



*Associazione Nazionale fra Pensionati ed  
Esodati della Banca Commerciale Italiana*

## **Controcorrente**

L'appartenenza al gruppo dei soci Fondatori della nostra Associazione, mi invoglia a formulare qualche riflessione e talune considerazioni che da tempo chi meglio mi conosce ha già ascoltato (forse con interesse, forse molto pazientemente...) e che attengono gli ultimi anni di vita di quella che fu la nostra banca.

Perché “Controcorrente”:

Perché non parlerò di Intesa del suo modo di fare banca, e neppure della insensibilità – mi sia consentito l'eufemismo – con la quale è stata gestita la manovra sugli organici con punte a mio avviso esasperate per la componente ex Comit.

Almeno un minimo di memoria storica e di onestà intellettuale non mi consentono, credo di poter dire non CI autorizzano, ad attribuire acriticamente tutte le responsabilità delle nostre vicende professionali (delle quali porteremo mi auguro per non molto tempo ancora cicatrici più o meno profonde a seconda dell'anzianità anagrafica e di servizio e del “metodo” di esodazione) alla sola composita e numerose volte ricomposta Alta Dirigenza di Banca Intesa.

Mi sembra sia preferibile preliminarmente una analisi non partigiana di cosa è stata la Comit degli ultimi anni e quale involuzione, a mio avviso con un punto di non ritorno, aveva già palesato anche prima di essere assegnata in posizione sostanzialmente ancillare al nuovo Gruppo di controllo, gruppo che aveva tutt'altra storia (esemplare?), diverse tradizioni e radici.

In altre parole perché la prima Banca nazionale e l'unica con una riconosciuta proiezione sui mercati mondiali è passata, da potenziale protagonista delle aggregazioni che si andavano prefigurando nel mercato del credito ed in funzione delle quali tutti i maggiori Gruppi andavano prendendo posizione, a preda inerme?

La domanda è di quelle da far tremare qualsiasi studioso degli assai spesso strani fatti economici di casa nostra, tuttavia abbiamo una testa pensante, c'eravamo immersi con tutto il nostro entusiasmo dentro quella realtà e non dovrebbe apparire né esercizio superficiale né troppo presuntuoso se taluno, in qualche modo parte interessata suo malgrado, ritiene di voler e poter esprimere il proprio libero pensiero.

Il mio è che la Banca Commerciale Italiana - e non appaia un richiamo di matrice ideologica, inappropriato in questa sede, al modello di economia mista sul quale occorrerebbe tuttavia meno banalizzazione superficiale e più analisi per la funzione che ebbe in un particolare periodo storico del nostro Paese - abbia paradossalmente iniziato a perdere la propria autonomia ed il proprio peculiare stile di fare impresa (stile che l'aveva sempre contraddistinta sia nei rapporti interni che verso l'esterno), a far data dal passaggio dall'orbita I.R.I. al mercato.

Non che tale cultura fosse priva di dialettica, sempre necessaria e talvolta assai decisa, al nostro interno.

La stessa tuttavia era mantenuta, per antica tradizione e per formazione, in un perimetro in cui comunicazione e rispetto dell'intelligenza e della dignità altrui ne conformavano i tratti distintivi.

Anticipatore del nuovo corso, a mio avviso, il contesto assembleare che sancì senza segnali premonitori l'avvicendamento del Presidente Siglienti con un esponente industriale, fra l'altro grande cliente e grande debitore. Nessuna riserva sul personaggio tra i migliori della nostra

imprenditoria storica; fu la netta cesura con una tradizione consolidata non soltanto nostra che mi apparve un segnale da decifrare.

Su quegli avvenimenti scrisse dopo qualche tempo un interessante libro-memoria lo stesso Siglienti ed è una lettura che, pur originando dalla parte interessata, mi sento di suggerire a chi non lo avesse fatto.

Con il nuovo corso, è lo ripeto un'analisi personale tuttavia con riscontri di ampia condivisione, i noccioli duri che con relativamente contenuto impegno di capitali avevano assunto il controllo della Comit affidarono, non rammento con quale strategia di lungo respiro, delega gestionale fortemente accentrata a una più ristretta cabina effettiva di comando a loro funzionale e rispondente. Obiettivo prioritario se non unico, la creazione di valore per l'azionista.

Tutto normale, non poteva né può essere il personale dipendente ad avere voce, se non per quella minima parte prevista dagli strumenti propri di rappresentanza collettiva, nelle scelte industriali dell'azionariato. Tanto meno nelle deleghe di rappresentanza, ma non dividerne - se poi non appaiono condivisibili - metodo e risultati questo sì! Altrimenti verrebbe meno la libertà di opinione.

Gradualmente quella che era stata una realtà aziendale di matrice umanistica molto aperta all'interno e all'esterno e tuttavia di grande autorevolezza propria, che traeva la migliore linfa da una prestigiosa ed invidiata scuola di formazione e da percorsi di carriera contraddistinti da saldi principi meritocratici (forse con qualche inevitabile ma non prevaricante concessione a comprensibili equilibri) si è andata mutando in una enclave autoreferenziale, con punte di una qualche arroganza e con scarsa incisività nell'attività di manovra e di dialogo, da sempre realisticamente necessarie nel mondo del credito nazionale, nei confronti di quelle Istituzioni che determinano infine l'evolversi dei percorsi.

Lodevole desiderio di essere sganciati da condizionamenti esterni? Ma con quali contrappesi, con quale carisma, con quale forza autonoma e con quali risultati? Questi ultimi, è constatazione oggettiva, li conosciamo.

Ricordo sia dall'interno che dalla lettura della stampa economica di dossier troppo lungamente studiati di banche potenzialmente acquisibili "troppo care" poi rilevate, al prezzo che mercato premio di maggioranza ed oggettive necessità di allargamento dimensionale richiedevano, da altri Gruppi che hanno ritenuto tali investimenti strategici e sostenibili. Vogliamo rammentare quelle che sono state le nostre acquisizioni (e quali ne erano poi i presupposti industriali?) e l'ininfluenza delle medesime quando non il danno per Comit? Perché l'acquisto di certi istituti?

L'abbiamo poi pagato "caro" l'isolamento quando si sono presentate opportunità che sarebbero state risolutive ai fini del mantenimento della nostra centralità. E altro ci sarebbe da dire su questo argomento.

Più pertinente è però la considerazione sui riflessi, **sui quali avremo pur il diritto** di spendere qualche parola, che hanno toccato direttamente noi Dipendenti e via via i meccanismi della macchina operativa. All'interno di questa enclave evidentemente ritenuta inattaccabile, si sono formate alcune sub-isole, spesso in posizioni di contrapposizione, che hanno a loro volta determinato attraverso criteri di contiguità, per sola banale conoscenza diretta e/o amicizia troppo numerosi percorsi di carriera e la copertura di ruoli chiave, non solo al centro ma pure a livello di Rete.

Altro che meritocrazia e scuole di formazione, queste ultime gradualmente scomparse soprattutto a livello di aggiornamento del personale Direttivo e Dirigente, o molto scadute; la chiave di accesso è parsa ad un certo punto quella di essere funzionali ad alcuni manovratori e di non disturbare. Le voci critiche, intendendo per critiche non quelle inutili e fastidiose del perenne "gli è tutto da rifare"

ma quelle apportatrici di spirito costruttivo nell'interesse aziendale e perché no, per ambizione propria, in gran parte messe a tacere semplicemente per accantonamento.

Si può dissentire che da un certo momento in poi non fu così? Era proprio esaurito il serbatoio delle professionalità interne, dei talenti da meglio utilizzare e valorizzare e con quali criteri da un certo momento in poi si è ritenuto di individuarle? Perché la massima parte dei Dirigenti e Funzionari ha visto negli ultimi anni di Comit cessare ogni possibilità di contatto pianificato con le strutture Centrali della banca? Quale avrebbe dovuto essere il criterio per dare almeno ascolto a quelle voci interne portatrici di idee evolutive ma calibrate sulla consapevolezza della nostra realtà, voci che sono il maggior patrimonio di ogni azienda?

Domande per una risposta che non verrà. Nell'incapacità di individuarle queste forze interne presenti e vitali, e nel mito prima inesistente in Comit che l'erba del vicino è sempre più verde, si è preferito salomonicamente dare avvio all'inserimento di giovani forze esterne, spesso provenienti da quelle poderose conglomerate di consulenza/revisione alle quali già erano state date le chiavi della banca attraverso contratti plurimiliardari per un progetto monomodello. Categoria – in generale beninteso - oggi nell'occhio del ciclone dell'opinione pubblica.

Mutuando un termine del Presidente Cossiga, "ragazzotti", compresi taluni strappati con contratti capestro (per la banca) da altre reti bancarie, sicuramente molto anglofonizzati e "masterizzati" nella doppia accezione del termine. Passati in non pochi casi come meteorite aggiungendo (fatte ovviamente le debite e lodevoli eccezioni) danni a quelli fatti o in corso di fattura da parte di qualche autoctono.

Risultato: rotta e progetti in moto perpetuo ed UNA ORGANIZZAZIONE EFFICIENTE ED INVIDIATA (semmai da razionalizzare ed aggiornare) COMPLETAMENTE STRAVOLTA IN NOME DI UN MODERNISMO TUTTO DA VERIFICARE.

Sia chiaro, i giovani di talento hanno oggi opportunità in passato precluse e devono essere valorizzati rapidamente, ma non in esclusiva e non sulla base di soli bolli esterni di presunta qualità. Speculare, in questo contesto, l'accantonamento dei cinquantenni (per indicare un'età soglia) di matrice interna, cioè della fascia professionale più preparata, di maggior equilibrio e con ancora tante energie da spendere anche nell'innovazione purchè giusta e ben indirizzata. (Per inciso negli U.S.A., dai quali importiamo sempre con ritardo sia il positivo che il negativo, pare sia iniziato un precipitoso recupero di questi cinquantenni).

Si potrebbe continuare ancora per molto e su altri versanti (a iniziare dal Fondo Pensioni, curiosa stanza di compensazione di interessi variegati) ma forse per uno spunto di riflessione è già troppo.

NESSUNA AZIENDA E' MAI PROSPERATA SENZA UNA INTELLIGENTE ED ONESTA VALORIZZAZIONE DELLE FORZE INTERNE ED UN ALTRETTANTO FORTE SPIRITO DI APPARTENENZA. Altrimenti si fa solo finanza pura, mordi e fuggi e si finisce azzannati ed ingoiati.

Questa è la realtà, ed oggi i mercati lo stanno dimostrando in tutta la cruda evidenza.

Ecco perché "controcorrente". Non me la sentivo di idealizzare la Comit se non quella dei Mattioli, dei Bombieri, dei Cingano e avvicinandosi a tempi più recenti di altri valorosissimi Amministratori e Dirigenti che non voglio citare nel timore di fare involontarie omissioni, senza prima aver fatto un esercizio di autocritica ed aver espresso la sensazione che Comit sia infine implorsa più per insorte debolezze proprie piuttosto che per imposizioni esterne o per problemi di bilancio in parte forse latenti ma che le sono stati, da perdente, troppo pesantemente addebitati. Gruppi con presa ancora salda sul mercato avevano ben altre gatte da pelare .....

Questa è una riflessione a titolo personale – un segmento tra diversi fattori certamente ben più complessi - e non fa parte, se non per una impostazione generale che vuole essere anche di scambio dialettico tra di noi, di quelle che sono le funzioni vitali della nostra Associazione.

Se poi sarà stata utile a chi la vorrà leggere per un confronto con le proprie opinioni, fossero anche diverse, vorrà dire che i motivi per i quali ho ritenuto di formularla non sono stati inutili.

Riferendomi ora alla nostra ANPEC, ho aderito con slancio istintivo alla idea iniziale dell'amico Masia che ne è stato l'entusiasta promotore. Spero di avergli dato un contributo ed una ulteriore spinta, pur non avendone Antonio affatto bisogno, nel momento in cui il progetto è nato ed era ancora tutto da coltivare.

Mi è parso stimolante e utile provare a ritrovarci ancora, attraverso un progetto con obiettivi di fondo diversi da altre meritevoli iniziative, in una casa comune delle nostre tradizioni.

Incubatrice però e non sede di mera testimonianza.

Abbiamo in breve tempo già raccolto numerose e convincenti adesioni e insieme, anche con il passaparola, tante altre contiamo di raccoglierne tra quelle che erano le FORZE VIVE della nostra Comit, tacitata la quale siamo stati espulsi anzitempo, ciascuno portandosi carico di nuovi ed imprevisi problemi, e del tutto IMMERITATAMENTE.

L'Anpec vuole e deve essere, in sostanza, contenitore di idee e di opinioni che sono patrimonio dell'essere appartenuti ad una realtà aziendale unica nel suo genere.

Ma si ripropone soprattutto di essere una realtà viva, che attraverso il contributo di tutti FA COSE nel comune interesse, e confidiamo che potrà rappresentare per molti un punto di riferimento.

Non sarà facile, abbiamo un primo assetto organizzativo che è tutto da rodare ma CE LA FAREMO.

Un affettuoso saluto a tutti i colleghi iscritti e non.

Salvatore Bono

Roma, 29 gennaio 2004