

PROMEMORIA RIASSUNTIVO DI QUANTO HA DETTO IL DOTT. MATTIOLI
NELLA RIUNIONE DEL 25 GIUGNO 1965

E' dai primi di settembre del 1947 che non ci vediamo tutti insieme. Non so se ci siano ancora tra voi dei superstiti di quella riunione: vedo Podestà, vedo Canè. Ci riunimmo allora quando si inaugurò la cosiddetta "linea Einaudi" e si introdusse il deposito obbligatorio, - il che richiese qualche chiarimento, anche ad ulteriore illustrazione di direttive che noi avevamo impartite nell'inverno precedente.

Ora, a seguito dell'Assemblea della Banca d'Italia, volevamo mandarvi una circolare; ma, dopo esserci consultati con gli AA.DD., giudicammo preferibile convocarvi personalmente, per vedere "il volto della Banca". Si poteva convocarvi a gruppi, ma si sarebbe data l'impressione di una "gerarchia di confidenza" o di direttive diverse da un gruppo all'altro. In vece vorremmo, dirò così, che la circolare la formulassimo tutti insieme. L'ultima circolare che avete ricevuto risale alla metà di settembre del 1963. E da allora non avete più avuto istruzioni scritte di ordine generale, ma comunicazioni e rielievi particolari - caso per caso, filiale per filiale. Abbiamo taciuto perchè, di fronte alle alternative della congiuntura, che ci rendevano certamente pensosi, come continuiamo ad essere, ma non turbati se non dalla facile e non sempre innocente circolazione di slogans catastrofici, non volevamo dare l'im

pressione di essere irritati o, peggio, di compiacerci nelle polemiche. E ci siamo limitati a dire quello che ci sembrava essenziale in occasione delle nostre Assemblee.

Oggi abbiamo diagnosi autorevoli, intrinsecamente autorevoli, e non solo perchè ufficiali, che confermano la giustezza della nostra condotta e dalle quali dobbiamo trarre le direttive per l'ulteriore nostra azione. Speriamo che le possibilità di fraintendimento siano così ridotte al minimo.

Si è dunque autorevolmente dichiarato e dimostrato che una restrizione del credito non c'è stata; e di fatto così è avvenuto presso di noi, anche se qua e là può essersi verificato qualche individuale momentaneo sbandamento. [Senza tregua abbiamo dedicato, come sapete, una speciale attenzione all'esame di alcuni elementi critici dei fidi, come quelli riguardanti gli ammortamenti, le variazioni nell'autofinanziamento, l'andamento particolare di singoli mercati (pur limitando, per alleggerirvi il lavoro, l'onere periodico delle Relazioni di categoria), la direzione, l'entità o l'eventuale carenza degli investimenti, ecc. Abbiamo cercato in tal modo di confermarvi e chiarirvi costantemente, caso per caso, quale fosse la nostra direttiva e la delicata responsabilità che la sua attuazione comportava. Ed abbiamo anche pacatamente spiegato, parlando agli azionisti, il nostro ricorso al risconto, che in certi momenti raggiunse una cifra quasi doppia di quella risultante a fine anno, destando anche qualche preoccupazione nelle Autorità.

Anche nella nostra ultima Relazione all'Assemblea abbiamo insistito sul problema dello squilibrio fra mezzi propri e mezzi di terzi di molte aziende. Abbiamo così persistito in una linea di condotta che seguiamo tenacemente da molti anni, e che si è esplicitata subito dopo la guerra attraverso la fondazione di Mediobanca e l'assidua assistenza al sistema produttivo. Abbiamo lavorato sul filo del rasoio e contribuito a far sì, lo diciamo con orgoglio, che la congiuntura non sommergesse lo sviluppo.

[Oggi siamo finalmente ricondotti a fronteggiare i problemi fondamentali dello sviluppo e quindi il punto centrale del rapporto tra mezzi propri delle aziende e mezzi di terzi, vulgo debiti di ogni genere. Bisogna dunque analizzare con perspicacia la qualità di questi debiti, siano essi brevi od obbligazionari, ordinari o finanziari, per potersi render conto della possibilità e dei modi di raggiungere un equilibrio migliore e più stabile, tale cioè che consenta appunto quegli ulteriori sviluppi che ravvivino e potenzino le energie concorrenziali delle imprese.

Il meglio dei nostri sforzi deve essere dedicato a reperire i cosiddetti capitali di rischio, ossia ad avviare, sospingere e sostenere il risparmio ad assumere quote di capitale nelle imprese produttive. Per alcune può servire l'ammisione alla quotazione di Borsa, ed in questo senso ci stiamo adoperando, speriamo con qualche successo. Ma la vostra azione, l'azione locale, diventa di importanza insostituibile

nell'ambito della zona dove opera ciascuna delle nostre fi
liali.

Per aiutarvi - o meglio per aiutarci, noi e voi -
stiamo preparando un complemento del "253", che dovrebbe con
durre a individuare, uno per uno, quali siano i clienti debi
tori più immediatamente suscettibili di operazioni di questo
genere. Da parte nostra, abbiamo condotto un esame, filiale
per filiale, dei crediti finanziari, adottando criteri di ri
gore, ossia considerando finanziario tutto il credito di cui
gode il cliente quando esso contenga anche solo un'aliquota
di credito finanziario. E' la legge di Gresham applicata al
credito, che io chiamo con scherzosa vanità legge Mattioli.

Questo rigore classificatorio (classificatorio nel
la sostanza, s'intende) deve permetterci di individuare con
incisiva certezza il carattere di ognuno dei nostri fidi. Non
si tratta quindi di applicare restrizioni che per loro natu
ra sono indiscriminate, ma di procedere anzi ad una discrimi
nazione esatta e chiara. Siamo persino disposti, serenamen
te disposti non solo a mantenere, ma ad allargare il nostro
appoggio quando ciò possa nel tempo favorire la soluzione cui
aspiriamo.]

Avremo modo così di studiarvi e di giudicarvi con
cretamente, sia rispetto ai nostri propositi, sia rispetto ai
nostri studi miranti ad attuare in pratica l'autonomia integra
le delle nostre dipendenze. In questi ultimi due anni ci sia
mo astenuti per ragioni "ambientali" dal procedere all'attua

zione di riforme di struttura e ci siamo limitati a ritocchi, sia pur su grande scala, di carattere esecutivo, che non dubitiamo porteranno frutti cospicui per l'amministrazione di tutte le nostre filiali.

Non temiamo l'accusa di essere dei "teorici": anche trent'anni fa, quando la Banca venne completamente riorganizzata, fummo incolpati di fare della teoria; ma quella che era la teoria di allora è diventata la pratica di oggi, e siamo sicuri che la presunta teoria di oggi diventerà la pratica di domani. I nostri intendimenti, d'altronde, non sono un pensiero recente. E' interessante leggervi da un verbale del nostro Comitato di Direzione del gennaio 1933 quel che dicevo allora circa l'organizzazione delle nostre filiali:

" I problemi inerenti alla nostra situazione ed alla nostra attività di casa finanziaria - che è l'altro aspetto della nostra attività complessiva - formano già oggetto di studi e di trattative di cui il Comitato è al corrente. Ora si tratta di affrontare i problemi inerenti alla nostra attività specificamente bancaria.

" Sembra al Dott. Mattioli che il Comitato sia concorde sulla necessità fondamentale e preliminare di rendersi ragione dell'effettiva situazione delle nostre filiali e delle loro possibilità di assestamento e di sviluppo. Ma per rendersi ragione di ciò, occorre vedere le nostre filiali nude: bisogna cioè che il loro bilancio rifletta il partecolare andamento di ognuna a prescindere da interventi dall'alto. In altre parole il bilancio delle filiali deve essere impostato come se ogni nostra filiale fosse un organismo bancario autonomo, che deve investire le proprie disponibilità eccedenti il fabbisogno per le normali operazioni bancarie offerte dai traffici della zona in cui opera, sul mercato libero, alle condizioni a cui questo può remunerarle. Con questo vantaggio: di avere una corrispondente, la Dircomit, che è sempre prenditrice di denaro, e che offre loro, oltre alle condizioni più vantaggiose del mercato,

" una piccola provvigione come corrispettivo della preferenza " " accordatale. Se, nella realtà, in qualche caso l'iniziati " " va dell'assorbimento di disponibilità da parte di Dircomit " " superi le eccedenze non investite delle filiali, Dircomit, " " in occasione del bilancio semestrale o annuale, dovrebbe ac " " cordare alle filiali in questione un'ulteriore provvigione, " " che serva a compensare gli utili che le filiali avrebbero " " ricavato da una diversa destinazione dei loro fondi, e que " " sto non solo e non tanto per ovvie ragioni di ordine psico " " logico e morale nei riguardi dei dirigenti delle filiali, " " quanto sopra tutto per tener fede al punto fondamentale, e " " cioè che i bilanci delle filiali rispecchino la reale situa " " zione di ciascuna di esse. "

" All'obiezione del comm. Dolcetta che questa è teoria, il " " dott. Mattioli risponde che evidentemente le sue considera " " zioni sono ancora teoria, non avendo egli inteso dar fondo " " al problema, ma solo porlo: la teoria deve esser tradotta in " " pratica, attuando in modo preciso e soddisfacente i concetti " " esposti. "

Oggi questo discorso riprende tutto il suo significaca
to e tutta la sua attualità: una attualità che si riferisce ad
un organismo ben diverso da quello di allora, e cioè ad una banca
nel senso vero e pieno e non all'appendice di una grossa soci
età finanziaria. E in questo senso si muove il nostro meditato
proposito, nella fiducia che la vostra opera ci incoraggi
di fatto a proseguire il nostro cammino in questa direzione. Gli
ostacoli non mancano: la proliferazione degli sportelli delle
altre categorie di banche sembra contrastare, se non addirittura
impedire, il nostro programma. Anche il "cartello" che si
è sclerotizzato più che burocratizzato, dovrà ricevere una nuova
vita (o la sepoltura ?) dalla nostra opera accorta e tenace,
intesa a dare un senso alle cose dal loro interno, in modo che
il sistema dei tassi attivi e passivi sia abito su misura e
non indumento preconfezionato.

[Si restaurerà così anche il funzionamento dei canali tra il mercato monetario, quello finanziario e quello mobiliare o dei capitali, con vantaggio reciproco e dell'intera economia.

Ma anche per questo è necessario - non temo di ripetere - aprire bene gli occhi e guardare intelligentemente al problema dei problemi, quello che deve permettere alla nostra economia di rimanere competitiva entro e fuori il MEC, che non va considerato come esterno al nostro sistema economico, ma anzi come il suo naturale prolungamento. La sola politica che oggi dobbiamo perseguire è quella di porre la nostra attrezzatura produttiva sul piano della salute e mantenerla sul piano dello sviluppo armonico e fisiologico. E' necessario per questo un'azione continua vigilante e vigilata. Dobbiamo svolgerla anche se ci costerà qualcosa, o magari "parecchio". Siamo un decimo del sistema bancario, ma un decimo che ha un peso decisivo e che deve non solo avere il senso di come la ruota gira, ma aiutarla anche a girare proficuamente.

Dei nostri 65.000 clienti debitori non pochi richiedono attenzione e cure particolari. Dobbiamo essere in grado di identificarli come ho già detto, di riconoscerne i punti solidi e quelli deboli ed assecondarne la sistemazione più conveniente e durevole. [Un giorno vi farò forse un altro discorso sulla liquidità e gli investimenti; ma ora questo mi esporrebbe veramente all'accusa di "teorico".]

Fin dal 1953, all'esaurirsi del ciclo coreano, istituimmo una analisi della rotazione dei crediti per misurarne l'eventuale stagnazione, perchè anche allora c'era chi diceva che i tempi erano calamitosi e in dubiis abstine. Venimmo allora alla conclusione che l'astinenza era più pericolosa della cosiddetta intemperanza. E' la situazione effettuale che ci ha imposto la linea di condotta che abbiamo sin qui seguita e intendiamo continuare a seguire. Compelle intrari. Noi ci siamo entrati, e dalla porta centrale, anche se siamo a rispettosa distanza dall'Altar Maggiore. E non ce ne siamo vergognati, l'abbiamo dichiarato. Già oggi non pochi clienti chiedono di procedere come da tempo abbiamo suggerito loro di fare per sistemare la struttura finanziaria delle loro aziende. Ma quelli che si trovano in questa situazione sono legione, e tocca a voi svolgere il compito sul quale già troppo a lungo vi ho intrattenuto.]

Per illustrare per iscritto tutti i punti che ho toccato occorrerebbe un volume e non una circolare; d'altra parte ci sono argomenti che non si possono ridurre a formule letterarie: più si scrive e più sfuggono. Questa è l'ultima e la migliore ragione per cui abbiamo voluto che ci vedessimo qui tutti insieme.