

I

Milano, 10 ottobre 1956.

Caro Dottor Sernesi,

se ha un po' di tempo libero, vorrei esporLe con un po' più di ordine quanto ebbi a dirLe, passando "di pensiero in pensiero, di monte in monte", nel settembre scorso, quando ebbi il piacere di intrattenerLa su vari argomenti, e in particolare su quello del nostro capitale.

Lasciamo stare la "storia antica". Fin che la lira slittava, era futile pensare a rincorrerla con successivi adeguamenti di capitale, che avrebbero avuto tutta l'aria di tamponamenti contabili. Arginata, però, nel 1947-48 la svalutazione della lira, la B.C.I. affrontava la necessità di riequilibrare le cifre del suo bilancio, deformate da così lunghe e dolenti traversie. E nell'aprile 1949 si procedeva a quell'aumento di capitale che doveva essere, come fu detto solennemente, in Consiglio e in Assemblea, "un primo passo", che è rimasto l'ultimo. Sette anni sono trascorsi - "sette lunghi anni", come nella favola - durante i quali gli sviluppi dell'economia del paese e del bilancio dell'istituto rendevano il "secondo passo" sempre più necessario e urgente, senza che si sia fatto accenno a sollevare il piede. Ma oggi "il gallo canta" che la sproporzione tra capitale e raccolta, tra capitale e impieghi è molto, ma molto più stridente, incomparabilmente più stridente, di quanto fosse allorchè si ritenne di fare quel timido "primo passo".

Lo star fermi mentre tutto si muove equivale a far passi indietro. E allora noi, nella serena fiducia che una coraggiosa, ma oculata, politica di appoggio liberale e costante alla ricostruzione e al progresso economico del paese era in definitiva il presupposto e la miglior garanzia della nostra stessa "ricostruzione" e del nostro "progresso", abbiamo cercato nell'accrecimento e nella prosperità della nostra clientela il più efficace stimolo e la più fondata giustificazione di quelle misure che ci consentissero di continuare ad assisterla e accompagnarla nel suo sviluppo, astenendoci dall'infastidire il nostro "padrone" con indiscrete petulanze; e, senza trascurare occasione alcuna per chiarire obiettivamente la situazione nostra, abbiamo aspettato.

La bontà di questa direttiva è stata provata dai suoi successi: dagli incrementi della nostra produzione, dall'armonico

Egregio Signor  
Comm. Dott. Salvino SERNESI,  
Direttore Generale dell'I.R.I.,  
R o m a

Comm. Dott. S.Sernesi, Roma

progresso delle voci del nostro bilancio. Ma essa incontra oggi il suo limite invalicabile nel mancato verificarsi di quegli effetti che erano impliciti - ma dichiarati - nelle sue premesse e nelle sue estrinsecazioni concrete: nella atrofia dei "mezzi propri" a un livello ridicolmente esiguo.

Il favorevole andamento della raccolta ci ha permesso per anni di non urtare irrimediabilmente contro quel limite, sebbene la raccolta non potesse non soffrire, da un lato, la decurtazione del deposito obbligatorio del 25 % (col quale, in sostanza, la circolazione "per conto del commercio" veniva ristretta e contenuta a vantaggio di quella "per conto dello Stato") e sebbene, dall'altro, prodigassimo ogni sforzo per collocare emissioni di obbligazioni e aumenti di capitale (sic vos non vobis...), anche a scapito della massa dei nostri depositi, col duplice scopo di promuovere l'attività economica in ogni sua forma e di migliorare la tesoreria delle aziende e così, di riflesso, rendere più liquidi e più rapidamente circolanti i nostri crediti.

Di fatti, perchè ci siamo tanto e così assiduamente preoccupati di seguire la velocità di circolazione dei crediti da noi erogati? Anche, e in questi ultimi anni sopra tutto, per la meschinità di quei mezzi propri che fan da volano e da stabilizzatore attraverso gli alti e bassi della congiuntura.

Per poter "continuare" a far credito, anche quando rallenti il flusso della raccolta, una banca deve essere sempre in grado di contare sul rapido rientro dei crediti concessi e utilizzati. E' questo l'aspetto "dinamico" della liquidità bancaria, che integra il tradizionale concetto "statico" della liquidità come inerte capacità di rimborsare i depositanti. Ma questa liquidità integrale, attiva e passiva insieme, non è assicurata da percentuali di primo e di secondo grado, nè da "riserve" più o meno visibili, nè da proporzioni variamente calcolate tra voci di bilancio, bensì, al di là e al di sopra di quelle utili ma sussidiarie lancette di manometro e aghi di bilancia, dalla continua fluidità della massa degli impieghi, che rappresenta la vita, il polso, il ritmo vitale dell'azienda.

Ora, per soddisfacente che sia il grado di rotazione degli impieghi, non si può evitare che una certa aliquota soffra di qualche rallentamento o addirittura stagnazione. A questa aliquota, che può esser benissimo sana e redditizia, non può far da contrappeso un'aliquota equivalente dei depositi, perchè questi, anche se vincolati, devono essere sempre "liquidi" per il cliente, al quale non si può dire, se rinvole i suoi soldi, che favorisca aspettare finchè il tal credito stagnante ritorni a muoversi. Alle aliquote di crediti "rallentati" che altrimenti

Comm. Dott. S. Sernesi, Roma

"congelerebbero" una parte dei depositi, e ridurrebbero quindi di altrettanto la capacità della banca di far credito, si deve far fronte invece coi mezzi propri dell'azienda, quei mezzi che non possono venir ritirati su richiesta, e si prestano quindi idealmente a "finanziare" la parte meno fluida degli impieghi. In questo senso, il capitale d'una banca serve da "anti-congelante".

Quanto più scarso è l'anti-congelante, tanto maggiore dev'essere la cura che gli impieghi non soffrano in nessun settore e in nessuna zona di una tendenza alla stagnazione. Ma è una cura che a lungo andare può condurre all'immobilismo — o, peggio, imporlo. Nessuno può saperlo meglio di noi che, fin dal 1953, come correttivo parziale al ritardo dell'aumento del capitale, abbiamo elaborato — per controllare il grado di elasticità anche delle nostre attitudini professionali — tutto un sistema di indici della velocità di rotazione dei crediti, e ne abbiamo vigilato le segnalazioni con ansiosa attenzione.

Alla luce di queste considerazioni risulta più logica e impegnativa anche quella regola antica e fondamentale della buona tecnica bancaria, che vuole che il capitale mantenga una certa proporzione con i depositi e che debba quindi venir aumentato quando i depositi crescano, e con essi crescan gli impieghi, e, tra gli impieghi, crescano, in proporzione maggiore o minore, quelli a lenta velocità di rotazione. Non soltanto, dunque, a garanzia diretta dei depositi va osservata la loro proporzione col capitale — a questo fine "protettivo" dei risparmiatori vuol servire del resto, nel nostro sistema, l'obbligo del deposito presso la Banca d'Italia —, ma a garanzia della capacità operativa e della naturale espansione dell'azienda creditizia nel suo complesso.

L'afflusso di capitale fresco, nelle condizioni in cui è oggi la B.C.I., varrebbe dunque a sostenerne e promuoverne la capacità istituzionale in tre nodi di efficacia cumulativa: 1) con le maggiori disponibilità immediate che la banca ne riceverebbe; 2) con la riduzione della quota di raccolta da depositare presso la Banca d'Italia (quota, nel caso nostro — e mi freno dall'infondere al discorso sapore polemico — non più di "protezione" del risparmio, ma di "mortificazione" della banca); 3) coll'aumento della raccolta stessa, che ne sarebbe conseguenza indiretta, ma più che probabile.

E qui dobbiamo indugiare un momento, perchè è proprio l'andamento della raccolta che ci dice quanto possa essere deleterio un ulteriore ritardo nel riprendere con indomabile vigore il processo d'aumento del capitale iniziato, ma appena iniziato, nel 1949. Da allora, come ho detto, abbiamo fatto il possibile

Comm. Dott. S. Scernesi, Roma

per procedere nell'ascesa - che vuol dire, in parole povere, per continuare a lavorare - anche senza quella "corda di sicurtà" che è rappresentata dal capitale. Abbiamo camminato sul filo del rasoio, e siamo ricorsi a tutte le "arguzie" del mestiere - salvo quel ricorso (non "arguto" certo) al risconto che consideriamo l'extrema ratio, e dal quale ci siamo astenuti anche per non dar pretesto alcuno ad eventuali accuse di nostre tendenze inflazionistiche (!), così come ci siamo astenuti dall'affliggere con intempestiva insistenza il nostro maggior azionista, impegnato - lo sapevamo troppo bene - in programmi di grande portata e di vaste prospettive. Senza capitale fresco, senza la risorsa del risconto, ci siamo fatti letteralmente la "vita difficile", contando sul naturale sviluppo dell'azienda, stimolato e governato con accorgimenti e sforzi e iniziative e cautele d'ogni genere. Ma al tempo stesso, ad evitare che questa disciplina che ci eravamo imposti potesse essere interpretata come acquiescenza alla situazione di fatto, non abbiamo mancato di denunciarne la profonda anomalia e chiederne anche pubblicamente la correzione radicale, come nelle relazioni alle assemblee degli azionisti del 5 maggio 1954, del 30 marzo 1955 e del 29 marzo 1956.

Vero è che l'andamento della raccolta ci permetteva di assistere in misura crescente, e adeguata, la clientela debitrice, ma si accentuava così, in una con la nostra responsabilità, il carattere "equilibristico" della nostra fatica. Diciamo meglio: col crescere della nostra mole, si faceva sempre più rischioso il camminare sopra una sottile corda tesa, al tempo stesso che si rendeva necessario aumentare la velocità minima della corsa per non perdere il baricentro e fare un ruzzolone.

La pericolosa contraddizione insita in questo stato di cose affiorava nelle difficoltà di ogni giorno. Così, per esempio, ogni nuova emissione ci forniva una brillante riprova della nostra intatta o accresciuta capacità di collocamento, ma dava un colpo alla raccolta, che non sempre si riprendeva con pronta elasticità.

Nè il fenomeno era imputabile a qualche nostra magagna o incapacità. Prendiamo tutt'e tre le banche di interesse nazionale, le cui cifre figurano sommate nelle statistiche della Banca d'Italia. Ancora alla fine del 1954, questo gruppo era in testa a tutti gli altri. A fine maggio 1956, in meno di un anno e mezzo, è caduto al quarto posto, distanziando ormai solo il gruppetto delle banche popolari cooperative. Infatti, l'incremento percentuale della raccolta delle banche di interesse nazionale è stato pari appena a 1/3 o addirittura a 1/4 di quello realizzato dalle altre quattro categorie di banche: è stato del 7 % scarso contro il 18 - 27 %. Prendiamo in esame soltanto gli

Comm. Dott. S. Sernesi, Roma

ultimi cinque mesi per cui si hanno le cifre (gennaio - maggio 1956): tutti gli altri gruppi hanno segnato aumenti, fin quasi del 6 %; le banche di interesse nazionale una diminuzione del 3 % circa. Nel gruppo delle banche di interesse nazionale, la B.C.I. è in una situazione leggermente migliore del Credit e del Bancroma, ma la tendenza è comune ai tre istituti, e per la B.C.I. - per cui abbiamo le cifre a tutto agosto - ciò significa che, invece d'aver avuto, come nei primi otto mesi del 1955, un plus di 12,8 miliardi, si è avuto un minus di 9,3: algebricamente una minore disponibilità di 26,2 miliardi.

Vediamo ora l'altra faccia del libro mastro: come sono andati gli impieghi? Qui purtroppo abbiamo le cifre del sistema solo fino al marzo del 1956; tuttavia esse sono parlanti. Tanto nel primo trimestre del 1955, quanto in quello del 1956, tre gruppi di banche (banche ordinarie, banche popolari e casse di risparmio) hanno aumentato i loro impieghi di percentuali varie fino a un massimo del 3,78 %; gli istituti di diritto pubblico li han diminuiti, quest'anno, solo dell' 1,28 %. Le banche di interesse nazionale li han diminuiti del 4 % circa tanto nel primo trimestre 1955 quanto in quello 1956. Non si può dunque dire che abbian fatto una politica espansionistica: anzi, per quanto riguarda la B.C.I., posso aggiungere che nel primo semestre di quest'anno sono state respinte proposte per un terzo circa di quelle accolte. Ma, per grande che sia la severità, per rigorose che siano le istruzioni e le raccomandazioni alle filiali e, diciamo pure, per ardue che siano le strette della tesoreria, non possiamo "chiudere bottega": non possiamo cessare dall'erogare credito ai clienti che ne hanno legittimo e fondato bisogno; nè possiamo procedere a un "ridimensionamento" della Comit. E' superfluo elencare le catastrofiche conseguenze, all'interno e all'estero, di questa ipotesi blasfema. Nè, infine, possiamo ignorare che la fine dell'anno porta normalmente un aumento dei crediti dell'ordine dell' 11 - 12 %.

Cerchiamo piuttosto di renderci conto delle ragioni profonde di questa differenza di andamento tra la B.C.I. e le banche di interesse nazionale in generale, da un lato, e gli altri gruppi di banche dall'altro. Senza scendere a casi particolari, che sarebbero anche più probanti, basta osservare che a fine marzo 1956 il patrimonio delle banche di interesse nazionale era pari a 6,34 volte quello del 1938; ma il patrimonio di tutte le altre aziende di credito era aumentato nello stesso periodo di 25 volte, con una punta di 44 volte per le banche popolari. Dal punto di vista patrimoniale, il resto del sistema ha progredito quindi con un ritmo quattro volte più veloce di quello delle banche di interesse nazionale. Che meraviglia che queste si trovino alla lunga in difficoltà per mantenere, come l'hanno

Comm. Dott. S. Sernesi, Roma

mantenuta sostanzialmente, la loro posizione nel campo della raccolta e degli impieghi? E' il mercato ad avvertire ormai che il limite è superato.

Se dunque vogliamo tutelare l'efficienza di questo strumento che è la B.C.I. - il più importante strumento che abbiamo nel nostro paese, non solo per la raccolta di fondi e l'erogazione del credito ordinario, ma anche per il collocamento di prestiti pubblici e privati, per i rapporti tra risparmiatori e borse, per tutte le operazioni connesse con il commercio internazionale e per i contatti con banche estere d'ogni paese e d'ogni dimensione -, dobbiamo provvederla d'un capitale, non dico adeguato ai suoi compiti, ma meno risibilmente inadeguato alle sue attuali funzioni. (Nei miei colloqui con banchieri di vari paesi, e in particolare con americani e svizzeri, ho dovuto più volte rispondere alle loro meraviglie che un istituto come la B.C.I. potesse lavorare praticamente senza capitale. Ci consideravano quasi dei prestigiatori. Sapevan benissimo, naturalmente, che la nostra struttura patrimoniale è solidissima, che il goodwill, le partecipazioni e gli immobili valgono un multiplo del capitale esposto in bilancio. Ma non riuscivano a capacitarsi che potessimo fare a meno di capitale liquido; che potessimo amministrare fondi di terzi centoventi volte più cospicui che i nostri fondi propri, erogando crediti novanta volte i fondi medesimi.)

Dalla ragionata (forse fin troppo!) necessità di un maggior capitale arrivo così alla considerazione della misura in cui esso è necessario. "Quanto più, tanto meglio" è formula troppo facile. D'altro canto, un "piccolo" aumento è da scartare senz'altro, perchè suonerebbe rinuncia ad affrontare il problema. Se prendiamo come base il patrimonio di prima della guerra, 900 milioni circa, e gli applichiamo il coefficiente di svalutazione di 50, dovremo avere oggi un insieme di fondi propri di 54 miliardi circa. Se teniamo conto di quello che era il rapporto capitale/depositi, capitale/impieghi a fine 1938, si arriverebbe, per la fine 1955, ad oltre 60 miliardi. Con conteggi appena un po' più complicati, che prendano in considerazione il totale di bilancio, il numero dei clienti, l'aumento del reddito nazionale, l'incremento della produzione e dei traffici, ecc., si otterrebbero cifre ancor più alte.

Ma si dirà di tener conto della nostra natura di banca di credito ordinario (ma tale eravamo anche nel 1938); dell'aumento relativamente moderato dei patrimoni degli istituti di diritto pubblico che sono i nostri maggiori concorrenti; del fatto che alcuni aumenti di capitale di altre categorie di banche sono stati effettuati, parzialmente, con rivalutazioni; e anche delle strettezze del momento, che non consentono d'andare un soldo più

Comm. Dott. S. Sernesi, Roma

in là del minimo indispensabile. Bene, tengo conto di tutto, e, con l'occhio sopra tutto all'andamento dei nostri impieghi, dico che un aumento che non sia un momentaneo palliativo deve accrescere i nostri mezzi di almeno 25 miliardi. Si arriverebbe così a un complesso di mezzi propri, non certo imponente se paragonato a quello delle maggiori banche svizzere, per esempio; non certo squilibrato in relazione alle altre poste del nostro bilancio, o esagerato in confronto al valore reale del patrimonio che la B.C.I. aveva nel 1938, ma ragionevolmente adeguato, appena appena, alle nostre funzioni e ai nostri bisogni — cioè alla possibilità di conservare al nostro lavoro il grado di efficacia e di fecondità attuale.

I fondi necessari a questo aumento di capitale, il nostro maggiore azionista può ottenere senza difficoltà gravi. Non abbiamo bisogno di insegnarglielo noi; ma ci teniamo a disposizione — è superfluo dirlo — per fornire ogni lume e svolgere ogni più idonea azione. E non abbiamo bisogno di spiegare all'I.R.I. i vantaggi d'ordine particolare (e non voglio alludere alla possibilità di continuare a distribuire il 9 %) e d'ordine generale che deriverebbero da questa operazione.

Ho cercato di parlarle, caro Dottor Sernesi, con obiettività e pacatezza. Ma mi spiacerrebbe se la voluta serenità dell'esposizione (non Le ho detto nulla, per esempio, del "cartello" e delle "rivendicazioni annuali") venisse intesa come pura e semplice "posizione del problema". No. Il problema, molto serio, è molto urgente. Non passa giorno che non ne sentiamo gli aculei e le angustie. Né possiamo volgere lo sguardo verso il futuro senza prevedere crescenti inquietudini e più duri frangenti. Il complesso di misure e di iniziative che è necessario per realizzare lo "schema Vanoni" — e nello schema Vanoni lo stesso programma I.R.I. — non si tradurrà mai nei fatti se non potrà appoggiarsi a un sistema creditizio vigoroso, elastico, pronto ad assorbirne gli urti, a sorreggerne gli sforzi, ad assicurarne e moltiplicarne i progressi parziali. Nel periodo di più aspro ed intenso lavoro che ci sta davanti è nostro proposito di continuare ad operare con la consueta prudenza, ma anche con la necessaria decisione. Lo strumento che ci è affidato è poderoso ed efficiente, e ancor più dovrà esserlo via via che si svilupperanno nuove risorse nel paese e si faran più mossi e proficui i nostri rapporti con l'estero. Perchè possa esserlo, perchè non vacilli nel momento stesso in cui deve essere adoperato e impegnato a fondo, perchè s'inquadri a pieno nella normalità finalmente raggiunta dalla nostra economia, bisogna che anche ad esso sia assicurata la normalità del suo funzionamento, l'equilibrio della sua struttura interna, il margine di un re-

Comm. Dott. S. Sernesi, Roma

spiro fisiologico. In pochi casi come nel nostro il fine da raggiungere è di così decisiva importanza, i pericoli da scongiurare così insidiosi, i rimedi così ovvii e in definitiva modesti.

Con la più ferma fiducia nella Sua operante comprensione,  
La saluto cordialmente.