se non

agli inevitabili lavori in serie. Da noi tale personale lavora soprattutto nei centri, e credo che possiamo dire tranquillamente che in nessun altro istituto bancario la percentuale di tale personale rispetto al totale è così bassa come presso di noi.

Il personale complessivo dei centri -suscettibile, ripeto, di una sensibile riduzione attraverso la diminuzione del numero dei centri stessi - ammonta oggi a circa 500 elementi (?), e cioè a circa il 10 % del personale complessivo delle filiali italiane. Ma su questi 500 poco più di 200 sono gli impiegati adibiti ai servizi portafoglio e conti correnti, e cioè a quelli nei quali è più spiccata la caratteristica del lavoro in serie e di carattere meccanico.

V

*V. E. ha notato
che molti
dopo il 1937*

Riduzione nel numero e nell'impiego delle macchine. V.E. avrà notato che molto sovente, [parlando della nostra nuova organizzazione, taluni sembrano farla consistere esclusivamente negli "accentramenti". [C...] [Come V.E. vede,] questi, sebbene molto importanti, non sono se non un aspetto della complessa opera svolta. E' l'errore, purtroppo tanto comune, di scambiare la parte con il tutto, o piuttosto di

scambiare per il tutto qualche faccetta più appariscente della realtà, con le inevitabili deformazioni e incomprensioni che ne seguono. Così per molti riorganizzazione significa necessariamente meccanizzazione. In taluni questo è uno schema mentale cristallizzato, basato su concetti invecchiati. Per altri è un sentito dire, ripetuto per pigrizia. Nei due casi, esso denota ignoranza del reale stato della tecnica bancaria.

Sta di fatto che la riorganizzazione della BCI ci ha permesso una riduzione molto sensibile nel numero delle macchine contabili impiegate. Alla fine del 1933 il nostro Istituto possedeva 356 macchine contabili, distribuite in 45 filiali. Il 93 % di tali macchine era utilizzato per una serie di operazioni contabili implicanti circa 24 milioni di scritture all'anno. Oggi, sebbene la riorganizzazione non sia ancora arrivata a termine, le macchine contabili sono in uso solo presso i centri contabili per la trascrizione di circa 12 1/2 milioni di scritture annue. L'impiego delle macchine contabili è stato quindi ridotto alla metà. Il loro numero è stato ridotto dalle 356 sopraindicate

a 65, ivi comprese le macchine di riserva.

La riduzione nel numero è stata ottenuta anche con la sostituzione di tipi moderni, di impiego molto più comodo per il personale adibitovi, ai tipi invecchiati che erano in nostro possesso. [A suo tempo l'acquisto e l'impianto di tali macchine era costato circa 15 milioni. Quando procedemmo all'esame di questo aspetto del nostro programma alla fine del 1933, constatammo che circa il 40 % delle macchine era in condizioni cattive o mediocri. La loro rimessa in efficienza ci sarebbe costata circa 600 000 lire, e ci avrebbe lasciato in possesso di un'attrezzatura comunque inadatta ai migliori sistemi contabili allo studio ed anche materialmente antiquata, tanto che la manutenzione ci costava circa 140 000 lire all'anno. Le nuove macchine da noi comperate sono costate in tutto 1 450 000 lire. Stiamo gradualmente realizzando le macchine vecchie, abbiamo già incassato oltre 200 000 lire e speriamo di riuscire a ricavare in tutto oltre 1/2 milione.]

Il rumore fatto intorno a queste macchine è quindi semplicemente ridicolo. Tanto più ridicolo in quanto la que-

stione fu già sollevata sulla fine del 1934 ed eliminata in seguito ad esame personale di S.E. il Capo del Governo, al quale sottoponemmo apposito promemoria.] [...] SEGVF

caale del maggio 1935 si fa del resto esplicita menzione dell'esame fatto di comune accordo "sull'estensione e la natura dell'impiego di macchine contabili e sul limitato ed alternato orario di lavoro del personale relativo".

VI

Riduzione delle
spese di esercizio,
immobili ed impianti.

Nel medesimo accordo si fa menzione anche del "costo comparativo dei nuovi sistemi rispetto agli antichi all'infuori del costo del personale adibitovi". A questo riguardo l'esame dei nostri bilanci a partire dal 1932 mostra chiaramente le economie da noi conseguite, oltrechè nel capitolo del personale, anche negli altri capitoli di spesa (in milioni di lire):

	1933	1934	1935	1936
spese di esercizio	27	25	24	23
immobili ed impianti	<u>21</u>	<u>16</u>	<u>13</u>	<u>13</u>
insieme	48	41	37	36,

e cioè una riduzione del 25 % nel corso di 3 anni

Tale riduzione è stata ottenuta sebbene le spese straordinarie inerenti all'impianto della nuova organizzazione,

*Addebito sul personale
Rif.*

invece di essere fronteggiate da riserve precostituite all'uopo, così come sarebbe stato logico fare in analogia con le spese straordinarie di liquidazione di personale, siano state portate in parte a carico dei diversi esercizi. Complessivamente, sommando sia le spese gravate al bilancio, sia quelle gravate ai conti di riserva dal 1.1.39 a tutto il 1936, e comprendendo anche 1.7 milioni di spese a carico del 1937, si ha il risultato seguente:

*Verificare
Pensione su note e
appuntare in bilancio*

(a)	modificazioni apportate agli immobili delle filiali	6.5
(b)	acquisto di materiale (macchine contabili, macchine da scrivere, macchine calcolatrici, ecc.) ed impianti diversi (posta pneumatica, telefoni, schedari, ecc.)	<u>13.8</u>
	totale	20.3.

Tale spesa non rappresenta se non una frazione delle economie già conseguite con la riorganizzazione.

Le spese di modificazione degli immobili delle filiali sono più in gran parte conseguenza di una riduzione nell'area occupata dagli uffici, talchè ne è risultato un beneficio annuo di affitti di circa £ 425 000, equivalenti ad un reddito di circa il 7 % sulla somma spesa.

D. Vercellotti

Parlo degli immobili delle filiali perchè la somma indicata non comprende la spesa sostenuta nel vecchio immobi-

le della nostra sede di Milano per potervi ospitare gli uffici della direzione centrale. Tale spesa è in cifra tonda di 7 milioni di lire. Da una parte tale spesa ci ha consentito di vendere l'immobile attualmente ancora occupato dalla direzione centrale, con un utile di _____ milioni sulla nostra valutazione di bilancio. D'altra parte le economie di gestione e manutenzione conseguenti alla fusione dei servizi d'ordine della direzione centrale con quelli della sede di Milano, sono calcolate, in un primo tempo, in circa 600 mila lire all'anno. Il beneficio netto annuo, fra interessi, ammortamenti ed economie è quindi di circa _____

*Mettere due
pagelle sul conto
de risparmio
prelevando dal
saldo*

(interessi 5 % sul ricavo vendita	
ammortam. 2 % " " "	
economia	<u>600 000</u>
totale	
meno interessi 5 % sui 7 milioni	
spesi	<u>350 000</u>
Beneficio netto annuo	<u> </u>

VII

Riorganizzazione e sviluppo del lavoro bancario ordinario.

~~Ho intrattenuto~~ [sin qui l'E.V. della parte che di-

rei in un certo senso negativa del nostro lavoro. Non negativa perche non abbia prodotto frutti, che anzi è quella i cui frutti sono più immediatamente visibili e ponderabili.

Negativa, in quanto il suo scopo fondamentale è stato quello di una riduzione dei nostri costi. Ma contemporaneamente a questa operazione, ed in parte servendoci di essa, abbiamo lavorato anche all'espansione del nostro lavoro bancario ordinario, che è l'aspetto positivo del nostro programma iniziale.

In primo luogo abbiamo riformato da capo a fondo il sistema in vigore presso di noi per l'esame ed il controllo delle facilitazioni concesse alla clientela.] [---] Ho già accennato più sopra come la percentuale delle sofferenze da noi sopportate negli anni di crisi anche sugli affari correnti fosse fuori di proporzione con la natura del lavoro bancario ordinario. Ancora nell'esercizio 1934, nonostante la pulizia fatta alla fine del 1933, abbiamo avuto circa 18 milioni di sofferenze su crediti, di cui 11 si riferivano a posizioni per le quali non erano stati fatti accantonamenti al 31.12.33. Nel 1935 si ebbe un notevole miglioramento. Nel 1936 la perdita non è stata che di 4.4 milioni, al lordo di recuperi per 3 milioni. Nel primo semestre 1937 la perdita è stata di soli ___ milioni. Evidentemente questo

ti. comm. Prof.

miglioramento è connesso, sia alle revisioni fatte, sia al miglioramento della situazione generale, e una nuova crisi cagionerebbe indubbiamente una risalita nella curva, Ma credo di non peccare di superbia se dico che una parte del miglioramento già ottenuto è dovuto alla maggiore efficacia del controllo e che questa si manifesterebbe anche nella deprecata ipotesi che ho formulata.

[Lo spirito informatore delle modifiche da noi introdotte è stato quello di spostare dal centro (uffici di controllo) alla periferia (uffici di produzione) la responsabilità ed il merito dell'esame integrale delle facilitazioni da concedere. In tale modo contiamo di compiere una continua opera di educazione dei nostri funzionari periferici, mentre nel tempo stesso diamo agli uffici del centro l'agio materiale e mentale di meglio compiere la loro funzione specifica di visione e controllo complessivi dei nostri affari.

Allo stesso scopo abbiamo iniziato una revisione e riorganizzazione dettagliata di tutte le nostre direzioni, informandoci al criterio di liberare i funzionari di direzione da tutte le mansioni d'ordine e di controllo che potesse-

ro senza inconvenienti essere affidate ad impiegati di provata capacità e fiducia e di attribuire ad ogni funzionario di direzione certe responsabilità specifiche di sviluppo e di controllo su di un settore di clientela. Non è qui necessario entrare in dettagli. Dorrò solo che nelle 79 filiali che sono state finora rivedute (fra le quali alcune delle massime come Genova e Torino) sono stati istituiti appositi uffici sviluppo alla cui opera sono chiamati a partecipare direttamente tutti i funzionari. In tal modo andiamo creando un'efficace strumento di produzione, mentre al tempo stesso realizziamo una revisione qualitativa e quantitativa dei nostri quadri. Nelle prime 63 filiali così rivedute, ed oggi già definitivamente assestate, i funzionari sono diminuiti da 198 a 165.

Inoltre, sino dal 1933 abbiamo dato una particolarissima attenzione allo sviluppo dei nostri servizi di intermediazione titoli, cambi e merci, seguendo costantemente dal centro il lavoro delle filiali per incoraggiarle e correggerle.

Un'opera di questo genere non può evidentemente portare tutti i suoi frutti se non nel corso di parecchi anni e

"adjuvante Jovi". Ma già sin d'ora alcuni dati sembrano indicare che la nostra banca, nella quale per tanti anni il lavoro ordinario era stato trascurato se non sprezzato, prende oggi tutta la parte che le spetta nel miglioramento della situazione generale. I nostri impieghi brevi e crediti ordinari alla clientela che ammontavano a 1387 milioni alla fine del 1933, erano saliti a 1890 milioni alla fine del 1936 (aumento del 36 %). Tale risultato era stato ottenuto sebbene le sanzioni avessero ridotto tutto il nostro lavoro con l'estero e le nostre accettazioni, passate da 109 milioni nel 1933 a 84 milioni nel dicembre 1936, dopo una punta minima di 18 milioni nel luglio 1936, e sebbene le difficoltà passate abbiano continuato a pesare sulla nostra tesoreria sino alla fine dell'anno scorso. Ora, fortunatamente, sia per la nota operazione con l'IRI, sia per il costante riafflusso di depositi a partire dalla fine del 1935, riafflusso che dimostra anch'esso la nostra efficace presenza sul mercato, anche la nostra situazione va gradatamente migliorando. L'espansione dei nostri affari ordinari è stata accompagnata, ^[...] come ho già accennato, da una notevolissima

Bilancio 1936

209

riduzione nella cifra delle sofferenze.]

Nel campo delle compensazioni private, oggi finite, la nostra banca ha avuto una posizione senz'altro preminente. Nel primo periodo delle compensazioni, caratterizzato dall'intermento totalitario dell'ICE, mentre le banche non costituivano un tramite necessario, la nostra banca ha avuto il 13 % circa di tutte le compensazioni autorizzate e il 28 % circa delle compensazioni autorizzate a banche. Nel secondo periodo, e cioè dalla metà del 1935 al settembre del 1936, in aspra concorrenza con tutte le maggiori banche del paese, la BCI ha fatto il 25 % delle operazioni autorizzate ed a quanto ci è stato dichiarato è stata sempre in testa, sebbene le nostre filiali non fossero autorizzate come quelle di altre banche, a concedere sotto mano agli esportatori premi superiori a quelli prescritti.

In materia di titoli, l'opera svolta è duplice. Da una parte cerchiamo di allargare sempre più la cerchia della nostra clientela interessata in affari di Borsa. Questo lavoro ha naturalmente come centro la sede di Milano, la quale serve come contropartita maggiore a tutte le consorel-

Ant. Ruffo

Ant. Ruffo

le. Sebbene le operazioni con queste siano fatte gratis, l'aumento di lavoro con la clientela proveniente alla sede di Milano dalla più intensa opera di sviluppo ha fatto passare i suoi utili relativi da 970 000 lire nel 1934 ad oltre 1.5 milioni nel 1936, ciò che è più di quanto non sarebbe semplicemente dovuto all'aumentata attività del mercato.

L'altro aspetto è quello del collocamento titoli e in particolare titoli a reddito fisso, campo questo, come V.E. non ignora, ove il nostro istituto ha già avuto successi importanti. Mentre nel 1933 partecipavamo con percentuali varianti fra il 12 e il 17 % alle emissioni dell'IRI e della Elfer, nel 1937 abbiamo partecipato per il 23 al 25 % al collocamento delle IRI-Mare^e, della IRI-Ferro. Quanto ai Buoni del Tesoro, già alla fine del 1934, dopo poco più di un anno di ostinato lavoro di propaganda, la nostra partecipazione alla emissione della seconda serie 1943 fu di quasi 17 %

VIII

Necessità di
proseguire ol-
tre la meta
già raggiunta

Non voglia l'E.V. vedere in queste poche cifre e consi-
derazioni una prova di superbia, o peggio di vanità fuori

di luogo. Nulla è più lontano dall'abito di chi scrive che il soffermarsi troppo su quel tanto di buono che possa essere stato fatto e che è sempre così piccola cosa in confronto all'apporto della Provvidenza o del Principe, e soprattutto in paragone con quello che sempre resta da fare.

A questo soprattutto si rivolge oggi il mio pensiero ed è solo perchè sono convinto della assoluta necessità che ci sia concesso di proseguire nella strada intrapresa che mi sono permesso di prendere all'E.V. un pò del Suo tempo per un rapido sguardo retrospettivo. Nella riunione del 7 luglio l'E.V. ha usato a mio riguardo parole che mi hanno profondamente rallegrato e direi commosso, non solo perchè vi ho visto il riconoscimento dell'opera mia personale, che è poi in tanta parte opera di tutti i miei collaboratori, ma perchè vi ho visto anche il segno del persistente consenso da parte del Governo Fascista al programma a suo tempo sottoposto ed approvato.

L'adeguamento delle remunerazioni bancarie all'aumentato costo della vita, che grava sul nostro bilancio per circa 14 milioni all'anno; la inevitabile riduzione a poca co-

sa degli utili sui cambi, fonte classica di benefici bancari, mentre le spese del servizio cambi si sono moltiplicate per la necessità di applicare tutta la complicata legislazione sorta in questi anni; i persistenti effetti di errori organizzativi commessi a suo tempo nell'inquadramento e nella remunerazione del nostro personale; tutti questi diversi fattori rendono imperativi a nostro avviso i provvedimenti seguenti:

- (a) sistemare definitivamente il nostro Fondo di Previdenza sulle linee indicate all'E.V. dall'IRI e da noi, in modo da consolidare, liberandone il nostro conto economico, l'onere che oggi ci grava per complementi di pensione;
- (b) portare a termine il più rapidamente possibile l'applicazione integrale del nostro programma di riorganizzazione, ciò che implicherà ancora alcune centinaia di eliminazioni; tali eliminazioni verrebbero come sinora fatte con il più largo spirito di umanità, tenendo conto di tutti i fattori politici, sindacali e morali in giuoco, secondo quanto è detto nel già più volte citato accordo sindacale del maggio 1935, del quale mi permetto di accludere copia in allegato;
- (c) procedere a quel ringiovanimento parziale della massa del nostro personale che è previsto nell'accordo suddetto e che è una condizione necessaria perchè la remunerazione media del nostro personale si avvicini a quella sensibilmente inferiore vigente presso gli altri maggiori istituti di credito del nostro paese.

*20/1/1937
Rivolto al
signor Presidente
completare*