

Milano, 5 novembre 1958.

Cara Eccellenza,

ho ripensato molto, naturalmente, ai nostri colloqui, e, se in essi Ella mi ha trovato "ondoyant et divers", ora che ho sistemato le mie idee, son qui a scriverGliele. Credo di aver soppesato tutte le obiezioni, anche quelle di cui non farò parola più oltre, e mi sembra proprio che la via maestra sia quella che sto per tracciare. Sul suo percorso vi son degli ostacoli, evidentemente, e occorrerà qui fare un ponte, almeno provvisorio, lì scavare un traforo; ma la direzione, la larghezza della carreggiata e le condizioni di afflusso e deflusso sono definite in modo sufficientemente preciso perchè ci si possa mettere subito al lavoro.

Quali erano le cause dell'ondeggiamento? Il problema vitale e immediato delle banche di interesse nazionale non è oggi un problema di inquadramento o di controllo, ma di un adeguato aumento di capitale. E' un problema di ridimensionamento all'insù, necessario per riportarne la struttura patrimoniale in armonia con la realtà dei loro affari e dei mezzi che amministrano e per garantirne la crescente capacità di lavoro. Tale esigenza basterebbe da sola a giustificare la creazione di un "ente di gestione", o altra scatola, che valesse a soddisfarla, ma di cui altrimenti non vedo l'utilità, e che anzi, se fabbricato su misura sulla base dell'odierno statu quo, rischierebbe di cristallizzarlo: o, quanto meno, di convertirsi in un rigido in-

A Sua Eccellenza
l'on. dr. Fiorentino SULLO,
Sottosegretario di Stato
alle Partecipazioni Statali,
R o m a

A S.E. l'on. SULLO, Roma

volucro soffocante l'anelito vitale delle banche di interesse nazionale.

La questione dell'aumento di capitale è stata posta soltanto dalla Banca Commerciale Italiana, che continua a sostenerla con tenace insistenza, certa com'è di parlare non soltanto per sé, ma anche per le "altre due". Il comune azionista, pur avendo ripetutamente riconosciuto la realtà e la gravità del problema, non si decide però a muoversi, e ci invita ad "armarci di pazienza", perchè condizione preliminare per accingersi alla soluzione è che questa valga simultaneamente per tutt'e tre le banche di interesse nazionale. Bisogna dunque, lungi dal polemizzare o dal rassegnarsi a un'inerzia peggio che imperdonabile, trovare il modo di uscire da questa impasse - o tutti o nessuno - senza lasciarsi impietrare dai volti di Medusa di "impossibilità" preconcelte e astratte.

L'ente di gestione non porterebbe mezzi freschi, e quindi, come ho accennato, rischierebbe di congelare la situazione. Se si rivolgesse al Tesoro per ottenerli, bisognerebbe preparare una legge, e per "farla passare" necessiterebbe metter in piazza la situazione effettiva delle banche, la quale è ottima, ma ha tutto da perdere da una pubblica discussione che tocchi le riserve meno palesi, la capacità di lavoro e di reddito, il valore d'avviamento, ecc. E la discussione dovrebbe per forza andare a fondo, se non altro per sradicare il semplicistico dilemma: "Se van così bene le banche, che bisogno hanno di tanti soldi? Se li chiedono, avran delle magagne da coprire".

E' chiaro che l'identica situazione si produce se le azioni bancarie vengono trasferite direttamente al Ministero senza raggrupparle sotto un ente di gestione. Separati o

A S.E. l'on. SULLO, Roma

messi insieme, posseduti indirettamente o amministrati "con il rispetto dell'autonomia" ecc., quei pacchetti non proliferano, per taumaturgica virtù, dieci lire fresche per ognuna di valore nominale. Anche questo è un vicolo cieco.

Uno dei propositi del Ministero è di non limitarsi al controllo contabile-amministrativo, che l'attuale azionista ha svolto fin qui in modo inappuntabile. Il Ministero intende "aver voce in capitolo", pur rispettando l'autonomia della gestione dei singoli istituti. Ma un "ente di gestione" da un lato sarebbe largamente esposto ai rischi della "politicizzazione", dall'altro tenderebbe irresistibilmente a sovrapporre la sua "voce" a quella della direzione dei singoli istituti, ossia infirmerebbe o distruggerebbe quell'autonomia che si vuol rispettare, sostituendosi in pratica alle direzioni delle banche gestite. I limiti reciproci di competenza tra Ministero, ente di gestione e banche controllate risulterebbero incrociati, confusi, cancellati, al punto da vanificare di fatto e "direttive" e "responsabilità".

Nè si sfugge a questo pericolo limitandosi a costituire, invece d'un ente di gestione, una "finanziaria". Proprio ora che si tende ad eliminare il diaframma delle altre "finanziarie", che pure hanno avuto una loro ragion d'essere e una loro funzione, si dovrebbe crearne una per le banche, per le quali non se n'è mai sentito il bisogno, e che a nient'altro potrebbe servire se non a pignorarne i pacchetti azionari? Che se poi fosse anche "portatrice" di direttive, la finanziaria sarebbe tale solo di nome, e ricadrebbe nel caso precedente e nelle annesse aporie.

La soluzione che cerchiamo deve dunque soddisfare due ordini d'esigenze: quello di adeguare i mezzi propri delle banche alle loro funzioni e alla loro capacità operativa, e

A S.E. l'on. SULLO, Roma

quello di mettere a frutto le possibilità derivanti dal possesso di un simile gruppo di banche senza comprometterne l'autonomia di gestione. La prima esigenza è tecnica, e riguarda ogni singolo istituto, se ne renda più o meno conto. La seconda è strutturale, e ha un triplice obiettivo: quello di agevolare l'applicazione di una uniforme linea di condotta, quello di mettere le banche al riparo dal sospetto di "politicizzazione" e quello di dar loro più ampie e, in certo senso, esaurienti possibilità di aderire al mercato e servirlo adeguatamente. A tall order, come dicono gli americani, ma che non soverchia la nostra capacità di deliver the goods.

La soluzione che sto per prospettare, potrebbe essere adottata anche dall'attuale azionista; ma, dovendosi sistemare una volta per tutte un così vasto complesso di partecipazioni, alcune delle quali oggi nemmeno appartengono all'IRI, è certo più chiaro e più spedito affidarne l'attuazione a un ente nuovo e autonomo, da crearsi dal Ministero delle Partecipazioni, eliminandosi così, al tempo stesso, un diaframma superfluo tra i singoli istituti e il Governo.

Per eliminarlo - e, incidentalmente, liberare l'IRI di queste partecipazioni alloctric alla sua natura di holding industriale -, il Ministero delle Partecipazioni acquista dall'IRI i pacchetti delle banche di interesse nazionale, del Santo Spirito e del Credito Fondiario Sardo, ossia tutti i suoi valori bancari, e acquista dal Tesoro le azioni della Banca del Lavoro. Il prezzo d'acquisto non può rappresentare un ostacolo: compratore e venditore sono in realtà la stessa persona, e per i pochi azionisti esterni è res inter alios acta. Il pagamento effettivo può anche essere rateato, e comunque il necessario finanziamento

A S.E. l'on. SULLO, Roma

- sia che venga dal Tesoro, dagli istituti di previdenza, o dalla Banca d'Italia - non presenta speciali difficoltà.

Una volta che è "padrone" dei pacchetti bancari (e debitore, eventualmente, verso qualcuno d'una certa somma), il Ministero delle Partecipazioni li conferisce a una costituenda società per azioni. A che prezzo? O, in altre parole, con che capitale dovrà essere costituita questa società? Il Ministero delle Partecipazioni fa la somma di quanto denaro fresco la nuova società avrà bisogno per provvedere all'aumento del capitale delle aziende bancarie che possiede, e aumenta questa cifra (chiamiamola "y") di un 10-15 %. Il capitale di costituzione della nuova società sarà $x = y + 10-15 \%$. (Sembra un metodo balordamente semplicistico; ma, come vedremo, non lo è.)

Appena costituita, la società aumenta il suo capitale x della cifra y (inferiore per ipotesi ad x e destinata - come abbiamo detto - agli aumenti di capitale delle singole banche), mediante emissione di azioni preferenziali nell'eventuale liquidazione e nel dividendo fino al $5 \frac{1}{2} \%$ del nominale, - azioni da offrire sul mercato in pubblica sottoscrizione; ossia promette praticamente di pagare almeno il $5 \frac{1}{2} \%$ al denaro effettivamente sborsato dai portatori delle azioni preferenziali. Il suo capitale è allora pari ad $x + y$, e non ha debiti, nè altro vincolo che quello di riservare una parte degli utili a servire in prima linea le azioni preferenziali.

Vogliamo, tanto per fissare le idee, mettere qualche cifra al posto delle notazioni algebriche? Supponiamo che il capitale di costituzione (x) sia di 80 miliardi, e il necessario immediato aumento (y) con emissione di azioni preferenziali di 70 miliardi. Totale, 150 miliardi. (Non sto qui a tediarti con valutazioni e dimostrazioni contabi-

A S.E. l'on. SULLO, Roma

li: mi creda, per ora, sulla parola. A suo tempo, quando questo programma fosse preso in considerazione, documenterò le cifre a dovere.) Per pagare su questo capitale il 5 $\frac{1}{2}$ occorrono nove miliardi, di cui meno di quattro miliardi vanno agli azionisti privilegiati. La capacità di reddito distribuibile del complesso delle banche possedute raggiunge comodamente questa cifra. Il loro controllo resta saldamente nelle mani del Ministero. E i dividendi che gli toccano gli permettono di estinguere in tempo relativamente non troppo lungo il debito che avesse contratto per l'acquisto originario delle azioni.

Quanto alla "voce", quale migliore strumento per farla valere, di un istituto che raggruppa quattro grandi banche nazionali, una banca locale e un'azienda specializzata, senza contare la maggiore banca di credito finanziario, Mediobanca, controllata attraverso le tre banche fondatrici?

In base alle cifre al 31 dicembre 1957, le cinque banche di credito ordinario (ossia, lasciando fuori il Credito Fondiario Sardo e la Mediobanca) raccoglievano il 31,5 % dei depositi ed avevano in essere il 33,1 % delle operazioni attive. Il loro "peso" nelle operazioni con l'estero era, ed è, certamente superiore ai due terzi del totale. Per la loro omogeneità ed efficienza, queste banche costituiscono veramente lo "squadrono di battaglia" della flotta bancaria italiana.

Vale quindi la pena (direi anzi che è necessario) cercare di precisare fin d'ora come potrebbe essere regolata l'attività di questo imponente complesso la cui influenza sarebbe determinante sull'intero sistema. Come nome della società proprietaria dei pacchetti azionari si può pensare a "Istituto per il coordinamento e lo sviluppo bancario" o qualcosa di simile, brevemente Istibanche. La durata do-

A S.E. l'on. SULLO, Roma

vrebbe essere di almeno 50 anni. Il capitale, come s'è detto, sarebbe di 80 + 70, ossia 150 miliardi. Lo scopo, da definire con aderente elasticità, dovrebbe essere sostanzialmente il controllo contabile-amministrativo delle aziende possedute e il coordinamento delle loro attività, nel rispetto della loro autonomia e fisionomia individuale, il che implica la libertà della loro reciproca concorrenza, ma utilizzando in pieno le possibilità offerte dal risultante cumulo di conoscenze su clientela comune, spostamenti di conti, peso collettivo dei rischi in un settore produttivo o in una zona, ecc.

Il giudizio sulle singole operazioni, e la responsabilità relativa, resterebbe sempre ai singoli istituti; ma, attraverso l'esame costante delle loro situazioni, l'Isti-banche sarebbe in grado di seguirne ed eventualmente di rettificarne le direttrici di marcia. Le sue operazioni sarebbero quelle tipiche di un istituto centrale d'un gruppo di banche. Entro certi limiti, governo di secondo grado della tesoreria centrale; scambio di informazioni; utilizzo nell'interesse comune di macchine contabili e statistiche; studio della congiuntura; consulenza nei rapporti con l'Associazione Bancaria Italiana, con la Banca d'Italia, ecc.

Il consiglio di amministrazione dovrebbe avere da 18 a 20 membri: dieci ex officio (C.C. art. 2458), ossia i due amministratori delegati d'ogni banca d'interesse nazionale, il direttore generale e il condirettore generale della Banca del Lavoro e gli amministratori delegati del Santo Spirito e del Credito Fondiario Sardo; tre designati dagli azionisti preferenziali; uno o due dal Tesoro e tre o quattro dal Ministero delle Partecipazioni (C.C. art. 2459). Questi consiglieri durerebbero in carica tre anni e sareb-

A S.E. l'on. SULLO, Roma

bero rieleggibili. Il consiglio eleggerebbe a maggioranza di 2/3 dei votanti il presidente-direttore generale, che - se fosse uno dei consiglieri ex officio - si dimetterebbe dalla sua banca e ne sarebbe liquidato (il nuovo membro ex officio sarà l'amministratore delegato, o il direttore generale, eletto in sostituzione del dimissionario); e si riunirebbe plenariamente tre o quattro volte l'anno. Negli intervalli, la gestione sarebbe affidata a un comitato, costituito dal presidente-direttore generale e dai consiglieri ex officio, che si riunirebbe di regola una volta al mese.

Il collegio sindacale avrebbe tre membri effettivi: uno, presidente del collegio stesso, nominato dal Ministero delle Partecipazioni, uno dal Tesoro e uno dagli azionisti preferenziali, più i due supplenti di rito (C.C. art. 2460). Il bilancio dovrebbe chiudersi quattro mesi dopo la chiusura di quelli delle banche, e riflettere, nella relazione accompagnatoria, non la semplice somma delle situazioni delle aziende controllate, ma i rapporti di questo gruppo nel suo insieme con il resto dell'economia del paese. Nelle norme per una eventuale liquidazione o scioglimento dell'Istituto, si dovrebbero introdurre le opportune salvaguardie, perchè le singole aziende mantengano intatto il loro goodwill e la loro propria struttura e fisionomia. L'organizzazione dell'Istituto, oltre che semplice ed efficiente, può risultare tutt'altro che dispendiosa.

Le conclusioni non possono essere che ripetizione del già detto. Comunque, cerchiamo di tirar le fila. Con lo schema proposto, lo Stato conserva e rafforza il suo controllo con il renderlo più efficace e più idoneo a far "sentire" la sua "voce". L'economia privata è assicurata

A S.E. l'on. SULLO, Roma

circa la non-politicizzazione delle grandi banche e la loro amministrazione secondo i criteri e i dettami loro propri. La forma stessa di società anonima data all'Istibanche e la priorità nella remunerazione al capitale privato sono altri due validi argomenti per dissipare diffidenze, prevenzioni e dubbiose riluttanze. Ai depositanti, ancorchè il loro rapporto continui naturalmente a sussistere solo nei confronti dell'istituto da essi scelto, non può recare che conforto il sapere che quell'istituto è, sotto ogni aspetto, sullo stesso piano degli altri tre maggiori, posseduto da una società ai cui può comprare e vendere le azioni e le cui banche applicano tutte le stesse condizioni. Infine, il cliente facilitato manterrà, come sinora, i rapporti con la "sua" banca; e, se da un lato saprà che gli riuscirà meno facile il "cumulo dei fiódi", si sentirà dall'altro più sicuro dell'appoggio che la sua azienda merita, quale che sia la congiuntura in cui dovrà svolgere il proprio lavoro.

Cara Eccellenza, si tratta di uno "schema", e mi sembra ce ne sia abbastanza per giudicare se conviene svolgerlo e fissarlo in ogni particolare. E' superfluo assicurarle che io sono pronto. Aspetto dunque di sapere da Lei che cosa ne pensa, e, in tale attesa, La saluto cordialissimamente.